



POLITIHØGSKOLEN

Bruk av sjekklister i ledelse av større etterforskninger



Terje Kammen

Erfaringsbasert master i etterforskning

Kull 2017

Tittel: Bruk av sjekklister i ledelse av større etterforskninger

Student: Terje Kammen

Veileder: Dr. Ivar Fahsing

Sammendrag

Denne studien ser på politiets behov og bruk av sjekklister ved ledelse av etterforskning. Avhandlingen bygger på litteraturstudier og kvalitative intervju av seks (N=6) politifaglige etterforskningsledere i Sør-Vest politidistrikt. Analysen har hatt som mål å kartlegge behov, potensiale og etterforskningslederens forhold til bruk av sjekklister. Data fra deltakerne og erfaringer fra andre fagfelt er diskutert og drøftet opp mot relevant teori og norsk etterforskningspraksis. Undersøkelsen viser at de norske etterforskningslederne har et begrenset og tilsynelatende tilfeldig forhold til behovet for og eget bruk av sjekklister. Dette knytter seg i hovedsak til fire faktorer: eksisterende sjekklister oppleves ikke tilgjengelige, begrenset opplevelse av relevans, begrenset risikoforståelse, samt at eksisterende sjekklister oppleves lite anvendbare i praksis.

Title: Use of checklist in the management of major criminal investigations

Student: Terje Kammen

Supervisor: Dr. Ivar Fahsing

Abstract

This study looks at police needs and the use of checklists while conducting criminal investigation. The thesis is based on literature studies and qualitative interviews of six Senior Investigating Officers (N=6) in South-West Police District in Norway. The purpose of the analysis was to identify Senior Investigating Officers needs, potential and attitude towards using checklists. Data from participants, and experience from other disciplines have been discussed against relevant theory and Norwegian investigative practice. The survey shows that the Norwegian Senior Investigating Officers have a limited and seemingly random relationship to the need for and own use of checklists. This is mainly related to four factors: existing checklists are not experienced as available, limited experience of relevance, limited understanding of risk, and the fact that existing checklists are perceived to be of little use in practice.

Forord

Denne masteravhandlingen markerer avslutningen på et dypdykk inn i etterforskningsfeltet. Hele studiet, men spesielt arbeidet med avhandlingen, har gitt meg en tydeligere innsikt i hvor vanskelig det er å lage og skape kultur for bruk av noe så kortfattet og så enkelt som en sjekklister.

Jeg ønsker å rette en stor takk til Dr. Ivar Fahsing for god veiledning og mange gode diskusjoner som har hjulpet meg fremover med avhandlingen. Dine innspill og kritiske blikk på det jeg har skrevet, er av stor betydning for avhandlingen som nå er ferdig.

Jeg vil takke Sør-Vest politidistrikt, og spesielt de som deltok i intervjuene. Deres svar dannet et godt grunnlag for den videre analysen, og har gitt større innsikt og forståelse for hvilke faktorer som kan være avgjørende for bruk av sjekklister. Det rettes en stor takk til min arbeidsgiver Trøndelag politidistrikt, som har lagt forholdene godt til rette for at jeg har kunne gjennomføre denne mastergraden.

Til sist vil jeg takke egen familie, Tonje, Eirik og Stine for god støtte.

Sveberg, 13.07.20

Terje Kammen

Innholdsfortegnelse

Innledning.....	1
Teori	4
Bakgrunn og kontekst	4
Etterforskning	6
Etterforskningsprosessen – hypotesedrevet etterforskning.....	8
Initialfasen av etterforskning	11
Avgjørende faktorer for å lykkes med etterforskning.....	13
Informasjonshåndtering	15
Ledelse av etterforskning.....	16
Psykologiske påvirkningsfaktorer	18
Kompleksitet.....	21
Stor etterforskning - en kompleks utfordring.....	22
Sjekklistor	24
Planer, instruksor, tiltakskort og sjekklistor. Hva er forskjellen?	26
Utarbeidelse og design av sjekklistor.....	27
Etterforskningens “killer items”	29
Bruk av sjekklistor i politiet.....	32
Behovet for opplæring, trening og vedlikehold	33
Organisasjonslæring og kultur.....	34
Kultur for bruk av sjekklistor	36
Kulturen blant etterforskere - Autonomi versus hierarki	36
Behov for strukturell og kulturell endring i politiets ledelse av etterforskning.....	37
Problemstilling.....	38
Metode.....	39
Utvalg og deltagere.....	39
Utarbeidelse av intervjuguide	40

Datainnsamling.....	42
Analyse	43
Etiske utfordringer.....	44
Resultat.....	46
Hva er en sjekklister og brukes de?	46
Hvorfor skal man bruke sjekklister, eller ikke?.....	47
Bruk av sjekklister ved ledelse av etterforskning.....	48
Hvordan bør sjekklister utarbeides, tilgjengeliggjøres og brukes?.....	49
Kultur for bruk av sjekklister i politiet	51
Risikoerkjennelse.....	52
Diskusjon.....	53
Kompleksitet - Utvikling - Vedlikehold og trening.....	54
Tilgjengelighet - Interoperabilitet.....	55
Kognitive begrensninger.....	55
Kvalitet versus effektivitet.....	56
Systematikk - Struktur - Kultur	57
Sjekklister - Et egnet hjelpemiddel for å lede etterforskning?	59
Risikoerkjennelse.....	60
Begrensninger, reliabilitet og validitet	61
Avsluttende betraktninger	63
Litteraturliste	64
Vedlegg	75
Vedlegg 1: Informasjon til deltakere i studien	75
Vedlegg 2: Intervjuguide	78
Vedlegg 3: Utskrift av meldeplikttest NSD.....	81

Figurer

Figur 1: Etterforsknings sirkelen	8
Figur 2: Joharis Vindu	10
Figur 3: Core Investigative Doctrine - Initial Considerations	12
Figur 4: Organisering av etterforskning	13
Figur 5: Incident Command Development Model	29
Figur 6: Stegvis-deduktiv induktiv modell	43
Figur 7: Deltakernes vurdering av kvaliteten på eksisterende sjekklister for ledelse av etterforskning	50
Figur 8: Deltakernes vurdering av etterforskningsfagets kultur for bruk av sjekklister	51

Innledning

Etterforskning av straffesaker er en av politiets kjerneoppgaver. Riksadvokaten har gjentatt ganger påpekt at etterforskningskvaliteten i voldssaker med frist ikke er god nok (Riksadvokaten, 2018a). De siste årene har etterforskningsfaget fått mye fokus gjennom større nasjonale utviklingsprosjekter, som blant annet etterforskningsløftet (Politidirektoratet, 2016). Prosjektet har blant annet en målsetning om å løfte kvaliteten på politiets etterforskningsarbeid gjennom 20 målrettede tiltak. Omtrent samtidig utviklet etterforskningen av den såkalte «Monika-saken¹» seg til en av de største skandalene norsk politi har sett. Politiet i Norges nest største by ble fullstendig avkledd etter å ha feilaktig konkludert med selvdrap i det som senere viste seg å være et drap på en unge jente. Organisasjonen var åpenbart ikke forberedt på behovet for læring på systemnivå.

Riksadvokaten er tydelig på at kravet om kvalitet innen etterforskning er ufravikelig (Riksadvokaten, 2018b). Faktorer som rask saksbehandlingstid og objektivitet skal bidra til en etterforskning som virker tillitsvekkende på allmenheten (Myhrer, 2015; Riksadvokaten, 2018b). Kriminalitet begås over alt til alle døgnets tider. En naturlig konsekvens er derfor at etterforskning må iverksettes overalt og til alle døgnets tider. Noen av sakene er enkle og nærmest selvpklarende, mens andre saker er komplekse og utfordrer politiet både med tanke på ressurser og kompetanse i lang tid (Innes, 2003). I det faktum at man ikke kan styre når alvorlige hendelser skjer, ligger det et behov for systemer og metoder som kan sikre at all etterforskning skjer med nødvendig kompetanse, kvalitet og effektivitet - så langt mulig uavhengig av tid og sted. Suksess er i stor grad avhengige av kvaliteten på de beslutninger som fattes av de som leder etterforskningen i alle deler av straffesakskjeden (Ask & Alison, 2010). De som leder og utfører etterforskning må ifølge Fahsing (2016) inneha en form for etterprøvbare ekspertise som setter dem i stand til å løse komplekse problemer med god kvalitet. Det er ikke nok å inneha politimyndighet. De skal aller helst oppklare saker og samtidig forebygge justisfeil, som Rachlew (2009) har definert som «ethvert avvik fra straffesakens optimale utfall.

¹ Monika-saken er en omstridt norsk politietterforskning og varslersak som startet med henleggelse av drapet på åtte år gamle Monika Sviglinskaja som selvmord i 2011.

Det knyttes store forventninger til kunnskap og kompetanse hos de som skal lede etterforskning og derav levere kvalitet som sikrer rettssikkerheten.

Riksadvokaten påpeker at kvalitet ikke er en resultatforpliktelse, men en innsatsforpliktelse, uavhengig av sakens utfall (Riksadvokaten, 2018b). Både Riksadvokaten og politidirektoratet fremhever viktigheten av god ledelse av etterforskning for å sikre kvalitet (Myhrer, 2015; Politidirektoratet, 2016; Riksadvokaten, 2018b). Riktig innsats fra starten, og en god ledelse, vil derfor være av stor betydning.

Med et så tydelig krav om kvalitet åpner det seg følgende overordnede spørsmål. Er politifaglige etterforskningsledere i stand til å lede etterforskning slik at vi oppnår den kvalitet som forventes i en etterforskning? Er risikoen og kompleksiteten i oppgaven tilstrekkelig forstått? Hvilke verktøy og kultur har de for å hjelpe seg med å håndtere kompleksiteten? Myhrer (2015) påpeker faktorer som kjennetegner kvalitet i etterforskning, men ikke i like stor grad hvordan man kommer dit.

Kritiske prosesser med høy risiko krever aktiv prosess-støtte, og spørsmålet i denne avhandlingen er om bruk av sjekklister kan være et effektivt verktøy for å oppnå bedre kvalitet i etterforskning. Betegnelser som sjekklister, prosedyrer, tiltakskort, rutinebeskrivelse og instruksjoner er ord man ofte hører i politiet. Det er i liten grad forsket på hvordan disse brukes, og hva som er effekten av bruken. Det er også i liten grad kartlagt hva som eksisterer av sjekklister for å lede etterforskning, og hvordan de benyttes.

Kirurggen Atul Gawande påstår det er to årsaker til feil i en verden med økende kompleksitet og spesialisering: Uvitenhet – at kunnskapen om hvordan noe skal gjøres ikke eksisterer, og udugelighet - at kunnskapen brukes feil (Gawande, 2010). Han påpeker at det er når ting blir komplisert og komplekst at vi ofte feiler på selvfølghetene. Eksempelvis nevner han hvordan kirurger klarer å utføre de mest utenkelige kirurgiske mirakler, men at en mengde pasienter dør som følge av infeksjoner fordi legene ikke har vasket hendene godt nok (Gawande, 2010). Med andre ord gjør også de beste eksperter iblant helt banale feil. I Fahsings doktorgradsavhandling (2016) var ett av hovedfunnene at engelske etterforskningsledere tilsynelatende håndterte komplekse etterforskninger bedre enn norske. Et av hovedargumentene for hvorfor dette er tilfelle, er at de har bedre systemer og flere sjekklister som brukes, hvor også bruken kontrolleres av noen andre enn de som bruker dem. De har kort sagt utviklet en kultur for kvalitet. Sjekklister løser imidlertid ikke alle problemer. Eksempelvis er barneoppdragelse en utfordring som sjekklister ikke vil kunne løse grunnet den store

kompleksiteten (Glouberman & Zimmerman, 2002). Etterforskning av store saker er utvilsomt en kompleks aktivitet (Monckton-Smith, Adams, Hart, & Webb, 2013). Det påpekes videre at rollen som etterforskningsleder (SIO²) i drapssaker er potensielt en av de mest komplekse og utfordrende rollene man kan ha i politiet (ACPO, 2000; Cook & Tattersall, 2016). Er sjekklister da det riktige verktøyet?

En av de påtaleansvarlige i Trøndelag politidistrikt uttalte under etterforskning av en sak: «Vi feiler på de samme tingene hele tiden. Hver gang vi får en savnet-sak, så er det som vi starter på nytt». Jeg er nysgjerrig på om det finnes et uutnyttet potensial innen sjekklister for å sikre at etterforskning oppnår bedre og jevnere resultater med tanke på kvalitet. I kvalitetsrundskrivet påpekes det at etterforskningsskritt skal bygges på «saksspesifikke standarder, og i hovedsak på et konkret skjønn og erfaringsbasert læring» (Riksadvokaten, 2018b). Man skal med andre ord nyttiggjøre seg erfaringer fra lignende saker, noe som er et av hovedargumentene for utviklingen av et fagforvaltningsapparat i norsk politi (Politidirektoratet, 2016).

Avhandlingen vil i hovedsak rette seg mot den innledende fasen av etterforskning av saker alvorlig karakter. Den søker å kartlegge hva som finnes av sjekklister som knyttes til ledelse av etterforskning i norsk politi, og på hvilket grunnlag listene er utarbeidet og vedlikeholdt. Spørsmålet om hvordan brukes listene ved ledelse av etterforskning vil bli belyst. Funnene vil sees opp mot relevant forskning innen bruken av sjekklister innen andre bransjer. Et overordnet spørsmål er hvorvidt det er mulig for politiet å nyttiggjøre seg av de erfaringen som andre bransjer har hatt ved bruk av sjekklister. Oppgaven tar sikte på å gi et perspektiv på hvordan et utvalg av etterforskningsledere ønsker at fremtidige sjekklister skal utformes, hvilke utfordringer de skal løse, og hvilke de ikke kan hjelpe til med. Et viktig avsluttende aspekt er at uavhengig hvor gode sjekklister man har, må man ha kultur for å bruke slike lister om man skal lykkes (Gawande, 2010). I hvilken grad eksisterer det en kultur for bruk av sjekklister i etterforskningsmiljøene i norsk politi?

² SIO – Senior Investigating officer (Etterforskningsleder) er benevnelsen som det britiske politiet bruker på de som leder større etterforskninger.

Teori

Bakgrunn og kontekst

Fra etterforskningsfagets spede begynnelse har etterforskning ikke blitt sett på som spesielt komplisert, og heller ikke mer spesielt enn annet politiarbeid (Fahsing, 2013). Oppfatningen har vært at noen har hatt en “nese” for å utøve etterforskning, slik som det fiktive geniet Sherlock Holmes, mens andre ganske enkelt ikke innehadde disse egenskapene (Rachlew & Fahsing, 2015). Etterforskning har i større grad blitt sett på som et håndverk enn en profesjon, hvor læring skjer ved at eleven lærer fra mesteren (Diderichsen, 2013). I takt med samfunnsutviklingen har dette idealet blitt utfordret. Kritisk forskning på faget har skjerpet krav til profesjonalitet og kvalitet i politiets etterforskningsarbeid. I enkelte land har dette tilsynelatende ført til en økt profesjonalisering av faget og da særlig etterforskningsfaget (Hald & Rønn, 2013; Weisburd & Neyroud, 2011).

På starten av 1900-tallet ønsket man ikke at etterforskere skulle få noen form for reell og dokumentert spesialisering, da man fikk den nødvendige læring gjennom erfaring og praktisk arbeid (Morris, 2007). Saker ble først og fremst oppklart grunnet informasjon fra publikum, og ikke som et resultat av etterforskerens evner og kunnskap (Greenwood, Chaiken, & Petersilia, 1977; Stelfox, 2007). At etterforskning ikke krever andre ferdigheter enn politiarbeid forøvrig er langt på vei en oppfatning som fortsatt gjelder i de aller fleste land (Fahsing, 2016). Som et resultat av flere feilende etterforskninger, ble to større offentlige granskinger utført av ledende forskere i kombinasjon med en teknologi- og samfunnsutvikling utviklet England, Wales og Nord-Irland et helhetlig utviklingsprogram som ble lansert i 2005. Programmet ble kalt “The Professionalising Investigation Programme” (PIP³) (Stelfox, 2007). PIP tar inn over seg både utviklingen av faget, støttedokumenter, trening og sertifisering av de ulike rollene innen etterforskningsfaget. Eksempelvis er etterforskningsleder (SIO) en av rollene i dette systemet. For å bli og være SIO, må man gjennomføre flere nivå med utdanning og trening i henhold til nasjonale standarder, samt testing og re-godkjenning (Stelfox, 2007). Forut for innføringen av

³ PIP (The Professionalising Investigative Programme)- Storbritannias nasjonale utdannings- og utviklings program innen etterforskning. Det er inndelt i fire kategorier som spenner fra etterforskning av volumkriminalitet, etterforskningsledelse og opp til internasjonalt politisamarbeid (Stelfox, 2007).

PIP fant Smith og Flanagan (2000) etter en studie av 40 etterforskningsledere i England at ledelse av etterforskning utgjør en særs kompleks rolle, og at man i liten grad har sett på hvilke evner, ferdigheter og kompetanse som trengs for å håndtere oppgaven. De delte kompetansebehovet opp i tre hovedområder; a) etterforskningsevner, b) kunnskapshåndtering, og c) ledelse, og under disse lå det over 20 andre nærmere definerte ferdighetsområder (Smith og Flanagan, 2000).

I Norge er det fortsatt ganske annerledes. I en stortingsmelding fra 2005 påpekes det at politigeneralisten er hovedregelen, og at spesialistenheter kun skal opprettes når det er tvingende nødvendig for å ta vare på eller skape ekspertise (Justis- og politidepartementet, 2005). På mange måter er dette samsvarende med utviklingen i England, Wales og Nord-Irland, men generalistmodellen har vedvart lengre i Norge. Det er først de siste 6-7 årene, i forbindelse med det såkalte “etterforskningsløftet”, at man har begynt å se på liknende modeller som det PIP representerer for norsk politi. Eksempler fra etterforskningsløftet er “Nasjonale rolledefinisjoner med kompetansekriterier”, og “obligatorisk årlig opplæring” for alle etterforskere og etterforskningsledere (Politidirektoratet, 2016). Etterforskningsfeltets utvikling i Norge ligger derfor antagelig ganske langt bak den utviklingen som man har sett i England, Wales og Nord-Irland.

Generelt har det vært lite forskning både internasjonalt og nasjonalt på hva det er som kan øke kvaliteten på politiets etterforskning (Myhrer, 2015; Stelfox, 2008). I den grad det er forsket på politiets praksis på etterforskningsfeltet, er det i stor grad utført av personer utenfor politiet og hatt fokus på hva som går galt, og i liten grad på hva som fungerer. Fahsing (2013) påpeker at forskningens fokus i stor grad har vært på å identifisere mulige risikoer og begrensninger i politiets kultur, etterforskningsarbeid og metoder, heller enn å bidra til utviklingen av reelle metoder for å utføre bedre etterforskning. Bjerknes og Fahsing (2018) viser til at politiet ikke har utviklet noe omforent og dokumentert metodisk grunnlag for taktisk etterforskning verken nasjonalt eller internasjonalt. Det har generelt vært svært lite forskning på hvordan den enkelte etterforsker utfører sitt arbeid (Stelfox & Pease, 2005). Det har imidlertid de senere år kommet noen studier som i større grad retter seg mot hva etterforskere gjør og hvorfor. Brookman og Innes (2013) har gjennomført en studie hvor de ser på hva som anses som suksess i drapsetterforskning. De viser til suksess i form av oppklaring, prosess, skadebegrensning og forebygging (Brookman & Innes, 2013). Da den tradisjonelle oppfatningen er at suksess i stor grad er knyttet til oppklaring (måltall som oppklaringsprosent), er det naturlig at selve etterforskningen, og etterforskningsprosessen, ikke har fått den plassen det er behov for om

man skal øke kvaliteten hos selve etterforskeren. Diderichsen (2013) påpeker at det ofte ikke er etterforskere selv som vurderer kvaliteten på arbeidet, men mottakeren av arbeidet. Man har med andre ord et fokus på utfallet av etterforskningen, og ikke selve prosessen. Innes gjennomførte i 2003 en feltstudie blant drapsetterforskere i England, hvor målet var å se hvordan drapsetterforskning ble gjennomført. Studien har demonstrert at etterforskningsarbeid i stor grad handler om kunnskapsbygging gjennom identifisering, tolkning og bruk av informasjon for å skape en historie på hva som mest sannsynlig har skjedd (Innes, 2003). Han fant at etterforskningene bar preg av en søken etter fellede bevis, heller enn den faktiske sannhet. Dette står i kontrast til samfunnets forventning om at etterforskning skal være utelukkende objektiv. I 2019 kom boken «Decision Making in Police Enquiries and Critical Incidents. What Really Works». Tittelen gjenspeiler et økende fokus på hva det er som faktisk fungerer. En del faktorer har vist seg gjentakende i de etterforskninger som lykkes - og motsatt. Boken er skrevet av flere forfattere med forskjellige perspektiver. Det påpekes tydelig at initialfasen av etterforskning, og god beslutningstaking blant de som leder etterforskning, er av stor betydning for hvor godt man lykkes med etterforskning (Roycroft, 2019c). Innes har også funnet at etterforskning i stor grad følger fastlagte mønstre, men at det også kan være komplekse og langvarige utfordringer (Innes, 2003). Her til lands førte Fahsings doktorhandling til innføring av en ny og helhetlig modell for etterforskning - den såkalte 'etterforskningssirkelen' (Bjerknes & Fahsing, 2018; Fahsing, 2016). Denne blir nærmere beskrevet senere under «Etterforskningsprosessen». Å gjøre de riktige valgene til riktig tid er av stor betydning for utfallet. For å kunne forstå hva som påvirker en etterforskning, er det behov for å utdype flere tema. Premissene for hvordan etterforskning kan og bør utøves har blitt vesentlig forandret over de siste 30 årene. Dette aspektet er viktig å forstå når man skal vurdere hvorvidt sjekklister kan være et godt hjelpemiddel for å lede etterforskning.

Etterforskning

Flere forskere har definert hva etterforskning er. Myhrer hevder at, «etterforskning er en er formålsbestemt innsamling av informasjon for å avklare om det er grunnlag for å reagere strafferettslig mot noen for en utvist atferd» (Myhrer, 2015, s. 14). Fahsing og Ask (2017, s. 4) hevder at “hovedformålet med etterforskning er å etablere om, hvordan, hvor, når, hvorfor og eventuelt av hvem en straffbar handling ble eller vil bli begått”. Videre beskriver Monckton-Smith, Adams, Hart & Webb følgende: “a criminal investigation is a process organised to meet

the demands of a system of justice and, often, the more serious the crime, the more complex and demanding the investigation” (Monckton-Smith et al., 2013, s. 2). Bjerknes og Fahsing (2018) skriver at man gjennom etterforskning “identifisere et mistankegrunnlag, de relevante konkurrerende hypotesene og de sentrale bevistema i saken” (Bjerknes & Fahsing, 2018, s. 26). Etterforskning er altså en omfattende, men svært målrettet informasjonsinnhentingsprosess knyttet til å avgjøre om noen har gjort noe ulovlig gjennom fastsatte metoder og prosedyrer. I denne avhandlingen er det ikke fokus på alle former for etterforskning, men etterforskning av alvorlig kriminalitet med høy strafferamme. Norsk politi bruker 32,5 % av sin etterforskningskapasitet på etterforskning av de mest alvorlige straffesakene, som igjen kun utgjør 2,9 % av den totale straffesaksporteføljen (Justis- og beredskapsdepartement, 2020).

