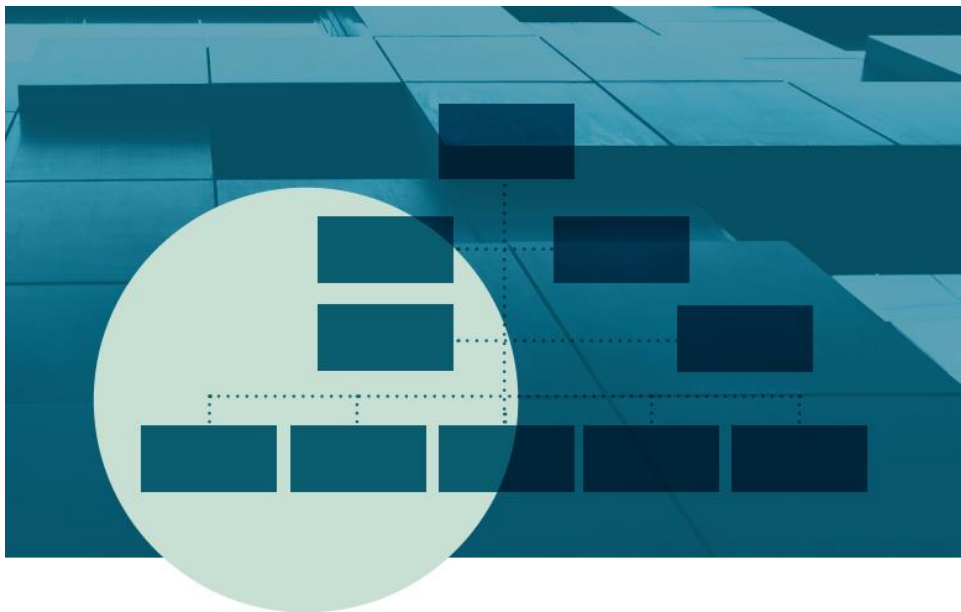




POLITI HØGSKOLEN

Straffesaksbehandlingen i lys av teorien om den lærende organisasjon



En dokumentanalyse av Statsadvokatens inspeksjonsrapporter i årene 2018, 2019 og 2020

Ole Sølvik

Erfaringsbasert Master i Etterforskning, kull 2016

Veileder for oppgaven:

Hovedveileder: Brita Bjørkelo, professor ved Politihøgskolens forskningsavdeling

Antall ord:

Antall ord etter fratrekk for innholdsfortegnelse, forord, norsk og engelsk sammendrag og litteraturliste: 21.234 ord

Erfaringsbasert master i etterforskning (30 sp)

Politihøgskolen i Oslo

Leveret 15.04.21

Illustrasjon på forside: Guro Sølvik

Sammendrag

Etterforskningsløftet, initiert gjennom Nærpolitireformen i 2015, beskriver flere mål for straffesaksbehandlingen i Norge. Et mål påpeker at politiet skal være en lærende organisasjon med systematisk tilbakemelding og evaluering gjennom hele kjeden. I denne studien har jeg undersøkt hvordan straffesaksbehandlingen i fire store politidistrikt kan forstås i lys av teorien om den lærende organisasjon.

Senges systemperspektiv og hans fem dimensjoner er benyttet som en teoretisk ramme på den lærende organisasjon. En kvalitativ dokumentanalyse av statsadvokatens inspeksjonsrapporter fra perioden 2018 til 2020 er gjennomført for å undersøke straffesaksbehandlingen i politidistriktene. De fire distriktene er først analysert og drøftet som fire frittstående caser. Funnene fra de ulike casene er deretter sett i sammenheng for å løfte frem hovedfunn.

Tre hovedfunn presenteres i studien. Det første hovedfunnet belyser hvordan teorien om den lærende organisasjon kan benyttes for å forstå kvalitet i etterforskningen på et systemnivå. Teorien tydeliggjør betydningen av å sette læringsmål for å utvikle straffesaksbehandlingen i politidistriktet, og fremhever viktigheten av å utvikle gode individuelle- og kollektive læringsprosesser for å nå disse målene. I tillegg belyser funnene hvordan et godt samspill mellom politidistriktene og statsadvokatembetene kan bidra til å definere de viktigste målene for straffesaksbehandlingen i politidistriktene.

Det andre hovedfunnet løfter frem «the golden moment» for læring, og påpeker potensialet i å umiddelbart ivareta kompetanse utviklet gjennom et prosjekt eller en etterforskning. Effektiv fokusering og bearbeiding av opparbeidet kompetanse i avslutningsfasen av et prosjekt kan bidra til å tilgjengeliggjøre kompetanse og legge til rette for videre læring i organisasjonen.

Det tredje hovedfunnet fremhever lederes sentrale rolle i å konstruere læringsprosesser. Undersøkelsen identifiserer varierende grad av bevissthet knyttet til læringsprosesser for å utvikle straffesaksbehandlingen. Med bakgrunn i Senges systemperspektiv kan det argumenteres for at ledere har et særlig ansvar for å konstruere slike læringsprosesser. Dersom målet i Etterforskningsløftet skal nås kreves det at ledere aktivt legger til rette og driver gode læringsprosesser.

Abstract

The Police reform, initiated in 2015, includes several objects concerning investigation in Norway. One objective describes the police as a learning organization containing systematic feedback and evaluation. The present study explores the investigation within four large police districts framed by the theory of the learning organization.

In this study, Senge's system perspective and his five dimensions represents the theoretical framework of the learning organization. A qualitative document analysis of the public prosecutors' offices inspection reports from 2018-2020 is carried out to explore the investigation in the police districts. First, the investigation within each district are analyzed and presented as four separate cases. Secondly, the main findings are discussed across the cases.

Three main findings are presented in the study. The first main finding concerns how theory of the learning organization contributes to illuminate the quality of investigation on a system level. The system thinking implies the importance of setting learning goals and constructing relevant individual and collective learning processes to develop the investigation in the district. Accordingly, the study indicates how the districts and the public prosecutors' offices together can identify and define central local goals.

Secondly, the findings highlight "the golden moment" of learning, pointing at the potential in immediately conserving and developing the competence developed through projects or specific investigations. Effective actions taken shortly after closing a project can contribute to utilize competence and facilitate further learning within the organization.

The third main finding emphasizes the leaders' essential positions in constructing learning processes. The study identifies varying awareness due to the learning processes concerning the development of investigation in the district. Based on Senge's system perspective, leaders have a special responsibility in constructing these learning processes. To promote the objectives within the Police Reform leaders need to actively facilitate and monitor learning within the field of investigation.

Forord

Arbeidet med denne masteroppgaven har gitt meg en unik mulighet til å fordype meg i et tema som jeg opplever både interessant og relevant i mitt arbeid som leder for en etterforskningsseksjon. Samtidig har det vært belastende for familie og kolleger, fordi jeg har måttet bortprioritere både fritidsaktiviteter og enkelte arbeidsoppgaver. Jeg har derfor tenkt at jeg har hatt et ekstra ansvar for å opprettholde motivasjonen for arbeidet gjennom skrivingen. Det å skrive forordet oppleves nå som en viktig milepel på en spennende og positiv læringsprosess.

Under dette prosjektet har jeg fått veiledning fra professor Brita Bjørkelo. Du har latt meg, på en kontrollert måte, gå noen omveier for å nå målet. Disse omveiene har også vært helt nødvendige for å forstå forskningsprosessen. Jeg har tatt med meg ulike utfordringer inn i veiledningene, men når veiledningen er over har utfordringene blitt omdannet til muligheter. Jeg har opplevd både strenge krav, men også stor forståelse for at døgnet består av mer enn å skrive masteroppgave. Tusen takk!

Et slikt deltidsstudium må ha noen konsekvenser for arbeidsplassen. Jeg opplever at vi har funnet en farbar vei ved at min leder, Lena Reif, har gitt meg et handlingsrom, og at Rønnaug Øygarden og Terje Stubb-Olsen har tatt et ekstra lederansvar på en fantastisk måte. Det har også vært inspirerende å oppleve at medarbeiderne ved seksjon for økonomi- og miljøkriminalitet i Sør-Øst politidistrikt både har vist forståelse og støtte for at også ledere må på skolebenken for å utvikle seg.

En masteroppgave på deltid innebærer jobbing mange kvelder, helger og feriedager. Dette er fritid som normalt ville blitt benyttet sammen med familien. Min kone, Randi, har fått en solid ekstrabelastning ved at jeg har skrevet denne masteroppgaven. Takk for både tålmodighet, gjennomlesninger og konstruktive tilbakemeldinger! Det som blir fristilt av fritid nå vil nok i stor grad bli benyttet sammen med Eivind, Håvard og Andreas.

Larvik, april 2021

Ole Sølvik

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	3
Abstract	4
Forord.....	5
Innholdsfortegnelse	6
1 Innledning.....	8
1.1 Formål og problemstilling	8
1.2 Bakgrunn og kontekst.....	9
1.3 Etterforskningsløftets mål for straffesaksbehandlingen.....	10
2 Teori og kunnskapsstatus på området	14
2.1 Den lærende organisasjon.....	14
2.2 Perspektiver på den lærende organisasjon	16
2.3 Senges systemperspektiv – de fem dimensjoner	17
2.3.1 Personlig mestring	17
2.3.2 Mentale modeller	18
2.3.3 Gruppelæring	19
2.3.4 Felles visjon	19
2.3.5 Den systemiske dimensjon - systemtenkning	19
2.3.6 Tilgjengeliggjøring av Senges fem disipliner	20
2.4 Tidligere forskning på politiet som en lærende organisasjon	22
3 Metode.....	26
3.1 Design og metode	26
3.2 Inspeksjonsrapporter som datagrunnlag	26
3.2.1 Utvalg av inspeksjonsrapporter.....	27
3.2.2 Forskningsetiske betraktninger ved bruk av dokumenter fra internett	29

3.2.3	Hva tolker jeg når jeg tolker en inspeksjonsrapport?	29
3.3	Bearbeiding og analyse av inspeksjonsrapportene	31
3.4	Datakvalitet.....	34
4	Funn og drøfting.....	36
4.1	Sør-vest politidistrikt	37
4.1.1	Drøfting av øyeblikksbilder og langsiktige læringsprosesser	39
4.1.2	Drøfting av samspillet mellom Statsadvokatembetet og politidistrikt	41
4.2	Oslo	43
4.2.1	Oslo politidistrikt drøftet mot Senges teori om utvikling av personlig mestring	46
4.3	Øst politidistrikt.....	51
4.3.1	Drøfting av «Felles visjon» og kompetanseutvikling	55
4.4	Vest politidistrikt.....	57
4.4.1	Drøfting av straffesaksprosjekt «Dark room» med utgangspunkt i Senges fem disipliner	60
4.4.2	«The golden moment» for læring.....	64
4.5	Styrker og svakheter ved undersøkelsen.....	65
4.5.1	Pålitelighet	65
4.5.2	Troverdighet.....	67
4.5.3	Overførbarhet.....	69
5	Avslutning og konklusjon.....	70
5.1	Teorien om den lærende organisasjon belyser kvaliteten i straffesaksbehandling på systemnivå	70
5.2	«The golden moment» for ivaretagelse av læring.....	72
5.3	Ledelse som en forutsetning	72
5.4	Implikasjon for praksis og veien videre.....	73
	Litteraturliste.....	75
	Vedlegg 1 – korrespondanse under innhenting av data	82
	Vedlegg 2 – oversikt over inspeksjonsrapporter i datagrunnlaget.....	86

1 Innledning

1.1 Formål og problemstilling

Et av formålene med studiet «Erfaringsbasert master i etterforskning» er at studentene skal få ferdigheter til å reflektere «kritisk og konstruktivt over gjeldende etterforskningspraksis» (Politihøyskolen, 2019, s. 14). Mitt formål med studiet har i tillegg vært å tilegne meg tilstrekkelig kompetanse til å reflektere kritisk over egen praksis, en praksis som har endret seg undervis i studiet. Da jeg begynte på studiet i 2016 jobbet jeg som politifaglig etterforskningsleder med ansvar for alvorlige straffesaker. Ønsket den gangen var å skrive en masteroppgave om hvordan det tilrettelegges for at politifaglige etterforskningslederne skal gjøre en god jobb. Kritikken mot etterforskningen av «Monika-saken» (Riksadvokaten, 2015) var en medvirkende årsak til en slik problemstilling. I 2017 begynte jeg i et vikariat som leder for en etterforskningsseksjon på en politistasjon. Etter denne overgangen gikk fokuset gradvis over på opplæring av unge etterforskere og et overordnet blikk på den totale staffesaksporteføljen. Fra 2018 har jeg vært leder for en spesialseksjon med erfarne etterforskere innen økonomi- og miljøkriminalitet. Hva jeg lurer på angående min praksis har endret seg vesentlig i løpet av disse årene, men kvalitet i etterforskning og læring har vært et gjennomgående fokus.

Gjennom studiet har vi lært ulike måter å forstå kvalitet i etterforskning, både på enkeltsaksnivå og på et mer overordnet nivå gjennom oppklaringsprosent og saksbehandlingstid (Myhrer, 2015). Jeg har aldri opplevd oppklaringsprosent eller saksbehandlingstid som noe fullkomment system for å bedømme kvalitet på etterforskning på et overordnet nivå, og derfor tenkt at det må være mulig å vurdere en straffesaksbehandling på et overordnet nivå på et bedre grunnlag enn tall. Under gjennomgangen av teorien om den lærende organisasjon så jeg et potensial for å forstå kvalitet i straffesaksbehandling på et overordnet nivå på andre kriterier enn kvantitative størrelser. Teorien opplevdes noe krevende å forstå, samtidig som den rettet et relevant fokus på læring og utvikling i en organisasjon (Pokharel & Choi, 2015). I ettertid har jeg sett at begrepet «lærende organisasjon» benyttes i stor utstrekning i offentlig sektor, blant annet i Handlingsplanen for løft av etterforskningsfeltet, Etterforskningsløftet (Politidirektoratet, 2016). Summen av dette skapte et ønske om å se på straffesaksbehandling på systemnivå. Jeg ønsket å bruke teorien om den

lærende organisasjon som en lyskaster for å se etter mønstre på den lærende organisasjon i straffesaksbehandlingen. Dette resulterte i følgende problemstilling:

Hvordan kan straffesaksbehandlingen i de største politidistriktene forstås i lys av teorien om den lærende organisasjon?