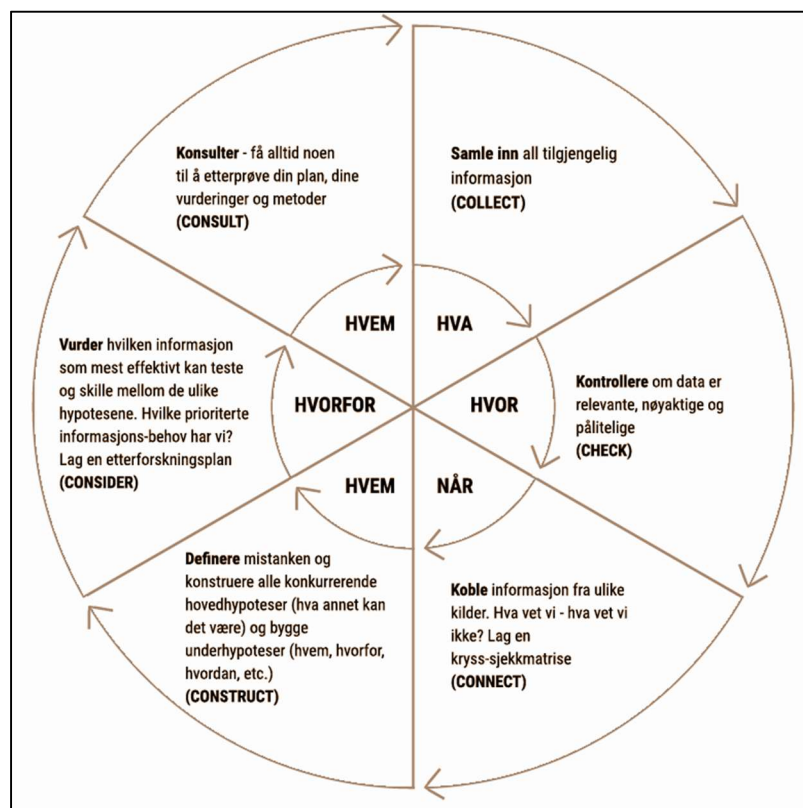
Knutsson (2013) viser at etterforskning i all vesentlighet synes å være styrt etter måltall. Målene er i stor grad knyttet til saksbehandlingstid og oppklaringsprosent. Dette er måleparametre som i stor grad er knyttet til effektivitet og i mindre grad hentyder til kvaliteten på det utførte arbeidet. Dette står i skarp kontrast til Riksadvokaten (2018b) som påpeker at kvalitet handler om en innsatsforpliktelse og ikke relaterer seg til resultatet isolert. En faktor som fremstilles som særlig viktig for å bedømme om man har oppnådd kvalitet, er hvorvidt det såkalte “objektivitetsprinsippet” er oppfylt (Myhrer, 2015; Riksadvokaten, 2018b). Kvalitet vil ikke oppnås om objektivitetsprinsippet ikke ivaretas (Myhrer, 2015; Riksadvokaten, 2018b). Politiet skal forholde seg objektive og sørge for at alle sider av en sak blir belyst. Uskyldspresumsjonen som tilsier at enhver skal anses som uskyldig inntil man er bevist skyldig, skal alltid ligge til grunn (Aall, 2015). Bevisbyrden for at noen har begått en straffbar handling og skyld er bevist utover enhver rimelig tvil ligger hos påtalemyndigheten (Kjelby, 2015). Politiet skal fremskaffe bevisgrunnlag som kan føre til en eventuell rettsbehandling ved påtalemyndigheten. Et stort og viktig ansvar ligger hos de som skal lede og utøve etterforskning. Selv om Riksadvokaten (2018b) har definert faktorer for kvalitet, ivaretar de i begrenset grad hva man må gjøres for å oppnå den ønskede kvaliteten. Fahsing (2016) hevder at en streben etter høyere objektivitet tilsynelatende ikke har vært det drivende maksimert i tradisjonelle detektivkulturer, men heller et mål om rask oppklaring samt å søke det som bygger opp under at den mistenkte er skyldig. Det er i mindre grad fokus på kvalitet i selve etterforskningsprosessen. Fahsing (2016) påpeker at sammenlignet med andre bransjer og engelsk politi, så har system- og prosessdimensjonen i stor grad blitt oversett i norsk politi og påtalemyndighet.

Heller enn å være basert på kunnskap og forskning så blir ofte kritisk viktige avgjørelser gjort på bakgrunn av felt-erfaring, og hva den enkelte tror er riktig (Tong & Bowling, 2006). Det er

alltid et press på tid, ressurser og økonomi for å gjennomføre en etterforskning (Innes, 2003). Når man ser på hvorfor etterforskning ikke oppnår god kvalitet, og dermed fører til justisfeil, så er dette ofte resultat av lite systematisk tilnærming til utøvelsen av faget (Rachlew, 2009). Samlet sett viser dette at det er svært mange og til dels motstridende beskrivelser av hva kvalitet er, hvordan den kan oppnås, og hvordan den rådende praksisen for etterforskning er.

Etterforskningsprosessen – hypotesedrevet etterforskning

Som tidligere nevnt er det en utfordring innen etterforskningsfaget at mange av aktørene i straffesakskjeden i stor grad har fokus på utfallet av en etterforskning og ikke selve etterforskningsprosessen (Carson, 2007). Handlingsplan for løft av etterforskningsfeltet setter fokus på selve etterforskningsprosessen, med et mål om utvikling, læring og profesjonalisering (Politidirektoratet, 2016). Som nevnt tidligere utviklet Fahsing (2016) en modell, som vist i Figur 1 under, hvordan man mer systematisk kan utføre en etterforskning.



Figur 1. Etterforsknings sirkelen (Bjerknes & Fahsing, 2018, s. 51)

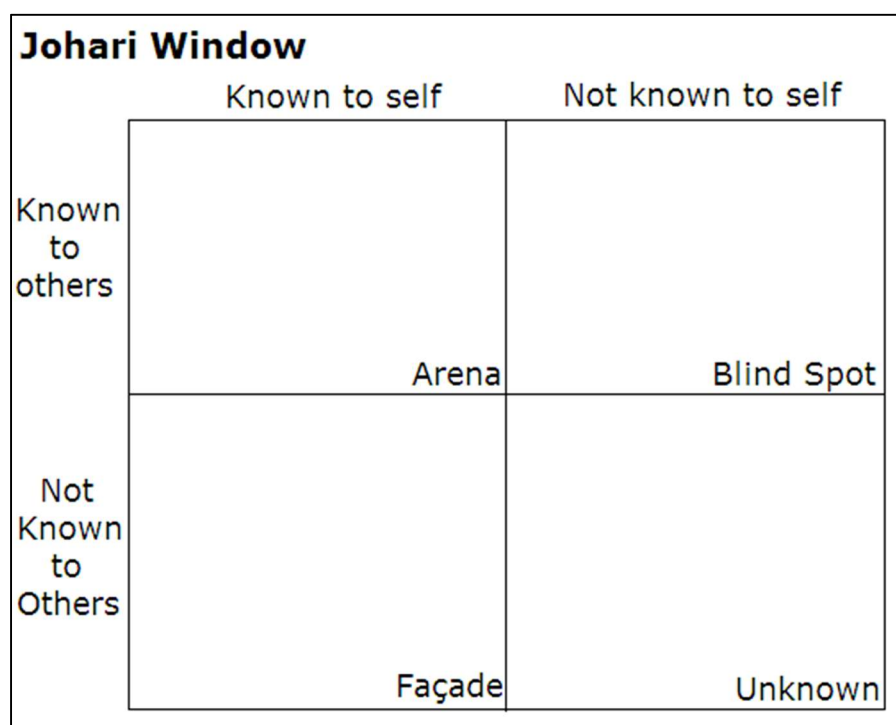
Modellen er tett knyttet til det som i dag kalles “hypotesedrevet etterforskning”. Modellen har en indre og ytre sirkel. Den indre sirkelen tar utgangspunkt i spørreordene (hva, hvor, når, hvem, hvorfor og hvordan) som er de overordnede spørsmålene man skal ha svar på i en etterforskning. Den ytre sirkelen tar for seg selve etterforskningsprosessen. Den er delt inn i seks gjentakende faser omtalt som de 6 C’er (Collect, check, connect, construct, consider, consult) (se Fahsing, 2016).

Etterforskningssirkelen er på mange måter en overordnet sjekkliste på hvordan etterforskning kan utføres for å sikre kvalitet. Modellen er imidlertid generell og sier ikke noe om konkrete etterforskningsskritt som bør iverksettes innen det enkelte saksfelt, samt hvordan disse skal utføres.

En *hypotese* er en antakelse, og i etterforskning en antakelse om hva som kan ha skjedd. Stelfox (2009) hevder at en tro på at noe kriminelt har skjedd er det lovmessige startpunktet på en etterforskning. På mange måter starter man det som innen medisin vil anses som en diagnoseprosess (Fahsing, 2016). Man spør seg; “Hva er tegnene (symptomene), hvor sikre er de, og hva kan ha ført til dem?”. I England benytter de den såkalte ABC-regelen; “Accept nothing, Believe no-one and Check everything” (ACPO, 2005a; Cook & Tattersall, 2016). Sitatet sier noe om den usikkerhet som rår når man skal etterforske, og gir en klar føring for at en etterforskning må ta for seg hele bredden av alternative forklaringer på hva som kan ha skjedd. Som et minimum for å kunne kalle det en form for hypotesedrevet etterforskning er at man har mer enn en hypotese - det vil si minst én som tilsier skyld og én som tilsier uskyld (Bjerknes & Fahsing, 2018; Hadlund, Jebens, & Aarli, 2015). Hypotesedrevet etterforskning tar utgangspunkt i at man skal utlede alle alternative forklaringer til hva som kan ha skjedd, og til slutt sitte igjen med den ene forklaringen som ikke kan bestrides. Fundamentet i hypotesedrevet etterforskning ligger i Diesens uttalelse “dersom alle fornuftige alternative forklaringer kan utelukkes, må forbrytelsen anses som bevist, men dersom det gjenstår konkrete alternative hypoteser som ikke kan bestrides, forblir det rimelig tvil, og den tiltalte skal frifinnes (Diesen, 2000, s. 179). Fahsing og Ask (2013) har beskrevet det som at man har gått bort fra mistankestyrt og verifiserende praksis til en abduktiv logikk som spør “hva kan det være?”, hvor alle konkurrerende hypoteser identifiseres uten at man som etterforsker tar for mye stilling til den enkelte av dem. I sterk kontrast til dette hevder Innes (2003) at etterforskere ikke søker sannheten, men heller søker bekreftelse på sin egen oppfatning av hva som kan ha skjedd. Ut fra det Innes beskriver, så er faren for å gå i bekreftelsesfeller stor. *Bekreftelsesfellen*, eller

“*confirmation bias*” er å søke informasjon som støtter og bekrefter det synet man allerede har (Kahneman, 2012; Kahneman, Tversky, & Slovic, 1982).

Det viser seg vanskelig å forholde seg til den informasjon som ikke er tilstede, men heller ta utgangspunkt i den positivt tilstedeværende informasjon, eller de symptomer man ser (Fahsing, 2016). En kjent modell (se Figur 2) som beskriver dette er Joharis vindu (Luft & Ingham, 1955). Modellen viser at det i alle sammenhenger er ting vi ikke vet at vi ikke vet noe om. Et av etterforskningenes mål vil kunne være å finne nettopp disse. Dette gjør naturligvis oppgaven langt mer krevende og tydeliggjør et behov for systematisk metodikk, som systematisk hypotesetesting, for å lykkes med å oppnå kvalitet i etterforskningsarbeidet.



Figur 2. Joharis vindu (Wikipedia contributors, 2019).

Gjennom etterforskningen forsøker man gjennom gjentatte forsøk på verifikasjon og falsifikasjon å teste hvilke av hypotesene som er sterkest, samt om den er sterk nok til å bevise skyld (Bjerknes & Fahsing, 2018). Objektivitetskravet og uskyldspresumsjonen kan operasjonaliseres gjennom aktivt å søke etter det som kan bevise en eventuell uskyld, og om man gjennom etterforskningen ikke finner støtte for dette, styrkes hypotesen om skyld (Fahsing,

2016). I Bergwall-rapporten⁴ fremheves det at hypotesetesting må skje i alle ledd i straffesaksbehandlingen, og at systematikk i arbeidsmetode må til da bevisstgjøring har vist seg å ikke være tilstrekkelig (Riksadvokaten, 2017). I rapporten peker de videre på bruken av den tidligere viste etterforskningsrirkelen etter Fahsing (2016) som en grunnleggende metode som bidrar til dette. Metoden, ved bruk av etterforskningsplan basert på relevante konkurrerende hypoteser, anerkjenner i mye større grad den kompleksiteten som man i dag står ovenfor i etterforskning kontra tidligere (Bjerknes & Fahsing, 2018).

Initialfasen av etterforskning

Flere forskere fremhever at den mest kritiske delen av en etterforskning er den innledende etterforskningen, som er tiden rett etter at en hendelse har skjedd. Dette omtales i England ofte som «The golden hour» (Brookman, Maguire, & Maguire, 2018; Monckton-Smith et al., 2013). Dette gir en klar føring på initialfasen som viktig, og en fase som bør gis prioritet. I en intern studie fra Sør-Trøndelag Politidistrikt knyttet til vold i nære relasjoner, viste det seg at i de sakene hvor enkelte typer etterforskningskritt ble gjort i initialfasen (innen 72 timer) lyktes man i større grad med etterforskningen (Weie, Finanger, & Leksås, 2011). Fahsing (2016) skriver at de etterforskningsmessige mulighetene er størst i initialfasen. Samtidig skriver Rachlew (2009) at det er i denne fasen den upålitelige informasjon lett sniker seg inn og justisfeil blir konsekvensen. Justisfeil er et ethvert avvik fra det optimale utfallet, enten i form av uskyldige domfellelse eller manglende oppklaring (Forst, 2004; Rachlew, 2009). Muligheten til å oppnå dette er aller størst i den innledende fasen av etterforskningen, da alle typer spor er minst mulig påvirket og derav har større objektiv verdi (Stelfox, 2008). Mange typer bevis mister kvalitet med tid, og det er i så måte viktig at de riktige etterforskningskrittene gjøres til riktig tid med god kvalitet. Dette indikerer at det ikke bare er viktig hvilke etterforskningskritt man iverksettes, men også rekkefølgen. “The golden hour” er ikke et fastsatt antall timer eller dager etter at noe har skjedd, men hentyder til den innledende fasen av etterforskning. Alle typer spor, fra kriminaltekniske, digitale spor og vitner er så lite påvirket som det lar seg gjøre

⁴Bergwall-rapporten er en rapport om norsk politi og påtalemyndighetens behandling av straffesakene mot Sture Bergwall som ble dømt for 8 drap i Norge og Sverige i perioden begått i 1976-1988 og senere frikjent.

i denne fasen. Det er påpekt av erfarne etterforskningsledere (SIO) i Storbritannia at feil håndtering av bevis i denne fasen kan føre til at spor er tapt for alltid (Roycroft, 2019c). Et konkret eksempel her kan være opptak fra videoovervåkingskamera som jf personvern hensyn i Norge kun tillates lagret i syv dager før det slettes. Man har med da en “golden hour” på syv dager til både å identifisere og sikre relevant materiale før det forsvinner. Materiale som videoovervåking må naturlig nok sikres så snart det lar seg gjøre (Stelfox, 2008). I «Core Investigation Doctrine» utgitt av engelsk politi presenteres det en figur over «Initial Investigation».



Figur 3. Viser en oversikt over de viktigste vurderingene som bør gjøres i en innledende fase av etterforskning (ACPO, 2005a, s. 50).

Figuren er ikke utformet som en sjekklister, men kan anses som en overordnet liste over gjøremål som må ivaretas, da den kortfattet presenterer de viktigste arbeidsoppgavene og vurderingene som bør gjøres i initialfasen av en etterforskning. Innes (2003) skriver at etterforskning ofte er organisert i fem sekvenser. Den første omtales som «Initial Response» hvor man sikrer informasjon fra åsted og fra vitner. Deretter kommer man inn i en fase som han omtaler som "information burst» hvor man vurderer all informasjon, og beslutter hvilken informasjon man må innhente. Den neste fasen er «suspect development» hvor man søker å identifisere potensielle mistenkte før man går over i de to siste fasene som er «suspect targeting» og «case construction». Ved at etterforskning på mange måter følger fastlagte mønster, må utviklingen og bruken av prosedyrer og systemer, også relatere seg til dette. Nilsen (2012) påpeker også at de fleste store etterforskninger følger et sammenfallende mønster og at man derfor i stor grad

bør organisere arbeidet på lik måte. Han har i så måte utviklet en modell (se Figur 4) for organisering av etterforskning som i stor grad brukes av norsk politi.



Figur 4. Modell for organisering av etterforskning (Nilsen, 2012, s. 30).

Nilsen hevder at en etterforskningsleder må vite hvilke etterforskningskritt som må iverksettes for å komme godt i gang med etterforskningen. Hvilke etterforskningskritt som er viktige i en innledningsfase viser seg stort sett å være de samme (Nilsen, 2012). Modellen sier imidlertid ikke noe om hvilke etterforskningskritt en skal bruke, og strengt tatt forutsetter denne organiseringen at alle vet hva som skal undersøkes og hvordan. Dette er en forutsetning som neppe kan legges til grunn - i hvert fall ikke Norge.

Avgjørende faktorer for å lykkes med etterforskning

Ingen sak er lik. Det kan derfor være vanskelig å definere eksakt hvilke faktorer som løser en sak. I Innes sin studie av etterforskning av drapssaker i England kategoriseres saker som “self-solvers” og “whodonits” (Innes, 2003). Som titlene indikerer er mange saker enkle å etterforske (self-solvers), da de i prinsippet er oppklarte når politiet kommer til kjennskap om dem. Dette bekreftes også av Brookman og Innes (2013) som skriver at noen drapssaker er ganske enkle å etterforske. Whodonits indikerer den motsatte typen saker, hvor man ikke vet hvem som kan stå bak, for eksempel drap med ukjent gjerningsmann (Innes, 2003). Det er flere faktorer som har vist seg avgjørende for hvor godt man lykkes i etterforskningsarbeid. Innes påpeker kvantiteten og kvaliteten på etterforskere i den innledende fasen av etterforskning som svært viktig (Innes, 2003). Innes peker på at den enkelte etterforsker må være kompetent og satt i stand til å utføre de etterforskningsoppgavene som skal gjennomføres.

Feilaktig beslutningstaking er den mest vanlige årsaken til feil i etterforskninger (ACPO, 2005a; Roycroft, 2019b). Roycroft (2019b) lister opp syv punkter som er tilbakevendende i et utvalg av større feilende etterforskninger i Storbritannia fra 1966 og frem til i dag.

- Clarity and leadership among senior officers (Tydelighet i lederskap blant overordnet ledelse)
- Skills of SIO`s (Etterforskningsledernes ferdigheter)
- Systematic failures (Systematiske feil)
- Phasing of enquiries (Rekkefølgen på etterforskningskritt)
- The role of the Major Incident Room⁵ (Organiseringen av etterforsknings-KO⁶)
- Information management (Informasjonshåndtering)
- Individual investigative strategy failures (Feilende etterforskningsstrategier)

(Roycroft, 2019b, s. 17,24).

Det systematiske aspektet innen etterforskning viser seg å ha stor betydning for hvor stor sjanse man har for oppklaring. For hvert nytt etterforskningskritt/metode man iverksetter i en sak, dobler man sjansen for oppklaring (Roycroft, 2019a). Eksempel på en slik etterforskningskritt/metode vil kunne være bruk av rundspørring. Kriminaltekniske undersøkelser er en annen, og viser seg å være det som oftest er den viktigste faktoren for oppklaring. Nummer to er vitner. Elektroniske spor viser seg også å være av stor betydning i mange saker (Roycroft, 2019a). De nevnte faktorene er bare et utvalg av etterforskningskritt/metoder som ville kunne vise seg å være avgjørende i en etterforskning. De gir et tydelig bilde på at enkelte metoder bør iverksettes i mengden av saker, grunnet deres statistiske sjanse for å bidra til oppklaring. Roycroft (2019a) omtaler dette som «solving factors». Selv om mye av forskningen som er gjort er på drapssaker, viser det seg at det er de samme «solving factors» som er gjeldende i enhver etterforskning (Roycroft, 2019a). Dette taler for at man kan utlede faste maler med etterforskningskritt som skal eller bør utføres i alle

⁵ Major Incident Room (MIR) er betegnelsen på stedet hvor større etterforskninger organiseres og ledes fra hos politiet i England, Wales og Nord-Irland.

⁶ Etterforsknings-KO er betegnelsen på stedet hvor større etterforskninger organiseres og ledes fra i norsk politi.

saker av en type. På den andre siden, er enhver sak unik og kompleks, og man kan derfor aldri være sikker på hva som fører til at nettopp “denne” saken blir nødvendig opplyst og oppklart.

Informasjonshåndtering

Innes (2003) påpeker som Roycroft (2019a) at alt i alt så er etterforskning informasjonshåndtering hvor organisering og tolkning av informasjon står sentralt. I Blackstone's Crime Investigator's Handbook påpekes svært tydelig at «information is the lifeblood of any investigation» (Cook, Hibbitt, & Hill, 2013, s. 28). Informasjon tilflyter en etterforskning gjennom alt man gjør og skaper grunnlaget for alle de beslutninger som tas av etterforskningsledelsen. Alle etterforskninger starter ved at “noe” har skjedd og man blir presentert et informasjonsbilde. Ut fra det Innes (2003) skriver om en søken etter den mest sannsynlige forklaring på hva som har skjedd, er man da ved den 3 C'en (connect-fasen) i Fahsings (2016) etterforskningssirkel, hvor man forsøker å sammensette hva etterforskningen nå vet, og hva som styrker og svekker hypotesene i saken. Til tross for all kunnskapen rundt viktigheten av å ha kontroll på informasjon, er det ikke allment kjent hvor dårlige mentale forutsetninger vi har for å behandle informasjon på en systematisk måte og heller ikke hva vi kan gjøre for å kompensere for det (Ask & Fahsing, 2019; Tong, 2009).

Harland (2019) ser på hvordan større drapsetterforskninger blir håndtert i “Major Incident Room (MIR)” i Storbritannia. Han påpeker at en av de kritiske faktorene er bruk av tidslinjer. Å kunne fremstille informasjonen man har i mest mulig sammenhengende kronologisk tidslinje er av avgjørende betydning. I innledende fase er ofte informasjonsbildet i saken fragmentert og beslutninger må tas på unøyaktig informasjonsgrunnlag. Politiet må derfor organisere og gjennomføre etterforskningen på en slik måte at de i størst mulig grad har kontroll på den informasjon de har tilgjengelig og hvor det er hull.

Det viser seg at selv om man har predefinerte lister med arbeidsoppgaver for de som jobber i MIR, krevers det flere ansatte bare for å holde oversikt over informasjon og vurdere arbeidsoppgaver. Til denne arbeidsoppgaven brukes datasystemet HOLMES⁷ som database,

⁷ HOLMES - Home Office Large Major Enquiry System (ACPO, 2005b).

noe som bidrar til god notoritet på arbeidet selv om det er tidkrevende (Harland, 2019). Norsk politi bruker Indicia⁸ som er et tilsvarende system for håndtering av informasjon og administrasjon av etterforskning. Utfordringen dette medfører er et økt behov for spesialistkompetanse ved blant annet bruk av analytikere for å systematisere informasjonen. Et annet aspekt som påpekes er at man står overfor mange typer informasjonskilder som politiet må kunne håndtere til alle døgnets tider. Eksempelvis sosiale medier og videoovervåkning (Harland, 2019). Teknologiutvikling fører til nye informasjonskilder og derav nye etterforskningsoppgaver og metoder som må kunne håndteres. Kompleksiteten er økende, og utfordringen er å kunne takle et høyt antall informasjonskilder og generelt for stor informasjonsmengde. Det er en fare for at etterforskningen “kveles” av informasjonsmengden om den ikke håndteres riktig og systematisk.

Selv om alle etterforskninger er som tidligere nevnt unike, er det tydelig at det finnes faktorer som er mer avgjørende for å lykkes med etterforskningsarbeidet. For å kunne nyttiggjøre seg de potensielle informasjonskilder som finnes, kreves det både kompetanse om at informasjonen eksisterer, om den bør sikres (etterforskningsledelse) og kompetanse til å sikre informasjonen (etterforskeren).

Ledelse av etterforskning

I handlingsplan for et løft av etterforskningsfeltet påpekes etterforskningsledelse som ett av fire punkter som anses avgjørende for å få til et faglig løft (Politidirektoratet, 2016). Den første muligheten man har til å sikre et materiale kan være den aller siste (ACPO, 2005a). Dette viser at de beslutninger som tas i det innledende etterforskningsarbeidet, slik at riktige bevis blir sikret, eller ikke blir kontaminert, er av stor betydning (Fahsing, 2016). I den britiske “Murder Investigation Manual” fremheves viktigheten av at det er en akkreditert og erfaren etterforskningsleder (SIO) til å lede i arbeidet. Man ønsker med andre ord en ekspert til å lede arbeidet. Før innføringen av PIP i England og Wales fremkom det at man hadde en mangel på etterforskningsleder (SIO) til å lede større og mer kompliserte etterforskninger (Stelfox, 2007). Det faktum at man først ved handlingsplan for løft av etterforskningsfeltet begynner å definere

⁸ Indicia - Norsk politis etterretningsdatabase og prosjektstyringsverktøy innen etterforskning.

krav til rollen etterforskningsleder, indikerer at det ikke har vært stort fokus på selve rollen og dens betydning tidligere. Kravene i den norske planverket er fortsatt svært lite spesifikke. For å kunne kalle seg ekspert, bør man som et minimum ha 10000 timer (10 år) med målrettet praksis (Ericsson, Prietula, & Cokely, 2007). Praksis kan ikke stå alene for å oppnå ekspertise, men må ses sammen utdanning og trening (Germain & Enrique Ruiz, 2009). Det viser seg at evnene til å gjenkjenne de kritiske sporene henger sammen med erfaring (Alison, Barrett, & Crego, 2007). Dette taler for at erfaring er av stor betydning for å kunne drive god etterforskningsledelse. Som en kontrast til dette påpeker Arbuthnot (2017) at det er liten korrelasjon mellom kompetanse til å lede og lang fartstid. Ledelse i slike situasjoner vil være preget av både erfaring, egnethet og kunnskapsnivå til den enkelte.

Suksess i etterforskning er i stor grad er knyttet til at etterforskningslederen (SIO) gjør de riktige beslutningene (Roycroft, 2019c). Spesielt fremhever han viktigheten av å kunne monitorere, og sette retning for den pågående etterforskningen. Dette bekreftes også av Fahsing (2019), som tydeliggjør at det å lykkes med etterforskning i stor grad avhenger av etterforskerens evne til å ta de riktige avgjørelsene til riktig tid. Det er av avgjørende betydning at en etterforskningsleder (SIO) hele tiden evner å vurdere sin etterforskningsstrategi, og derav om etterforskningen går i riktig retning (Roycroft, 2019a). Ledelse i slike situasjoner er preget av raske forandringer knyttet til hendelsen, et ufullstendig informasjonsbilde, stress og at det må tas beslutninger selv om forholdene for det ikke er optimale (Flin & Arbuthnot, 2017). Å lede etterforskning i initialfasen på mange måter en form for operativ ledelse/kriseledelse, og skiller seg på mange måter fra annen type ledelsesvirksomhet ved at konteksten man leder i er preget av uklarhet og ustabilitet. Man må ta beslutninger i en situasjon som er langt fra optimal (Fahsing, 2016). I slike situasjoner har alle valg potensielt store konsekvenser (Glomseth, 2015).