Denne problemstillingen krever innledningsvis en liten begrepsavklaring mellom etterforskning og straffesaksbehandling. Etterforskning er definert som «en formålsbestemt innsamling av informasjon for å avklare om det er grunnlag for å reagere strafferettslig mot noen for en utvist adferd» (Myhrer, 2015, s. 14). Straffesaksbehandlingen i politiet må ses på som noe videre enn «etterforskningsbegrepet» da det dreier seg om alle gjøremål i politiet relatert til straffesaker, derunder arkivering og øvrige støttefunksjoner. Straffesaksbehandling vil også i større grad relateres til et mer overordnet nivå i organisasjonen.

Straffesaksbehandlingen i de største politidistriktene undersøkes her gjennom Statsadvokatens inspeksjonsrapporter fra Oslo, Øst, Vest og Sør- vest politidistrikt i årene 2018 til 2020.

Jeg vil først presentere den kontekstuelle rammen rundt undersøkelsen med vekt på de store endringene som har påvirket etterforskningsfeltet de siste årene. Særlig settes det fokus på Nærpolitireformen og Etterforskningsløftet. Deretter går oppgaven over i en teoridel der den lærende organisasjon og relevant forskning presenteres. Som en overgang til min undersøkelse, vil metodiske valg og vurderinger bli belyst før funn presenteres og drøftes i lys av relevant teori. Til slutt besvares problemstillingen gjennom en konklusjon basert på drøftingen.

1.2 Bakgrunn og kontekst

Rapporten fra 22. juli kommisjonen (NOU 2012:14, 2012) og Politianalysen (NOU 2013:9, 2013) konkluderte med at hendelsene den 22. juli 2011 identifiserte store svakheter ved datidens politietat. Særlig ble det lagt vekt på struktur og beredskap, men også de øvrige delene ved politietaten ble behandlet. Parallelt med denne kritikken uttrykte Riksadvokaten en bekymring over flere forhold ved politiets etterforskning - derunder kompetanse, prioritering og ressursbruk (Politidirektoratet, 2013). Da Nærpolitireformen ble behandlet i Stortinget var både utvikling av operativ beredskap og straffesaksbehandling en del av beslutningen (Prop.

61 LS (2014–2015)). Dette resulterte i Etterforskningsløftet (Politidirektoratet, 2016), en handlingsplan som i ettertid har vært sentral for utvikling av etterforskningsfeltet i politiet.

Nærpolitireformen satte fokus på to ytterpunkter innen straffesaksbehandling, både etablering av robuste fagmiljøer og nærhet til publikum. Dette betyr kompetanse og kapasitet til å håndtere de store og kompliserte straffesakene, men også tilfredsstillende- og trygghetsskapende håndtering av de mindre straffesakene. Implementeringen av Nærpolitireformen ble iverksatt den 01.01.16. Dette innebar store organisatoriske endringer, og store endringer for en rekke medarbeidere i form av nye oppgaver - og for noen nye oppmøtesteder. Parallelt med implementeringen av Nærpolitireformen skulle politiet opprettholde normal drift i den forstand å utføre arbeidsoppgaver som vanlig. Normal drift parallelt med store endringsprosesser i organisasjonen er krevende fase for ledere (Hope, 2015), og vil kreve gode prosesser der medarbeiderne forstår at endringen er nødvendig for organisasjonen (Rød, 2019).

1.3 Etterforskningsløftets mål for straffesaksbehandlingen

Mens Nærpolitireformen kan sies å utgjøre en kontekstuell ramme for hele politiet, kan Etterforskningsløftet sies å være en kontekstuell ramme for den delen av politiet som behandler straffesaker. Følgende mål for straffesaksbehandlingen ble presentert i 2016 gjennom Etterforskningsløftet (Politidirektoratet, 2016, s. 18):

- Tilgjengelig politi- og påtalesaglig etterforskningsledelse 24/7
- Politiet jobber i henhold til kvalitetsstandarder, standardiserte prosedyrer og arbeidsprosesser – ett politi
- Standardiserte kompetansekrav til politi- og påtalesaglig etterforskningsledelse
- Politiet har robuste fagmiljøer med riktig kompetanse
- Politiet er en lærende organisasjon med systematisk tilbakemelding og evaluering gjennom hele kjeden

Det første målet om tilgjengelig etterforskningsledelse 24/7 må ses i sammenheng med etableringen av Felles straffesaksinntak (FSI) i alle politidistriktene. Nærpolitireformen definerte seks prioriterte funksjoner som skulle bidra for å lykkes med målene i Nærpolitireformen (Meld. St. 29 (2019), s. 38). FSI ble definert som en av disse funksjonene og skulle sikre lik håndtering av alle innkomne straffesaker i et politidistrikt, og en

støttefunksjon til operasjonssentralen og politipatruljene ved etterforskningsoppgaver (Politidirektoratet, 2018, s. 18). Målet kan derimot ikke ses på som kun telling av personer, men må ses i sammenheng med de øvrige målene da de tilstedeværende etterforskningsledere må besitte den kompetanse som beskrives.

Det andre målet fremhever at politiet under sin straffesaksbehandling skal jobbe i henhold til «kvalitetsstandarder, standardiserte prosedyrer og arbeidsprosesser» (Politidirektoratet, 2016, s. 18). Kvalitet i straffesaksbehandlingen kan forstås ut fra ulike perspektiv. Myhrer (2015) retter fokus på den enkelte straffesak og fremhever åtte kriterier for vurdering av kvalitet på straffesaker, slik som objektivitet. Knutsson (2013, s. 67) retter fokus mot kvalitetsvurdering på systemnivå og løfter frem behovet for bedre verktøy til å måle straffesaksbehandlingen til et politidistrikt. Både Myhrer (2015) og Knutson (2013) er kritiske til mål- og resultatstyring, og mener at oppklaringsprosent og saksbehandlingstid ikke er godt mål på hvor effektive et politidistrikt er. Glomseth (2015, s. 55) retter fokus på at mål- og resultatstyring som styringsform utfordrer flere verdier i politiet, fordi det blir et for ensidig fokus på det som kan telles. På den andre siden kan det hevdes at slike målinger er viktige indikatorer som et supplement til øvrige vurderinger, eller at målingene har positive ringvirkninger for organisasjonskulturen (Kvithyld & Thoresen, 2015).

Høy kvalitet på straffesaksbehandlingen er avhengig av at medarbeiderne som utfører etterforskningen besitter tilstrekkelig kompetanse om de gjøremål som skal utføres. Et eksempel på dette er gjennomføringen av avhør. Rachlew (2009) har gjennom sin forskning på avhør sett på sammenhengen mellom avhørsmetodikk og kritiske utfall av avhør, slik som falske tilståelser. Riktig kompetanse om sentrale etterforskningskritt må derfor ses på som basiskompetanse for å utføre etterforskning. Kompetanse om hvordan etterforskning gjennomføres og ledes vil også ha betydning for rettssikkerhet og resultat. Særlig kan nevnes kunnskap om bruk av hypoteser for å unngå bekreftelsesfeller i etterforskning (Rachlew & Fahsing, 2015). Nilsen (2012) har videre vist hvordan en etterforskningsleder skal lede en stor etterforskning. At arbeidet skal organiseres på en standardisert måte for at etterforskningslederen skal ha kontroll på helheten.

Standardiserte prosedyrer, eller sjekklister, kan være relevante verktøy for å sikre at feil unngås ved kompliserte handlinger (Gawande, 2011), slik som for eksempel

etterforskningsledelse (Fahsing, 2013). Kammen (2020)'s undersøkelse fra 2020 indikerer likevel at bruken av sjekklister under etterforskning fortsatt er noe tilfeldig i Norge.

Det tredje måle i Etterforskningsløftet omhandler standardiserte kompetansekrav til politi- og påtalesaglig etterforskningsledelse. Stelfox (2007, s. 628) beskriver hvordan etterforskningsfaget har vært gjenstand for en profesjonalisering i England gjennom utdanningsprogrammet «Professionalising criminal Investigation Programme» (PIP), men at samhandlingen i organisasjonen må utvikles for å realisere potensialet i politiet (Stelfox, 2008). Lier og Haugerstuen (2019) beskriver en lignende profesjonalisering i Norge, men konkluderer med at det er et gap mellom standardiserte krav og praksis. Dette samsvarer med Fahsing (2016)'s undersøkelse som konkluderte med at det var store forskjeller i evnen til beslutningstaking hos politifaglige etterforskningsledere. En av årsakene til en slik ulikhet kan nok skyldes et manglende opplæringsystem innen etterforskning frem til Etterforskningsløftet ble presentert i 2016. Før 2016 var det ikke noe obligatorisk opplæringsystem innen etterforskning, og opplæringen var mangelfull og i mange sammenhenger preget av mesterlæretradisjonen der de eldste lærte opp de yngste (Diderichsen, 2013). Summen av dette resulterte i et behov for et opplæringsystem for etterforskningsledere og kompetansekrav til disse. Etterforskningsløftet beskriver tiltaket «Obligatorisk årlig opplæring» (OÅO) som skal gjennomføres av alle med etterforskningsroller i politiet for å sikre minimumstandarder for de som utøver etterforskning (Politidirektoratet, 2016, s. 25)

Det fjerde målet fremhever et politi med robuste og kompetente fagmiljøer. I Stortingsproposisjonen for Nærpolitireformen benyttes ordet «robuste» 32 ganger i ulike sammenhenger (Prop. 61 LS (2014–2015)). Det er likevel noe uklart hva som kjennetegner et «robust» fagmiljø og om disse kjennetegnene varierer mellom ulike fagfelt. Både spesifikk- og tverrfaglig kompetanse kan være relevant for utviklingen av robusthet. Aas (2014) har for eksempel sett på om familievold bør være et spesialfelt i politiet. Han argumenterer for at fenomenkunnskap er avgjørende for å lykkes med slike saker og at dette krever en form for spesialisering i fagmiljø, altså et spesifikt kompetansefokus. «Tverrfaglighet» er også beskrevet som sentralt for et velfungerende økoteam i politiet (Riksadvokaten, 2009, s. 5). Etter mitt syn må et robust fagmiljø også måles på deres evne til å utvikle seg i takt med

samfunnet og teknologiske løsninger. For å lykkes med dette må læring være et sentralt fokus på alle nivå i organisasjonen (Senge, 1999).

Det femte og siste målet for straffesaksbehandlingen i Etterforskningsløftet retter fokus mot politiet som «lærende organisasjon med systematisk tilbakemelding og evaluering gjennom hele kjeden» (Politidirektoratet, 2016, s. 18). Dette målet danner en relevant bakgrunn for å undersøke straffesaksbehandlingen nærmere i lys av teori om den lærende organisasjon. Teori om den lærende organisasjon vil videre bli presentert i neste kapittel.

2 Teori og kunnskapsstatus på området

Ved utøvelsen av forskning må det være en kopling til tidligere forskning (Bukve, 2016, s. 189). Dette betyr at ny kunnskap først kan etableres når man vet hvor kunnskapen står i dag. Jeg vil i denne delen av oppgaven redegjøre for den lærende organisasjon, for så å kunne beskrive hva som tidligere er gjort av forskning på politiet i Norge som lærende organisasjon.

2.1 Den lærende organisasjon

Senge (1999, s. 19) definerer en lærende organisasjon som «en organisasjon som kontinuerlig forbedrer sin evne til å skape sin egen fremtid». Dette betyr en organisasjon med gode systemer for læring som sikrer at organisasjonen utvikler seg i takt med den samfunnsmessige- og teknologiske utvikling. Det er stor enighet om at en organisasjon må være lærende for å henge med på den kontinuerlige utviklingen i samfunnet (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Private selskap med evne til å utvikle seg i takt med samfunnet, med sunn økonomisk styring, beskrives gjerne som bærekraftige på grunn av deres evne til å overleve i markedet (Kvålshaugen & Wennes, 2012). Teorien om den lærende organisasjon må også forstås som «organisk» i den forstand at teorien griper inn i flere nivåer i organisasjonen slik som individuell atferd, gruppeadferd, organisasjonspraksis og kultur (Kools & Stoll, 2016, s. 20).

Forskjellene på en lærende organisasjon og organisasjonslæring har vært gjenstand for mye problematisering. Örtenblad (2001, s. 126) beskriver forskjellen ved at lærende organisasjon er en «organisasjonsform mens organisasjonslæring er aktivitet eller prosesser (av læring) i organisasjoner», samt at «lærende organisasjon trenger innsats mens organisatorisk læring eksisterer uten noen anstrengelser». Videre kan organisasjonslæring deles i gammel og ny forståelse. Den gamle organisasjonslæringen satte fokus på hvordan enkeltindividene i organisasjonene skulle lære og således var agenter for organisasjonen, mens ny organisasjonslæring fokuserer mer på kollektiv læring (Örtenblad, 2001).

Individuell og kollektiv læring i en organisasjon kan utdypes gjennom Argyris og Schön (1996) sin modell for enkelt- og dobbeltkretslæring. I en organisasjonskontekst vil enkeltkretslæring kunne forstås som at en uønsket hendelse evalueres med det formål å unngå

lignende hendelser på nytt. En slik prosess vil gjerne kunne ut i endrede rutiner for like hendelser. For å gjennomføre dobbelkretslæring kreves en prosess med dypere refleksjon blant medarbeidere med det formål å endre de iboende antakelsene hos medarbeiderne og etablere ny kunnskap. Christensen (1997, s. 17) oppsummerer med at «de gjeldende verdier og normer settes under debat». Dobbeltkretslæring blir sett på som en fruktbar metode både for å utvikle nyutdannede medarbeidere, men også «eksperter» innen sitt fagfelt (Cianciolo, Matthew, Sternberg, & Wagner, 2006, s. 623). Fokuset må derfor ligge på hvordan det tilrettelegges for læring, altså læringsprosessene.