En del av oppgavene og beslutninger i etterforskningsarbeid, og da også for etterforskningsleder, er rutinemessige og lite komplekse og i så måte forutsigbare. Beslutninger i disse sammenhenger er ofte regelbaserte, og man vil kunne ha en standardløsning, ofte omtalt som en "Standard operating procedure" (SOP)⁹. Likevel er mesteparten av beslutningene unike for den enkelte sak. Beslutningene tas i en kompleks setting hvor det har vist seg at erfaring og

⁹ SOP - Standard Operating Procedures - Beskrivelse av hvilke handlinger som skal gjøres i en bestemt situasjon forklart i et kortfattet og tydelig språk (Brunacini, 2017).

ekspertise er av stor betydning. Spesielt er dette fremtredende i kritiske hendelser hvor man må agere og beslutte raskt (Bryant, 2019).

Samlet viser det at ledelse av etterforskning er en utfordrende rolle som krever lang erfaring, målrettet trening og god utdanning for å lykkes. At det i Norge har vært få eller ingen formaliserte krav for å kunne kalle seg etterforskningsleder kan være medvirkende til lite formalisert trening og utdanning. Målrettet trening fremheves som én av grunnene til at engelske etterforskningsledere gjorde det bedre enn norske etterforskningsledere i Fahsings eksperiment med norske og engelske etterforskningsledere (Fahsing, 2016).

Psykologiske påvirkningsfaktorer

En av de største utfordringer som etterforskere møter ligger i våre kognitive forenklingsstrategier, som gjør at vi i liten grad evner å være objektive (Ask & Granhag, 2008; Bjerknes & Fahsing, 2018). Innen psykologien er det forsket mye rundt menneskers kapasitet og evne til å håndtere informasjon. Miller (1956) demonstrerte i sin studie at menneskets simultankapasitet ligger på 7 +/- 2 enheter. Andre forskere har påpekt at mennesket simultankapasitet er enda lavere og helt ned mot 4 enheter (Cowan, 2001; Magnussen, 2017). Som tidligere påpekt er initialfasen av etterforskning ofte en form for "incident command" preget av stress og usikkerhet. Det viser seg at mennesker i liten grad evner å ta gode beslutninger i komplekse sammenhenger eller under tidspress (Gilovich, Griffin, & Kahneman, 2002). Mennesker er rett og slett ikke spesielt gode til å gjøre flere ting samtidig. Dette gjør at vi ubevisst samler informasjon i større bolker som ofte omtales som kognitive skjema (Fiske & Taylor, 1991). Dette gjør vi for å kunne håndtere informasjonsmengden vi blir utsatt for. Veien herfra til å ta raske og intuitive beslutninger er kort. Vi benytter oss av såkalte heuristikker (Kahneman et al., 1982). Heuristikker er en form for beslutningstaking som kort kan forklares som tommelfingerregler for å løse komplekse problemer (Bryant, 2019). Heuristikker kan være til stor nytte for å forenkle beslutningstaking, men kan også føre til systematiske feil (Kahneman et al., 1982). Vi er avhengige av heuristikker for å fungere i hverdagen. Det ville vært umulig å ta en tur til butikken om vi måtte analysere alle situasjoner gjennom handleturen. Det er ikke slik at heuristikker konsekvent fører til feilaktige beslutninger. Tvert om er det i en del tilfeller slik at de fører til mer riktige beslutninger, selv om de ikke baserer seg på en analytisk gjennomgang av den tilgjengelige informasjonen (Gigerenzer & Todd, 1999). Innes (2003) påpeker at etterforskere ofte skal ta beslutninger på bakgrunn av store informasjonsmengder,

hvor store deler er irrelevant. Dette krever rask identifisering av hva som er viktig informasjon. Kahneman (2012) fremsetter en modell som viser at vi tenker og beslutter på to måter. Han referer til disse som system 1 og system 2. Det ene systemet tar raske beslutninger og hentyder til beslutninger tatt ut fra intuisjonen (heuristikker). System 2-tenking referer til de mer gjennomtenkte beslutningene. En stor utfordring er når vi tar beslutninger basert på intuisjon, når vi burde vurdere før vi beslutter (Kahneman, 2012). Tong og Bowling (2006) skriver at heuristikkene blir løsningen når informasjonsmengden er stor og uavklart, og gjerne da under tidspress. Dette er en situasjonstype man ofte opplever i innledende etterforskning. Trolig ville slike oppgaver ha vært enklere å utføre om man hadde operasjonelle prosedyrer basert på kunnskap (Ask & Granhag, 2008; Rossmo, 2009). Slike prosedyrer eksisterer i mange varianter. Selv om man trolig ikke alltid er bevisst det, eksisterer slike prosedyrer eller kognitive mønstre hos den enkelte i form av handlingsmønstre, basert på den kunnskap og de erfaringer man har fra tidligere lignende situasjoner (Fahsing, 2016).

Tidspress går ut over kvaliteten på de beslutninger som tas (Fahsing, 2016). Etterforskning er ofte preget at mange ting skjer samtidig. I slike komplekse omgivelser, er mennesker offer for sin begrensede kognitive simultankapasitet som gjør det vanskelig å undersøke flere perspektiver på en gang (Bjerknes & Fahsing, 2018). Det er i slike situasjoner at man lett overser detaljer fordi man har fokus på noe annet. Heuristikker er nyttige når man manøvrerer i komplekse omgivelser (Ask, 2013). I en eksperimentell studie av Ask og Granhag (2005) kom det frem at etterforskere under tidspress i mindre grad var i stand til å utrede alternative hypoteser for hva som hadde skjedd. Tidspress kan ikke ses adskilt fra heuristikker, da det nettopp er under tidspress at heuristikker viser seg å være den valgte løsningen fra naturens side. På den andre siden, påpeker Klein og Hoffman (1993) at eksperter kan ta gode beslutninger til tross for tidspress. Totalt ser man at det ikke gir et svart/hvitt bilde, men at under tidspress vil kunnskaps- og erfaringsnivået til beslutningstakeren være av stor betydning for kvaliteten på de beslutninger som tas. Eksperter vil i større grad enn en nybegynner vite hvilken informasjon som er viktig og vil derfor i større grad kunne rette sin oppmerksomhet mot det som er viktig (Fahsing, 2016).

Uavhengig av all ny teknologi og muligheter, er det fortsatt mennesker som skal ta de viktige beslutningene i den innledende fasen av etterforskning (Bryant, 2019). Mennesker tar beslutninger hele tiden og uavhengig av hvor hardt vi prøver, vil det tas både dårlige og feil beslutninger. Fahsing (2016) skriver at mennesker overvurderer egen kapasitet og evner og har en sterk tro på riktigheten av egen kunnskap og vurderinger. Lai (1999) viser eksempelvis at vi

legger mer vekt på våre siste erfaringer, selv om de sannsynligvis ikke er mer riktige. Er etterforskningsledere i politiet annerledes enn andre beslutningstakere? Dette er et spørsmål som tas opp av Roycroft (2019c). Konklusjonen er at etterforskningsledere på ingen måte er hevet over resten av menneskeheten. Måten vi normalt organiserer større etterforskninger på med et tydelig ledelsesledd, gjør oss sårbare for både tunnelsyn og det å gå i bekreftelsesfeller (Fahsing, 2016). *Tunnelsyn* vil si at man får et overfokus på en person eller en hypotese og søker denne bekreftet (Nickerson, 1998; Rassin, 2010; Rossmo, 2009). Stelfox og Pease (2005) skriver at det er svært enkelt når man etterforsker kompleks kriminalitet å samle informasjon som støtter opp om det mest sannsynlige. Dette bekreftes også av Innes (2003) som observerte at etterforskning ofte bygde et sannsynlig narrativ ut fra den tilgjengelige informasjonen. Å søke informasjon som bekrefter ens syn, er knyttet til menneskets behov for å forstå de situasjonene man opplever, og omtales som behovet for “cognitive closure”. Dette behovet er også svært gjeldende innen etterforskning (Ask & Granhag, 2005).

Fahsing og Ask (2013) har i sin forskning undersøkt når det er man kommer til “tipping-points” i en etterforskning, og går fra den mer åpne og kreative tankestil til et snevrere fokus i det mistanken settes ut i livet, eksempelvis gjennom å beslutte en arrest. De gjorde et kvasiexperiment blant etterforskere i England, Wales og Norge, hvor de skulle identifisere relevante hypoteser i en potensielt alvorlig sak. Etterforskerne fra England og Wales gjorde det signifikant bedre enn de norske. Fahsing og Ask (2013) mener at dette er sterkt knyttet til at man i England og Wales har bedre og mer målrettet opplæring, en bedre kultur, nasjonale kompetansekrav, metoder og systemer, enn man har i blant annet Norge. For å kunne håndtere dette med nødvendig kvalitet, har vi behov for metodisk støtte i form av bruksanvisninger, eller sjekklister (Bjerknes & Fahsing, 2018). Samfunnets økende kompleksitet er på mange måter med på å drive frem dette behovet.

Når politiets etterforskning går feil, får det stor medieoppmerksomhet, slik som i Monika-saken. I Storbritannia har de også hatt en rekke større etterforskninger som har feilet grovt. Som et resultat av dette fremkommer det tydelig et behov og en forventning til «skilled and timely decision-making» og løpende ettersyn av de som leder etterforskning (Roycroft, 2019b).

Kompleksitet

Problemer kan ifølge Glouberman og Zimmerman (2002) deles inn i tre ulike kategorier; enkle, kompliserte og komplekse problemer. Enkle problemer kan løses ved å følge en rutine eller en oppskrift. Kompliserte problemer er flere enkle problemer, men grunnet omfanget og at det kreves koordinering og ekspertise for å løse dem, så er de mer enn en kjede av enkle problemer. Allikevel kan kompliserte problemer gjentas og løses på nytt når man først har løst det en gang. Komplekse er mer utfordrende, unike og vanskelige hver gang. De kan bestå av flere enkle og kompliserte problemer, men på grunn av gjensidige avhengighetsforhold, spesielle krav til kunnskap, tvetydighet, usikkerhet og manglende linearitet så kan ikke komplekse problemer alltid reduseres til enkle eller kompliserte problemer (Glouberman & Zimmerman, 2002).

For å kunne forstå de utfordringer som politiet og etterforskningsfaget står overfor i dagens samfunn, trengs det en forståelse av hvordan kompleksitet virker og påvirker samfunnet vi lever i. Hva betyr dette for en organisasjon som skal utvikle og tilpasse seg sine omgivelser? Forskere fra både naturvitenskap, samfunnsvitenskap og organisasjonsforskning har brukt mye ressurser på å forstå hva kompleksitet innebærer, og hvordan det henger sammen med kunnskapsutvikling og lærende organisasjoner. Kiel (2009, s. 3) lister opp flere definisjoner av kompleksitet, men fremhever denne: "Let us define complexity as the degree of human ignorance of a system". Eksempelvis påpeker han at en doktor kan forstå hvordan en nyre fungerer, men kompleksiteten til den menneskelige hjerne er og forblir et mysterium. Samfunnet rundt oss består av mange tilfeldigheter, men også mye system. Det gamle romerske samfunnet var komplekst gjennom sine sosiale strukturer, på samme måte som vi opplever at dagens samfunn er stadig mer komplekst. Kunnskap og teknologi er med på å øke kompleksitet. Den frie flyten av informasjon og kommunikasjon, og muligheten til å uttrykke seg fritt, gjør at man i dag opererer på randen av kaos (Kiel, 2009).

Kiel (2009) bruker begrepet sosio-teknisk kompleksitet. Dette fører til at perioder med stabilitet i samfunnet er kortere og kortere. Informasjon går raskere og relasjoner mellom mennesker er "kortere" unna. Dette gir store muligheter, men også utfordringer. Både individer og organisasjoner blir utfordret i en retning av å bli komplekse tilpasningsdyktige systemer som raskt kan respondere på forandringene rundt seg (Kiel, 2009). En av faktorene for å være en lærende og utviklende organisasjon er nettopp at man evner å tilpasse seg de omgivelsene man skal virke i (Pokharel & Choi, 2015).

En trussel man skal være klar over med kompleksitet, er det som omtales som “limits of complexity”. Historisk viser det seg at desto mer kompleks et samfunn eksempelvis blir, desto mindre kapasitet får det til å håndtere kompleksiteten, da kompleksiteten krever stadig mer systemer og vedlikehold for å klare seg. Kompleksitet er på sett og vis selvforsterkende. Videre har dette konsekvenser for det enkelte individ som strever med å håndtere den stadig økende kompleksiteten (Kiel, 2009). Kompleksiteten utfordrer menneskets kognitive kapasitet, som man vet er svært begrenset.

Stor etterforskning - en kompleks utfordring

Alvorlig kriminalitet kan være både enkel eller svært utfordrende å etterforske, hvorav noen saker så si er oppklarte når politiet får kjennskap til hendelsen, mens det i andre tilfeller er stikk motsatt (Innes, 2003). “Kriminaliteten har blitt langt mer kompleks og dermed krevende å motvirke og etterforske” (Glomseth, 2015, s. 48). Glomseths uttalelser sammen med politianalysen, (NOU 2013:9), gir bilde av et samfunns- og kriminalitetsbilde som er stadig mer kompleks og utfordrende. Dette krever også at man har et politi som evner å løse komplekse utfordringer. Politiet har ansvar for et bredt spekter med oppgaver, hvor etterforskning er én av hovedoppgavene.

Mange av oppgavene er komplekse og utfordrende i seg selv, og løsningene kan være preget av dilemmaer, krysspress og langsiktig fokus (Glomseth, 2015). Krysspresset er i høyeste grad tilstede i etterforskningsfaget, hvor det er en stadig kamp om ressursene, kompetansen og stadig skiftende prioriteringer. Innen den enkelte sak råder også samme krysspresset. Hvilke etterforskningsskritt skal prioriteres foran et annet, og når? Hvilken kompetanse har man tilgjengelig? Ingen saker er like. Hver enkelt sak involverer nye personer, hendelser, tidspunkt, gjenstander og omstendigheter i hvert tilfelle. Ratcliffe (2008) påpeker tydelig at hele strafferettspleien har blitt mer kompleks ved årenes løp. Dette er sterkt knyttet til samfunnets og teknologiens utvikling. Fra et sosiologisk perspektiv snakker man om at samfunnet stadig blir mer globalisert. Verden blir på mange måter “mindre” ved at det blir lettere å kommunisere og komme i kontakt med hverandre. Avstanden mellom mennesker er kortere - på godt og på vondt. I en studie fra gjennomført i USA fra 2001 påpekes det at etterforskningsfeltet i liten grad ser ut til å ha utviklet seg i takt med resten av politiet, kriminalitetsbildet og teknologi, og i så måte ikke har satt seg i stand til å respondere på de utfordringer de står ovenfor (Horvath, Meesig, & Lee, 2001). Dette er 18 år siden, og i takt med samfunns- og teknologiutviklingen

vi har sett i samfunnet etter det, er det åpenbar grunn til å tenke at denne utfordringen ikke har blitt mindre. Det er store forskjeller på politiet i USA og Norge, men uavhengig så gir dette tydelige indikasjoner på at etterforskningsfaget i liten grad har fulgt samfunnets utvikling og forventninger. Nylig kom boken “Det digitale er et hurtigtog!”, og som tittelen indikerer er den teknologiske utviklingen og digitaliseringen rask, og derav fødes nye utfordringer for etterforskningsfaget (Sunde & Sunde, 2019). Flere studier viser en holdning til etterforskning som et håndverk, som løses best ved erfaring og magefølelse, og i liten grad læres eller utvikles gjennom dokumentert kunnskap (Donnelly & West, 2019; Tong & Bowling, 2006). Samlet kan det gi et inntrykk av at etterforskningsfaget står i en slags vippeposisjon mellom det kunnskapsbaserte og det håndverksbasert og at gode løsninger vil kreve noe av begge. I den nylig utgitte Politimeldingen erkjennes det både at man står overfor økt kompleksitet innen etterforskning, og at man derav trenger andre typer kompetanse enn det man har i dag for å møte utfordringene (Justis- og beredskapsdepartement, 2020).

Ordene komplisert og komplekst brukes litt om hverandre i dagligtalen, men slik de er forklart over er det lite tvil om at å etterforske alvorlige straffbare handlinger i mange tilfeller er komplekst. Lite av politiets utdanninger i Norge, både de ordinære og videreutdanning, har fokus på de komplekse fenomenene og viktigheten av ledelse når man skal håndtere kritiske situasjoner (Johannessen, 2013). Etterforskning er ikke alltid en kritisk situasjon, men innledende etterforskning vil i mange tilfeller kunne være en form for krisesituasjon. Som tidligere påpekt i avhandlingen så er ledelse av etterforskning i denne fasen på mange måter en form for kriseledelse eller “incident command”.

Samfunnets forventninger til etterforskningsfaget er store, og både for politiets tillit i samfunnet og ofrene for alvorlig kriminalitet har man ikke anledning til å feile. Sara Payne er en engelsk kvinne som opplevde at sin datter ble drept. Hun er sitert av Roycroft (2019c, s. 2) med uttalelsen; “If you step wrong in one of these big cases, you will be guilty for Hell freezing over”. Dette gir svært tydelig bilde på at man rett og slett ikke har verken råd, eller anledning til å feile. Monika-saken i Bergen viste det samme. Politimesteren måtte gå av og distriktet havnet i en dyp tillitskrise.

Epistemologi er filosofien omkring kunnskap, og bunner i en lang diskurs rundt hvordan kunnskap skapes, formidles, samt hva kunnskap er (Kvale & Brinkmann, 2015). Et spørsmål man da må stille seg i denne sammenheng, er hvor står politiet i etterforskningsfeltet i dag, og hvordan skal man kunne løse de utfordringer som samfunnet forventer? Det er ingen tvil om at samfunnet, politiet og etterforskningsfaget har gjennomgått en stor forandring de siste tiårene.

Det samlede kunnskapsgrunnlaget peker som tidligere nevnt i en retning av økt kompleksitet. Det å drive og lede etterforskning er rett og slett en svært krevende oppgave i dagens samfunn. I skandaler som Monika-saken, ligger det en erkjennelse av at politiet ikke ivaretar den objektivitet som det er forventet at de skal ha i alle saker. Det er et paradoks at man har sett så lite utvikling av etterforskningsfaget, standardiserte operative prosedyrer (SOP) og roller innen faget når det har vært så mange rettsikkerhetsskandaler i Norge og i Norden (Fahsing & Rachlew, 2009; Persak, 2014; Rachlew, 2009). Vi står antagelig overfor en form for det som i epistemologien kalles *skeptisisme*. De som står i faget benekter behovet for ny kunnskap og nye krav til kvalitet. Kan andre lære oss i politiet å etterforske med bedre kvalitet? Hva kan de som står utenfor om vårt fag? Om vår hverdag? Dette er en klassisk utfordring som andre fag og profesjoner står i og har stått i lenge. De såkalte pyrrhoniske skeptikerne fremholdt betydningen av en grunnleggende skeptisk holdning som den eneste vei for å få stilt det evige intellektuelle jaget etter en uoppnåelig sannhet i bero («Skeptisisme», 2019). Om dette skal være mulig må politiet erkjenne at problemet er komplekst. Det tilsier og at løsningen er kompleks og vanskelig, og ikke kan løses av én faktor alene. Likevel kan en slik faktor være bruk av sjekklister, men også samspill med en rekke andre faktorer og tiltak som virker sammen må til. Begrepet *interoperabilitet* betyr å sørge for at ting henger sømløst sammen (Baber & McMaster, 2016). Begrepet knytter seg ikke bare til at tekniske løsninger, som datasystemer, henger sammen, men det er også et sosialt fenomen. I modellen ”The Interoperability continuum” knyttes momentene styresett, SOP, teknologi, trening og øvelser, og utstyr sammen (NPIA, 2009). Sjekklister er avhengig av interoperabilitet med de andre faktorene for å kunne lykkes.

Sjekklister

Bruk av sjekklister begynte i jernbaneindustrien omkring 1850 (Pélegrin, 2017). En sjekklister er en kortfattet liste med gjøremål, som sier noe om hva som skal gjøres, og i hvilken rekkefølge. “Checklists are a good way of making certain that tasks get done, as anyone who has taken a shopping list to the supermarket can testify” (Bosk, Dixon-Woods, Goeschel, & Pronovost, 2009 s.444). En sjekklister er som en oppskrift. En god oppskrift kjennetegnes med de riktige detaljene som sørger for at man får det samme gode resultatet hver gang (Glouberman & Zimmerman, 2002). Sjekklister kan også være av typen som bekrefter om noe er gjort. Man snakker ofte om to typer sjekklister. Den ene omtales som “read-do” (les-gjennomfør) og den andre er “do-confirm” (gjennomfør-bekreft) (Gawande, 2010). Ved bruk av en “gjennomfør-

bekreft” liste gjøres oppgavene som er listet opp ut fra egen hukommelse og erfaring, deretter stopper de og verifiserer at alt som skulle gjøres er gjort. Ved bruk av en “les-gjennomfør” liste, så leser man oppgaven og gjennomfører fortløpende. Hvilken liste som er best egnet vil alltid avhenge av problemet som skal løses og konteksten man er i (Gawande, 2010). Innen luftfart bruker man tilsvarende lister, men de omtales da som henholdsvis “Do-list” og “Challenge-response” (Degani & Wiener, 1993). De to typene sjekklister fungerer på svært forskjellige måter og representerer forskjellige operative filosofier (Degani & Wiener, 1993).

Det fagområdet som er mest kjent for bruk av sjekklister er luftfart. De innførte bruk av sjekklister etter at det første fire motors bombeflyet ble konstruert av Boeing. US Airforce bestilte 10 000 fly, men under en oppvisningsflyging i 1935 styret flyet og alle ombord omkom. Granskingen etter ulykken indikerte at årsaken til ulykken var at det var for komplisert for piloten slik at han kunne fly flyet sikkert. US Air force avbestilte dermed alle flyene og Boeing var rammet av konkurs. Boeing, som hadde designet flyet, utarbeidet da sjekklister slik at ingen av de avgjørende stegene i det å fly ikke skulle glemmes og bruken av sjekklister ble en del av utdanningen av pilotene (Gawande, 2010). Resultatet var at tilliten til B-17 flyet ble gjenopprettet og flyet ble legendarisk. Siden den gang har bruken av sjekklister utviklet seg i luftfartsbransjen og bruk av sjekklister har spredd seg til mange andre bransjer som romfart, maritim transport og våpensystemer (Degani & Wiener, 1993). Et fellestrekk for mange av bransjene som bruker sjekklister i sitt daglige arbeid er at det ofte er snakk om maskiner som opereres av mennesker og at det finnes en “ønsket tilstand” maskinen skal være i det en bestemt oppgave utføres. Sjekklisterens oppgave er da å hjelpe den eller de som operer maskinen å opprettholde denne ønskede tilstanden. Dette er i stor grad relativt enkle steg, eller i noen tilfeller kompliserte utfordringer, men innebærer ikke det som omtales av Glouberman og Zimmerman (2002) som komplekse problemer.

Bruken av sjekklister innen medisinsk pasientbehandling er i mye større grad knyttet til komplekse utfordringer (Glouberman & Zimmerman, 2002). Disse utfordringene er derfor mer sammenlignbare med de utfordringene man står overfor i etterforskning av større saker i politiet. Det er mange gode eksempler innen pasientbehandling hvor sjekklister har vært utslagsgivende for å finne riktig diagnose, hindre infeksjoner, skader og dødsfall (Berenholtz et al., 2004; Pronovost et al., 2006).

For å kunne etterforske, må man først identifisere hva man potensielt står ovenfor. Det samme er gjeldende for behandling av pasienter. Man må med andre ord stille diagnosen, slik som det tidligere er påpekt av Fahsing (2016). Diagnosen stilles innen medisin gjennom en hel rekke

med undersøkelser som røntgen, blodprøver etc. En rekke spesialister må jobbe sammen for å lykkes med oppdraget. Det er ikke uvanlig under intensiv kirurgi at 10-15 fagpersoner jobber med pasienten samtidig. Det sier seg selv at faren for kaos er overhengende og at innsatsen må koordineres. Innen etterforskning gjennomfører man en rekke etterforskningskritt for å belyse og undersøke en hendelse. Samfunnet ønsker svar og absolutt alt haster. I større saker kan over 100 etterforskere med ulike oppgaver jobbe samtidig mot samme mål. De aller fleste av disse har sannsynligvis aldri jobbet sammen før og behovet for kontroll og koordinering er naturligvis overhengende. For å bruke en metafor fra matverden - dersom flere konditorer skal bake en kake sammen er det en stor fordel at de følger samme oppskrift.

Sjekklistene som omtales hos Berenholtz med flere (2004; 2006) er ikke detaljerte oppskrifter på akkurat hva som skal gjøres, men heller punkter som gir bedre resultat når de følges, enn hvis de ikke brukes. Da utfordringene innen pasientbehandling og etterforskning begge er å anse som tidskrisiske og komplekse, kan det være mulig å oppnå effekt også hos politiet ved god bruk av sjekklister. Det er allikevel viktig å presisere at den som bruker sjekklisten må være kompetent og trent i oppgaven som sjekklisten skal bistå med om det skal gi effekt (Gawande, 2010). Det er ikke sjekklisten som lærer piloten å fly. Den skal sørge for at den som allerede kan fly ikke glemmer kritiske steg i prosessen. Dette synliggjør behovet for integrering av sjekklister i opplæring og trening. Det må gjøres til en vane som går igjen på tvers av alle involverte.

Planer, instruksjer, tiltakskort og sjekklister. Hva er forskjellen?

I dagligtalen i politiet brukes som tidligere nevnt mange begreper om hverandre, deriblant beredskapsplan, instruksjer, retningslinjer og tiltakskort. I mange tilfeller er skillet mellom begrepene uklart. Enhver større organisasjon har, eller bør ha, en form for operativ beredskapsplan for kriser. Boken "Krise: Forebygging, Beredskap, Håndtering og kommunikasjon" (Gangdal & Angeltveit, 2014) handler blant annet om bruk av beredskapsplaner, sjekklister i alle typer organisasjoner. Det viser seg at mange organisasjoner ikke har planer, de er utdaterte, eller de anses for lange og blir ikke brukt (Gangdal & Angeltveit, 2014). Ofte er det ikke mangel på kunnskap som er problemet, men at kunnskapen ikke er tilgjengelig for den som skal fatte beslutningen. Eksempelvis kommer det ut 700000 medisinske artikler hvert år som leger til en viss grad bør kjenne til innholdet i (Gawande, 2010). Det sier seg selv at det ikke er mulig uten bruk av systemer. Erfaringen gjennom mange

års beredskapsplanlegging og håndtering av kriser, er at bruk av enkle sjekklister som kan brukes fra noe oppdages, til man har evaluert håndteringen av situasjonen, gir best resultat (Gangdal & Angeltveit, 2014). De beskriver med andre ord en rekke med sjekklister som suksessivt bygger videre på hverandre gjennom flere faser og sørger for at helheten ivaretas. Kriser og katastrofer er eksempler på kompliserte eller komplekse hendelser hvor man trenger enkle verktøy som sjekklister for å kunne ivareta de selvfølgelige og enkle oppgavene (Gawande, 2010). “Field commanders” (Innsatsledere) fra politiet i Oakland i USA erfarte at tykke permer med planverk var så u hensiktsmessige at de egnet seg best som dørstoppere (Sarna, 2017). Produktene som har vist seg å fungere best er såkalte “cue cards” med 5-7 punkter med arbeidsoppgaver som skal iverksettes i en nærmere bestemt rekkefølge som ofte er lik, men ikke alltid (Sarna, 2017). Etterforskning er på mange måter sammenlignbart, og da spesielt den initiale delen, hvor ting skjer raskt og beslutninger må tas raskt.

Utarbeidelse og design av sjekklister

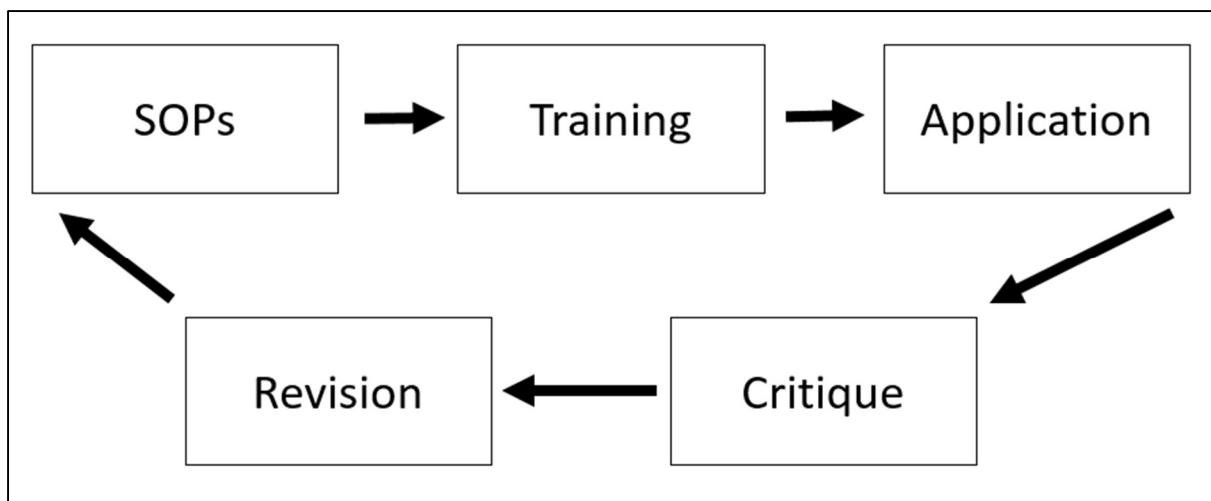
Gode sjekklister bør baseres på de momentene som er kritiske om det feiler (Gawande, 2010). Hva er så de kritiske feilene som gjøres i etterforskning, eller hva er det viktig at man gjør for at disse feilene ikke inntreffer?

Ifølge Gawande (2010) bør sjekklister være basert på maksimalt 5-9 punkter. Det er et antall punkter som samsvarer med menneskets kognitive simultankapasitet (Miller, 1956). Begrensningene med tanke på hvor mange punkter en sjekkliste bør ha, indikerer at man ikke kan ha en sjekkliste som favner om alt. Sjekklister bør være korte (Gawande, 2010). Man bør ha separate sjekklister til forskjellig prosedyrer/oppgaver. Sjekklister er på mange måter en punktvis konkretisering av en standardprosedyre (SOP). Bruk av sjekklister bør ikke ta lang tid. Det viser seg at etter kun 60-90 sekunder begynner en sjekkliste å bli en distraksjon fra det man faktisk holder på med, og man begynner å hoppe over steg i sjekklisten (Gawande, 2010). Det sier seg selv, at de da må være korte. Videre bør sjekklistene henge naturlig sammen om man skal unngå feil, noe man har erfart i flyindustrien (Degani & Wiener, 1993).

Gawande (2010) påpeker at et kjernepunkt ved utarbeidelse av sjekklister er å ta utgangspunkt i hva som har gått feil tidligere, da det er de kritiske feilene sjekklisten skal bidra til å forebygge. Man må derfor definere hva som kan lede til kritiske feil og hvordan kan de forebygges (Gawande, 2010). Dette er langt ifra en enkel prosess. Daniel Boorman er en av de som Gawande har snakket med angående utarbeidelse av sjekklister. Boorman er tidligere pilot og

har jobbet flere tiår med utarbeidelse av sjekklister til luftfartsindustrien. Han påpeker at man må holde seg til “the killer items”, når man lager sjekklister. “Killer items” er momenter som man gjennom dokumentert erfaring vet at alene vil kunne føre til en ulykke (Degani & Wiener, 1993). Erfaringene viser at momenter som ikke feiler, heller ikke bør ikke stå der (Gawande, 2010). Det som har vært en dyrkjøpt erfaring for noen kan gi gratis kunnskap for hvordan man kan forebygge for noen andre (Gangdal & Angeltveit, 2014). Det må altså bygges et system som plukker opp kritiske feil (aller helst før ulykken inntreffer), analyserer dem og finner mottiltak. Dette er innarbeidet i verdensomspennende systemer i mange høyrisiko bransjer som luftfart, medisin og oljeindustrien. Innen politietterforskning synes det ikke en gang å eksistere en konsensus om behovet for slike systemer.

Når man begynner å nærme seg kunnskap om hva en sjekklister bør inneholde, kommer spørsmålet om design og utseende opp. Boorman uttaler hos Gawande (2010) at ordbruken i sjekklister bør være eksakt, kort og med gjenkjennbart språk. Alt bør få plass på én side. Alt overflødig tekst og staffasje bør sløyfes. Han går så langt som å foreslå en konkret tekstfont som bør brukes, da den er tydelig og enkel å lese (Gawande, 2010). Når sjekklisten er utviklet, må den testes. Selv om man tror man har tenkt på alt ved utarbeidelsen har man ingen sikker kunnskap på om sjekklisten fungerer før man har prøvd den ut i den virkelige verden. Erfaring viser at førsteutkastet sjelden fungerer. Lister må derfor testes og tilpasses til den best mulig løser den utfordringen som var tiltenkt (Gawande, 2010). Barbara Anne Bichelmeyer er professor innen “instructional design”. Hun lagde i 2003 en egen “Checklist for formatting checklists”. Siste hovedpunkt i denne listen er “usability”, og det aller siste underpunktet er nettopp testing; “Tryouts continued until target users were able to use the checklists as intended” (Bichelmeyer, 2003, s. 3). Samme metodikk påpekes av Brunacini (2017), som beskriver en kontinuerlig prosess for å utvikle, trene, bruke og vedlikeholde SOPer innen operativ ledelse.



Figur 5. Incident Command Development Model (Brunacini, 2017, s. 63).

Modellen, som vist i Figur 5, er overførbar til etterforskning og utviklingen av både sjekklister og andre typer hjelpedokumenter. I kontekster som luftfart, pasientbehandling og etterforskning, er ikke sjekklister ment som oppskrifter på hvordan etterforske eller hvordan fly. De er ment som enkle, raske og anvendbare verktøy for å heve kvaliteten på arbeidet til den profesjonelle fagutøveren (Gawande, 2010). Et av de første punktene i Bichelmeyers liste er i så måte, hvem er listen ment for? (Bichelmeyer, 2003). Dette vil naturligvis være gjeldende innen etterforskning. Sjekklister til bruk innen etterforskning skal hjelpe etterforskningslederen å anvende den kunnskap man allerede besitter til korrekt tid og i den rette situasjon.

Etterforskningens “killer items”

For å kunne få ønsket effekt av sjekklister innen etterforskningsfaget, må man definere en felles prosess og prosedyre. Inne luftfart finnes sjekklister som tar for seg hele flyturen, fra alt som gjøres før flyet starter, til etter at flyet har landet og parkert (Gawande, 2010). Sjekklister innen etterforskning må ivareta hele etterforskningsprosessen, og dens faser med forskjellige utfordringer. For å vite hva som bør stå i sjekklistene, må man definere hva som er “the killer items” innen etterforskning. Ettersom etterforskning allerede er definert som en potensielt svært kompleks utfordring, som er forskjellig og vanskelig hver gang, vil det være umulig å si at dette er de generelle “killer items” for all etterforskning. Om dette skal være anvendbart, må det brytes ned og veves inn i en helhetlig og konkret prosess for hver enkelt sakstype. Eksempelvis, vil man kunne se på hva “the killer items” er for den som skal lede en etterforskning innen et

bestemt saksfelt. Selv om saken er unik, vil det være elementer i en slik sak som viser seg å være av stor betydning for om saken kan bli tilstrekkelig organisert, belyst, og oppklart. Det samme gjelder innen andre industrier - alle fly har naturligvis ikke samme sjekkliste, og det finnes egne rutiner for alt fra ørkenflyvning til flyvning i arktiske strøk.

I granskningene av den såkalte “Monika-saken” og andre høyprofilerte saker kan det synes som om manglende plassering av etterforskningsansvar har vært av stor betydning for at saken har fått et dårlig utfall. På flyspråket har det altså vært uklart hvem det er som faktisk har ansvar for å fly. Hvem er kapteinen? Basert på dette kan et av punktene i en “oppstartssjekkliste” være utpeking av politifaglig etterforskningsleder (PEL¹⁰). Dette står også øverst på listen over viktige vurderinger i den tidligere presenterte engelske modellen for “Initial Investigation” (ACPO, 2005a).

Etterforskningskrittene som politiet foretar har tradisjonelt blitt delt i tekniske- og taktiske spor. Digitale spor ses på som en del av de tekniske sporene. Som tidligere påpekt av Sunde og Sunde (2019) har teknologisk utviklingen de siste 10-årene vært enorm og skaper potensielt store muligheter og utfordringer for politiets etterforskning. Det er derfor på tide å spørre seg om digitale spor nå bør anses som en egen sportype på lik linje med taktiske- og tekniske spor.

Som tidligere påpekt er “the killer items” de tingene som alene kan føre til alvorlige feil om de ikke blir utført riktig. Kontaminering av bevis vil kunne være et slik “killer item” og vil kunne opptre både innen det taktiske, tekniske og det digitale. Man bør innrette etterforskningen slik at dette i minst mulig grad skjer.

Taktiske spor er tradisjonelt de “humane sporene”. Det mest åpenbare og overordnede momentet i denne kategorien er at man ikke setter opp alternative hypoteser og derav får tunnelsyn og ikke ivaretar den objektivitet som er forventet. “Over-suspiciousness” preger politiet, og man er på “En søken etter mistanke” (Fahsing, 2016; Maguire, 1994). Problemet er at man ikke vurderer at det finnes alternativer. Det er erkjent også av Riksadvokaten (2017) som i sitt tilsvarende svar til den såkalte “Bergwall-rapporten” påpeker at politi og påtalemyndighet ikke var tilstrekkelig kritiske til selve prosessen hvor bevisene ble sikret (Riksadvokaten, 2017).

¹⁰ PEL - Politifaglig etterforskningsleder er leder av etterforskning i Norsk Politi sammen med påtalefaglig etterforskningsleder (PÅL) (Riksadvokaten, 2018b).

Manglende vurdering av alternative forklaringer vil også kunne gi seg utslag i de mer konkrete taktiske etterforskningskrittene som avhør, hvor man går mot ledende spørsmål for å bekrefte sine antakelser, heller enn å aktivt søke alternative forklaringer. Å kunne vurdere det “motsatte” krever fenomenkunnskap, og at vi vurderer hva er det vi ikke vet noe om, som omtalt tidligere i modellen kalt “Joharis vindu”. Poenget er at en sjekklister raskt kan gi deg de alternativene du bør vurdere både på spornivå (hvordan kan dette sporet ha oppstått?), og på saksnivå (hva kan dette sporet bety?). Dette er ikke spesielt komplisert, men det er vår kognitive kapasitet som ofte gjør av vi glemmer ett eller flere alternativer i pressede situasjoner. Dette taler for at støttedokumenter som sjekklister ikke bare bør knyttes til type spor, men også forskjellige fagområder.

Tekniske spor er det vi tradisjonelt forbinder med åstedsarbeid, og sikring av fysiske bevis (Monckton-Smith et al., 2013). Tekniske spor er på mange måter enklere å vurdere, da de er mer konkrete enn de mer taktiske sporene. I motsetning til eksempelvis avhør, vil en åstedsundersøkelse i stor grad følge et mønster slik det er vist av Jackson og Jackson (2008, s. 44):

- Preserving the scene (Bevar åstedet)
- Recording the scene (Dokumenter åstedet)
- Logging all actions at the scene (Loggfør alt arbeid på åstedet)
- Systematic search for and recovery of evidence (Systematisk søk og sikring av bevis)
- Packaging and labeling evidence (Pakking og merking av bevis)

Slik det her blir beskrevet, er ikke “killer items” knyttet til en type spor, men heller hvordan prosessen med å sikre sporene er utført. Rekkefølgen på prosessen vil her være av større betydning enn hvilket saksfelt man er knyttet til.

Hva er digitale spors “killer items”? Av blant annet personvern hensyn er mange digitale spor i det offentlige rom flyktige fordi de skal slettes etter gitte tidsintervaller. Politiet synes å glemme dette gang på gang, og venter ofte for lenge. Som tidligere påpekt i avhandlingen, har mange typer digitale spor sin egen “golden hour”. Om noen typer digitale spor har potensielt stor bevisverdi, og i tillegg begrenset varighet, bør disse prioriteres sikret. Ved undersøkelse av digitale spor, så er det viktig at ressursbruk står i sammenheng med potensiell gevinst, da mange undersøkelser er tidkrevende og noen spor er viktigere enn andre.

Noe frukt er åpenbart lavhengende og kan raskt hentes dersom man bestemmer seg for det. Uansett kommer man ikke rundt, som tidligere nevnt, at etterforskning ofte er et komplekst

problem og derfor er arbeidet med å definere “killer items” en vanskelig affære. Det er ingen lett oppgave å knytte årsakssammenheng mellom “killer items” og utfallet av en straffesak. Sosiale forhold er annerledes enn fly og maskiner. Det at årsakssammenhengene er så uklare representerer én av de største utfordringene knyttet til å utvikle fullstendige sjekklister for etterforskning. Likevel er det at sjekklister ikke er fullstendige ikke et godt argument for å ikke begynne i det hele tatt. Hovedpoenget må være at vi gjør det vi kan for å forebygge kjente feil - de vi ikke kjenner ennå må nødvendigvis komme senere.

Bruk av sjekklister i politiet

Det finnes lite empirisk forskning på politiets bruk av sjekklister som verktøy for ledelse av etterforskning og hvilke fordeler og ulemper dette kan ha. Engelsk politi har et overordnet dokument for etterforskning av drap, den såkalte «Murder investigation manual» (ACPO, 2000). Dokumentet er på over 300 sider og beskriver i detalj hvordan etterforskningen av en drapssak skal gjennomføres. Slike veiledere har også blitt utarbeidet på enkelte saksfelt her til lands. Gawande (2010) opplevde det samme ved sitt møte med Verdens Helseorganisasjon (WHO), hvor de hadde pallevise med tykke veiledere for alle mulige medisinske tilfeller og prosedyrer. Felles for dem alle var at de i liten grad var anvendelige for den personen som ble satt til å utføre oppgaven. De ble lange, for generelle og gav ingen tydelig mal for hva som måtte gjøres i konkrete situasjoner. De blir kort sagt ikke brukt.

Men noen sjekklister for etterforskning eksisterer og brukes allerede i politiet. Eksempelvis i den engelske «Core Investigative Doctrine» fremsettes det fem sjekklister (ACPO, 2005a, s. 5). Listene har følgende titler:

- Suspect Considerations (Vurderinger knyttet til mistenkte)
- Victims and Witness Considerations (Vurderinger knyttet til vitner og fornærmede)
- Investigator's Considerations (Etterforskerens vurderinger)
- Examination of Material (Undersøkelse av materiell/beslag)
- Building Hypotheses (Utvikling av hypoteser)

Listene varierer fra 5-15 punkter og tar for seg momenter som må vurderes eller gjøres i forbindelse med de nevnte temaene. Listene er av typen “gjennomfør - bekreft”, og fremstår som verktøy for å hindre at viktige vurderinger og momenter ikke blir avglemt, heller enn en mal for den praktiske utøveren.

Det finnes noe litteratur med forslag til sjekklister for bruk i etterforskning, som for eksempel «Blackstone's Crime Investigators' Handbook» hvor det er laget en sjekkliste på «50 initial considerations», som etterforskere kan bruke (Cook et al., 2013). Innen avhørsfaget har norsk politi også utviklet sjekklister for hva som bør gjøres i de enkelte fasene i K.R.E.A.T.I.V. - modellen. Dette har sannsynligvis vært til stor nytte ved innføring av en ny praksis (Rachlew & Fahsing, 2015).

Gawande (2010) påpeker et annet aspekt knyttet til sjekklister, nemlig behovet for koordinering av ulike arbeidsprosesser. Innen byggeindustrien har de fremdriftsplaner om hva som skal gjøres når, og hvilke personer som skal involveres før de går videre til neste steg. Byggebransjen er mer lineær enn etterforskning, og er i så måte ikke direkte overførbare. Det gir likevel en indikasjon om at sjekklister innen etterforskning kan være et verktøy for å sikre at de riktige aktørene er involvert før beslutninger tas i forskjellige faser av etterforskningen.

Behovet for opplæring, trening og vedlikehold

Norsk politi har vært og er fortsatt under en reform kalt “Nærpolitireformen”. Til tross for navnet synes det overordnede mål å være at man skal drive mer effektivt og med bedre kvalitet. Fire suksesskriterier som må nås om dette skal kunne skje er kunnskapsbasert arbeid, god organisering, standardiserte verktøy og rutiner, samt kompetanse og ledelse (Sørli & Larsson, 2018). Kunnskap er et vidt begrep og forstås ofte som noe konkret. Kiel (2009) påpeker at kunnskap er en verdi, og at den ikke er så konkret og håndterbar som man skulle tro. Målet i enhver organisasjon må være å inneha riktig kunnskap og at man er i stand til å utnytte kunnskapen på best mulig måte.

England og Wales har ved Association of Chief Police Officers (ACPO¹¹) utarbeidet en rekke manualer for hvordan etterforskning skal gjennomføres (ACPO, 2000, 2002, 2005a, 2011, 2012). Slike manualer og standardiseringer er i mindre grad gjeldende hos norsk politi. Fahsing (2019) skriver at det til tross for flere saker hvor det har blitt begått justisfeil, ikke har ført til standardiserte etterforskningsmetoder, prosedyrer eller en anerkjennelse av den profesjonelle

¹¹ Nå kalt National Police Chiefs' Council - “NPCC”.

etterforskeren. Han påpeker også behovet for å erkjenne risikoen for feil og at disse er et organisasjons ansvar når han i sin doktoravhandling hevder at norsk etterforskning har nådd sitt “B-17 moment”. Rachlew (2009) påpekte det samme. Læringen må skje på organisasjons- og systemnivå, og dette er et topplederansvar.

Organisasjonslæring og kultur

Kultur og praksis er definert mange ganger i litteraturen. Det som er felles for alle definisjoner er at de hentyder til menneskelig aktiviteter. Alle organisasjoner, også politiet har en bestemt måte å oppleve seg selv og omverdenen på (Glomseth, 2015).

Organisasjonskultur er et mønster av antakelser - skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måtene å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene (Schein, 2010, s. 18)

Sjekklistene representerer struktur for å løse utfordringer. Mennesket liker i grunn ikke for mye struktur - vi føler antagelig at dette hemmer oss. Eksempelvis oppgir svært mange medarbeidere at detaljstyring fra leder som noe av det mer slitsomme de opplever på en arbeidsplass. Politietaten har militære tradisjoner og står fortsatt i en krysning mellom autonomi i oppgaveutførelsen og hierarkisk ledelse (Dean, Fahsing, Gottschalk, & Saether, 2008). En ansatt i Trøndelag politidistrikt uttalte ved en anledning, “til å være hierarkisk organisasjon, så er det fascinerende at det til tider råder totalt anarki”. Stelfox (2007) påpeker akkurat dette. Politiet er i forandring og man går i retning av i å bli mer enn profesjon, enn et håndverk, hvor autonomi er én av de grunnleggende faktorene. Om struktur i form av sjekklistene skal være noe av løsningen, må man derfor se på organisasjonskulturen. All organisasjonslære må ses på som et samspill mellom kultur og struktur. I Johannessen (2013) ser han på kultur som de komplekse og dynamiske prosessene som foregår i politiorganisasjonene, og hvordan de er med på å definere politiets praksis. Konkret peker dette på at kulturene er måtene man tenker og snakker og handler på (Johannessen, 2013). Politiet er en stor organisasjon og preges av mange forskjellige praksiser som sammen skaper kulturen. Johannessen (2013) definerer dem som operativ praksis, byråkratiske praksis, fagforeningspraksis og akademisk praksis. Slike praksiser er ofte paradoksale, noe som betyr at de ulike praksisene tidvis kan oppleves som

motsetningsfylte (Johannessen, 2013). Etterforskning preges av flere praksiser. På den ene siden finnes et utøvende håndverk (operativ praksis), samtidig som det er fokus på bruk av kunnskap (akademisk praksis). Praksisene i politiet er så sterke at det oppleves som vanskelig å endre handlingsmønster og derav gjøre noe annerledes enn det man gjorde før (Johannessen, 2013). Dette hentyder til en kultur i politiet som liker stabilitet og i liten grad ønsker og evner å forandre seg med samfunnets utvikling. Dette bekreftes tydelig av sitatet til Buckley;

Working with limited resources is often a huge opportunity to learn to work more effectively. Many of the reasons that the ability of law enforcement seems constrained are purely because they work as they have always worked, failing to recognize new and better methods, or to fully implement technological advances that save resources. (...) Unfortunately, some wish to remain “walking with dinosaurs”. (Buckley, 2017, s. 157).

Kiel (2009) hever at i en verden med stadig økende mengde av forandring, vil de som står igjen som stabile og faste, slite i tiden fremover. Dette ble skrevet for 11 år siden, og vi vet at teknologiutvikling og forandring har som tidligere nevnt hatt en stadig økende kurve siden den gang. Mye av det daglige virke til politiet bærer preg av byråkratisk praksis. Når politiet må håndtere en større hendelse, skal man i stor grad over i en operativ praksis. Dette kan være svært utfordrende. Å endre kulturen i en organisasjon er et utfordrende arbeid. En kjent frase uttalt av Peter Drucker er “Culture eats strategy for breakfast” (Drucker, 1954). Sitatet hentyder til at man kan ha verdens beste plan, men om den ikke oppleves som en del av kulturen, er den sjanseløs. Når man skal endre på noe i en kultur identifiserer man ofte de tingene som fungerer og ikke fungerer. Det besluttes deretter at det som ikke fungerer som det skal må utbedres. Både det som fungerer og ikke fungerer i en organisasjon er en del av kulturen, og de henger sammen, men ikke alltid på åpenbare måter (Johannessen, 2015). Det Johannessen påpeker er at utfordringene i en kultur ikke kan manipuleres enkeltvis og utbedres. Dette vil være gjeldende også for etterforskningsfaget. Politiet ble i 22. juli-kommisjonens rapport kritisert for ikke å ha brukt de planer og prosedyrer som forelå, og at det i stor grad var dette som førte til at mye sviktet (NOU, 2012). Dette er en indikasjon på at politiet ikke har en kultur for å bruke dokumenter som planer, prosedyrer og sjekklister. Johannessen (2013) mener å se det slik er for enkelt, og at man i kriser ofte skifter fra en treg og byråkratisk praksis til en operativ praksis hvor det skal handles raskt. Operative praksiser er dynamisk og må hele tiden tilpasse seg det som skjer der og da. Planverk er egnet til å forberede og øve mennesker på hendelser som kan forekomme, men er i liten grad egnet som oppskrifter på å handle i kriser (Johannessen, 2013). Det kreves altså noe mer enn et godt planverk.