Kollektiv læring har som mål å bedre den kollektive kapasiteten i organisasjonen, samt bedre effektiviteten i situasjoner der flere medarbeidere jobber sammen (Senge, 1999). Dette kan skje gjennom aktiviteter som gjensidige refleksjoner og samarbeidsaktiviteter der det er et felles læringsfokus. Til forskjell fra den individuelle læringen er det en forutsetning for kollektiv læring at det skapes en sosial prosess der enkeltindividene lærer av hverandre ved å utnytte en sosial interaksjon og relasjonelle synergier (Garavan & McCarthy, 2008). For å synliggjøre en slik kollektiv læringsprosess i praktisk politiarbeid kan man trekke en parallell til prosjektorganisering av en etterforskning. Karakteristiske trekk ved et prosjekt er definert som «entydig målsetting, begrenset ressurstilgang, engangsforetak, bestemt start- og sluttdato, og tverrfaglig arbeid» (Karlsen, 2017, s. 18). Særlig punket, tverrfaglig arbeid, må ses på som en nøkkelfaktor for å oppnå gode kollektive læringsprosesser ved at medarbeidere med ulik kompetanse blir satt sammen for å nå et klart definert mål, altså at den kollektive kapasiteten økes.

Filstad (2016, s. 53) oppsummerer med at «lærende organisasjoner ser på læring som et middel for endring, mens organisasjonslæring har læring som mål og ikke kun et middel». Umiddelbart kan nok denne oppsummeringen oppleves som noe snever i synet på lærende organisasjoner, men oppsummeringen er på den andre siden viktig fordi den trekker in endringsbegrepet og fremhever at læring er sentralt i organisasjoner for å oppnå endring.

2.2 Perspektiver på den lærende organisasjon

Kools and Stoll (2016, s. 20) løfter frem at der er flere måter å forstå teorien om den lærende organisasjon. Jeg vil nå kort redegjøre for slike forståelser for å plassere mitt teoretiske perspektiv på den lærende organisasjon.

Et læringsperspektiv vil rette søkelys mot læringen, og at læring fører til en «kapasitetsendring» i organisasjonen (Illeris et al., 2007, s. 12). Denne forståelsen viser at organisasjonslæring og teorien om den lærende organisasjon må ses i sammenheng. Et annet perspektiv som har fått mye oppmerksomhet er systemperspektivet. Dette perspektivet blir sett på som «hjørnesteinen» i teorien om den lærende organisasjon (Kools & Stoll, 2016, s. 16), og vektlegger at lærende organisasjoner er et system med fokus på utvikling av ulike dimensjoner på ulike nivå i organisasjonen. Senge (1999)'s «Femte disiplin» blir sett på som sentral for å forstå systemperspektivet, og vil bli grundigere behandlet senere i oppgaven. Både læringsperspektivet og systemperspektivet er kritisert for å være lite konkrete når det gjelder hvordan man skal utvikle en organisasjon til å bli lærende (Yang, 2004).

Det strategiske perspektivet retter fokus mot lederne i organisasjonen og deres strategier for å utvikle organisasjonens kjernekompetanse, både på kort og lang sikt. En teori som blir fremhevet under dette perspektivet er «The five building blocks» som beskriver fem komponenter for å utvikle en lærende organisasjon, men med et fokus på den strategiske styringen av organisasjonen (Goh, 1998). Kritikken mot det strategiske perspektivet har vært at det overordnede bildet av organisasjonen, makronivået, fokuseres i større grad enn det individuelle nivået som individuell læring (Kools & Stoll, 2016). Et fjerde perspektiv blir beskrevet som det integrerte perspektiv. Yang (2004) beskriver hvordan et integrert perspektiv drar veksler på de øvrige perspektivene og forener komponentene mennesker og struktur. Dette viser at teorien om den lærende organisasjon kan forstås på flere måter, og nivåer i organisasjonen, noe som har konsekvenser for bruken av teorien i forskning.

2.3 Senge's systemperspektiv – de fem dimensjoner

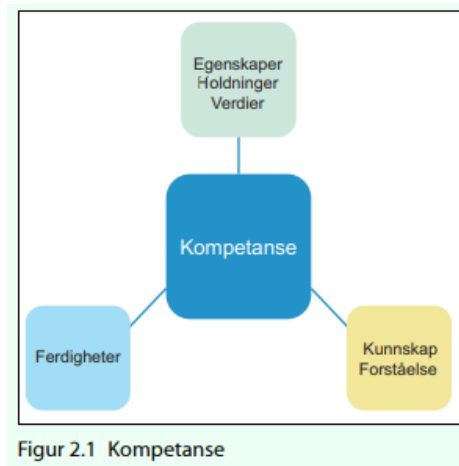
Jeg vil videre gå dypere inn i forståelsen av den lærende organisasjon ved hjelp av Senge (1999)'s systemperspektiv. Systemperspektivet har vært sentralt for utviklingen av teorien om den lærende organisasjon, og mye av tidligere forskning bygger på en operasjonalisering fra dette teoretiske utgangspunktet, noe som gjør teorien relevant for denne undersøkelsen.

Systemperspektivet vektlegger organisasjoner som et helhetlig system. Et paradoks for Senge var hvordan vi fokuserer på «øyeblikksbilder og undrer oss over hvorfor våre dypeste problemer synes å aldri bli løst» (Senge, 1999, s. 13). Øyeblikksbilder omtales som detaljkompleksitet med mange variabler. For å se forbi slike øyeblikksbilder kreves en forståelse av dynamisk kompleksitet der «årsak og virkning» ikke ligger nær i tid og rom (Senge, 1999, s. 364). For å lykkes med å forstå den dynamiske kompleksiteten i en organisasjon, og utvikle organisasjonen til å bli en lærende organisasjon, må organisasjonen ha fokus på fem ulike dimensjoner. Senge beskriver disse fem dimensjonene som systemtenkning, personlig mestring, mentale modeller, felles visjon og gruppelæring. Dimensjoner må utvikles parallelt og ikke enkeltvis.

2.3.1 Personlig mestring

Dimensjonen, personlig mestring, må forstås utover den enkelte medarbeiders mestring av eget arbeid. I begrepet, mestring, legger Senge (1999, s. 13) at «man har kunnskap og kan utøve bestemte ferdigheter». Videre knyttes personlig mestring til kompetansebegrepet, samt en iboende personlig visjon og en forståelse av hvor man befinner seg i forhold til denne visjonen (Senge, 1999, s. 147). Senge trekker således inn tre nøkkelbegreper: ferdigheter, kunnskap og kompetanse. Dette er store begreper som det er skrevet mye om, helt fra de greske filosofene Aristoteles og Platon sin tid. Begge fremhever at kunnskap «er evne til å duge i en virksomhet» (Lindseth, 2015, s. 51). Kompetansemodellen er i dag mye brukt og bidrar til å sette disse begrepene i sammenheng (NOU 2018:2, 2018). Kompetanse forstås her som summen av holdninger, ferdigheter og kunnskap:

Figur 1: Kompetansemodell



Kilde: NOU 2018:2 (2018, s. 15) på bakgrunn av Gleerup (2005)

I et organisasjonsmessig perspektiv er Senge opptatt av sammenhengen mellom individuell læring og organisasjonsmessig læring. Han oppsummerer dette med «individuell læring er ingen garanti for organisasjonsmessig læring. Men uten den individuelle læringen blir det heller ingen organisasjonsmessig læring» (Senge, 1999, s. 145).

2.3.2 Mentale modeller

Dimensjonen, mentale modeller, dreier seg om de ideer og overbevisninger vi har, og hvordan dette får påvirkning for det arbeidet som utføres. Senge (1999, s. 14) beskriver mentale modeller som «inngrodde antagelser, generaliseringer eller tankebilder» som «påvirker både hvordan vi oppfatter verden og hvordan vi handler». Hvordan man skal utvikle de mentale modellene til medarbeiderne i organisasjonen henger sammen med organisasjonskulturen, organisasjonstilknytningen til medarbeiderne og lederens evne til å utvikle medarbeidernes forståelse av organisasjonen og dens formål (Bui & Baruch, 2010). I et politidistrikt kan dette relateres til en medarbeiders evne og ønske om å lære nye metoder for å utføre etterforskningsoppgaver, slik som ny avhørsmetodikk.

2.3.3 Gruppelæring

Dimensjonen, gruppelæring, må ses i sammenheng med kollektiv læring der læring skjer ved at man trekker veksler på hverandres kompetanse for å lære av hverandre. Senge (1999, s. 15) ser på gruppelæring som mer enn en læringsprosess ved at gruppelæring også er et middel for å nå gode resultater: «når grupper virkelig lærer, oppnår de ikke bare glimrende resultater, men de enkelte medlemmer av gruppen opplever en langt raskere personlig vekst enn de ellers kunne ha fått».

Gruppelæring forutsetter at medarbeiderne føler en forpliktelse ovenfor gruppen. I tillegg må lederen legge til rette, og avsette tid til gruppelæring ved trening. Det må settes klare mål for hva gruppen skal oppnå, og det må være en kultur for at man kan utøve handlinger på nye måter (Bui & Baruch, 2010).

2.3.4 Felles visjon

Dimensjonen, felles visjon, omhandler det å skape et felles bilde for organisasjonen av den fremtiden man ønsker (Senge, 1999, s. 15). En ekte felles visjon beskriver hvordan medarbeiderne anerkjenner organisasjonens visjon og ønsker å utvikle både seg selv og organisasjonen i felles retning. En utfordring kan være at en organisasjons visjon forblir en setning på et papir og ikke når frem til medarbeiderne eller eies av medarbeiderne. Dersom visjonen bare blir fortalt til medarbeideren, uten at det er en prosess der medarbeiderne tar eierskap til visjonen, vil det ikke skapes en ekte visjon. Lederrollen er således avgjørende både i utviklingen av visjoner, men også i kommunikasjonen og bruken av visjoner. Senge (1999) beskriver ledere som forvaltere av organisasjonens visjon. I dette ligger at en visjon ikke må bli lederen personlige visjon, men en visjon som eies av hele organisasjonen.

2.3.5 Den systemiske dimensjon- systemtenkning

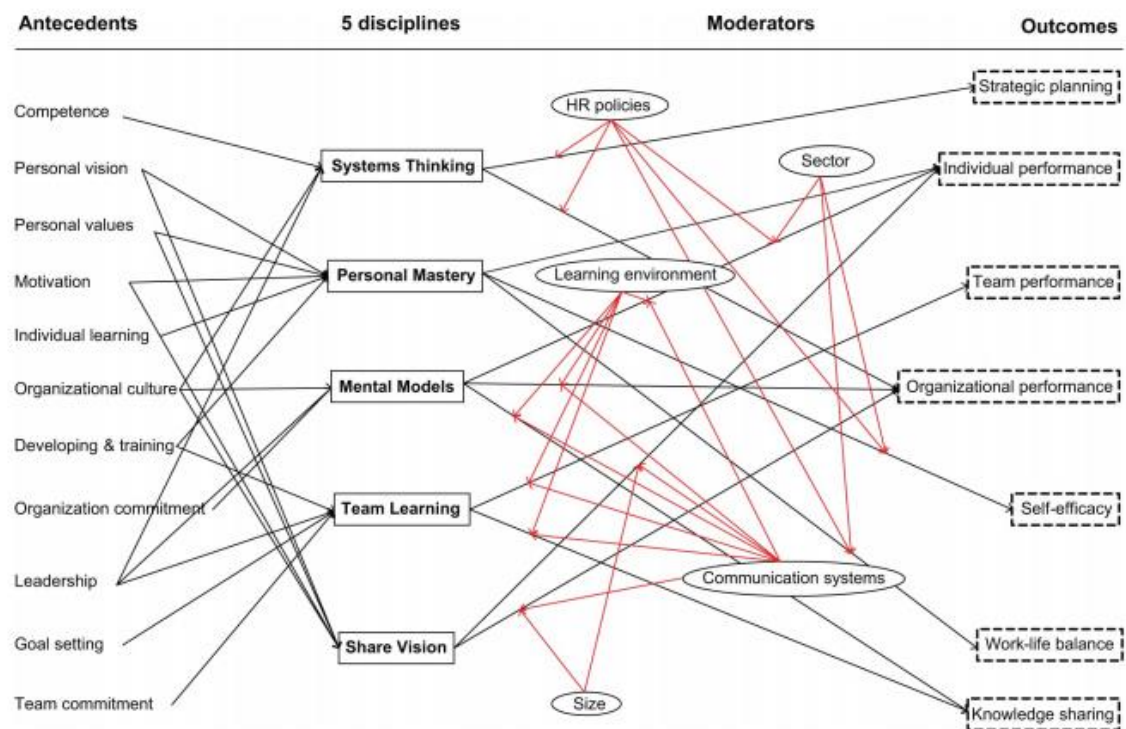
Senge (1999) beskriver at den femte dimensjon, systemtenkning, er den viktigste dimensjonen for å utvikle en lærende organisasjon. Enhver organisasjon er bundet sammen av usynlige tråder som danner mønstre. Disse mønstrene vil binde sammen ulike deler fra et organisasjonskart, avhengig av oppdraget som skal løses. For å sette sammen alle delene kreves det at både ledere og medarbeiderne har forståelse av de ulike delene i organisasjonen.

Senge (1999, s. 352) beskriver hvordan ledere av lærende organisasjoner må være lærere. I en slik rollebeskrivelse mener Senge at lederen må lære opp de ansatte til å forstå det overordnede bildet av organisasjonen og hvordan de ulike delene henger sammen. Særlig ved store endringsprosesser er det sentralt at lederen er dyktig på å lære de ansatte hvordan det nye produksjonssystemet skal fungere. Sett hen til straffesaksbehandling kan et produksjonssystem forsås som prosessen i det nye politidistriktet fra anmeldelse blir opprettet til sakene endelig er avgjort av en påtalejurist. Systemtenkning krever derfor at lederen har en viss distanse og evne til kritisk vurdering av egen virksomhet.