Kultur for bruk av sjekklister

Selv om man har gode sjekklister viser det seg utfordrende å få det til å bli en del av kulturen at man skal bruke dem, slik vi ser fra en artikkel om sjekklister knyttet til helsevesenet.

But checklists, even if based on rigorous evidence, have never penetrated medicine in the way they perhaps ought to have. The reasons for this are primarily social and cultural. In part, the way that physicians are socialised creates resistances and interferences to the use of checklists (Bosk et al., 2009, s. 1).

Selv om det er en utbredt kultur for bruk av sjekklister innen luftfart, påpekes også her viktigheten av "positive attitude" rundt sjekklister, og videre at de må oppleves som relevante ved at de enger seg godt i forhold til det problemet som skal løses (Degani & Wiener, 1993). Sjekklister som ikke oppleves som relevante av brukeren vil derfor ikke bli brukt, og de vil sannsynligvis påvirke holdningen til sjekklister generelt. Innen luftfart vil feil funnet på et fly som regel føre til ny praksis i hele luftfartsindustrien innen noen uker (Gawande, 2010). Innen medisin har vi eksempler på momenter som åpenbar ville reddet mange liv har tatt 17 år å innføre (Gawande, 2010). Politiet i Norge har en tendens å beordre mer av det man har gjort før når man skal forbedre noe (større grad av sentral styring, rutiner og kontroll), og ofte har ikke dette ønsket effekt (Johannessen, 2015). Potensialet virker å være stort, men viljen til å gripe det virker ikke å være like stort. En realitet er at både organisasjoner og enkeltindivider ofte ikke klarer å nyttiggjøre seg den kunnskap som de besitter og erfarer. Tong og Bowling (2006, s. 326) skriver, «There are dangers of a 'sink-or-swim' approach to learning from experience when there is not a structured and coherent learning strategy in place». Man må altså ha en form for struktur og derav kultur om man skal kunne utnytte kunnskap som organisasjonen besitter. Utvikling og innføring av sjekklister til bruk for etterforskningsledere kan være et skritt i riktig retning med tanke på å dele den kunnskapen som organisasjonen besitter og skape bedre kvalitet i etterforskningsarbeidet som utføres.

Kulturen blant etterforskere - Autonomi versus hierarki

Politiet er en tydelig hierarkisk organisasjon. Hierarkiske organisasjoner innbyr i liten grad til god kunnskapsflyt og læring, da kommunikasjon går sakte opp og ned i organisasjonen, og lederne er distansert fra de utfordringer som organisasjonene har (Kiel, 2009).

Kulturen innad i etterforskningsmiljøer er ikke statisk. Nærpolitireformen og etterforskningsløftet har mål om at man skal utvikle, lære og forbedre praksisen på etterforskningsfeltet. Flere av tiltakene som er foreslått for å løfte etterforskningsfeltet, er kulturtiltak (Politidirektoratet, 2016). Etterforskning er på mange måter en del av det Johannessen (2013) kaller en operativ praksis på lik linje med operativt politiarbeid. Det er et håndverk som skal løse en oppgave. Samtidig er det preget av både akademisk praksis (kunnskap), samt byråkratiet. Etterforskning består av svært mange forskjellige fagfelt med sine egne praksiser. Samlet gir det et bilde som viser at det ikke finnes én etterforskningskultur, men flere.

Norsk politi tilføres stadig ny kunnskap om etterforskning, men kulturen for å bruke kunnskapen er varierende. Etterforskere kan ses på som både vitenskapsmenn, kunstnere eller håndverkere, og det er en stadig pågående debatt mellom disse termene (Tong & Bowling, 2006). Som tidligere nevnt så er forandringen i retning av at etterforskning blir mer en profesjon, enn et håndverk, hvor autonomi er en av de grunnleggende faktorene (Stelfox, 2007). Mange etterforskere anser seg som «kunstnere» innen sitt fag (Tong & Bowling, 2006). Det indikerer at etterforskere i større grad anser seg som autonome utøvere enn i de operative miljøene i politiet, og i mindre grad ønsker å la seg styre. Stelfox (2007) har påpekt at større kunnskap blant etterforskere sannsynligvis også vil føre til økt grad av autonomi i yrkesutførelsen. Det å være en autonom i sin yrkesutøvelse og samtidig ha en kultur hvor man bruker rigide sjekklister for hvordan hele eller deler av etterforskningen skal utføres, står i kontrast til hverandre og kan være en potensiell utfordring.

Behov for strukturell og kulturell endring i politiets ledelse av etterforskning

Ut fra den galopperende samfunnsutviklingen vi har rundt oss, er det et tydelig behov for at måten man leder etterforskning på gjenspeiler muligheter og begrensninger. Da politiet er en treg og relativt fastsatt organisasjon, gir dette store utfordringer med tanke på endring av kultur. Den økende kompleksiteten man opplever innen etterforskningsfaget viser at det må både strukturelle og kulturelle endringer til om man skal lykkes med å løse oppgavene med den kvaliteten som Riksadvokaten (2018b) påpeker skal være tilstede. Erfaringer fra England, Wales og Nord-Irland gjennom PIP, indikerer at en økt profesjonalisering av etterforskningsfaget er både ønskelig og nødvendig.

Som påpekt flere ganger av Johannessen, har tidligere løsninger ofte vært av strukturell art, og mer konkret styring og kontroll. En av de viktigste verdiene som eksisterer i en organisasjon er kunnskap. Ingen organisasjon eier sin kunnskap, men deler den med sine ansatte (Kiel, 2009). Kan sjekklister bidra til den ønskede kvaliteten innen ledelse av etterforskning?

Problemstilling

Gjennom denne introduksjonen har jeg redegjort noen sentrale elementer som er vesentlig for å forstå utviklingen og bruk av sjekklister ved ledelse av etterforskning. Det er på det rene at det eksisterer sjekklister i mindre og større grad i Norsk politi, men hvordan de anvendes, og hvorvidt de oppleves som et bidrag til bedre kvalitet i etterforskning er i liten grad dokumentert. Selv om det finnes oppsatte kvalitetsparametere fra riksadvokaten, forklarer de ikke helt konkret hva som kjennetegner kvalitet i selve etterforskningsprosessen. Som tidligere påpekt av Bookman og Innes (2013) har det vært størst fokus på resultatet av etterforskning, heller enn selve etterforskningsprosessen. De videre undersøkelsene i avhandlingen skal se på hvordan et utvalg politifaglige etterforskningsledere ser på sjekklister. Eksister de? Brukes det og kan bruk av sjekklister øke kvaliteten på selve etterforskningsprosessen? Hva kreves for å skape gode sjekklister samt å ta dem i bruk? Er sjekklister det riktige verktøyet, og har man en kultur for bruk av sjekklister?

Metode

Målet med en samfunnsvitenskapelig forskningsmetode er å bidra til å forklare hvordan virkeligheten i verden ser ut, og derav hvordan den sosiale virkelighet fungerer i praksis (Johannesen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Det samme gjelder i denne avhandlingen, hvor ønsket er å forstå og forklare hvordan sjekklister forstås og eventuelt benyttes i konteksten «etterforskningsledelse». Det er brukt kvalitative dybdeintervju av politifaglige etterforskningsledere i Sør-Vest politidistrikt for å få innsikt i hvilken utstrekning de benytter seg av sjekklister, og hva deres tanker er rundt bruk av sjekklister. Selv om det er et dybdeintervju, har det også klare tendenser til det som Tjora (2017) omtaler som fokusert intervju. Man benytter da mer konkrete spørsmål knyttet til konkrete problemstillinger og tema. Emnet sjekklister er godt egnet for en slik intervjuform, da problemstillingen det ønskes svar på peker på behov for detaljerte og helhetlige beskrivelser med et ønske om å forstå (Skilbrei, 2019). Det ble vurdert å intervju noen av de som har utarbeidet sjekklister på etterforskningsfeltet i norsk politi, men grunnet stor datamengde i intervjuene av de politifaglige etterforskningslederne ble dette forkastet.

Utvalg og deltagere

Det ble planlagt å intervju seks til åtte politifaglige etterforskningsledere. Da dybdeintervju ofte skaper store mengder data, har det vært viktig å begrense seg (Tjora, 2017). Det faktiske antallet informanter ble dermed seks. Det lave antallet er også knyttet til praktiske aspekter rundt tid til å gjennomføre intervjuene og deretter behandle dataene i ettertid.

Utvelgelsen av deltakere skjedde gjennom et brev til Sør-Vest politidistrikt, hvor det ble anmodet at de plukket ut seks til åtte politifaglige etterforskningsledere som helt eller delvis jobber med saker av et visst omfang og kompleksitet. Man bruker her det Tjora (2017) omtaler som et kriterieutvalg, hvor man spesifikt setter krav til gruppen som skal delta. Det kunne vært like aktuelt å ha gjort dette overfor blant annet påtalejurister, men ble begrenset med tanke på avhandlingens omfang. Ved informasjon og utvelgelse har det gjennom hele prosessen vært satt tydelig fokus på det Skilbrei (2019) omtaler som fritt og informert samtykke, og at opplysningene ikke skal kunne spores tilbake til informanten. Det endelige utvalget på seks politifaglige etterforskere var fordelt mellom Felles enhet for etterretning- og etterforskning og geografiske driftsenheter i Sør-Vest politidistrikt. Sør-Vest politidistrikt ble valgt da jeg ønsket

et å gjennomføre intervjuene i et distrikt jeg har liten eller ingen tilknytning til. Temaet jeg undersøker er tett knyttet til fagområdet jeg jobber med til daglig. Det ble derfor ansett som lite heldig å gjennomføre undersøkelser i distriktet hvor jeg selv er ansatt. Det ble ikke lagt føringer for kjønn eller alder i tjeneste. Fag- og opplæringsansvarlig innen etterforskning i Sør-Vest PD bisto med å rekruttere deltakere til undersøkelsen. Deltakere ble rekruttert, og jeg fikk deretter informasjon om hvor og når intervjuer av de enkelte skulle finne sted. Jeg hadde ingen innvirkning på hvem som skulle delta, ut over de innledende kriteriene som ble presentert i brevet til Sør-Vest politidistrikt. Da deltakerne er valgt ut på denne måten, kan det ikke anses som et tilfeldig utvalg, og dette kan naturlig nok føre til systematiske skjevheter i resultatet (Goodman, 1961). Det ble gitt ut et infoskriv som skulle distribueres til de som ønsket å delta på undersøkelsen. Generelt er de retningslinjene som Skilbrei (2019) skildrer lagt til grunn ved utarbeidelsen av informasjonsskjemaet. Dette for å ivareta momenter som problemstilling, frivillighet, innsamlingsmetode og den påfølgende analyse. Det ble opplyst at tema for intervjuet var politiets bruk av sjekklister knyttet til det å lede etterforskning og at ingen forberedelser var nødvendige før intervjuet. Fag- og opplæringsansvarlig i Sør-Vest PD som bistod med rekrutteringen fikk ikke inngående opplysninger utover informasjonsskjemaet, for å forebygge påvirkning i rekrutteringen av deltakere.

Det var en variasjon i tjenestetid og erfaring i politiet og i rollen som PEL. Tjenestetid som politi varierte fra 2 til 22 år. Tjenestetid som PEL varierte fra 3 måneder til 6 år. Samtlige hadde i dag stilling som politifaglig etterforskningsleder ved forskjellige enheter i Sør-Vest politidistrikt.

I forkant av undersøkelsen gikk jeg gjennom selvtesten på Norsk senter for forskningsdata (NSD), med det resultat at undersøkelsen ikke var meldepliktig. Sør-Vest politidistrikt har gitt skriftlig samtykke per e-post til at undersøkelsen ble gjennomført i deres distrikt.

Det har vært stort fokus på at deltakere i studien ikke skal kunne identifiseres, og at studien er innenfor det som Johannesen med flere (2016) omtaler som en forskningsetisk standard.

Utarbeidelse av intervjuguide

Arbeidet med å lage en intervjuguide har tatt utgangspunkt i de ovennevnte teoriområdene som i stor grad er styrende for hva som skaper gode sjekklister, og hva som gjør at de blir brukt. Det er både fordeler og ulemper med en slik tilnærming. Fordelen er at man benytter eksisterende

kunnskap, blir mer presis i sin tilnærming og at det blir en sammenheng mellom eksisterende kunnskap, hva man ønsker å forske på og de spørsmål som fremkommer i intervjuguiden. Et mål er da å komme til størst mulig gyldighet i funnene. Tjora (2017) skriver at gyldighet nettopp er et resultat av presisjon og relevans. Ulempen kan være at man baserer seg på et for spesifikt teoretisk grunnlag og derfor ikke angriper problemstillingen med tilstrekkelig åpenhet og bredde.

Det er særlig satt fokus på to hovedtema i intervjuguiden, dette er “sjekklister” og “kultur”. Temaet etterforskningsledelse ble også vurdert, men dette ble i samråd med veileder tatt bort, både på grunn av omfang, og fordi det ikke er hvordan etterforskningsledelse utøves, men heller hvordan sjekklister brukes til dette formålet det søkes svar på. I den grad etterforskningsledelse er tema ivaretas det av spørsmålene knyttet til kultur og sjekklister. Grunnet god kjennskap til politietaten og særlig etterforskningsmiljøene, så har dette også blitt brukt i grunnlaget for utarbeidelse av spørsmål og rekkefølge. Bukve (2016) påpeker at det er av stor betydning at man stiller riktige og relevante spørsmål. Det er derfor brukt mye tid på intervjuguiden i samråd med veileder.

Innledningsvis i intervjuguiden er det noen overordnede spørsmål knyttet til arbeidsfelt, tjenestetid, erfaring fra etterforskningsfeltet og rollen som politifaglig etterforskningsleder.

Intervjuguiden består både av åpne og lukkede spørsmål, samt noen spørsmål av mer kvantitativ art, hvor deltakerne måtte krysse av ett av 5 eller 6 alternativer på en likert-skala. Måten dette ble satt opp på har vært i tett dialog med veileder, med det tidligere nevnte fokus på en målrettet og presis spørsmålsstilling knyttet til avhandlingens problemstilling. I all hovedsak starter det med åpne spørsmål og man går deretter over til de konkrete og/eller de kvantifiserbare spørsmålene. Det har vært fokus på at spørsmålene som stilles ikke skal skaffe til veie unødvendige data. Tjora (2017) påpeker akkurat dette, da lange intervjuer ikke nødvendigvis gir mest relevante data. Det ble lagt opp til at intervjuene ikke skulle overstige én times varighet.

Noe av politiets etterforskningsmetoder og potensielt noe av deres sjekklister er underlagt taushetsplikt. Det ble presisert for deltakerne i undersøkelsen at taushetsbelagte opplysninger ikke måtte opplyses i intervjuet, og at man ikke måtte knytte opplysninger til konkrete forhold, men heller forklare seg i generelle termer. Dette ble ikke opplevd som et problem under datainnsamlingen.

Datainnsamling

Intervjuene ble gjennomført over to dager med tre intervjuer per dag. Intervjuene har blitt gjennomført en-til-en i fysiske møter. Det har vært tydelig fokus på nær interaksjon mellom forsker og intervjuobjekt med et tydelig mål om å forstå (Tjora, 2017). For å redusere faren for identifisering ble intervjuene ikke tatt opp på lyd. Dette var en vanskelig metodisk avveining som ble grundig diskutert med veileder. Vi fant fremgangsmåten akseptabel siden temaet var begrenset og jeg selv har lang erfaring med krevende politiavhør og utdanning innen forskningsbasert intervjuetodikk. Etter hvert intervju ble det gjort en oppsummering for hvert spørsmål med deltakeren for å sikre samsvar mellom det som var skrevet ned og det som var formidlet fra deltakeren. Intervjuguiden har som utgangspunkt blitt brukt kronologisk, men ved flere anledninger ble det gått frem og tilbake mellom spørsmål, da spørsmålene bygger på hverandre og til tider er overlappende. Det ble bevisst brukt noen kvantitative spørsmål, med den hensikt å få deltakerne til å ta konkrete standpunkt, for deretter å begrunne. Dette opplevdes som en svært nyttig metodikk for å få deltakerne til å reflektere over sin egen oppfattelse og standpunkt av forskjellige emner. Dette kommer tydeligere frem i analysen og diskusjonen rundt de fremkomne dataene.

Selv om jeg ved starten av intervjuene tydeliggjorde at jeg var tilstede som forsker og ikke politimann, ble det av deltakerne brukt begreper som KO:DE¹², BL¹³ og Indicia. Dette er plattformer som politiet bruker i forbindelse med straffesaksbehandling. En utenforstående forsker ville naturlig nok ikke ha samme kjennskap til disse systemene, men det ville blitt unaturlig om jeg skulle bedt dem forklare hva slags systemer dette er, grunnet at jeg selv har inngående kunnskap.

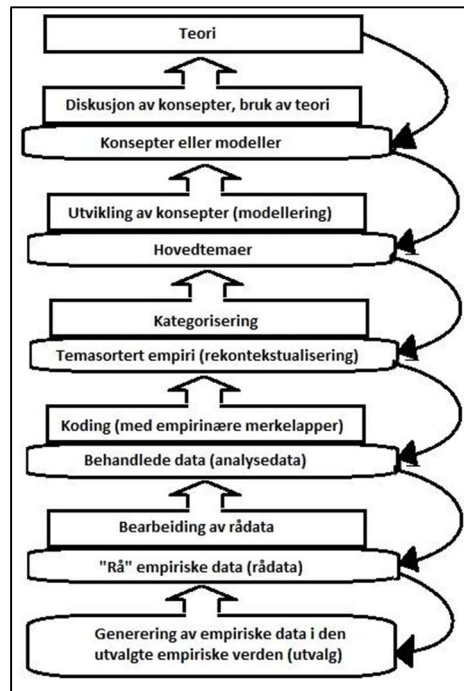
Dataene som er innhentet har kun vært tilgjengelig for meg og min veileder gjennom arbeidet med avhandlingen og vil bli slettet når masterstudiet er avsluttet. Nedtegnelsene fra intervjuene inneholder ikke persondata og omtales kun som respondent 1 til 6.

¹² KO:DE; forkortelse for Kompetansedeling. Norsk politi sin digitale plattform for deling av blant annet arbeidsrutiner, fagkunnskap og sjekklister/tiltakskort.

¹³ BL; forkortelse for Basisløsninger. Norsk politis straffesaksbehandlingssystem.

Analyse

Som grunnleggende metodikk for analysen, så er det tatt utgangspunkt i “Stegvis- deduktiv induktiv modell” som er presenteres hos Tjora (2017). Modellen er et godt grunnlag for behandling av de empiriske dataene som ble innhentet i intervjuene.



Figur 6. Stegvis-deduktiv induktiv modell (SDI) (Tjora, 2017, s. 19).

Modellen i Figur 6 beskriver en induktiv prosess på hvordan man bruker data og gjennom analysen kommer frem til konsepter og teorier som et resultat av analyse av data. Dette er illustrert gjennom pilen som går oppover i modellen. Likeledes så beskrives en motsatt (deduktiv) prosess hvor man går fra teori for å se hvordan dette henger sammen med data. Oppgaven har ikke til hensikt å være teoriutviklende, men målet har heller vært å se hvordan teorier og konsepter rundt utvikling og bruk av sjekklister i andre bransjer harmoniserer med norsk politi sin bruk av sjekklister knyttet til etterforskning.

En viktig del av dette har vært selve kodingen og kategoriseringen av dataen. Tjora (2017) anbefaler bruk av dataverktøy til behandling av kvalitative data til denne prosessen. Da antallet deltakere var kun seks personer, var det oversiktlig å gjøre dette ved bruk av Excel. Det var et viktig moment å ikke definere hva som var riktig koding i forkant av selve analyseprosessen, da dette vil føre til at man blir teoribekreftende, heller enn konseptutviklende.

De kvantifiserbare spørsmålene som ble brukt i undersøkelsen (totalt fem) ble behandlet ved bruk av analyseverktøy fra SurveyMonkey.com, som er et program for å behandle og sammenstille data. SurveyMonkey gir flere muligheter for analyse og fremstilling av data. Jeg har brukt det hovedsakelig deskriptivt for å illustrere noen av svarene som fremkom i undersøkelsen.

Data ble innhentet blant et svært lite utvalg i (6 personer i ett av tolv politidistrikter). Dette er et så lite utvalg av den samlede populasjonen at mine funn i liten grad er egnet for generalisering (Fekjær, 2017). En hovedmålsetning for kvalitative studier er å innhente og presentere data som er både gyldige og relevante (Skilbrei, 2019). Gjennomføringen av datainnsamlingen er lagt opp slik at dette har kunnet skje på best mulig måte. Begrensninger knyttet til dette fremkommer i diskusjonen.

Etiske utfordringer

Etikk er svært viktig innen det arbeidet man som forsker eller student bedriver, og det setter strenge krav til den som utfører forskningen. Rachlew (2010) peker i sin tekst om å forske på sine egne at samfunnsvitenskapen i stor grad preges av det menneskesyn og det miljøet forskeren selv lever i og er en del av. Det er derfor viktig at man redegjør for hele forskningsprosessen, sine egne holdninger og hvordan disse kan påvirke resultatet. I dette prosjektet skal jeg se på en utfordring som relaterer seg til mitt eget virke. Det er derfor svært viktig å være bevisst på hva dette gjør med både innhenting, tolkning og framstilling av data. De forskningsetiske retningslinjer utarbeidet av De nasjonale forskningsetiske komiteene (Kalleberg et al., 2006, s. 11) belyser noe av dette under punktet om forskningens ansvar, hvor *“forutinntatte oppfatninger og ubevisste vurderinger i minst mulig grad skal prege forskningen”*. Det at jeg selv er politietterforsker gir meg enkelte fordeler. Jeg kan antagelig bedre enn utenforstående se praktiske utfordringer og få tilgang til data. På den annen side vil denne nærheten til praksisen gjøre det vanskelig for meg å skape distanse og praktisk talt kunne gjøre meg blind for enkelte kritiske perspektiv på egen eller politiets praksis. Dette er vanskelig å komme helt bort fra, men en god begynnelse er at jeg er åpen om dette og har bevissthet rundt disse utfordringene. God innsikt i kritisk og relevant teori kan hjelpe meg å skape større distanse og nye perspektiver (Johannesen et al., 2016). Kvalitet kan dermed forstås som god bruk av metode, tydelig forskningsetisk bevissthet i kombinasjon med transparens og etterprøvbarehet i hele forskningsprosessen. Det er viktig å forstå at man i forskning ved bruk av kvalitative

metoder aldri er objektiv og nøytral. Det viktige å være klar over at man påvirker med de holdninger og kunnskaper man besitter. Skilbreid (2019) skriver at hva vi som forskere tenker og føler er en forutsetning for kunnskapen som blir skapt.

Resultat

Hva er en sjekklister og brukes de?

Deltakernes oppfatning av hva en sjekklister egentlig er, var varierende. Generelt for alle deltakerne var at de på en eller annen måte beskrev sjekklister som en form for huskeliste, og da knyttet til konkrete saksfelt, eksempelvis en huskelister for voldtektssaker. Flere deltakere hadde noe utfordring med å beskrive eksakt hva de la i begrepet, til tross for gjentatte spørsmål. Alle beskrev sjekklister av typen “gjennomfør-bekreft”, lister som i stor grad fungerer som sikkerhetsnett, slik at arbeidsoppgaver ikke glipper. En av deltakerne hadde en noe utvidet forståelse av hva sjekklister var og omtaler også det å ha tilgjengelig litteratur innen et fagfelt som sjekklister. Av de seks deltakerne, opplyste en at det som regel ble brukt sjekklister, fem brukte det av og til, mens en brukte det aldri. Tre av de seks deltakerne opplyste at de ikke brukte noen sjekklister regelmessig knyttet til det å lede etterforskning.

De to som jobber på felles straffesaksinntak (FSI¹⁴) påpekte i større grad sjekklister som produkter de kunne bruke ved veiledning av operative mannskaper i deres etterforskning ute på stedet i initialfasen heller enn sjekklister som et rent ledelsesverktøy. Det ble da referert til sjekklister i form av “les-gjennomfør”, hvor man veiledet i utførelse av en oppgave. Eksempelvis en sjekklister for gjennomføring av avhør knyttet til et spesielt saksfelt. Flertallet blant deltakerne opplyste at bruken av sjekklister var nedadgående i takt med økt erfaring og ekspertise innen et saksfelt. De startet gjerne med å bruke sjekklister, men bruken og opplevd behov avtok i takt med at man ble sikrere på arbeidsoppgavene som skulle utføres. En deltaker mente dette har ført til at de mer erfarne var spesielt dårlig på bruk av sjekklister. Sjekklister ble ansett som nyttige i saksfelt hvor man har lite erfaring og liten kjennskap til hvilke etterforskningsskritt som burde iverksettes.

Deltakernes svar knyttet til hvordan eksisterende lister er utviklet, tilgjengeliggjort og vedlikeholdt indikerte at man i stor grad oppfatter det slik at det er særorganene Kripos og Økokrim, i samarbeid med distriktene, som utvikler og har ansvaret for sjekklister og andre

¹⁴ FSI - Forkortelse for Felles Straffesaksinntak - Enhet etablert i alle politidistrikter som en del av etterforskningsløftet. Den skal ivareta alle straffesaker som kommer inn til distriktet og driften av den initiale etterforskningen i alvorlige straffesaker (Politidirektoratet, 2016).

produkter som er tilgjengelige for politiet. Deltakerne opplyste at sjekklister og andre hjelpedokumenter er tilgjengeliggjort gjennom KO:DE, i tillegg til at noe ligger lagret i digitale mappestrukturer internt i distriktet. Fysiske sjekklister ble ikke nevnt. KO:DE oppleves gjennomgående som uoversiktlig å bruke av deltakere. En av deltakerne uttalte: “KO:DE, et rot uten sidestykke”. En deltaker opplyste at informasjonsmengden var for stor på KO:DE, noe som gjorde det vanskelig å finne relevant informasjon uten å måtte lete. Deltakerne uttrykte usikkerhet på hvorvidt de eksisterende produktene på KO:DE vedlikeholdes og oppdateres, og gav inntrykk av begrenset tillit til innholdet. Samlet indikerer svarene fra deltakerne både manglende tilgjengelighet og begrenset tillit til de eksisterende sjekklisene. En av deltakerne påpekte imidlertid et unntak. Sjekklister knyttet til politiarbeid på stedet (PPS¹⁵) opplevdes av han som både relevante, tilgjengelige og oppdaterte. Disse listene knyttet seg ikke til det å lede etterforskning, men som støtte til etterforskningsoppgavene patruljemannskap utfører som regel “på stedet”.

Hvorfor skal man bruke sjekklister, eller ikke?

På spørsmål knyttet til positive og negative sider ved bruk av sjekklister i forbindelse med ledelse av etterforskning svarte deltakerne også veldig ulikt. Det er likevel to momenter som ble gjentatt i positiv retning: a) sjekklister har en god funksjon som huskeliste, slik at sentrale gjøremål ikke glemmes, og b) gode sjekklister gjør det enklere å lede og støtte de som skal utføre etterforskningsoppgaver. Det påpekes også tydelige ulemper, men det er spesielt frykten for at listen blir en fasit, og derav hemmer de kreative prosessene som er nødvendige i en etterforskning. To deltakere var tydelige på at hver sak er unik. Det vil da være en fare for at sjekklisten ikke passer saken. En deltaker opplyste at dette var en av grunnene til at man så langt ikke bruker predefinerte hypoteser ved bruk av etterforskningsplan.

¹⁵ PPS - Forkortelse for politiarbeid på stedet. Metodikk for å utføre mer etterforskningsarbeid med bedre kvalitet på stedet i initialfasen. Involverer blant annet bruk av lydavhør ved patruljemannskap og fokus på kriminaltekniske undersøkelser. Iverksatt som en del av etterforskningsløftet (Politidirektoratet, 2016).

Bruk av sjekklister ved ledelse av etterforskning

Denne studiens kanskje mest sentrale spørsmål er som følger: “Hvordan kan og bør en sjekklister brukes ved ledelse av etterforskning?” Her svarte alle seks deltakerne at sjekklister ikke bør brukes som en oppskrift, men heller som et verktøy for å sikre at oppgaver ikke blir glemt. “Huskeliste” er her også et ord som ble nevnt mange ganger av deltakerne. En av deltakerne uttalte "kompetansen skal personen [allerede] ha, sjekklisten skal være for å huske å bruke kompetansen". På den andre siden uttalte flere at sjekklister burde brukes i saksfelt hvor man har lite erfaring og kunnskap. Disse uttalelsene er på mange måter motstridende, da man på den ene siden tydeliggjør at sjekklister ikke er noe substitutt for tidligere tilegnet kunnskap, og samtidig fremheves det at sjekklister er særlig nyttige i situasjonen hvor man har begrenset kunnskap. En av deltakerne fremhevet at det er få sjekklister som sier noe om hva politifaglig etterforskningsleder skal gjøre, men at det heller er beskrivelser av hvordan enkelte etterforskningsoppgaver/etterforskningskritt skal gjennomføres.

En av deltakerne opplyste at hvordan en politifaglig etterforskningsleder utfører sitt arbeid, i stor grad er et resultat av etablerte arbeidsrutiner enn bruk av sjekklister. En annen deltaker uttalte at en sjekklister som skulle bidra til bedre ledelse, måtte bidra til at ting ble gjort. Sjekklisten må tydelig sette frem arbeidsoppgavene som skal gjennomføres. En tredje deltaker opplyste at han før større hendelser i saker brukte en “fempunktsordre”¹⁶ som sin sjekklister og opplevde dette som svært relevant for å sikre at alle oppgaver ble ivaretatt. Flere av deltakerne opplyste at de bruker Indicia som verktøy for å lage etterforskningsplaner. I større eller mindre grad oppleves dette som en form for sjekklister ved at etterforskningskritt blir listet opp og systematisert. Arbeidsoppgavene er i liten grad listet opp på forhånd, men blir til gjennom etterforskningen. I Indicia kan man velge «lag etterforskningsplan». Man får da opp mange forskjellige momenter som det skal føres inn informasjon og status på i etterforskningen. For hvert området det skal redegjøres for status på kommer det opp en ledetekst som sier hvilke momenter som skal være med. En av deltakerne opplevde denne ledeteksten som en slags sjekklister som bidro til at de riktige momentene kom med på riktig plass.

¹⁶ Fempunktsordre - Mal for ordregivning bestående av hovedpunktene Situasjon, Oppdrag, Utførelse, Administrasjon og Forsyning, Ledelse og samband. Den benyttes av mange beredskapsorganisasjoner som Røde Kors, politi, brann og forsvar.

Det er stor enighet blant deltakerne om at sjekklister er aller mest anvendelig i initialfasen. Dette er en kritisk fase av etterforskningen hvor viktige spor vil gå tapt om de ikke sikres. Som en av deltakerne uttalte om når listene bør brukes: “initialfasen, når det koker som mest”. Flere opplyste at initialfasen ofte er kaotisk og man har behov for støtte til å gjøre de riktige valgene. Andre faser av en etterforskning oppleves også som aktuelle for bruk av sjekklister. En deltaker uttalte at sjekklister kan være anvendbare i alle faser, så lenge de er tilpasset oppgaven. Et konkret eksempel er før det i saker tas større påtalemessige avgjørelser som pågripelse eller tiltalebeslutning.

Til tross for uttalelsene om at sjekklister spesielt ville vært anvendbart i initialfasen, uttalte en av deltakerne at han ikke selv trodde at sakene ville blitt bedre om han hadde brukt sjekklister. Dette kan tyde på en begrenset tiltro til at sjekklister er et egnet hjelpemiddel for å øke kvaliteten. Tre deltakere oppga at sjekklister kunne gi økt faglig trygghet. De hadde selv nok faglig trygghet og brukte derfor ikke sjekklister. Jeg kommer tilbake til dette i diskusjonen.

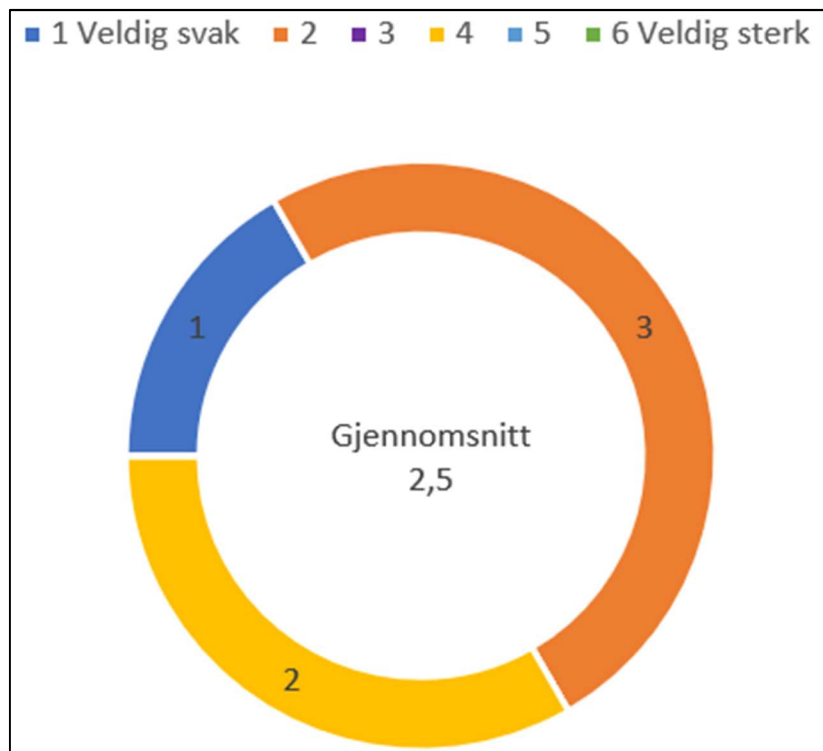
Hvordan bør sjekklister utarbeides, tilgjengeliggjøres og brukes?

Spørsmålet “Hvordan mener du sjekklister ideelt sett bør utformes om de skal være anvendbare og bidra til kvalitet innen etterforskning?” et annet sentralt spørsmål og knyttes tett til det foregående spørsmål. Dette ble i større eller mindre grad nevnt av alle deltakerne. Et hovedmoment var at dersom sjekklister skal bli brukt, må de være svært lett tilgjengelige. Eksempelvis bør sjekklister ligge lett tilgjengelig i det dataverktøyet man bruker for å lede etterforskning, og ikke som noe eget på en annen plattform. En av deltakerne påpekte at det burde være et tydelig og gjenkjennbart ikon for sjekklister integrert i datasystemene. KO:DE, som er plattformen som brukes per i dag, oppleves av flere som svært lite tilfredsstillende med tanke på tilgjengelighet. Flere deltakere påpekte at man burde ha flere sjekklister tilgjengelig og at de måtte være knyttet til riktig situasjon og saksfelt. Samme deltaker som påpekte dette med et ikon for sjekklister opplyste at det under dette ikonet burde være en opplisting av de aktuelle saksområdene. Tilknyttet det enkelte saksfelt burde det være både generelle- og mer spesifikke sjekklister knyttet til hvordan enkeltoppgaver skal gjennomføres. Det ble fremhevet at listene må henge tydelig sammen.

Flere av deltakerne opplyste at sjekklister må være enkle og tydelige. En deltaker uttalte “det må ikke være for mye tekst. Stikkord!”. En annen deltaker uttalte at det bør være slik at man kan krysse av for det enkelte punktet på listen. Flere av deltakerne uttrykte at eksisterende

sjekklister er for omfattende og uryddige, og derfor også i liten grad blir brukt. En deltaker var tydelig på at sjekklister ikke må bli en tidstyv.

Alle deltakere opplyste at det som presenteres i en sjekkliste må være og oppleves som relevant og anvendbare for brukeren. “Sjekklisten må bidra til noe utover det man gjør uansett” og “en sjekkliste bør forenkle hverdagen min i mitt arbeid om jeg skal bruke den” uttalte to av deltakerne. Dette både for å bli brukt, men også om de reelt skal påvirke kvalitet. En av deltakerne presiserte spesielt at det måtte gis informasjon om hvorfor en sjekkliste skulle brukes. Deltakerne påpeker forskjellige parameter som mer eller mindre viktige for om de vil bruke sjekklister ved ledelse av etterforskning. Sammensatt, er det momentene, lett tilgjengelig, relevante samt enkle og korte lister som fremheves som de viktige parameterne.

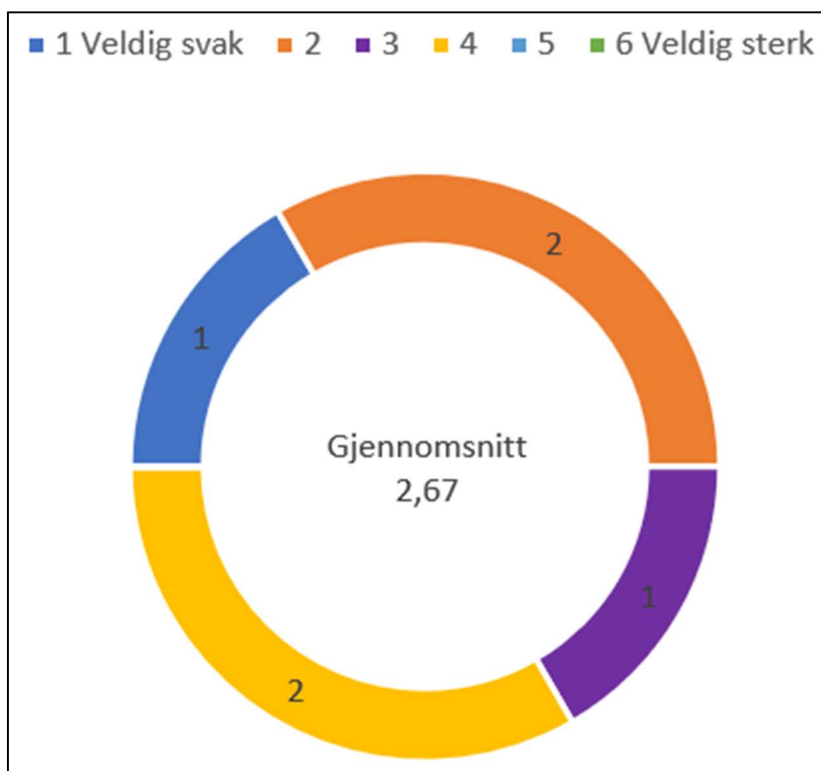


Figur 7. På en skala fra 1-6, hvor gode eksisterende sjekklister er knyttet til det å lede etterforskning. Deltakernes vurdering av kvaliteten på eksisterende sjekklister for ledelse av etterforskning (N=6).

Gjennomsnittsverdien på 2,5 og et standardavvik på 1,12 samsvarer godt med det som allerede er opplyst av deltakeren i form av manglende tillit til innholdet i eksisterende lister (for omfattende og utdatert), og manglende opplevd tilgjengelighet. En deltaker uttalte at “alt er ikke like viktig”, og at eksisterende lister ofte tar mål av seg å omfavne for mye. Dette medfører uoversiktlig og rot. To av deltakerne opplyste at de var litt usikre på hva som eksisterte av

sjekklister, og det derfor var vanskelig å konkret kommentere kvaliteten. At de ikke kjente til hva som eksisterer av sjekklister ble knyttet til at sjekklisene ikke opplevdes tilgjengelige. Det ble her påpekt at eksisterende lister i all hovedsak var knyttet til gjennomføring av etterforskningsoppgaver og ikke omhandlet ledelselementet.

Kultur for bruk av sjekklister i politiet



Figur 8. På en skala fra 1-6, hvor sterk er kulturen innen etterforskningsfaget for å benytte seg av sjekklister? Deltakernes vurdering av etterforskningsfagets kultur for bruk av sjekklister (N=6).

Gjennomsnittsverdien på 2,67 og et standardavvik på 1,11 indikerer at kulturen for bruk av sjekklister oppleves svak blant deltakerne. Som begrunnelse opplyste tre av deltakerne at bruken av sjekklister i stor grad er personavhengig, og at det ikke er noe system for bruken. En realitet er at det ofte er de uerfarne som bruker listene, og at bruken avtar i takt med at man blir tryggere på arbeidsoppgavene. Deltakerne opplyste at det generelt er gode holdninger til å bruke sjekklister, mange er positive, men at bruken ikke er en etablert del av arbeidspraksis. Flere deltakere sa at det er mye begrepsforvirring rundt hva sjekklister er. Dette skaper rot og forvirring. De store endringene norsk politi har vært gjennom de siste årene har ført til en form

for motvilje til å innføre nye ting i organisasjonen, slik som sjekklister. Endrings- og utviklingskapasiteten i politiet oppleves lav for tiden.

Fire av deltakerne opplevde en fraværende eller dårlig innarbeidet kultur for bruk av sjekklister innad i etterforskningsmiljøene. En deltaker opplyste at det er positiv utvikling å spore, da det er et økende fokus på kompetanse, systematikk, samt at den enkelte ikke alltid vet best. En deltaker sa at politiet har blitt sett på som et actionpreget yrke, og det har vært lite fokus på standardisering og gjenbruk av kunnskap. Det beskrives en tydelig kulturell endring, men den er ikke direkte knyttet til sjekklister, men heller knyttet til læring og kunnskap innen etterforskningsfeltet. Et moment som flere deltakere fremhevet gjennom intervjuene er at det ikke er noe krav til bruk av sjekklister, og at det ikke er forankret som metodikk, hverken hos medarbeidere eller ledere. Dette mente flere var medvirkende til at det i liten grad verken utvikles eller brukes.

Gjennom intervjuene opplyste flere deltakere at det er en mer etablert kultur for bruk av sjekklister i de operative politimiljøene enn det er i etterforskningsmiljøene. Innad i etterforskningsmiljøene er det igjen mer kultur for bruk av sjekklister blant de som utfører etterforskningsoppgaver, enn de som leder etterforskning.

Risikoerkjennelse

Som avslutning på intervjuet ble deltakerne spurt følgende spørsmål: “Anser du det å lede etterforskning som sammenlignbart med andre høyrisikoyrker som for eksempel kirurgi eller å være pilot?” Tre av deltakerne anså ledelse av etterforskning som høyrisiko, én opplyste uavklart, og to svarte nei. Alle var enige i at konsekvensene var store om man gjorde feil. Blant de som svarte nei, var begrunnelsen at feilene ikke medførte potensielle fatale konsekvenser, slik det kan gjøre innen luftfart og kirurgi. En av deltakerne som svarte nei, sa at han burde vel egentlig svart ja, men det føltes ikke slik. Risikoforståelsen knyttet til det å være politifaglig etterforskningsleder oppleves som lite tilstedeværende, og i beste fall som uavklart blant deltakerne.

Diskusjon

Undersøkelsen viser at sjekklister eksisterer og brukes på etterforskningsfeltet blant deltakerne, men i begrenset grad, og ikke som et systematisk verktøy for å bedre kvalitet i ledelsen av etterforskning. Hva en sjekklister faktisk er synes å være utydelig definert. I mange tilfeller oppfatter deltakerne sjekklister mer som en “veileder” eller en “guide” for hvordan etterforskning skal utføres, heller enn en faktisk sjekklister. Tidligere forskning har funnet at veileder ofte oppleves som lite anvendbare i praksis (Gangdal & Angeltveit, 2014; Sarna, 2017). Dette kan være noe av forklaringen på hvorfor eksisterende sjekklister har manglende tillit blant deltakerne, og derfor i liten grad utvikles og anvendes.

Deltakerne er samstemte om at sjekklister har en god funksjon som huskeliste eller “sikkerhetsnett” slik at essensielle spor ikke går tapt, samtidig er det en frykt for at sjekklister vil hemme kreativitet og i for stor grad styre etterforskningen inn i fastlagte spor. Dette er i sterk kontrast til at bruk av sjekklister viser seg å frigjøre kapasitet (Gawande, 2010), noe som er svært ønskelig sett menneskets begrensede kognitive simultankapasitet (Cowan, 2001; Magnussen, 2017; Miller, 1956) Halvparten av deltakere opplyste at man ikke trodde at sjekklister ville føre til bedre resultat, da man selv hadde god kunnskap. Dette tyder på en (for) stor tro på egne evner, og en manglende kunnskap om hvorfor erfarne etterforskningsledere bør bruke sjekklister.

Alle deltakerne fremhevet følgende hovedfaktorer til å være av stor betydning for om de bruker sjekklister som verktøy eller ikke: tilgjengelighet, opplevelse av nytteverdi, samt at de designmessig må være korte og tydelige. I så måte er det en bevissthet hvordan de ønsker at sjekklister skal være utformet og tilgjengeliggjort, men det er begrenset innsikt hvorfor alle (inkludert eksperter) også bør benytte seg av dem.

Undersøkelsen indikerer at deltakerne har et lite bevisst forhold til bruk av sjekklister og at bruken i mindre grad er en del av gjeldende kultur på alle organisasjonsnivå. En tydelig indikator på dette, er at det i liten eller ingen grad er et system for bruken av sjekklister som verktøy og at det er tettere knyttet til den enkeltes ønske og opplevde behov for støtte i arbeidet, enn en etablert arbeidsrutine. Dette samsvarer med funnene hos Fahsing (2016), som fant at system- og prosessdimensjonen var nærmest fraværende hos norsk politi. Etterforskningspraksisen står i et krysspress mellom kvalitet og effektivitet (Fahsing & Ask, 2013). Dette påvirker hva som er mer og mindre viktig. Om sjekklister skal bidra til kvalitet,

så må det avklares om hvorvidt det er kvalitet eller effektivitet som er det drivende maksime i kulturen.

Kompleksitet - Utvikling - Vedlikehold og trening

Gjennom hele avhandlingen er det tydelig påpekt at etterforskning er en potensielt kompleks utfordring hvor man skal håndtere store informasjonsmengder under tidspress, fatte beslutninger og sette retning. I mange tilfeller utelukker den ene etterforskningsstrategien muligheten for den andre. Modeller som etterforsknings sirkelen til Fahsing (2016) og Nilsens (2012) modell for organisering av etterforskning, viser at man har tatt kompleksiteten på alvor, og erkjent at man trenger metodisk og organisatorisk støtte for å etterforske med god kvalitet. Samfunns- og teknologiutviklingen gjør at kompleksitetsutfordringene trolig blir større og større i årene som kommer (Sunde & Sunde, 2019). Dette betyr ikke at sjekklister er løsningen alene, men det tydeliggjør at politiet må sette seg i stand til å følge denne utvikling. Sjekklister kan i så måte være et godt verktøy, men det fordrer at de er et verktøy i enden av et større system knyttet til opplæring, utvikling og vedlikehold av kunnskap og erfaringer.

Deltakerne var tydelige på at gjeldende sjekklister måtte være oppdaterte og tilpasset både brukere og området de skal virke i, om de skal benyttes. Dette er samsvarende med Bichelmeyers (2003) sine vurderinger knyttet til behovet for å tilpasse sjekklister til brukeren og bruksområdet. I likhet med Gawande (2010) var deltakerne tydelige på at sjekklister ikke skal være et substitutt for kunnskap innen et fag eller en arbeidsoppgave. Dette indikerer en viss forståelse for at suksess i bruk av sjekklister forutsetter trening innen etterforskningsfaget, men også trening i å bruke sjekklister. Paradoksalt nok svarte imidlertid flere av deltakerne at det var på saksfelt de følte seg utrygge på egen fagkunnskap at de oftest brukte eller ville bruke sjekklister. Dette vitner om en viss forvirring og usikkerhet rundt begrepet og hovedformålet med sjekklister. Flere nevnte at eksisterende sjekklister i mindre grad var oppdatert, og at dette svekket deres interesse for å benytte dem. Det er tydelig at det å bruke sjekklister ikke er et organisatorisk krav hverken kulturelt eller strukturelt. Det synes å være opp til den enkelte om de benytter seg av sjekklister eller ikke. Dette vitner om lav evne til organisatorisk læring (Johannessen, 2013) og en arbeidskultur som ikke er godt tilpasset de utfordringer organisasjonen står i (Schein, 2010).

Tilgjengelighet - Interoperabilitet

Stort sett alle sjekklister som deltakerne brukte var digitalt tilgjengeliggjort, men likevel opplevdes de ikke særlige tilgjengelige, da det var i et eget system adskilt fra det datasystemet de satt og jobbet i. Dagens samfunn er svært digitalt, og kommersielle aktører kommer stadig med apper og digitale løsninger som til dels løser problemer man ikke engang visste man hadde. Det store fokuset på tilgjengelighet blant deltakerne kan tyde på at de har den samme forventningen til brukergrensesnitt og tilgjengelighet på de produktene (sjekklister) de skal bruke i sin rolle som etterforskningsleder, som man har i sitt private liv. Det ble påpekt av flere deltakere at sjekklister måtte være integrerte i det dataverktøyet de brukte til å lede etterforskning om de skulle ta det i bruk i vesentlig grad. Gawande (2010) er inne på dette, når han påpeker at sjekklister ikke må oppleves som ekstraarbeid, men som en støtte og hjelp. Han snakker om betydningen av “pause-punkt” hvor fagpersonen kan finne tid til å identifisere og eventuelt korrigere potensielle feil. Dette krever disiplin og en rask og sømløs aksess til sjekklister. Selv om det ikke nevnes konkret, etterspørres det en større grad av interoperabilitet mellom datasystemer og sjekklister om bruken skal øke. Det er flere ganger påpekt at politiet er en treg organisasjon som har vanskelig med å tilpasse seg den tiden man er inne i, spesielt knyttet til teknologi (Buckley, 2017; Horvath et al., 2001; Johannessen, 2013). I likhet med hva Fahsing (2016) fant, indikerer dette en lav tilgjengelighet på systemiske støtteprodukter til etterforskning og etterforskningsledelse, herunder sjekklister. Om sjekklister i større grad skal bli en del av verktøykassen til etterforskning så er dette utfordringer som må tas på alvor.