2.3.6 Tilgjengeliggjøring av Senges fem disipliner

Flere har kritisert Senge (1999)'s fem disipliner for å ikke være konkrete nok (Yang, 2004). Denne kritikken går både på at disiplinene ikke gir noen mulighet til å vurdere om en organisasjon er lærende, og at teorien ikke er konkret nok på hvordan man skal etablere en lærende organisasjon (Marick & Watkins, 2003). Systemfokuset er også kritisert ved at det går utover fokuset på det enkelte individ i organisasjonen, fordi organisasjoners læring først og fremst er et resultat av enkeltmenneskers læring (Spurkeland, 2013, s. 99). For å forenkle Senges teori er det utviklet en rekke spørreskjemaer for å vurdere om en organisasjon er en lærende organisasjon Marick og Watkins (2003). Bui og Baruch (2010) har utviklet en modell som beskriver blant annet forutsetninger for å utvikle de fem dimensjonene. Modellen er utviklet for å operasjonalisere Senges fem dimensjoner slik at de blir tilgjengelig for kvantitative analyser. Måten Bui og Baruch (2010) deler dimensjonene inn i kategorier kan også anvendes som et grunnlag for kvalitative analyser. En slik tilgjengeliggjøring av en teori kan beskrives som en operasjonalisering (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2010).

Figur 2: Bui & Baruch's sammenheng mellom de fem disiplinene og forutsetninger



Kilde: (Bui & Baruch, 2010, s. 219)

Figur 2 viser hvordan ulike forutsetninger påvirker dimensjonene på ulike måter. Videre beskrives hvordan variabelen «moderators» virker inn på utviklingen av en organisasjon. Moderatorene må her ses på som en mellomliggende variabel som bidrar til å forklare sammenhengen mellom variabelen «5 diciplines» og variabelen «outcome» i figur 2 (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2016, s. 345).

Figur 2 viser en rekke forutsetninger for de fem dimensjonene: kompetanse, personlig visjon, personlige verdier, motivasjon, individuell læring, organisasjonskultur, utvikling og trening, organisasjonstilhørighet, ledelse, målsetting og lagfølelse. Disse forutsetningenes knytning til de fem dimensjoner vil være utgangspunkt for mitt teoretiske rammeverk for senere analyser. Den høyre delen av figur 2, beskrevet som moderators og outcomes, vil hovedsakelig ikke bli benyttet under mine videre analyser, men kan være relevant for senere forskning på straffesaksbehandlingen i politiet.

2.4 Tidligere forskning på politiet som en lærende organisasjon

Allerede i 2009 beskrev Finstad-utvalget hvordan politiet skal drive erfaringslæring (NOU 2009:12, 2009). Utvalget vektla hvordan man kan anvende identifiserte problemstillinger fra interne- og eksterne kontrollmekanismer som utgangspunkt for erfaringslæringen. I de følgende årene har begreper som «erfaringslæring» og «lærende organisasjoner» vært positive merkelapper som har vært benyttet både i styringsdokumenter og av politiledere. Det har vært forsket på om dette skjer i praksis i norsk politi. Jeg vil videre belyse deler av denne forskningen som er relevant opp mot min problemstilling.

Det er gjort flere kvantitative undersøkelser de siste årene rettet mot organisasjonskultur og organisasjonsutvikling i norsk politi. Filstad og Gottschalk (2011) publiserte i 2011 en artikkel som beskrev hvilke verdier politiledere fremmer i organisasjonskulturen. Artikkelen redegjør for ulike verdsett der den ene verdien pekte på egenskaper som kan ha sammenheng med en lærende organisasjon, og den andre verdien pekte på egenskaper ved en mer statisk organisasjon. Undersøkelsen konkluderer med at politilederne fremmet noen verdier som er sammenfallende med utvikling av en lærende organisasjon, som for eksempel «uformellhet». Studien undersøker dermed den lærende organisasjon ved å se på organisasjonskultur og ledelse, og disse forutsetningers betydning for utvikling av en lærende organisasjon. I figur 2 vises en sammenheng mellom ledelse og organisasjonskultur ved at begge forutsetningene er forbundet med de to dimensjonene systemtenkning og mentale modeller (Bui og Baruch, 2010).

I 2017 undersøkte Skogmo (2017) om politiet er en lærende organisasjon ved å benytte spørreundersøkelsen «The Learning Organization Survey» (Garvin, Edmondson, & Gino, 2008). Konklusjonen var «min undersøkelse styrker funn i tidligere forskning som peker i retning av at politiet ikke fremstår som en organisasjon som i høy grad er lærende, og da er det spesielt innenfor «konkrete læringsmiljø og praksiser» at opplevelsen av læring er lavest» (Skogmo, 2017, s. 60). Det ble konkludert med at medarbeidere i mindre grad enn lederne opplever at politiet er en lærende organisasjon. Det var en større opplevelse av at politiet er en lærende organisasjon i de større distriktene sammenlignet med de små distriktene.

Filstad og Karp (2018) gjennomførte høsten 2018 en undersøkelse blant alle ansatte i politiet. I undersøkelsen var det innlemmet spørsmål som hadde til formål å score en organisasjons evne til å lære (Marick & Watkins, 2003). Funnene i undersøkelsen synliggjorde små forskjeller mellom distriktene. Ca halvparten av de ansatte mente at lederen ikke la til rette for læring. De oppfattet ikke deres egen leder som noen mentor eller coach, og de opplevde få muligheter for erfaringslæring. Medarbeiderne opplevde at de hjalp hverandre og at dette kunne føre til læring. Politilederne opplevde at de la mer til rette for læring enn de de ansatte ga uttrykk for (Filstad, 2020), noe som samsvarer med Skogmo (2017). Det at ledere i liten grad blir opplevd som sentrale for læring i en organisasjon berører sammenhengen mellom forutsetningen ledelse og dimensjonen gruppelæring i figur 2.

Disse kvantitative undersøkelsene har den styrken at de har et bredt nedslagsfelt med mange respondenter. Hovedinntrykket fra undersøkelsene er at mange opplever at det ikke legges godt nok til rette for læring i politiet. Særlig kommer dette til syne blant medarbeiderne, mens det blant ledere er en større opplevelse av at det legges til rette for læring. Det kan synes som om distriktsstørrelsen ikke har stor innvirkning for opplevelsen av hvor lærende organisasjonen er.

Når det gjelder kvalitative undersøkelser har det særlig vært forsket på hvordan politiet i Norge utnytter eksterne kontrollmekanismer. Wathne (2011) publiserte i 2011 en artikkel om politiets evne til å lære av saker etterforsket av Spesialenheten for politisaker (enheten som er ansvarlig for å etterforske lovbrudd begått av politiansatte i tjeneste). Formålet med undersøkelsen var å finne svar på hvordan sakene var evaluert og hva som var gjort i distriktene for å lære av sakene. Wathne fant at det var store forskjeller i hvordan distriktene lærte av sakene. Dette hadde sammenheng med hvordan lederne forsto budskapet fra Spesialenheten. I tillegg var det store ulikheter i oppfølgingen, om den var på individnivå eller på systemnivå. Et av funnene fremhever paradokset med at politiet jobber for å se etter hva som er rett og galt, og dette kan hemme etatens evne til å lære av feil begått av egne tjenestemenn. Artikkelen til Wathne må ses i sammenheng med teori fra samme tidsrom som beskriver hvordan politikulturen kan være en hindring for erfaringslæringen i politiet. Bjørkelo og Gundhus (2015, s. 40) beskriver hvordan «en annen mulig årsak til manglende læring av feil kan være at det ikke er tradisjon for å dele kunnskap eksplisitt»

Bjørkelo og Hoel (2017) publiserte i 2017 en kvalitativ undersøkelse av politiets håndtering av gråsonesaker fra Spesialenheten for politisaker. Gråsonesakene var ikke å anse som straffbare, men Spesialenheten ønsket at disse sakene skulle brukes til erfaringslæring. Formålet med undersøkelsen var å se på hvordan ledere benyttet gråsonesakene ved å se på hvilke læringsprosesser som ble igangsatt. Funnene viste relativt store ulikheter i ledernes oppfølging av sakene. Dette ble diskutert opp mot dypere læringsformer slik som modellen for enkelt- og dobbelkretslæring (Argyris & Schön, 1996). På bakgrunn av denne diskusjonen ble det konkludert med «funnene fra denne studien viser at det også er nødvendig å skape et læringsklima som løfter frem politifolks erfaringer, og som stimulerer til og ivaretar refleksjon og dialog for å få til erfaringslæring av gråsonesaker» (Bjørkelo & Hoel, 2017, s. 206).

Disse kvalitative studiene retter fokus mot hvordan politiet lærer av eksterne kontrollmekanismer. Funnene indikerer at politiets egenart som kontrollør kan være en hemmende faktor for å lære av egne feil, og at det ikke er tradisjon for å dele kunnskap i politiet. Videre synliggjøres at det er individuelle forskjeller mellom ledere i hvordan det legges til rette for læringsprosesser. I forhold til figur 2 berører studiene forutsetningene individuell læring, utvikling og trening, og ledelse, og sammenhengen med dimensjonene personlig mestring, gruppelæring og systemtenkning (Bui og Baruch, 2010).

Av internasjonal forskning kan det trekkes frem et prosjekt som ble utført i Canada og publisert i 2014. Undersøkelsen hadde et kvalitativt design med åpne spørsmål med fokus på informasjonsdeling i politiet. Det ble identifisert at det var flere hindringer for informasjonsdeling. Særlig ble det pekt på syv hindringer som hindret individuell deling: teknologi, individuell uvilje, organisasjonsvilje, arbeidsbelastning, plassering, ledelse og risikostyring (Abrahamson & Goodman-Delahunty, 2014). På et organisatorisk nivå ble struktur identifisert som den vanligste hindringen, tett fulgt av organisasjonskulturen. Undersøkelsen berører flere forutsetninger ved figur 2, men særlig ledelse, kompetanse og personlige verdier. Disse forutsetningene settes i sammenheng med dimensjonene systemtenkning, gruppelæring og personlig mestring (Bui og Baruch, 2010). Studien løfter også frem kommunikasjonssystemer som en mellomliggende variabel for å øke effekten av dimensjonen gruppelæring. Slike mellomliggende variabler vil hovedsakelig ikke berøres i min videre studie.

Den tidligere presenterte forskningen retter fokus på hvordan politiet generelt er en lærende organisasjon. Min problemstilling retter fokus mot straffesaksbehandling og den lærende organisasjon. Sætre (2013) har gjennomført en kvalitativ undersøkelse av organisasjonsklima i etterforskningen i politiet i Norge. Dette tangerer med mitt fokus på straffesaker, og kan være et bidrag for å forstå kulturen i straffesaksbehandlingen. Undersøkelsen tok utgangspunkt i semistrukturerte intervju som ble analysert ved å benytte en modell for å undersøke ulike dimensjoner ved organisasjonsklimaet. Undersøkelsen konkluderte med at organisasjonsklimaet i etterforskningen i politiet har «intern fleksibilitet i forhold til organisering av hvem som tar hvilke saker, samtidig som det praktiseres strenge regler for å følge prosedyrer og måloppnåelse» (Sætre, 2013, s. 33). Altså en fleksibilitet mellom kollegaer som berører forutsetningene organisasjonskultur og lagfølelse i figur 2.

Ingen av de nevnte forskningsprosjektene har hatt fokus på både straffesaksbehandling og den lærende organisasjon, men de er alle viktige bidrag for min undersøkelse for eksempel gjennom fokuset på eksterne kontrollmekanismer. I det videre vil jeg presentere metodiske valg for å besvare problemstillingen.

3 Metode

3.1 Design og metode

Formålet med denne undersøkelsen var å se på straffesaksbehandlingen i de største politidistriktene med den lærende organisasjon som analyseramme. Problemstillingen stiller spørsmål ved hvordan straffesaksbehandlingen kan forstås i lys av teorien om den lærende organisasjon, og krever at jeg må tolke data for å forstå hvordan politidistriktene utøver sin straffesaksbehandling. For å svare på denne problemstillingen har jeg valgt et kvalitativt design basert på den hermeneutiske forskningstradisjon som vektlegger en «fortolkende tilnærming til menneske og samfunn» (Johannessen et al., 2010, s. 362).

Innenfor kvalitativ forskning er det flere ulike design, samt metoder for å innhente data, som intervju, observasjon og dokumentanalyse (Grønmo, 2004). Ut fra problemstillingen kunne flere av disse metodene vært benyttet, alene eller i kombinasjon. Mitt valg har falt på dokumentanalyse. Dokumentanalyse handler om å finne skriftlige tekster med et innhold som er relevant for å besvare problemstillingen (Grønmo, 2004, s. 187). Ved utvelgelsen av tekster må det foretas kildekritiske vurderinger av tekstene, slik som «hvem har skrevet tekstene?», «hvilken samfunnsmessig kontekst er tekstene skrevet i?» og «hva er relasjonen mellom den som har skrevet teksten og den som blir beskrevet?».

Grunnen til at jeg valgte å analysere dokumenter, i stedet for intervjuer eller observasjon, er fordi jeg har vært etterforsker i to av de største politidistriktene i Norge og kjenner mange medarbeidere i disse distriktene. I tillegg har jeg hatt samarbeidsprosjekter med flere medarbeidere i de andre store distriktene i Norge. Dette gjorde at jeg hadde et behov for å distansere meg fra informantene, noe jeg opplevde at jeg kunne ved å benytte dokumentanalyser der dataene var innhentet av andre, men til et annet formål enn mitt forskningsprosjekt. Samtidig kan en dokumentundersøkelse redusere belastningen på forskningsobjektene fordi det er en «ikke-påtrengende metode» (Tjora, 2012, s. 162).

3.2 Inspeksjonsrapporter som datagrunnlag

Statsadvokatens inspeksjonsrapporter av straffesaksbehandlingen gir tilgang til å utforske straffesaksbehandlingen i lys av teorien om den lærende organisasjon. Inspeksjonsrapportene

er statsadvokatens beskrivelse av hvordan straffesaksbehandlingen i politidistriktene gjennomføres. Bakgrunnen for at statsadvokatene inspiserer politidistriktene er det tosporende system der statsadvokaten skal ha fagledelse av politiets straffesakshåndtering (NOU 2017:5, 2017). Under inspeksjonene skal statsadvokaten blant annet «føre tilsyn med og å utføre kvalitetskontroll» av straffesaksbehandlingen, «og å bidra til å heve kompetansen i politiet» (Riksadvokaten, 2020, s. 5). Straffesaksbehandlingen i politiet skal inspiseres helt eller delvis hvert år, og det skal skrives en rapport fra inspeksjonen

De metodiske grep som benyttes av statsadvokatene under inspeksjonene varierer. Ofte sendes det en bestilling til distriktet i forkant av inspeksjonen der det i hovedsak bes om statistikk på utvalgte områder, organisasjonskart, ressurssetting, kompetanse hos medarbeidere, oversikt over saksnummer på definerte sakstyper og beskrivelse av arbeidsmetodikk. Politidistriktet besvarer bestillingen i forkant av et møte der innholdet i bestillingen diskuteres. I tillegg til dette kan det gjennomføres intervjuer enkeltvis eller gruppeintervjuer. Statsadvokaten vil også gjennomgå enkeltsaker for å vurdere kvaliteten på disse. Normalt vil en inspeksjonsrapport beskrive metoden innledningsvis. Det kan sies at metoden inneholder forskningsmessige idealer, men det vil neppe bli argumentert for at en inspeksjonsrapport er et forskningsprodukt. Dette er heller ikke formålet med rapporten.