Kognitive begrensninger

Som tidlig påpekt i avhandlingen er menneskets kognitive kapasitet svært begrenset, og uansett om vi vil eller ikke, fatter vi både dårlige og feil beslutninger. Informasjonsmengdene i store etterforskninger er ofte formidable. Hele tiden skal det frigjøres plass i korttidsminnet til nye og kanskje viktige opplysninger. Etterforskere kan ikke bare ha én tanke i hodet. De må forholde seg til mange - på en gang. Dette skaper grunnleggende kognitive utfordringer og fare for at viktige vurderinger, informasjon og etterforskningsskritt glipper. Menneskets kognitive fleksibilitet, altså evne til å skifte mellom flere forskjellige oppgaver, er mye bedre enn vår evne til å håndtere flere oppgaver samtidig (Bjerknes & Fahsing, 2018). Det bør derfor være en klar målsetning å systematisere både informasjon og arbeidsoppgaver i en etterforskning, noe som har vist seg å ikke være allmenn kunnskap blant etterforskere (Tong, 2009). Funnene i denne

studien indikerer varierende grad av innsikt i kognitive begrensninger, da flere påpekte at de hovedsakelig brukte eller ville bruke sjekklister innen saksfelt de hadde liten eller ingen erfaring i. Dette til tross for at det er en kjensgjerning at også eksperter iblant feiler på de mest enkle utfordringer ofte grunnet kognitive begrensninger (Gawande, 2010). For å forstå verdien av og behovet for hjelpemidler som sjekklister, må man ha innsikt, bevissthet og erkjenne egne begrensninger. Deltakerne fremhevet opplevelse av nytteverdi som et av de viktigste momentene som må være tilstede om de skulle bruke sjekklister. Denne opplevelsen av nytteverdi ser ut til å være mer knyttet til nytte i form av hjelp til å utføre selve oppgavene, og ikke behovet for sjekklisten som en redningsbøye mot menneskets grunnleggende kognitive begrensninger. Dette er litt underlig siden de siste års obligatoriske årlige opplæring (OÅO)¹⁷ har hatt stort fokus på nettopp denne type menneskelige begrensninger, og hvordan det kan påvirke ledelse av etterforskning. Det kan derfor synes som om denne kunnskapen ikke har ført til det nødvendige ydmyket for oppgavens kompleksitet og adekvate tiltak på individ- og gruppenivå.

Kvalitet versus effektivitet

Det er et paradoks at norsk politi i liten grad har en standard for hva som kjennetegner god kvalitet i etterforskningsprosessen, når Riksadvokaten (2018b) er så tydelig på kravet om kvalitet som en innsatsforpliktelse. Rundskrivet har fokus på de overordnede føringene for samarbeid mellom aktører og hva et godt resultat er, men i mindre grad på hvordan dette gjennomføres i praksis. Fahsing (2016) etterlyser mer evidensbasert praksis. Innes og Brookman (2013) peker på selve prosessen som en av de grunnleggende suksessdimensjonene for etterforskning. Norsk politi mangler tilsvarende grunndokumenter som Murder investigation Manual (MIM)¹⁸, Core Investigative Doctrine (CID), Major Incident Room Standardised Administrative Procedures (MIRSAP)¹⁹ eller opplæringsprogrammer som Senior

¹⁷ OÅO - Obligatorisk årlig opplæring for alle som jobber innen etterforskningsfeltet i norsk politi. Innført i forbindelse med handlingsplan for løft av etterforskningsfeltet (Politidirektoratet, 2016).

¹⁸ MIM - Murder Investigation Manual (ACPO, 2000).

¹⁹ MIRSAP - Major Incident Room Standardised Administrative Procedures (ACPO, 2005b).

Investigating Officer Development Programme (SIODP)²⁰. Fox (2007) skriver eksempelvis at MIM er retningslinjer for hvordan en etterforskningsleder skal utføre arbeidet sitt. For å kunne utvikle gode sjekklister vil det være en forutsetning at det ligger gode retningslinjer i bunnen for hvordan etterforskningen skal utføres. Det ser ut til å være et gap mellom det kvalitetsmessige målet og eksisterende standarder for hvordan dette nås. Inntrykket er at det i begrenset grad eksisterer evidensbaserte og retningsgivende prosedyrer (SOP) innen etterforskning. Sjekklister kan ikke stå som løsningen alene, men heller som verktøyet i enden av forskning, opplæring/utdanning, hjelpedokumenter og retningslinjer for hvordan etterforskningen bør ledes og utføres. Som tidlig påpekt i avhandlingen, må det et tydelig fokusskifte fra “hva feiler innen etterforskning?” til “hva er det som fungerer innen etterforskning” om man skal kunne komme frem til gode sjekklister. Hva som har feilet er ikke uvesentlig, da dette også sier noe om hva som fungerer. På mange måter representerer gode sjekklister den akkumulerte læringen en har innen et spesifikt emne, som derav kan bidra til å etablere en faglig standard.

Systematikk - Struktur - Kultur

Som tidligere nevnt er større etterforskning en potensiell kompleks utfordring, og det å lede dem er blant de mest utfordrende rollene man kan bekle innen etterforskning (Monckton-Smith et al., 2013). Dette sammenholdt med flere rettsskandaler, og menneskets kognitive begrensninger taler for at man må ha systemer og rutiner som skal støtter opp under god beslutningstaking. Man kan ikke stole på naturen grunnet menneskets trang til å forenkle og søke forklaring. Den underliggende årsaken til de fleste justisfeil er den samme; systematiske svakheter knyttet til kognitive forenklingsprosesser (Rachlew, 2009). Selv om behovet for struktur er åpenbart, viser det seg å være et svært langt steg fra å etablere strukturer til å at det blir kultur, spesielt om man selv ikke opplever behovet. En enkel sammenligning er bruk av bilbelte. I dag er det automatikk for de fleste at man tar på bilbeltet når man setter seg inn i

²⁰ SIODP - Senior Investigating Officer Development Programme. Opplæringsprogram for Senior Investigating officers (etterforskningsledere).

bilen. Det var ikke tilfellet i tiden etter at bilbeltet ble oppfunnet. Det tar tid å innarbeide nye sikkerhetskulturer, og de fleste av oss vil stritte imot selv om vi kjenner farene.

I tillegg er det tydelig at politikulturen i stor grad lærer gjennom praksis heller enn kunnskap (Donnelly & West, 2019). Hos norske etterforskere og etterforskningsledere var det lite bruk av systemer og rutiner i arbeidsutførelsen, og dette var én av grunnene til at etterforskningsledere fra England og Wales gjorde det bedre (Fahsing, 2016). I dette ligger det en erkjennelse av at det vil ta tid å etablere en kultur for bruk av sjekklister innen etterforskningsfaget, i den grad det faktisk er ønskelig. Flere deltakere i undersøkelsen opplevde en positiv holdning til sjekklister som virkemiddel, men at det ikke på noen måte var innarbeidet som en etablert del av etterforskningskulturen. Det virker som det er en slags skillelinje mellom å jobbe kunnskapsbasert eller erfaringsbasert, og at aspektet med bruk av sjekklister kun er en liten del av dette. Deltakerne gir uttrykk for både positive og negative aspekter ved det å faktisk bruke sjekklister. Flere påpeker en skepsis til at slike lister blir brukt som en form for fasit som ikke alltid passer saken. En mulig forklaring på hvorfor det eksisterer slik skepsis, kan være at det utfordrer etterforskeren eller etterforskningslederens autonomi og i så måte oppleves som en trussel. Mennesket liker som utgangspunkt ikke å bli styrt, og som påpekt av Stelfox (2007) fører mer kunnskap til større grad av autonomi blant etterforskere. Sjekklister kan oppleves som styring av arbeidet om man ikke har forståelsen av hva som ligger til grunn for sjekklister. Dette tydeliggjør at god bruk av sjekklister vil kreve opplæring i bruken av dem, slik at man forstår både mulighetene og begrensningene. I mine data fra etterforskningslederne spores det en viss optimisme i form av en kulturell endring knyttet til bruk av støtteverktøy som sjekklister. Nyere forskning på etterforskning i Norge, en ny masterutdanning i etterforskning, og det såkalte "Etterforskningsløftet" kan samlet sett ha medvirket til dette. Samtidig synes er det å ha oppstått en slags tydelig tretthet og eller metning i utviklings- og endringstiltak muligens som følge av den pågående nærpolitireformen.

Gawande (2010) er tydelig på behovet for kulturendring om man skal lykkes med bruk av sjekklister. Min oppfatning er at slik kultur eksisterer i politiet, men at den i større grad knytter seg til de operative miljøene og i mindre grad er gjeldende i etterforskningsfaget. Man kan ha verdens beste sjekklister, men de har liten verdi om man ikke har en kultur for å bruke dem (Gawande, 2010). Om bruk av sjekklister skal bli en større del av etterforskningsfeltet, kreves det at man retter en større mot selve kulturen.

Sjekklistor - Et egnet hjelpemiddel for å lede etterforskning?

I alle tilfeller hvor store etterforskninger har feilet er de fleste læringspunktene gjenkjennbare (NOU, 2007; Riksadvokaten, 2015, 2017). Det viser at det er vanskelig å rette feil selv om man vet hva problemet er. Ledelse, eller ofte mangel og uklarhet i ledelse av etterforskning, er påpekt i Monika-saken (Riksadvokaten, 2015). Når man vet så klart at ledelsesleddet er av fundamental betydning for etterforskning, bør det være et område hvor man søker nye løsninger. Det faktum at etterforskning ledes av politi og påtale sammen, kan medføre uklarhet i hvem som er “kapteinen” i etterforskningen. Det er også sannsynlig at de to profesjonene har en ulik arbeidskultur. Om dette skal fungere godt er man avhengig av en sterkere felles arbeidskultur og en ytterligere tydeliggjøring av roller og ansvar.

Generelt pekes det i samfunnet og innen etterforskning på en økt kompleksitet. Dette sammenholdt med en minkende aksept for å feile og økende kvalitetskrav er på mange måter i ferd med å presse etterforskningsfaget mot bristepunktet. Etterforskningsfaget er i ferd med å nå det som Fahsing (2016) kalte dets “B-17 moment” og Kiel (2009) omtaler som “the limit of complexity”. Dette indikerer et tydelig behov for verktøy som konkretiserer og forenkler arbeidsutførelsene. Mange av de oppgavene som gjøres av etterforskningsledere, både på generell basis og knyttet til det enkelte fagområde, er gjentakende i stort sett alle saker. Likeledes viser det seg at enkelte av de etterforskningskrittene som iverksettes eller ikke iverksettes, er av stor betydning for oppklaring. Ut fra det som er presentert, burde dette blitt delt opp i flere forskjellige lister fordelt på forskjellige tidspunkt og faser i etterforskningen slik at man ivaretar Gawande (2010) sitt prinsipp om at sjekklistor bør være mellom 5 til 9 punkter. Generelt ser det ut til at sjekklistor knyttet til etterforskningsfaget er lange og inneholder mye tekst og forklaringer. På mange måter virker det som de eksisterende listene skal ta høyde for alt. Dette viser at man i liten grad har gjort en god vurdering av hva som er mer og mindre viktig (the killer items). For i større grad kunne lykkes, må det trolig rettes en større innsats mot å definere “the killer items” innen den enkelte fase og saksfelt. Ledelse av etterforskning handler ofte om å prioritere, da man har flere arbeidsoppgaver enn man har ressurser. For den som skal utarbeide gode sjekklistor, må det erkjennes at alt i en etterforskning ikke er like viktig.

Deltakernes svar indikerer at sjekklistor i størst grad er knyttet til utførelse av etterforskningskritt. En etterforskningsleder vil trolig ikke ha behov for å vite eksempelvis hvordan en IP-adresse, eller et fingeravtrykk rent praktisk skal sikres, men vil ha et behov for å vite om det er gjort eller ikke. Dette kan tyde på at det i mindre grad har vært fokus på

sjekklister som ivaretar selve etterforskningsprosessen og derav etterforskningsledelsens behov. En mulig grunn til dette er at gjennomføring av konkrete etterforskningskritt ofte er enkle og rutinemessige gjøremål med et fast mønster og derav også egner seg bedre for sjekklister.

Både direkte og indirekte opplyste flere av deltakerne at sjekklister kan være bra, men at de må være tilpasset den utfordringen de skal løse. Man må være klar over at det er akkurat den sjekklisten som må benyttes. En sviktende vurdering i initialfasen kan føre til at feil sjekkliste benyttes og at sentrale vurderinger eller etterforskningskritt utelates. Fra forskning på medisin og luftfart vet man at slik feildiagnostikk forekommer relativt ofte. Politiet burde også ha kommet til samme erkjennelse. Det er ingen unnskyldning at utviklingen av gode sjekklister stiller store krav til både de som skal utvikle og vedlikeholde dem. Både forskningen og deltakerne er samstemte om at det er spesielt i initialfasen at sjekklister er gode verktøy for å forebygge justisfeil ved at spor sikres med best mulig kvalitet. Tatt i betraktning at det er initialfasen som har vist seg å være den mest krevende, men også viktigst for å sikre en god etterforskning, bør videre utvikling og implementering av sjekklister ha et spesielt fokus på denne fasen. Den samlede konklusjonen er at sjekklister kan være et egnet verktøy for å lede etterforskning, men at det fordrer at det lages gode lister, at det gis opplæring og at bruken innarbeides i kulturen for hvordan etterforskningsledelse utøves.

Risikoerkjennelse

Det er tydelig at konsekvensene av feil i etterforskning kan være store, noe som deltakerne i studien påpeker. Likevel anser ikke alle det å lede etterforskning som en høyrisiko-oppgave. Da Boeing utviklet sjekklister for hvordan man håndterte sine B-17 fly, var ikke dette et resultat av at de ønsket seg sjekklister, men heller et resultat av at flyet ville falle ned, og de ikke ville lykkes med å selge flyet om de ikke gjorde det (Gawande, 2010). Selv om det er økonomisk profitt som ligger i bunnen her, handler dette også om tillit og risikoerkjennelse. Når en av deltakerne uttaler at han ikke anser etterforskningsledelse som en høyrisikoaktivitet, men burde nok ha gjort det, er det et tegn på lav risikoerkjennelse. En av grunnene til dette kan være avstanden mellom handling, eller mangel på handling, og konsekvensen, ofte har et langt tidsperspektiv. Dette er i stor motsetning til eksempelvis luftfart, hvor konsekvensene av feil kan være umiddelbart havari og tap av mange menneskeliv. Kulturen i politiet er heller ikke slik at det har vært etterforskningens utførelse som har vært av størst betydning, men heller

utfallet av etterforskningen. Risikoerkjennelsen ligger dermed i større grad i resultat (oppklart eller ikke). Som tidligere nevnt peker Innes og Brookman (2013) på at suksess i drapsetterforskning måles i form av oppklaring, prosess, skadebegrensning og forebygging. Knutsson (2013) påpeker at måleparameterne i all hovedsak ligger på resultatet av etterforskning. Det kan virke som om resultatfokuset er med på å vanskeliggjøre fokus på de andre faktorene.

Begrensninger, reliabilitet og validitet

Åpenhet, transparens og innsyn er svært viktige momenter ved presentasjon av forskning (Tjora, 2017). Det har gjennom studien vært et tydelig fokus på å formidle hvordan studien er gjennomført, og hvilke begrensninger som ligger i det empiriske materialet. Det er ikke gjort undersøkelser på politiets bruk av sjekklister tidligere. Dette gjør avhandlingen unik. Undersøkelsen er liten og har en tydelig begrensning ved at det kun er seks deltakere. Hellevik (2015) skriver at forskning ofte har som mål å generalisere. Samtidig påpeker Fekjær (2017) at små utvalg er lite egnet for generalisering. Utvalget representerer en svært liten del av totalpopulasjonen av politifaglige etterforskningsledere i Norge. Studien er derfor ikke som nevnt særlig generaliserbar. Selv om undersøkelsen er ikke egnet for å representere alle norske politifaglige etterforskningslederes praksis ved bruk av sjekklister, gir den likevel et verdifullt innblikk i noe som tidligere ikke er undersøkt. Det er en viktig presisering og begrensning at resultatet i beste fall viser en liten del av hva som er praksis knyttet til bruk av sjekklister knyttet til ledelse av etterforskning. Intervjuene ble gjennomført i kun ett av tolv norske politidistrikt. Resultatet er derfor mer et uttrykk for kulturen og bruken av sjekklister i Sør-Vest politidistrikt. Et betraktelig større utvalg ville kunne bidratt til å øke studiens validitet gjennom både større variasjon i data, men også ved at enkelte momenter i større grad ble bekreftet.

Gjennom intervjuer vil man ikke få vite hva praksis på fagfelt er, da man får høre hva noen sier de gjør, og ikke hva de faktisk gjør. De vil naturlig nok også påvirkes av meg som kollega og som forsker. Intervjuene og den påfølgende analysen ville muligens ha vært mer pålitelige dersom de ble tatt opp på lyd og analysert av noen andre. Det var dessverre ikke mulig med de ressurser og det korte tidsintervall dette prosjektet hadde. Videre ville en metodetriangulering hvor man eksempelvis kombinerer bruk av intervju, litteraturstudier og observasjon ha styrket en slik studie (Johannesen et al., 2016). Det mest nærliggende ville vært en observasjonsstudie knyttet til politifaglige etterforskningsledere sin bruk av sjekklister. Dette var aldri et alternativ

med tanke på oppgavens begrensning. Videre bør det forskes på hvordan man best mulig utvikler, vedlikeholder og bruker sjekklister innen etterforskningsfaget. For å kunne gjøre dette, står utviklingen av både et system og en kultur for bruk av sjekklister sentralt. De strukturelle grepene vil trolig være håndterbare, men å finne ut hva som skal til for å påvirke og endre kulturen, er som etterforskning, en potensielt kompleks affære.

Det å forske på eget praksisfelt er spennende, men også utfordrende. Det ligger klare utfordringer med å holde seg noenlunde objektiv til et fagfelt man i hverdagen er med på å utøve og utvikle. Som tidligere påpekt i oppgaven, er man som forsker sterkt påvirket av det miljøet man er en del av (Rachlew, 2010). Min yrkesbakgrunn og mine holdninger til bruk av sjekklister har trolig påvirket deltakerne enten jeg ønsket det eller ikke, da deltakerne var klar over at jeg til daglig jobber med etterforskningsfeltet. Dette kan ha medført at deltakerne har svart det de trodde jeg ønsket at de skulle svare, eller svart slik de ønsket å fremstå (Thagaard, 2009). Bevisstheten rundt dette har for min egen del økt gjennom arbeidet med avhandlingen. Å ha grunnleggende kjennskap til den kunnskap som eksisterer på et fagfelt er med på å frembringe et mer troverdig resultat (Johannesen et al., 2016). Nærheten til fagfeltet er nyttig for å finne gode tema og finne de relevante spørsmålene. På samme tid er det en utfordring å se andre perspektiver, da man søker informasjon som støtter ens eget syn. Tjora (2017) er tydelig på at en forskers kunnskap om eget tema er en stor ressurs. Det har gjennom hele studien vært fokus på en åpenhet rundt eget ståsted. Selv om dette ikke gjør resultatet objektivt, bidrar det til å synliggjøre studiens validitet. En forsker med liten tilknytning til politiet ville muligens fått andre svar enn det jeg fikk, eller i det minste fortolket dem annerledes. Deltakernes forståelse av begrepet sjekklister var varierende. En omtalte fempunktsordre som en form for sjekklister, mens en annen anså etterforskningsplan som en sjekklister. Det er en fare for at man legger forskjellig innhold i selve begrepet sjekklister og derav også svarer forskjellig. Min egen oppfattelse av begrepet vil trolig også påvirke min tolkning av svarene fra deltakerne. Denne erkjennelsen, i kombinasjon med tydelig og solid veileder, har vært viktig for å opprettholde en viss balanse og kritisk sans. Noe forskning innenfra er forhåpentligvis bedre enn ingen forskning innenfra.

Avsluttende betraktninger

Studien har gitt et innblikk og synliggjort at det bør forskes videre på politiets utøvende praksis for å se om det finnes et større potensiale i bruken av sjekklister. Da ledelse i initialfasen av etterforskning er tett knyttet til prinsippene for operativ ledelse, finnes det trolig erfaringer og forskning som er overførbare til etterforskningsfeltet.

Personlig har jeg fått en bredere innsikt i sjekklisters fordeler og ulemper, og hvordan dette knytter seg til både individet og dets kognitive begrensninger, betydningen av kultur, teknologi, opplæring og behovet for systematisk praksis. Ikke minst har jeg sett verdien det har at alle disse virker sammen samt at sjekklister i så måte kan representere et godt hjelpemiddel i et større og velfungerende system, “et velsmurt maskineri”.

Et overordnet spørsmål jeg mener må adresseres fremover, er hvorvidt det er mulig å utvikle en kultur for kvalitet gjennom eksempelvis sjekklister og prosedyrer, om det ikke er noen som kontrollerer og ettergår politiets gjennomføring av etterforskning? Til sammenligning ville færre trolig brukt bilbelte om det ikke var trafikkontroller.

Det er per tiden stort fokus på utvikling av standarder og enhetlige og systematiske arbeidsmetoder innen etterforskningsfeltet i norsk politi gjennom forvaltnings- og utviklingsapparatet innen etterforskning (Politidirektoratet, 2016). Bruk av sjekklister bør være et naturlig tema i denne sammenheng. Forhåpentligvis kan videre forskning bidra til at politiet i større grad nyttiggjør seg av de potensielle positive effektene som ligger i bruk av sjekklister.

Sjekklister bør på mange måter representere politiets akkumulerte kunnskap og erfaringer innen en bestemt utfordring/oppgave. Jeg avslutter derfor med et sitat fra Fahsing (2016):

The judgements and decisions to be made are far too numerous and complex to be left to the detective's working memory alone. Hence, expertise alone cannot be trusted to serve as a complete safeguard against fundamental cognitive limitations. A new paradigm, where the detective in the 'hot-seat' is supported by adequate knowledge, tested abilities, operational checklists, and evidence based control procedures is necessary. If the need for a new paradigm is ignored, the potential harmful consequences are considerable. (s. 69).

Litteraturliste

- Aall, J. (2015). Uskyldpresumpsjonen og beviskravet i straffesaker. I R. Aarli, M.-A. Hedlund, & S. E. Jebens (Red.), *Bevis straffesaker. Utvalgte emner* (s. 459–480). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- ACPO. (2000). *Murder Investigation Manual*. Wyboston, UK: Association of Chief Police Officers.
- ACPO. (2002). *Investigation of Volume Crime Manual*. Wyboston, UK: Association of Chief Police Officers.
- ACPO. (2005a). *Core Investigative Doctrine*. Association of Chief Police Officers.
- ACPO. (2005b). *Major Incident Room Standardised Administrative Procedures (MIRSAP)*. Association of Chief Police Officers.
- ACPO. (2011). *Practice advice on critical incident management* (2. utg.). Wyboston, UK: Association of Chief Police Officers.
- ACPO. (2012). *Practice advice on core investigative doctrine* (2. edition). Wyboston, UK: Association of Chief Police Officers and National Policing Improvement Agency.
- Alison, L., Barrett, E., & Crego, J. (2007). Criminal investigative decision making: Context and process. I R. R. Hoffman (Red.), *Expertise out of context: Proceedings of the sixth international conference on naturalistic decision making* (s. 79–95). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Arbuthnot, K. (2017). Key Issues in Incident Command. I R. Flin & K. Arbuthnot (Red.), *Incident command: Tales from the hot seat* (s. 10–31). New York: Routledge.
- Ask, K. (2013). Bias: Fejl og faldgruber i efterforskning. I C. Hald & K. V. Rønn (Red.), *Om at opdage: Metodiske refleksjoner over politiets undersøgelsespraksis* (s. 149–169). Fredriksberg: Samfundslitteratur.
- Ask, K., & Alison, L. (2010). Investigators' decision making. I P. A. Granhag (Red.), *Forensic psychology in context: Nordic and international perspectives* (s.35-55). London: Willan.

- Ask, K., & Fahsing, I. (2019). Investigative decision making. I Ray Bull, Iris Blandón-Gitlin (Red.), *The Routledge International Handbook of Legal and Investigative Psychology* . (Vol. 1, s. 84-101) New York: Routledge
- Ask, K., & Granhag, P. A. (2005). Motivational sources of confirmation bias in criminal investigations: The need for cognitive closure. *Journal of Investigative Psychology and Offender Profiling*, 2(1), 43–63.
- Ask, K., & Granhag, P.-A. (2008). Psykologiska påverkansfaktorer vid utredningsarbete. I P. A. Granhag & S. Å. Christianson (Red.), *Handbok i rättspsykologi* (s. 161–174). Stockholm, Sweden: Liber.
- Baber, C., & McMaster, R. (2016). *Grasping the Moment: Sensemaking in Response to Routine Incidents and Major Emergencies*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Berenholtz, S. M., Pronovost, P. J., Lipsett, P. A., Hobson, D., Earsing, K., Farley, J. E., ... Perl, T. M. (2004). Eliminating catheter-related bloodstream infections in the intensive care unit. *Critical Care Medicine*, 32(10), 2014–2020.
- Bichelmeyer, B. A. (2003). *Checklist for formatting checklists*. Hentet fra <https://wmich.edu/sites/default/files/attachments/u350/2014/formattingchecklist.pdf>
- Bjerknes, O. T., & Fahsing, I. (2018). *Etterforskning. Prinsipper, Metoder og Praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bosk, C. L., Dixon-Woods, M., Goeschel, C. A., & Pronovost, P. J. (2009). Reality check for checklists. *The Lancet*, 374(9688), 444–445.
- Brookman, F., & Innes, M. (2013). The problem of success: What is a «good»homicide investigation? *Policing and society*, 23(3), 292–310.
- Brookman, F., Maguire, E. R., & Maguire, M. (2018). What Factors Influence Whether Homicide Cases Are Solved? Insights From Qualitative Research With Detectives in Great Britain and the United States. *Homicide studies*.
- Brunacini, A. (2017). Incident Command Functions. I R. Flin & K. Arbuthnot (Red.), *Incident command: Tales from the hot seat* (s. 58–68). New York: Routledge.

- Bryant, R. (2019). Innate Reasoning and Critical Incident Decision-Making. I M. Roycroft & J. Roach (Red.), *Decision Making in Police Enquiries and Critical Incidents: What Really Works?* (s. 47–68). London: Springer Nature Limited.
- Buckley, J. (2017). *Managing intelligence: A guide for law enforcement professionals*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Bukve, O. (2016). *Forstå, forklare, forandre: om design av samfunnsvitskaplege forskingsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Carson, D. (2007). Models of investigation. I T. Newburn, T. Williamson, & A. Wright (Red.), *Handbook of criminal investigation* (s. 407–425). Cullompton: Willan publishing.
- Cook, T., Hibbitt, S., & Hill, M. (2013). *Blackstone's Crime Investigator's Handbook*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Cook, T., & Tattersall, A. (2016). *Blackstone's senior investigating officers' handbook* (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Cowan, N. (2001). The magical number 4 in short-term memory: a reconsideration of mental storage capacity. *The Behavioral and Brain Sciences*, 24(1), 87–114; discussion 114–185.
- Dean, G., Fahsing, I., Gottschalk, P., & Saether, H. S. (2008). Investigative thinking and creativity: an empirical study of police detectives in Norway. *International Journal of Innovation and Learning*, 5(2), 170.
- Degani, A., & Wiener, E. L. (1993). *Cockpit Checklists: Concepts, Design, and Use*. Hentet fra: <https://doi.org/10.1177/001872089303500209>
- Diderichsen, A. (2013). Vidensideal: Erkendelsesteori, politik og profesjonalisering. I C. Hald & K. V. Rønn (Red.), *Om at opdage: Metodiske refleksjoner over politiets undersøgelsespraksis* (s. 55–92). Fredriksberg: Samfundslitteratur.
- Diesen, C. (2000). Beyond Reasonable Doubt: Standard of Proof and Evaluation of Evidence in Criminal Cases. *Scandinavian studies in law*, (40), 169–180.
- Donnelly, D., & West, A. (2019). The Task Is Greater Than the Title: Professionalising the Role of the Senior Investigative Officer i Homocide Investgations. I M. Roycroft & J.

- Roach (Red.), *Decision Making in Police Enquiries and Critical Incidents: What Really Works?* (s. 107–128). London: Springer Nature Limited.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper Collins.
- Ericsson, K. A., Prietula, M. J., & Cokely, E. T. (2007). The Making of an Expert. *Harvard business review Managing for the long term*, 85(7/8), 1–8.
- Fahsing, I. (2013). Tænkestile: Effektivitet, dyder og krydspres i efterforskninger. I C. Hald & K. V. Rønn (Red.), *Om at opdage–Metodiske refleksjoner over politiets undersøkelsespraksis* (s. 117–146). Fredriksberg: Samfundslitteratur.
- Fahsing, I. (2016). *The Making of an Expert Detective: Thinking and Deciding in Criminal Investigations*. Thesis for the Philosophical Doctorate, Department of Psychology, University of Gothenburg.
- Fahsing, I. (2019). "The Making of an Expert Detective" - A European Perspective: Comparing Decision-Making in Norway and UK. I M. Roycroft & J. Roach (Red.), *Decision Making in Police Enquiries and Critical Incidents: What Really Works?* (s. 83–106). London: Springer Nature Limited.
- Fahsing, I., & Ask, K. (2013). Decision Making and Decisional Tipping Points in Homicide Investigations: An Interview Study of British and Norwegian Detectives. *Journal of Investigative Psychology and Offender Profiling*, 10(2), 155–165.
- Fahsing, I., & Rachlew, A. (2009). Investigative Interviewing in the Nordic Region. I B. Milne & S. Savage (Red.), *International Developments in Investigative Interviewing*. Devon, UK: Willan Publishing.
- Fekjær, S. B. (2017). *Hvordan forstå statistikk? Politi og kriminalitet*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition* (2nd utg.). New York: McGraw-Hill.
- Flin, R., & Arbuthnot, K. (2017). The nature of command - Introduction. I R. Flin & K. Arbuthnot (Red.), *Incident command: Tales from the hot seat* (s. 3–9). New York: Routledge.
- Forst, B. (2004). *Errors of Justice: Nature, Sources and Remedies*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

- Fox, J. (2007). Police Investigation in Unexpected Childhood Deaths. I P. Sidebotham & P. Fleming (Red.), *Unexpected Death in Childhood: A Handbook for Practitioners* (s. 132–153). West Sussex, England: Jhon Wiley & Sons, Ltd.
- Gangdal, J., & Angeltveit, G. (2014). *Krise: Forebygging, beredskap, håndtering, kommunikasjon*. Fagbokforl.
- Gawande, A. (2010). *The checklist manifesto: How to get things right*. New York: Metropolitan Books.
- Germain, M.-L., & Enrique Ruiz, C. (2009). Expertise: myth or reality of a cross-national definition? *Journal of European Industrial Training*, 33(7), 614–634.
- Gigerenzer, G., & Todd, P. M. (1999). *Simple heuristics that make us smart*. New York: Oxford University Press.
- Gilovich, T., Griffin, D., & Kahneman, D. (2002). *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment*. New York: Cambridge University Press.
- Glomseth, R. (2015). Politiet som organisasjon. I S. O. Johannessen (Red.), *Politiledelse* (s. 42–70). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Glouberman, S., & Zimmerman, B. (2002). *Complicated and Complex Systems: What Would Successful Reform of Medicare Look Like?* (Bd. 8).
- Goodman, L. A. (1961). Snowball Sampling. *Annals of Mathematical Statistics*, 32(1), 148–170.
- Greenwood, P., Chaiken, J., & Petersilia, J. (1977). *The Criminal Investigation Process*. Lexington, Mass.: D.C. Heart.
- Hadlund, M.-A., Jebens, S. E., & Aarli, R. (2015). *Bevis i straffesaker: utvalgte emner*. Oslo: Gyldendal juridisk.
- Hald, C., & Rønn, K. V. (2013). *Om at opdage - metodiske refleksjoner over politiets undersøkelsespraksis*. Copenhagen: Samfundslitteratur.
- Harland, A. (2019). How a Major Incident Room Operates and the Management of Critical Incidents Ex DCI Harland N Yorks Police. I M. Roycroft & J. Roach (Red.), *Decision Making in Police Enquiries and Critical Incidents: What Really Works?* (s. 69–82). London: Springer Nature Limited.

- Hellevik, O. (2015). Forskning og etterforskning. Hvordan forskjeller i metode kan føre til ulik konklusjon. I *Årbok / Det norske videnskaps-akademi* (s. 183–198). Oslo: Novus forlag.
- Horvath, F., Meesig, R. T., & Lee, Y. H. (2001). A national survey of police policies and practices regarding the criminal investigation process: Twenty-five years after Rand. *Washington, DC: The National Institute of Justice.*
- Innes, M. (2003). *Investigating murder: Detective work and the police response to criminal homicide*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Innes, M., & Brookman, F. (2013). Helping police with their enquiries: international perspectives on homicide investigation. *Policing and Society*, 23(3), 285–291.
- Jackson, A. R. W., & Jackson, J. M. (2008). *Forensic Science*. London, UK: Pearson Education.
- Johannesen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Johannessen, S. O. (2013). *Politikultur: identitet, makt og forandring i politiet*. Trondheim: Akademika.
- Johannessen, S. O. (2015). *Politi i krise: spillet om norsk politi etter 22. juli 2011*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Justis- og beredskapsdepartement. (2020). *Politimeldingen – et politi for fremtiden (Meld. St. 29, (2019-2020))*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/3fab938bb49b434f946bdd0b6fe6db13/no/pdfs/stm201920200029000dddpdfs.pdf>
- Justis- og politidepartementet. (2005). *Politiets rolle og oppgaver (Meld. St 42 (2004-2005))*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-42-2004-2005-/id199239/sec2>
- Kahneman, D. (2012). *Tenke, fort og langsomt*. Oslo: Pax.
- Kahneman, D., Tversky, A., & Slovic, P. (1982). *Judgment under uncertainty: heuristics and biases*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Kalleberg, R., Balto, A., Cappelen, A., Nagel, A. H., Nymoene, H. S., Rønning, H., & Nagell, H. W. (2006). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. *Oslo: De nasjonale forskningsetiske komiteer*, 5–35.
- Kiel, D. L. (2009). *Knowledge Management, Organizational Intelligence And Learning, And Complexity - Volume III*. Oxford UK: EOLSS Publications.
- Kjelby, G. J. (2015). Bevisrettens grunnprinsipper og hovedregler i straffesaker. I M.-A. Hadlund, S. E. Jebens, & R. Aarli (Red.), *Bevis i straffesaker* (s. 79–152). Oslo: Gyldendal juridisk.
- Klein, G. A., & Hoffmann, R. (1993). Seeing the invisible: Perceptual/cognitive aspects of expertise. I M. Rabinowitz (Red.), *Cognitive science foundations of instruction* (s. 203–226). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Knutsson, J. (2013). *Måling av effektivitet i etterforskning: delrapport i «Etterforskningsprosjektet»*. Oslo: Politihøgskolen.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). Det kvalitative forskningsintervju. *Oslo: Gyldendal akademisk*, 18–20.
- Lai, L. (1999). *Dømmekraft*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Luft, J., & Ingham, H. (1955). The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness. *Proceedings of the western training laboratory in group development*, 246, 2014–2003.
- Magnussen, S. (2017). *Vitnepsykologi 2.0*. Oslo: Abstrakt.
- Maguire, M. (1994). The Wrong Message at the Wrong Time? The present State of Investigative Practice. I D. Morgan & G. M. Stephenson (Red.), *Suspicion and Silence: The Right to Silence in Criminal Investigations*. London, UK: Blackstone Press Limited.
- Miller, A. (1956). The magic number seven plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information. *Psychological review*, 63, 91–97.
- Monckton-Smith, J., Adams, T., Hart, A., & Webb, J. (2013). *Introducing forensic and criminal investigation* (s. 1–33). Thousand Oakes, CA: Sage Publications.

- Morris, B. (2007). History of criminal investigation. I T. Newburn, T. Williamson, & A. Wright (Red.), *Handbook of Criminal Investigation* (s. 15–40). Devon: Willan Publishing.
- Myhrer, T.-G. (2015). *Kvalitet i etterforskningen: Særlig om påtaleansvarliges rolle og betydning. Delrapport i «Etterforskningsprosjektet»* (P. F. 2015:1, Red.). Oslo: Politihøgskolen.
- Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of general psychology: journal of Division 1, of the American Psychological Association*, 2(2), 175–220.
- Nilsen, J.-A. (2012). *Fra kaos til kontroll: om etterforskningsledelse i startfasen av store kriminalsaker*. Bodø: Universitetet i Nordland.
- NOU 2007:7 (2007). *Fritz Moen og norsk strafferettspleie*. Oslo: Justis- og politidepartementet.
- NOU 2012:14 (2012). *Rapport fra 22. juli-kommisjonen*. Oslo: Departementenes servicesenter.
- NOU 2013: 9 (2013) - *Ett politi – rustet til å møte fremtidens utfordringer Ett politi – rustet til å møte fremtidens utfordringer — Politianalysen*. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet.
- NPIA. (2009). Guidance on multi-agency interoperability. Hentet 20200604, fra <http://library.college.police.uk/docs/acpo/Multi-agency-Interoperability-130609.pdf>
- Pélegrin, C. (2017). The never-ending story of proceduralization in aviation. I *Trapping Safety into Rules* (s. 13–25). Boca Raton, FL: CRC Press.
- Persak, P. N. (2014). *Legitimacy and Trust in Criminal Law, Policy and Justice: Norms, Procedures, Outcomes*. Surrey, UK: Ashgate Publishing, Ltd.
- Pokharel, M. P., & Choi, S. O. (2015). Exploring the relationships between the learning organization and organizational performance. *Management Research Review*, 38(2), 126–148.
- Politidirektoratet. (2016). *Handlingsplan for løft av etterforskningsfeltet*. Oslo: Politidirektoratet.

- Pronovost, P., Needham, D., Berenholtz, S., Sinopoli, D., Chu, H., Cosgrove, S., ... Goeschel, C. (2006). *An Intervention to Decrease Catheter-Related Bloodstream Infections in the ICU*. Hentet fra: <https://doi.org/10.1056/NEJMoa061115>
- Rachlew, A. (2009). *Justisfeil ved politiets etterforskning: Noen eksempler og forskningsbaserte mottiltak*. Doktorgradsavhandling, Juridisk fakultet. Universitetet i Oslo
- Rachlew, A. (2010). Å forske på sine egne: Metodiske og etiske utfordringer knyttet til forskning på egen profesjon. I T. Myklebust & G. Thomassen (Red.), *Forskningskonferansen 2010 Arbeidsmetoder og metodearbeid i politiet* (s. 127–149). Oslo: Politihøgskolen.
- Rachlew, A., & Fahsing, I. (2015). Politiavhøret. I I. R. Aarli, M.-A. Hedlund, & S. E. Jebens (Red.), *Bevis straffesaker: Utvalgte emner* (s. 225–254). Oslo: Gyldendal juridisk.
- Rassin, E. (2010). Blindness to alternative scenarios in evidence evaluation. *Journal of Investigative Psychology and Offender Profiling*, 7(2), 153–163.
- Ratcliffe, J. H. (2008). *Intelligence-led policing*. Cullompton: Willan Publishing.
- Riksadvokaten. (2015). «Monika-saken» - læringsperspektiver 1/2015 (Nr. Publikasjon 1/2015). Oslo: Riksadvokaten.
- Riksadvokaten. (2017, juli 6). *Rapport om norsk politi og påtalemyndighets behandling av straffesakene mot Sture Bergwall - Riksadvokatens vurderinger, videre oppfølging og pålegg*. Hentet fra <https://www.riksadvokaten.no/wp-content/uploads/2017/10/Bergwall-rapporten-oppfølging.pdf>
- Riksadvokaten. (2018a). Kvalitet i etterforskning og påtalearbeid i alvorlige voldssaker. Hentet fra <https://www.riksadvokaten.no/document/kvalitet-pa-etterforskning-og-patalearbeid-i-alvorlige-voldssaker/>
- Riksadvokaten. (2018b). *Kvalitetsrundskrivet, Rundskriv 3/2018* (Nr. Rundskriv 3/2018). Oslo: Riksadvokaten.
- Rossmo, D. K. (2009). *Criminal investigative failures*. Boca Raton, FL: CRC Press.

- Roycroft, M. (2019a). Good Practice Solving Factors. I M. Roycroft & J. Roach (Red.), *Decision Making in Police Enquiries and Critical Incidents: What Really Works?* (s. 35–46). London: Springer Nature Limited.
- Roycroft, M. (2019b). History of Decision-Making. I M. Roycroft & J. Roach (Red.), *Decision Making in Police Enquiries and Critical Incidents: What Really Works?* (s. 15–34). London: Springer Nature Limited.
- Roycroft, M. (2019c). Why Understanding Police Investigative Decision Making Is Important. I M. Roycroft & J. Roach (Red.), *Decision Making in Police Enquiries and Critical Incidents: What Really Works?* (s. 1–13, 151–156). London: Springer Nature Limited.
- Sarna, P. C. (2017). Managing the Spike. I R. Flin & K. Arbutnot (Red.), *Incident command: Tales from the hot seat* (s. 32–57). New York: Routledge.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4. utg.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Skeptisisme. (2019, februar 17). Hentet 7. juli 2020, fra Store Norske Leksikon website: <https://snl.no/skeptisisme>
- Skilbrei, M.-L. (2019). *Kvalitative metoder: planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sørli, V. L., & Larsson, P. (2018). Reformen i politiet. I V. L. Sørli & P. Larsson (Red.), *Politireformer: idealer, realiteter, retorikk og praksis* (s. 15–34). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Stelfox, P. (2007). Professionalizing criminal investigation. I T. Newburn, T. Williamson, & A. Wright (Red.), *Handbook of Criminal Investigation* (s. 628–650). Devon: Willan Publishing.
- Stelfox, P. (2008). Investigative Practice and Performance Management: Making the Marriage Work. *Policing*, 2(3), 303–310.
- Stelfox, P. (2009). *Criminal investigation: an introduction to principles and practice*. Cullompton: Willan Publishing.

- Stelfox, P., & Pease, K. (2005). Cognition and detection: Reluctant bedfellows? I M. J. Smith & N. Tilley (Red.), *Crime science: New approaches to preventing and detecting crime*. Cullompton, UK: Willan Publishing.
- Sunde, I. M., & Sunde, N. (2019). *Det digitale er et hurtigtog!: vitenskapelige perspektiver på politiarbeid, digitalisering og teknologi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2009). Innsamling av data-intervju og relasjoner i felten Systematikk og innlevelse. *En innføring i kvalitativ metode*, 87–112.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Tong, S. (2009). Assessing Performance: Quantity of Quality? I S. Tong, R. P. Bryant, & M. Horvarth (Red.), *Understanding Criminal Investigation*. Chichester, UK: John Wiley Sons Ltd.
- Tong, S., & Bowling, B. (2006). Art, Craft and Science of Detective Work. *The Police Journal*, 79(4), 323–329.
- Weie, T. E., Finanger, H., & Leksås, J. (2011). *Hjemme hos oss*. Trondheim: Sør-Trøndelag Politidistrikt.
- Weisburd, D., & Neyroud, P. (2011). Police science: Towards a new paradigm. *National Institute of Justice/Harvard University Executive Session on Policing and Public Safety*. Washington, D.C: U.S. Departement of Justice.
- Wikipedia contributors. (2019, desember 10). Johari window. Hentet 28. februar 2020, fra Wikipedia, The Free Encyclopedia website:
https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Johari_window&oldid=930108535

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjon til deltakere i studien

Vil du delta i forskningsprosjektet “Politiets bruk av sjekklister ved ledelse av etterforskning”?

Jeg heter Terje Kammen og holder for tiden på med en erfaringsbasert master i etterforskning på Politihøgskolen. I dette skrivet vil du få informasjon om hva en deltakelse i studiet vil innebære for deg.

Formålet med masteroppgaven er å undersøke politiets bruk av sjekklister som verktøy for å lede etterforskning. Fokuset vil være på hva har vi av sjekklister, hvordan bruker vi de og hvordan kan og bør dette videreutvikles. Prosjektet gjennomføres under veiledning fra Dr. Ivar Fahsing ved Politihøgskolen.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er plukket ut fordi du jobber som politifaglig etterforskningsleder i politiet og har ansvar for lede etterforskningen av større straffesaker. Ledelsen i distriktet har godkjent at ansatte kan være med på prosjektet.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Å samtykke til prosjektet innebærer å delta i et kort kvalitativt intervju om bruk av sjekklister i etterforskning. Alle data som blir brukt i avhandlingen vil bli fullstendig anonymisert.

Frivillig deltakelse

Det er helt frivillig å delta på prosjektet. Velger du å delta kan du når som helst trekke samtykket ditt tilbake uten noen form for begrunnelse. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg om du velger å ikke delta eller å trekke seg fra studien.

Ditt personvern – hvordan behandles og brukes dine opplysninger

Opplysningene om deg vil bare bli brukt formålet for dette prosjektet. Det er kun jeg og veileder som vil ha tilgang til dine personopplysninger og vi er alle underlagt taushetsplikt. Den informasjonen du gir under intervjuet blir gjengitt fullstendig anonymt og det vil ikke være mulig å identifisere deg i den endelige rapporten.

Kontaktinformasjon

· Har du spørsmål rundt denne henvendelsen kan du kontakte undertegnede på telefonnummeret under

· Politihøgskolens personvernombud: personvernombud@phs.no

Ønsker du å delta i studien kan du kontakte meg på telefon: 95789833 eller e-post:

terje.kammen@gmail.com evt. min veileder Dr. Ivar Fahsing (ivafah@phs.no).

Med vennlig hilsen

Terje Kammen

Masterstudent ved Politihøgskolen

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om prosjektet "Politiets bruk av sjekklister ved ledelse av etterforskning»:

Jeg samtykker til å delta i studien (intervju)

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Jeg ønsker å bli kontaktet på følgende måte for avtale om tid og sted for intervju:

Tlf:

E.post:

Vedlegg 2: Intervjuguide

- Introdusere meg som forsker
- Fortelle om formålet med studiet - Undersøke politifaglige etterforskningslederes bruk og holdninger til sjekklister som verktøy for å øke kvalitet ved ledelse av etterforskning.
- Avklare taushetsplikten de har som politi: Når vi nå snakker sammen er det viktig å huske på at jeg er her ikke som politi, men som en vanlig person. Det betyr at du ikke kan si noe til meg som du ikke kunne ha sagt til andre utenfor politiet. Taushetsbelagt info, eller konkrete sakseksempler hvor det er fare for at de involverte blir gjenkjent må unngås. Det kan bruke generelle eksempler som gjør at de involverte ikke kan bli gjenkjent.
- En gjennomgang av hvordan intervjuet vil foregå
- Avklare spørsmål fra informanten

Innledende spørsmål

- Fortell om din politibakgrunn
 - o Hva jobber du med? (saksfelt?)
 - o Når gikk du ut av Politi(høg)skolen?
 - o Hvor mange år har du jobbet innen etterforskningsfaget?
 - o Hvor lenge har du jobbet som politifaglig etterforskningsleder?

Sjekklister

- Hvor ofte bruker du sjekklister regelmessig som en del av ditt arbeid som e-leder?
 - Aldri
 - Av og til
 - Ofte
 - Som regel
 - Alltid

Kan du beskrive hva en sjekklister er og hvordan du bruker den?

Klarer du å huske hvor mange sjekklister du benytter deg av? Tenk deg - om prøv å kom på alle.

Hvem har utviklet disse?

Hvordan er de tilgjengeliggjort?

Blir de løpende evaluert og videreutviklet?

- Hvordan bør og kan en sjekklister brukes ved ledelse av etterforskning?

Hvordan mener du sjekklister ideelt sett bør utformes om de skal være anvendbare og bidra til økt kvalitet innen etterforskning?

·

- I hvilke faser av en sak mener du at sjekklister vil være mest anvendbare?
- Bruker du sjekklister når du leder etterforskning?
 - o Hvordan er/kan de være til hjelp?
 - o Ser du noen negative sider ved bruken av sjekklister?
 - o Om du ikke bruker sjekklister, hva er grunnen?
- Hva skal til for at du vil bruke en sjekklister som støtte for å lede etterforskning?
- På en skala fra 1-6: Hvor gode mener du de sjekklisterne vi har i dag som hjelp til å lede etterforskning er? (1- veldig dårlig, 6- veldig bra)
 - o Begrunnelse for svar.

Kultur

- Hvordan opplever du kulturen for å benytte seg av sjekklister når innen etterforskningsfaget, og ved ledelse av etterforskning?
 - o Hva er grunnen til at det er slik?

o Hva skal til for å endre kulturen? (om det er slik at det er liten kultur for bruk av sjekklister og er det ønskelig?)

· På en skala fra 1-6, hvor sterk er kulturen i etterforskningsfaget for å benytte seg av sjekklister (1-veldig svak, 6- veldig sterk).

o Begrunnelse for svar

o Anser du det å lede etterforskning som sammenlignbart med andre høyrisikoyrker, som for eksempel kirurgi?

Avslutning

- Oppsummere kort det som er blitt nevnt.

o Oppklare eventuelle misforståelser

- Er det andre ting rundt temaet bruk av sjekklister ved ledelse av etterforskning du ønsker å belyse?

- Har du lest boken “The Checklist Manifesto”?

- Takke for at de har blitt med i studien

Vedlegg 3: Utskrift av meldeplikttest NSD



Resultat av meldeplikttest: Ikke meldepliktig

Du har oppgitt at hverken direkte eller indirekte identifiserende personopplysninger skal registreres i forbindelse med prosjektet.

Når det ikke registreres personopplysninger, omfattes ikke prosjektet av meldeplikt, og du trenger ikke sende inn meldeskjema til oss.

Vi gjør oppmerksom på at dette er en veiledning basert på hvilke svar du selv har gitt i meldeplikttesten og ikke en formell vurdering.

Til info: *For at prosjektet ikke skal være meldepliktig, forutsetter vi at alle opplysninger som registreres elektronisk i forbindelse med prosjektet er anonyme.*

Med anonyme opplysninger forstås opplysninger som ikke på noe vis kan identifisere enkeltpersoner i et datamateriale, hverken:

- direkte via personetydige kjennetegn (som navn, personnummer, epostadresse el.)
- indirekte via kombinasjon av bakgrunnsvariabler (som bosted/institusjon, kjønn, alder osv.)
- via kode og koblingsnøkkel som viser til personopplysninger (f.eks. en navneliste)
- eller via gjenkjennelige ansikter e.l. på bilde eller videoopptak.

Vi forutsetter videre at navn/samtykkeerklæringer ikke knyttes til sensitive opplysninger.

Med vennlig hilsen,

NSD Personvern