Mye av fokuset under en statsadvokatinspeksjon dreier seg om vurdering av resultater, kvalitet på enkeltsaker og ressurssetting. I tillegg skal læringsperspektivet være sentralt (Riksadvokaten, 2020). En inspeksjon fra statsadvokaten vil bli gjennomført av Statsadvokater med juridikum som sin bakgrunn. I politidistriktene jobber både påtalejurister, etterforskere utdannet ved Politihøgskolen og spesialletterforskere med annen faglig bakgrunn.

3.2.1 Utvalg av inspeksjonsrapporter

Det er skrevet inspeksjonsrapporter om politidistriktene i mange år, men min undersøkelse retter et fokus på tiden etter Etterforskningsløftet fra 2016. Jeg ønsket også å se på distriktene over en periode for å se på en utvikling, og innhente så nye data som mulig for å skape et bilde av «dagens politi». Valget falt på å innhente inspeksjonsrapporter fra 2018, 2019 og 2020.

Den neste avgrensningen omhandlet hvilke enheter, i dette tilfellet politidistrikter, som skulle innlemmes i undersøkelsen. Etter Nærpolitireformen er det 12 politidistrikt i Norge med store ulikheter i geografisk størrelse og i antall straffesaker. Jeg valgte de fire største politidistriktene med bakgrunn i at min egen praksis er i et stort politidistrikt, samt at jeg ønsket å ha muligheten til å gjøre sammenlignende analyser og drøftinger, «cross-case analyse», mellom relativt like enheter (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014, s. 101). Hensikten med å velge flere distrikter, fremfor et distrikt, var å belyse flere sider ved problemstillingen og kunne synliggjøre ulike sider ved straffesaksbehandlingen. Fire politidistrikter gjorde likeledes undersøkelsen gjennomførbar.

Jeg innhentet inspeksjonsrapportene fra Sør-øst politidistrikt, men valgte å forkaste disse da jeg selv jobber i distriktet og opplevde at det ble vanskelig å opprettholde riktig distanse under forskningen.

På bakgrunn av straffesakstall fra 2019 er fordelingen i antall anmeldelser (i prosent) slik mellom de fem største politidistriktene:

Figur 3: oversikt over de fem største politidistriktene målt på antall straffesaker i 2019

Distrikt	Prosentvis andel anmeldelser	Totalt antall rapporter i perioden
Oslo	24 %	15
Øst	14 %	18
Sør-øst	12 %	11
Vest	10 %	6
Sør-vest	9 %	3

Kilde: Politidirektoratet (2020, s. 15)

Med bakgrunn i dette utvalget rettet jeg en henvendelse til Riksadvokaten for å avklare hvor vidt disse dokumentene var å anse som offentlige, og for å avklare hvordan jeg skulle få tilgang til dataene. Den 17.11.20 fikk jeg opplyst følgende per mail fra Riksadvokatembetet: «Inspeksjonsrapporter er åpent tilgjengelig med unntak av enkelte rapporter fra Det nasjonale Statsadvokatembetet (som har saker fra bl.a. PST)» (se vedlegg 1 for denne korrespondansen). Det ble også opplyst at inspeksjonsrapportene som hovedregel ligge på Riksadvokatens

nettside: www.riksadvokaten.no/document/. Jeg innhentet derfor alle inspeksjonsrapporter fra denne nettsiden fra politidistriktene Oslo, Øst, Sør-øst, Vest og Sør-vest datert i perioden 2018, 2019 og 2020. Disse ble organisert i et excel-diagram, og det ble sent mail til statsadvokatembetene for å kvalitetssjekke at jeg hadde alle rapportene i den aktuelle perioden. Kvalitetskontrollen resulterte i at jeg fikk inspeksjonsrapporter som enda ikke var offentliggjort på nettsiden til Riksadvokatembetet, men som skulle offentliggjøres (se vedlegg 2 for nærmere beskrivelse av alle rapportene). Kvalitetskontrollen ble utført av kst. førstestatsadvokat Nina Prebe for Oslo og Øst politidistrikt, kontorsjef Gunn Aina Efteland for Sør-vest politidistrikt, førstestatsadvokat Eirik Stolt-Nielsen for Vest politidistrikt og førstestatsadvokat Anne Margrete Katteland for Sør-øst politidistrikt.

3.2.2 Forskningsetiske betraktninger ved bruk av dokumenter fra internett

Selv om disse rapportene er åpent tilgjengelig på internett må det gjøres en vurdering opp offentlig- eller privat informasjon. Dette kan igjen ha betydning for om det er nødvendig med samtykke fra forskningsobjektet, og om undersøkelsen er meldepliktig til Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) (Johannessen et al., 2010, s. 93).

På NESH sine nettsider ligger dokumentet, Forskningsetisk veileder for internettforskning. Her beskrives: «Her er det viktig å skille mellom ytringens offentlighet og informasjonens sensitivitet: Ytringen kan være fremsatt privat eller offentlig, og innholdet kan være personlig eller generelt.» (NESH, 2019). Dette materialet er publisert av jurister ved Riksadvokaten og forskingen er ikke rettet mot enkeltpersoner, men mot organisasjoner. Da heller ikke enkeltpersoner vil bli identifisert i oppgaven er vurderingen at dette prosjektet verken trenger samtykke eller å meldes til Norsk senter for forskningsdata (NSD) (Johannessen et al., 2010, s. 96).

3.2.3 Hva tolker jeg når jeg tolker en inspeksjonsrapport?

Mitt datamateriale er generert av statsadvokaten til forskjell fra et intervju der jeg ville vært delaktig i prosessen med å skape data. Dette betyr at statsadvokaten først gjør sine fortolkninger av hvordan virkeligheten er i distriktene, og deretter gjør jeg mine fortolkninger av statsadvokatens fortolkninger. Det blir med andre ord en dobbel fortolkning av

virkeligheten. I metodelæren kalles dette «dobbel hermeneutikk» (Bratberg, 2014, s. 33). Hvis statsadvokaten tolker straffesakshåndteringen i et politidistrikt på en streng måte, så er det denne fortolkningen av politidistriktet som blir min virkelighet. Dette kan igjen ha betydning for hvordan min analyse av distriktet blir. Undersøker jeg straffesaksbehandlingen i politidistriktene, eller undersøker jeg statsadvokatens forståelse av straffesakshåndteringen i distriktene?

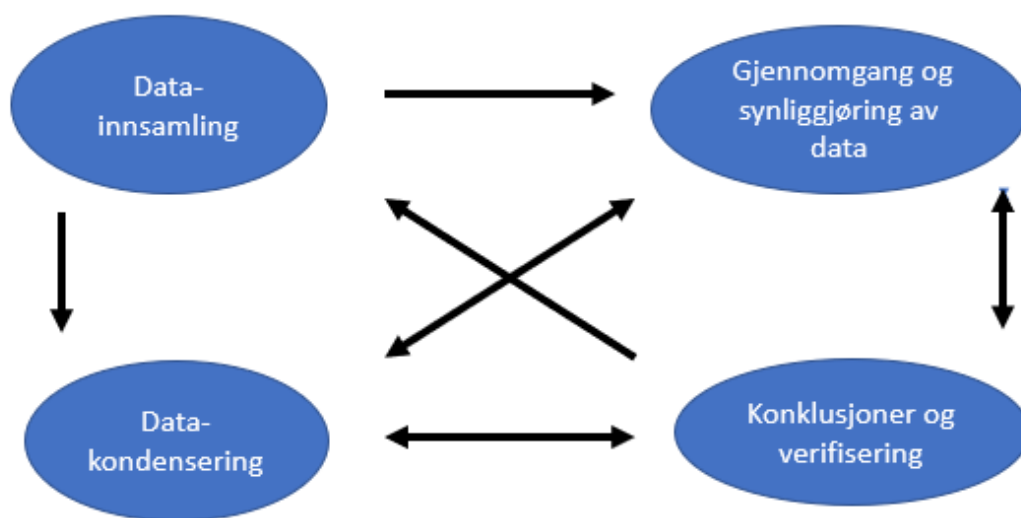
For å besvare spørsmålet må jeg ha et bevisst forhold til hvordan teksten skal tolkes. Den hermeneutiske logikken skiller mellom ulike måter å tolke en tekst på (Westlund, 2009). Forskjellen ligger i hva som er fokuset under fortolkningen, er det å lese teksten slik den fremstår og relatere den til konteksten den er fremsatt i, eller er det å lete etter et bakenforliggende budskap som ikke direkte fremkommer i teksten (Bukve, 2016).

Statsadvokatens oppdrag fra Riksadvokaten er å vurdere straffesaksbehandlingen i distriktene og beskrive straffesaksbehandlingen, så objektivt som mulig, i en rapport. Min tolkning av denne rapporten bygges på hva som kan leses ordrett, altså ingen form for å søke etter et bakenforliggende budskap. For å redusere mulige feil som en følge av dobbel hermeneutikk har jeg valgt å bruke mye sitater i analysen for få frem statsadvokatens budskap. Med dette mener jeg at jeg undersøker straffesaksbehandlingen og hvordan denne kan forstås. Dette innebar for øvrig at jeg i det vesentlige ikke så etter et bakenforliggende budskap, slik som å stille spørsmål ved hvorfor teksten er som den er og hvilke konsekvenser språkbruken har for læringssituasjonen.

3.3 Bearbeiding og analyse av inspeksjonsrapportene

Miles et al. (2014, s. 14) illustrerer den kvalitative analyseprosessen som en interaktiv prosess mellom datainnsamling, datakondensering, bearbeiding og konklusjoner der man kontinuerlig verifiserer og ser etter nye mønstre. Denne illustrasjonen beskriver på en god måte hvordan jeg har beveget meg mellom dokumenter, koder og funn i studien.

Figur 4: Den interaktive analyseprosess inspirert av Miles, Huberman og Saldaña



Kilde: Miles et al. (2014, s. 14)

De fire valgte politidistriktene kan forstås som fire ulike caser med ulike historier. For å forstå straffesaksbehandlingen i disse politidistriktene, i lys av den lærende organisasjon, ble det derfor viktig å gjennomgå hvert politidistrikt for seg. Jeg valgte å lese gjennom alle rapportene distriktsvis for å skape et helhetsbilde av distriktet. Deretter gjennomførte jeg en todelt kodingsprosess der jeg kategoriserte datamaterialet utfra ulike koder. Koder er da forstått som en «forkortelse eller et symbol som brukes om et segment av ord (setning eller avsnitt) for å klassifisere ordene» (Grønmo, 2004, s. 246). Første kodingsprosess kan beskrives som «first cycle coding» med utgangspunkt i Bui og Baruch (2010) sin teori om forutsetninger for Senges fem dimensjoner, altså figur 2 (Miles et al., 2014, s. 71). Det andre steget i kodingsprosessen kan beskrives som «second cycle coding» hvor målet var å se

kodene og sitatene i sammenheng (Miles et al., 2014, s. 86). For eksempel har Bui og Baruch (2010) motivasjon som en av forutsetningene for Senges dimensjon personlig mestring. Et sitat i en inspeksjonsrapport som beskrev medarbeidernes motivasjon ville derfor bli fanget opp under first cycle coding. Under second cycle coding ble sitatene som omhandler koden motivasjon samlet med andre forutsetninger for personlig mestring, slik som individuell læring, personlig verdier, personlig visjon og utvikling og trening (Bui og Baruch, 2010). På den måten ga disse kodene sammen en større forståelse av Senges dimensjon, personlig mestring.

Jeg laget en matrise for å systematisere kodingsprosessen i excel med et regneark per distrikt per år.

Figur 5: Analysematrise

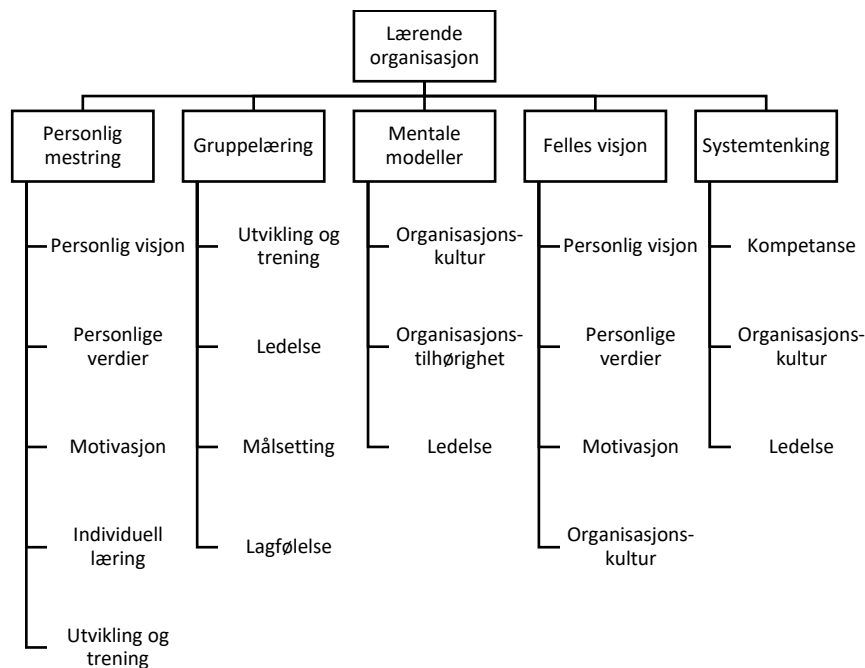
Forutsetning	Vurdering	Rapport	Ref	Tekst	Kondensering	Dimensjon
Eks: Individ. mestring	*	Dato	Side	Sitat	Fortettet tekst fra flere koder	Eks: personlig mestring

(Der * kan vurderes til pluss, minus, ukjent og fremtredende trekk utfra hvordan statsadvokaten opplever at man har lyktes i distriktet).

Analysematrisen bidro til å koble tekstutdrag fra rapportene med koder, samt å kvalitetssikre analyseprosessen ved gjøre kodeprosessen og fortolkningen etterprøvbar.

Den todelte kodingsprosessen er illustrert gjennom kodehierarkiet i figur 6. Nederst i hierarkiet ligger forutsetningene for Senges fem dimensjoner. Disse forutsetningene ble benyttet under first cycle coding. Senges fem dimensjoner viser neste steg i kodeprosessen og samler de ulike forutsetningene. Til sammen beskriver de ulike kodene forståelsen av en lærende organisasjon som er brukt i denne undersøkelsen. Kodene er i stor grad teoriutviklet og kodingsprosessen kan således beskrives som deduktiv.

Figur 6: Kodehierarki / oversikt



Kilde: Utarbeidet på bakgrunn av forutsetninger / dimensjoner i figur 2 (Bui & Baruch, 2010)

Enkelte underkoder / forutsetninger bidrar til å belyse flere dimensjoner, slik som motivasjon. Det ble derfor avgjørende å kontinuerlig vurdere sitat i lys av konteksten for å vurdere hvordan sitatene belyste ulike sider ved organisasjonen. Samtidig synliggjorde de tette sammenhenger mellom ulike dimensjoner og forutsetninger for læring som alltid vil forekomme i en organisasjon.

Senges teori om den lærende organisasjon er en sammensatt teori, bestående av fem ulike dimensjoner. Min vurdering var at det var et behov for «faste rammer» for å sikre høy kvalitet på analysene og et likt rammeverk for alle distriktene (Bukve, 2016, s. 193). Et slikt deduktivt design har den styrken at den bygger på en etablert teori til forskjell fra et induktivt design som i større grad kunne resultert i en ny teori. Når analysene kom i gang så jeg et behov for å fange opp mer enn det deduktive designet la opp til med de teoridrevne kodene. Det ble derfor en veksling mellom teorien og empirien. Bukve (2016, s. 67) beskriver hvordan et abduktivt design er egnet for å finne ut hva for en teori som er den «mest brukbare» fremfor å være helt

bundet av en opprinnelig teori. Det kan argumenteres for at mitt design har et abduktivt innslag, fordi det var en åpning for å fange opp empiri som falt utenfor det strengt teoridrevne designet. Jeg forsøkte også å ha et kritisk blikk på den teoretiske modellen som ble benyttet, særlig sammenhengen mellom forutsetning og dimensjon. For å skape forståelse om resultatene ble teorien til Bui og Baruch (2010) satt i sammenheng med annen relevant teori. Et eksempel på dette er sammenhengen mellom forutsetningen individuell læring og dimensjonen personlig mestring. For å forstå denne sammenhengen på et dypere nivå ble dataene drøftet opp mot relevant teori slik som mesterlære som individuell læringsform (Diderichsen, 2013).

3.4 Datakvalitet

Datakvalitet handler om hvor velegnet dataene er for å belyse problemstillingen og hvordan undersøkelsen er gjennomført (Grønmo, 2004, s. 217). Vurderingen av datakvalitet i kvalitative studier kan gjøres ut fra kriterier for pålitelighet, troverdighet og overførbarhet (Johannessen et al., 2010). En pålitelighetsvurdering av kvalitative data innebærer en systematisk drøfting av trinnene i datainnsamlingen sett hen mot problemstillingen og kan blant annet drøftes opp mot ekvivalens, stabilitet og konsistens (Grønmo, 2004). Ekvivalens beskriver samsvaret mellom uavhengige innsamlinger på samme tidspunkt, mens stabilitetsvurderingen retter fokus mot den indre stabiliteten i dataene og problematiserer for eksempel data innhentet på ulike tidspunkter. Hvordan datamaterialet henger sammen i den forstand at de er rimelige, sett i forhold til hverandre, beskriver den interne konsistensen. Ved vurderingen av ekstern konsistens rettes søkelyset mot annen tilgjengelig informasjon knyttet til beskrivelsene i datagrunnlaget. (Grønmo, 2004).

Troverdighet i kvalitative studier handler om i hvilken grad de valgte metoder og presenterte funn reflekterer formålet med studien (Johannessen et al., 2010). I denne undersøkelsen handler dette blant annet om hvordan inspeksjonsrapportene avspeiler et troverdig bilde av straffesaksbehandlingen, om hvordan sentrale begreper og teorier kommuniseres. Forskerens rolle må også vurderes i form av hvordan forskerens kompetanse virker inn på innsamling, analyse og presentasjon av data (Grønmo, 2004).

Overførbarhet handler om i hvilken grad funn fra undersøkelsen kan overføres til andre politidistrikt eller disipliner enn det undersøkelsen undersøker (Johannessen et al., 2010). Ved å vurdere casene i sammenheng kan man bedre begrunne en generalisering utover datagrunnlaget (Miles et al., 2014, s. 101).

I denne undersøkelsen forsøkte jeg å ha et kontinuerlig fokus på datakvalitet gjennom alle steg i forskningsprosessen. Jeg loggførte mine vurderinger og fokuserte på å ha en analyse som var etterprøvable for å kunne vurdere styrkene og svakhetene når undersøkelsen var ferdig. Disse vurderingene blir presentert som styrker og svakheter i kapittel 4.5.

4 Funn og drøfting

I denne delen av oppgaven vil jeg beskrive resultatene distriktvis. Presentasjonene innledes med en kontekstuell ramme for distriktet der det redegjøres kortfattet for endringene under Nærpolitireformen. Deretter presenteres distriktene i form av fortettet teks og sitater som belyser hovedfunnene fra casen. Det vil vises til den presenterte modellen til Bui og Baruch (2010), figur 2, der dette er naturlig for å skape forståelse av knytningen mellom data og teori. Sitatene fra inspeksjonsrapportene er satt inn i kursiv skrift med innrykk.

Funnene fra Sør-vest politidistrikt vil bli presentert først, fordi hovedfunnene resulterte i en drøfting opp mot Senges teori om øyeblikksbilder. Denne delen av Senges teori er rettet mot ledelse og styring av en lærende organisasjon, og gir således et overordnet bilde av straffesaksbehandling i lys av den lærende organisasjon. Også samspillet opp mot statsadvokaten for å utvikle kompetansen i distriktet vil bli drøftet. Det neste politidistriktet som blir presentert er Oslo politidistrikt. Hovedfunnene fra straffesaksbehandlingen i dette distriktet er individuell læring hos nyutdannede etterforskere, og det ble naturlig å se denne delen av straffesaksbehandlingen i lys av Senges teori om personlig mestring og gruppelæring. Som en konsekvens av dette vil lederens rolle under utvikling av individuelle- og kollektive læringsprosesser bli drøftet. Øst politidistrikt hadde flere likheter med Oslo politidistrikt, men hovedfunnet som løftets frem er hvordan medarbeiderne i straffesaksbehandlingen hadde ulike oppfatninger om det nye politidistriktet og konsekvenser dette hadde for straffesaksbehandlingen. Av denne grunn ble straffesaksbehandlingen i Øst politidistrikt drøftet i lys av dimensjonen felles visjon.

Et straffesaksprosjekt i Vest politidistrikt ga meg avslutningsvis muligheten til å drøfte et lite straffesakssystem opp mot alle de fem dimensjonene parallelt, slik Senge ønsker at det jobbes. I tillegg vil Senge (1999)'s forståelse av en leder som konstruktør av læringsprosesser blir drøftet opp mot utviklingen av straffesaksbehandlingen i Vest politidistrikt.

4.1 Sør-vest politidistrikt

Sør-vest politidistrikt er sammensatt av de to tidligere politidistriktene, Haugaland og Sunnhordaland politidistrikt og Rogaland politidistrikt. Det nye distriktet hadde oppstart januar 2016, men noen funksjoner som FSI kom senere. Inspeksjonsrapportene fra Sør-vest politidistrikt skiller seg fra de andre distriktene med tanke på refleksjoner rundt kvalitetsvurdering av straffesaksbehandling, og styring av straffesaksbehandling. Dette må særlig ses i sammenheng med kompetanse og ledelse som er forutsetningene for dimensjonen systemtenkning i figur 2. Vurderinger av kvalitet og en leders utvikling av læringspotensial vil derfor bli løftet frem under presentasjonen av funn fra Sør-vest politidistrikt for å synliggjøre sammenhengen mellom kvalitet i straffesaksbehandling og læring.

I rapporten fra 2018 påpekes en rekke mangler som ble oppdaget under saksgjennomgangen. Dette relateres til gjøremål som etterforskningsplaner, resymeskrijving under avhør, lydopptak under avhør og notoritet ved anførsler fra mistenkte. Om etterforskningsplaner blir det beskrevet at det er bekymringsfullt at rutinene for etterforskningsplaner ikke er innført da dette er påpekt over flere år. Det påpekes at manglende fremdrift i sakene kan skyldes at man ikke tar i bruk pålagte rutiner og gjøre dette med tilstrekkelig kvalitet.

Til forskjell fra noen andre distrikt er det lite fokus på negative konsekvenser av Nærpolitireformen i rapportene om Sør-vest politidistrikt. Når det i 2018 blir et tema om svake resultater skyldes reformen velger Statsadvokaten å stille et spørsmål ved denne forklaringen:

«Noe av utviklingen, og særlig den negative utviklingen inneværende år, kan nok skyldes en krevende omleggingsprosess. Men det syntes som om utviklingen har foregått over flere år og dette kan vanskelig forklares med reformen»

Videre problematiserer også Statsadvokaten ensidig fokus på statistikkgrunnet:

«Som all statistikk må lokal statistikk leses med varsomhet da det foreligger mulighet for feilrapportering. For lokal statistikk gjelder dette spesielt da tallene baserer seg hovedsakelig på manuelle føringer fra påtalejurister, konsulenter og tall fra domstolene»

Utfordringer med å måle kvalitet på straffesaksbehandling på systemnivå kommenteres også og settes i sammenheng med utvikling av organisasjonen:

«Kvalitet er ikke så vanskelig å definere, men vanskelig å måle. Når det som er viktig ikke kan telles, er risikoen høy for at det som kan telles blir viktigst. Politidistriktet har over et år hatt høyt fokus på restanser. Saksbehandlingstid er enkelt å telle. Dette kan gå på bekostning av fokus på kvalitet. I en hektisk hverdag er det sentrale og viktige å velge ut de riktige sakene og gjøre de riktige vurderingene i sakene, slik at man oppnår høy kvalitet og effektivitet. For å oppnå dette må politidistriktet ha økt fokus på metodebruk og sørge for at etterforskerne og juristene settes i stand til å gjøre de riktige vurderingene og prioriteringene».

Videre fremheves FSI i 2018 som et positivt tiltak for å velge ut de riktige sakene og øke kvaliteten i oppstarten av nye saker. I rapporten fra 2019 er det større forventninger til FSI. Blant annet bes FSI om å implementere tiltak for å redusere dobbeltarbeid med andre enheter, bedre styring av etterforskningen på stedet, rolleavklaring med operasjonssentralen og at FSI bør ferdigstille flere saker selv.

I rapporten fra 2020 trekkes anbefalingene fra 2019-rapporten frem. På grunn av covid-19 pandemien i 2020 får ikke statsadvokaten selv fulgt opp alle anbefalingene, men distriktet har blitt bedt om å vurdere sin egen innsats på anbefalingene:

«Ut fra den skriftlige redegjørelsen fra politidistriktet, ser vi imidlertid at politidistriktet har valgt å følge opp de fleste anbefalingene som ble gitt».

Fokuset på FSI og kvalitetsvurderinger viser en sammenheng i rapportene fra 2018 til 2020 med en vektlegging av læringspotensial. Sammenhengen mellom læringspotensial blir videre tydeliggjort i følgende sitat, referert i rapporten fra 2020:

«What we can learn is often a more useful question than "Who is to blame"»

Independent Police Complaints Commission, UK»

Samtidig problematiserer Statsadvokatens sin egen rolle knyttet til organisasjonslæring:

«Vi har liten eller ingen kompetanse om organisasjonsutvikling. Det er derfor naturlig for oss å velge en tilnærming som ligger nærmest vår ekspertise, nemlig vurdering av straffesaker gjennom dokumentgjennomgang»

Gjennom å poengtere sin manglende kompetanse på organisasjonsutvikling, samt legge vekt på læringspotensial og reflektere rundt kvalitetsvurderinger, opplever jeg at statsadvokaten uttrykker et oppriktig ønske om å bidra til læring og videreutvikling av straffesaksbehandlingen i distriktet. En slik tilnærming kan også innby til et godt samarbeid.

4.1.1 Drøfting av øyeblikksbilder og langsiktige læringsprosesser

Et sentralt funn fra inspeksjonsrapportene i Sør-vest politidistrikt belyser forholdet mellom kvalitetsvurderinger av straffesaksbehandlingen og læringspotensialet i en organisasjon. Inspeksjonsrapporten fra 2018 kan forstås som at statsadvokaten formidler til lederne i distriktet at de må se forbi restansetallene og utforske andre kriteriene for å vurdere kvaliteten i straffesaksbehandlingen i politidistriktet. I forlengelsen av dette budskapet følges det opp med anbefalinger til distriktet med tiltak som må gjennomføres, en slags hjemmelekse. Flere av disse anbefalingene følges opp det neste året og fokuset i 2019 endres til FSI, som kanskje er en faktor som ytterligere kan heve kvaliteten på straffesaksbehandlingen. Disse budskapene fremhever særlig to forutsetninger som Bui og Baruch (2010) knytter til Senge (1999)'s femte dimensjon, systemtenkning, nemlig kompetanse og ledelse (se figur 2).

Senge (1999, s. 80) beskriver hvordan en leders fokus på «øyeblikksbilder» kan resultere i at man mister fokuset på mer langsiktige læringsprosesser som er nødvendige for å skape resultater på sikt. For å utvikle en lærende organisasjon må lederne forstå den dynamiske kompleksitet som beskriver komplekse systemer over tid. I et slikt system vil flere variabler henge sammen, men med avstand i tid.

Politidistriktets styring av straffesaksporteføljen frem til 2018 kan forstås som inspirert av mål- og resultatstyring med fokus på det som kan telles. Glomseth (2015) beskriver hvordan mål- og resultatstyring har fått et stadig større fokus i norsk politi, og at dette utfordrer tidligere styringssett. Myhrer (2015, s. 32) argumenterer for at Riksadvokaten har for stort

fokus på høy oppklaring og kort saksbehandlingstid som selvstendige krav i prioriteringsrundskrivene, og at dette kan resultere i at høy kvalitet kommer litt i bakgrunnen for disse kriteriene. Dette kan resultere i at distriktenes ledere blir stående i et valg mellom høy oppklaringsprosent eller høy kvalitet. Statsadvokaten i Sør-vest politidistrikt beskriver en skepsis til å styre etter statistikkmateriale slik som restansetall. Samtidig peker statsadvokaten på mangler ved etterforskningen, slik som manglende bruk av etterforskningsplaner. Statsadvokatens skepsis til å styre straffesaksbehandlingen i for stor grad etter kvantitative størrelser støttes av Knutsson (2013) som beskriver en risiko ved å styre etter kvantitative mål, fordi det ikke behøver å være noen sammenheng mellom hvor effektivt et distrikt er og resultatene på oppklaringsprosent og saksbehandlingstid. Fekjær (2015) peker på at et stort fokus på oppklaringsprosent kan resultere i at statistikk føres med et formål å få best mulig resultat. I tilfellet fra Sør-øst var det også brukt en del manuell statistikk som statsadvokaten ikke festet lit til.

Det kan fremstå som om inspeksjonsrapporten i Sør-vest politidistrikt viser to praksiser for oppfølgingen av straffesaker. Distriktets praksis frem til 2018 kan synes å være preget av å styre for å oppnå resultater på det som kan måles, slik som restanser. Statsadvokaten derimot, ønsker en praksis som mer søker å oppnå høy kvalitet ved finne sentrale faktorer ved straffesaksbehandlingen og vurdere om disse holder tilstrekkelig kvalitet. Kvithyld og Thoresen (2015) beskriver en teori der et resultatfokus resulterer i læringsprosesser. De argumenterer for at mål- og resultatstyringsverktøyet, PSV (politiets styringsverktøy), er et godt styringsverktøy fordi det gir politidistriktene fortløpende tilbakemelding på resultatene i distriktet. Denne tilbakemeldingen «bidrar til et permanent fokus på læring og forbedring» (Kvithyld & Thoresen, 2015, s. 16). Et slik syn kan forstås som en mellomting, der det både er fokus på resultatene og at disse resultatene ses i sammenheng med læring. Spørsmålet, med bakgrunn i Myhrers kritikk av Riksadvokaten, er om de to fokusene vil gå i samme retning. Ideelt sett bør de gjøre det, men det kan være kryssende styringssignaler mellom mål- og resultatstyring sett opp mot faglig styring mot kriterier for kvalitet (Myhrer, 2015). Hvilken vei styres læringsprosessene mot da, mot oppklaringsprosent eller kvalitet?

Budskapet om å se forbi øyeblikksbildene må relateres til ledelse, da det er en organisasjons ledere som har det overordnede ansvaret for at «organisasjonen når sine mål» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 416). Lederne er ansvarlige for å konstruere læringsprosesser som hele

tiden vil utvikle organisasjonens totale kompetanse i riktig retning (Senge, 1999). En viktig læringsprosess i Sør-vest politidistrikt var å etablere rutiner for å bruke etterforskningsplaner. Dette ville vært et godt virkemiddel for å sette opp planer for store etterforskninger med sentrale elementer som hypoteser for å unngå bekreftelsesfeller (Rachlew & Fahsing, 2015). Det ville også bidratt til god prioritering og rask håndtering av de mindre sakene (Myhrer, 2015). Gjennom betegnelsen dynamisk kompleksitet beskriver Senge (1999) hvordan resultatene av slike læringsprosesser ikke kommer umiddelbart, samt at læringsprosessene må ses i sammenheng og ikke separat. Dette betyr at det må være en langsiktighet i tiltak som det å etablere rutiner for å lage etterforskningsplaner. Resultatene vil ikke nødvendigvis komme samme måned i PSV, men vil trolig komme tydeligere til syne i fremtiden.

Bruken av mål- og resultatstyring, med kvantitative størrelser som styringsgrunnlag, kan synes som en relativt befestet styringsform i Norge som har støtte hos både Politidirektoratet (Glomseth, 2015) og Riksadvokatembetet (Myhrer, 2015). Spørsmålet som bør stilles vil derfor bli hvordan ledere kan supplere mål- og resultatstyringen for å utvikle organisasjonene på sikt. Knutsson (2013) argumenterer for at det må bygges kunnskapsbaserte systemer for å erstatte bruken av dagens målinger. Han beskriver ikke hvordan slike systemer kan lages, men at systemet krever medarbeidere med analytisk kompetanse og «inngående kunnskap om politivirksomheten», og at det per nå er få ansatte som fyller disse kriteriene (Knutsson, 2013, s. 67). Med bakgrunn i Senge (1999)'s teori kan det argumenteres for at det er et lederansvar å ivareta at organisasjonen utvikles på bakgrunn av kunnskap, og at lederen må ta på seg rollen som konstruktører av gode læringsprosesser. For å få hjelp til utviklingen av slike læringsprosesser bør lederen knytte til seg ressurspersoner slik Knutson (2013) beskriver. Dette kan være fag- og opplæringsansvarlige slik som Etterforskningsløftet beskriver (Politidirektoratet, 2016). I det videre vil jeg også se på hvordan samspillet mellom politidistriktet og statsadvokaten kan forstås, og om dette samspillet kan brukes som grunnlag for at lederne skal være godt rustet til å konstruere gode læringsprosesser.

4.1.2 Drøfting av samspillet mellom Statsadvokatembetet og politidistrikt

Så tilbake til sitatet «What we can learn». Finstadutvalget (NOU 2009:12, 2009) beskrev i 2009 hvordan politiet bør jobbe kunnskapsbasert ved å bruke tilbakemeldinger fra interne- og eksterne kontrollmekanismer aktivt for å utvikle organisasjonen. I 2018 så statsadvokaten i

Sør-vest en manglende bruk av etterforskningsplaner. Det ble beskrevet at dette var kommunisert ved tidligere inspeksjoner og at konsekvensene av å ikke ha gode rutiner for bruk av etterforskningsplaner kan være store. Bakgrunnen for at rutinen med etterforskningsplaner ikke var implementert i distriktet tidligere beskrives ikke. Tidligere forskning har vist at læring på systemnivå i politiet blant annet utfordres av lederes ulike forståelser for læring (Bjørkelo & Hoel, 2017), utfordringer knyttet til delingskultur (Bjørkelo & Gundhus, 2015), politiets egenart som kontrollør i samfunnet (Wathne, 2011), og at hierarkiske organisasjoner kan skape hindringer for effektiv kompetanseoverføring (Abrahamson & Goodman-Delahunty, 2014). Gjennom Senge (1999)'s systemperspektiv rettes fokuset mot alle deler av systemet, representert ved fem ulike dimensjoner. En leder av slike system er ansvarlig for at det konstrueres gode læringsprosesser rettet mot klare læringsmål.

Et spørsmål som kan stilles er om det to-sporede system (NOU 2017:5, 2017) er en hindring for et godt samspill mellom politi og statsadvokatembetene. Glomseth (2015, s. 58) beskriver at det to-sporede systemet gir noen «åpenbare ledelsesmessige utfordringer» ved at personalansvar og fagansvar ikke er forent. Statsadvokatens rolle som kontrollør kan også skape utfordringer i relasjonen dersom det ikke er god rolleforståelse om det to-sporede system. Slik jeg forstår samspillet i Sør-vest er det et klart skille mellom de to sporene som kommer til syne både ved rollen Statsadvokaten har som inspektør, men også gjennom den direkte uttrykksformen som for eksempel kommer til syne om temaer som restanser. Samtidig uttrykker statsadvokaten et felles ønske om at straffesaksbehandlingen i distriktet skal være best mulig. Det er på dette punktet statsadvokaten i Sør-vest synes å jobbe godt for å legge til rette for at politidistriktet skal få drahjelp for å utvikle seg. Dette kommer til syne både ved det innledende sitatet «what we can learn», men også tydeligheten på læringspunktene og den gode oppfølgingen fra år til år. Ledere kan derfor bruke den konstruktive drahjelpen til å iverksette gode læringsprosesser i egen organisasjon. Kanskje kan det være en konstruktiv metafor å omdøpe statsadvokatens rolle fra å være en ekstern kontrollmekanisme eller en representant for påtalesporet, til en medspiller og en del av distriktets læringssystem? Med bakgrunn i Blakar (1973, s. 11) kan det hevdes at en språklig uttrykksform med medhjelper til læring fremfor for eksempel en ekstern kontrollmekanisme kan redusere opplevd sosial makt i forholdet mellom statsadvokat og politidistriktet. En slik utligning av maktforholdet vil

kanskje bidra til å utvikle læringssituasjonen ytterligere mellom statsadvokat og politidistrikt. Min tanke er at en slik forståelse av læringssystemet mellom politidistrikt og statsadvokat kan være fruktbar så lenge det er god rolleforståelse i bunn om det to-sporede system. På den måten kan statsadvokaten inviteres til samarbeid og være en viktig medspiller for å implementere læring i politidistriktet.

4.2 Oslo

Oslo politidistrikt er det klart største politidistriktet i Norge målt i antall straffesaker og antall ansatte, se figur 3. Distriktet ble i 2016 sammenslått av tidligere Oslo politidistrikt og tidligere Asker og Bærum politidistrikt. I 2020 ble kommunen Røyken og Hurum innlemmet i politidistriktet. Politidistriktets størrelse og plassering fører til noen utfordringer knyttet til rotering av personell og opplæring av nyutdannet personell som er relevante å løfte frem når man retter fokus mot politiet som en lærende organisasjon. Særlig vil det rettes et fokus mot utvikling og trening, og individuell læring, som er forutsetninger for dimensjonen personlig mestring i figur 2.

Inspeksjonsrapportene peker på utfordringer knyttet til implementering av Nærpolitireformen og opprettholdelse av normal drift av straffesaksbehandlingen:

«Det har vært forventninger til at politiet skal fungere tilnærmet normalt både på beredskap, ordenstjeneste, straffesaksbehandling osv. Når det gjelder straffesaksbehandlingen kan vi konstatere at disse forventningene ikke har blitt innfridd og vi stiller spørsmål ved hvor mye realisme som ligger i å ha hatt slike forventninger».

Et av resultatene av disse endringene ble at Oslo politidistrikt fikk en oppgang i straffesaksrestanser, etter å hatt god kontroll på restansene sine før reformen. Årsakene til disse utfordringene er nok sammensatte, men statsadvokaten peker på både store strukturelle endringer og store bevegelser på medarbeiderne i organisasjonen:

«Den enkelte enhet er bygget på nytt med nye ledere i alle ledd. Dette har ført til at alle i lederroller har måttet søke på nye stillinger (både "sin egen" stilling og andre stillinger) tilpasset den nye strukturen. Dette har igjen ført til mye usikkerhet og misnøye på personellsiden og at mange stillinger har stått ubesatt over tid. Ved siden av dette har de praktiske og administrative oppgavene ved selve omorganiseringen krevet ikke ubetydelig med ressurser (arbeidskraft). Kort sagt kan man si at mye "politikraft" er brukt på andre ting enn politiarbeid i den tiden omorganiseringsprosessen har pågått».

Statsadvokaten uttrykker i 2018 skepsis til hvor vidt man hadde lyktes med intensjonene i Nærpolitireformen for straffesaksområdet:

«Selv om ett av formålene med omorganiseringen skal være mer effektiv etterforskning og bedre utnyttelse av ressursene, viser inspeksjonen at FEE ikke er tilstrekkelig dimensjonert til å handtere alle de straffesakene som hører under enheten med tilstrekkelig kvalitet eller fremdrift, og at det jevnlig må foretas ganske omfattende prioriteringer mellom saker og innsats».

Foruten å ha store forflytninger internt i politidistriktet opplever man i Oslo å bli miste ansatte til særorganene på en helt annen måte enn distrikter andre steder i Norge:

«Kompetent personell jaktes på av særorganene som lokker med høyere lønn, særlig på etterforskersiden og statsadvokaten rekrutterer også noen politijurister. Det er en svært krevende situasjon å stå i med mange uerfarne etterforskere og mye ressursbruk som går med til opplæring. Stabiliteten på etterforskeravsnittene er variabel. Dette gjelder særlig seksjon for alvorlige seksuallovbrudd (SEAS) som i stor grad benytter påtalejuristene som veiledere innen etterforskningsfaget».

I tillegg beskrives kompetansen til enkelte fagmiljø tidvis meget mangelfull, noe som resulterer i at juristene må drive opplæring av etterforskerne:

«For det andre er etterforskerne ved enheten relativt uerfarne. Dette fører til at juristene ved enheten jevnt over bruker mye tid på å veilede etterforskerne».

«En av juristene på allmennsaker har i flere måneder ført en egen tidsregning. Han rapporterte at han brukte 10 til 15 % av arbeidstiden til å treffe påtaleavgjørelser (...). Mesteparten av tiden (30 til 40 %) gikk med til det han kategoriserte som etterforskningsledelse. I hovedsak gjaldt dette oppgaver som burde vært håndtert av politifaglig etterforskningsledelse. Eksempler på dette er redigeringsbistand av straffesaker, veiledning av etterforskere i allmennsaker til disposisjon av avhør».

Dette er en beskrivelse som er gjelder flere fagmiljøer, både på de geografiske driftsenhetene (GDE) og på de funksjonelle driftsenhetene (FEE), her Seksjon for etterforskning av seksuallovbrudd (SEAS):

«Det er imidlertid særlige utfordringer når det gjelder SEAS. Over mange år har det vist seg å være en stor utfordring i å rekruttere erfarne etterforskere. En høy andel av de som har blitt ansatt de siste årene er unge og uerfarne etterforskere. Det gir utfordringer både med hensyn til stort behov for opplæring, veiledning, oppfølging og kapasitet, samt at det også gir stor utskifting. En utfordring er også at mange av de mest erfarne etterforskerne og spesialistene søker seg til særorganene samt at mange flytter til andre politidistrikt».

I motsatt ende av kompetanseskalaen har Oslo politidistrikt medarbeidere innen straffesaksbehandlingen som er ledende innen sitt fagfelt i Norge. Her fra seksjon for alvorlige voldssaker som blant annet etterforsker drap og drapsforsøk:

«Seksjonen opplever nå at det er stor stabilitet blant etterforskerne og at etterforskerne besitter høy kompetanse innen sitt fagområde noe som også gjør at de regelmessig blir brukt i kurssammenheng, både internt og nasjonalt».

Tidligere straffesaksprosjekter i Oslo har i tillegg vist at man kan oppnå gode resultater på prioriterte mål, noe som kan ses på som gruppelæring gjennom forutsetningene målsetting og lagfølelse, se figur 2.

«Ved Grønland og Sentrum politistasjoner viser historien med satsing mot ran og mot lommetyverier at hvis politiet "får lov" til å satse og å ha oppmerksomhet mot

enkeltområder så virker det. I lys av dette synes forslaget om å etablere et eget avsnitt som utelukkende skal etterforske saker mot ungdom for oss som et godt forslag».

I rapportene fra Oslo politidistrikt beskrives flere kompetansehevende tiltak slik som OÅO, systematisk erfaringslæring fra straffesaker og et eget opplæringsprogram rettet mot etterforskningsledelse (NJORD). Tilbakemeldingene på OÅO kan synes noe delte:

«Det er imidlertid også en oppfatning av at det gir økt kompetanse samtidig som mange også mener det går mye ressurser til OÅO».

Oslo politidistrikt har både et kriminalitetsbilde preget av storbyutfordringer og det klart største inntaket av straffesaker i Norge. I tillegg er det flyttet en del sakstyper fra spesialistmiljøene ved FEE til generalistmiljøene ved GDE. Eksempler på dette er brannsaker og en del saker innen sedelighetskapittelet i straffeloven. Dette resulterer i at nyutdannede etterforskere kan få selvstendig etterforskningsansvar for relativt krevende saker.

«I forhold til bemanning og kompetanse har ENØ gitt uttrykk for at enheten det siste året har fått flere alvorlige saker overført fra FEE, som enheten ikke uten videre er dimensjonert for å etterforske på en tilfredsstillende måte. Det skal være flere alvorlige voldssaker som har blitt overført i forhold til tidligere praksis, men også alvorlige seksuallovbrudd og økonomisaker. Oppfatningen til enheten er at sakene ved overtakelse fra FEE viser seg å være mer alvorlige eller komplekse, enn kodingen på saken skulle tilsi. Som eksempel nevnes at en voldssak kan være kodet som "grov kroppsskade" fra FEE, men må etterforskes som "drapsforsøk" ved ENØ.»

4.2.1 Oslo politidistrikt drøftet mot Senges teori om utvikling av personlig mestring

Inspeksjonsrapportene fra Oslo politidistrikt, særlig rapportene fra 2018, beskriver manglende erfaring hos etterforskere i flere etterforskningsmiljøer. Statsadvokaten beskriver hvordan manglende erfaring resulterer i merarbeid for påtalejuristene ved at de må drive opplæring i etterforskningsfaget, noe som fører til lengre saksbehandlingstid og lavere kvalitet på alvorlige straffesaker. Hovedfunnene i Oslo politidistrikt gjør det naturlig å drøfte

straffesaksbehandlingen i lys av dimensjonen personlig mestring basert på forutsetningene individuell læring, motivasjon, og utvikling og trening, se figur 2. Det er også naturlig å drøfte hvilket ansvar ledere har for å konstruere læringsprosesser for å bidra til personlig mestring (Senge, 1999).

Personlig mestring dreier seg både om kompetanse, men også den indre drivkraft til å utvikle seg selv og en evne til å vurdere sine egne ferdigheter (Senge, 1999). Inspeksjonsrapportene beskriver i flere sammenhenger etterforskerne som «uerfarne», og setter dette i en kombinasjon med at det er behov for opplæring. Dette kan forstås som at det er erfaring alene som bygger kompetanse. Med bakgrunn i Fahsing (2016, s. 64) om at erfaring ikke nødvendigvis resulterer i prestasjoner som etterforsker, og at utdanning er et viktig element for å skape kompetanse, kan det hevdes at en slik språkbruk til dels strider mot gjeldende forskning. Faren ved å bruke begrepet «uerfarne» i stedet for begrepet «nyutdannede» er at en gjennom slik språkbruk over tid kan etablere en realitet om at erfaring skaper kompetanse (Rommetveit, 1972, s. 124). Med tanke på rollen statsadvokaten har for å drive fagledelse av straffesaksbehandlingen bør etterstrebes språklig presisjon og forskningsbasert kunnskap i inspeksjonsrapportene for å bedre legge til rette for læring (Riksadvokaten, 2020).

Når statsadvokaten beskriver etterforskerne som uerfarne vil de ofte også oppleve seg selv som uerfarne. Denne opplevelsen, kombinert med den enkeltes motivasjon, kan både være en drivkraft og et hinder for å utvikle kompetansen på nødvendige områder. Ask (2013, s. 164) beskriver hvordan unge etterforskere har et behov for å håndtere enkle saker «korrekt» som en del av utviklingsprosessen for å kunne håndtere mer krevende straffesaker. Det at Oslo har et krevende kriminalitetsbilde med mange krevende saker i generalistmiljøene, der det er få erfarne etterforskere, gjør at de nyutdannede etterforskerne relativt tidlig vil få krevende straffesaker. Det skapes derfor et individuelt læringsbehov for å mestre egen arbeidssituasjon. I den sammenheng fremstår motivasjon som en forutsetning for personlig mestring, sammen med evnen til å øve og utvikle sine ferdigheter, noe som støttes av modellen til Bui og Baruch (2010), se figur 2.

På bakgrunn av sitatene fra Statsadvokaten kan det synes som nyutdannede etterforskere ustrukturert oppsøker andre medarbeidere som kan lære dem opp. I mange tilfeller kan dette se ut til å være påtalejurister, fordi det ikke er erfarne politifaglige etterforskningsledere som

jobber ved enheten. Årsakene til at det ikke er politifaglige etterforskningsledere beskrives ikke utover at det er stor grad av utskiftning og at flere velger å begynne ved særorganer. Det å lære av erfarne kollegaer på arbeidsplassen har lange tradisjoner, og beskrives gjerne som mesterlære der erfarne arbeidstakere lærer opp yngre arbeidstakere. Utfordringen ved å bruke mesterlære som læringsform i politiet er at læringsformen i stor grad er basert på kunnskap gjennom erfaring og talent, fremfor vitenskapelig forankring (Diderichsen, 2013, s. 68). Rachlew og Fahsing (2015, s. 230) beskriver profesjonaliseringen av etterforskningsfaget som et oppgjør med håndverkertradisjonen og dens fokus på erfaring og talent, fremfor vitenskap.

Opplæringsformen som beskrives der påtalejurister lærer opp nyutdannede etterforskere i enkle etterforskningsoppgaver, har en likhet med «en til en» - opplæringen som mesterlæren bygger på. Den individuelle læringsformen kan derimot ikke karakteriseres som mesterlære, fordi den bygger på både juristenes erfaring og fagkunnskap. Utfordringen er at påtalejuristene har en annen opplæring med juridisk utdanning fra Universitetet, mens etterforskerne har en annen utdanning fra Politihøgskolen. Disse utdannelsene har flere overlappende deler, men mye er ulikt. Dette er også naturlig siden utdanningen skal forberede personene på ulike roller i politiet. Påtalejuristene er derfor egnet til å drive opplæring i overlappende fagkunnskaper, og skape refleksjon rundt temaer fra et påtaleperspektiv, men det er også flere etterforskningsoppgaver som en påtalejurist ikke vil ha kompetanse til å drive opplæring på. Når påtalejuristene også opplever at denne opplæringen tar mye av deres arbeidstid, kan det stilles spørsmål ved om en slik ordning bidrar til hensiktsmessig utdanning av ansatte og om den utfordrer kvalitet- og effektivitet i straffesaksbehandlingen.

Den integrerte påtalemodellen, der påtalejurister sitter sammen med etterforskningsmiljøer, har lange tradisjoner i Norge og blir fremhevet som en suksessfaktor for å god samhandling og høy kvalitet på straffesaker. Det gir også påtalejuristene en mulighet til fortløpende legalitetskontroll ved at de har et overblikk over etterforskningen og kan vurdere lovligheten. Kritikerne av denne modellen har fremhevet at modellen utfordrer objektiviteten, fordi påtalejuristene får et større eierskap til straffesakene (NOU 2017:5, 2017, s. 29).

Inspeksjonsrapportene beskriver hvordan påtalejuristene både må gjøre etterforskningsoppgaver selv, slik som å redigere en straffesak, og drive opplæring i forberedelse til et avhør. Normalt ville dialogen mellom påtalejurist og etterforsker underveis i etterforskningen omhandlet påtalemessige vurderinger av straffesaken, og ikke opplæring. Det

at dialogen også omhandler opplæring kan resultere i at påtalejuristen får et sterkere eierskap til saken. Ask (2013) beskriver hvordan bekreftelsesfeller er en fare ved etterforskning, fordi det svekker evnen til å vurdere alternative hypoteser objektivt. Viktigheten av å ivareta en viss distanse til straffesaksbehandlingen underbygger utfordringene med å pålegge påtalejurister for mye opplæringsansvar for etterforskningsoppgaver i konkrete saker.

Utvikling og trening er identifisert som en forutsetning for personlig mestring (figur 2). Oslo politidistrikt gjennomfører flere opplæringstiltak som egne kurs, systematisk erfaringslæring og OÅO. Når etterforskerne i tillegg søker opplæring hos påtalejuristene kan det synes som om opplæringen som tilbys ikke er tilstrekkelig, eller ikke treffer godt nok. Dette kommer delvis til syne i sitatet der OÅO beskrives som ressurskrevende. Opplevelsen av OÅO rapporteres også som varierende på tvers av distriktene. Det kan tenkes at læringsmålene i OÅO treffer noe ulikt og kanskje ikke er godt nok tilpasset alle medarbeiderne. Både utdanning og erfaring er viktig for å utvikle dyktige medarbeidere innen straffesaksbehandlingen (Fahsing, 2016). Hvilken balanse det må være mellom utdanning og erfaring for å ta ut læringspotensialet til den enkelte er derimot noe uklart. Utfordringen syntes å være at det brukes en del tid på utdanning som ikke er godt nok tilpasset den enkelte og heller ikke målrettet mot de viktigste læringsmålene for enheten. Dette kan resultere i at man må bruke mer tid enn nødvendig på utdanning. Både for å få ut læringspotensialet, og for at medarbeidere skal bruke arbeidstiden effektivt, bør det derfor være en god balanse mellom utdanning og erfaring, der utdanningen er tilpasset læringsbehovene.

Det er stor variasjon mellom de ulike fagfeltene i kompetanse og stabilitet på personellsiden. Noen miljøer, slik som spesialistmiljøet innen sedelighet (SEAS), fremstår som et miljø med stor grad av utskifting og mange nyutdannede. I andre enden beskrives miljøet som etterforsker drapssaker som stabilt og så ettertraktet at de holder nasjonale kurs. Variasjonene i stabilitet kan virke inn på de ansattes personlige mestring gjennom deres individuelle utvikling og motivasjon, men kan også påvirke deres individuelle prestasjon i organisasjonen (Bui og Baruch, 2010), se figur 2. Et spørsmål som umiddelbart reises er hvorfor det er slik både med tanke på stabilitet og kompetanse. I helsevesenet er det sett på om prestisjen mellom å behandle ulike sykdommer har konsekvenser for kvaliteten på behandlingen pasientene får (Norredam & Album, 2007). Et perspektiv på at drapsetterforskning synes å ha størst stabilitet kan tilsi at noe av den samme prestisjen finnes blant spesialisert etterforskning

i Norge. De kompetansemessige konsekvensene av disse forskjellene kan kanskje synes ved at man i Oslo politidistrikt har høyt kompetansenivå blant etterforskerne på seksjonen som etterforsker drap sammenlignet med SEAS. Et annet perspektiv er om belastningen innenfor visse fagfelt resulterer i utskifting. Langvik og Rostad (2020, s. 20) fant at mengden av saker og organisering av arbeidet er mer belastende enn saksfeltet. En side av dette var opplevelsen av å gå fra straffesak til straffesak uten å ha gjort en god nok jobb for de involverte partene. Dette kan også være en forklaring på hvorfor enheter med mange straffesaker, slik som generalistmiljøene og SEAS, har større grad av utskifting enn enheter som etterforsker færre og større saker, slik som seksjonen som etterforsker drap.

Spørsmålet blir hvordan Oslo politidistrikt skulle jobbet for å utvikle den «personlige mestringen» til nyutdannede etterforskerne med bakgrunn i Senge's systemteori? Senge (1999, s. 346) beskriver at ledere av lærende organisasjoner skal være konstruktører av læringsprosesser «som virker i praksis». Den foregående drøftingen har vist flere utfordringer relatert til individuell- og kollektiv læring slik som praksisen der påtalejurister lærer opp etterforskere. Denne opplæringsformen er lite hensiktsmessig, fordi den er lite økonomisk lønnsom og læringssituasjonen ikke nødvendigvis er egnet for å gi etterforskerne rask faglig progresjon mot definerte læringsmål. Med denne bakgrunn bør lederne konstruere bedre læringsprosesser enn det som fremkommer i inspeksjonsrapportene for å ivareta de nyutdannede etterforskerne. Mangelen på erfarne etterforskere er en åpenbar utfordring for lederne. Løsningen kan være at de nyutdannede etterforskerne drar veksler på hverandre og av de som har noe erfaring gjennom ulike former for gruppelæring. Dette kan gjennomføres ved å drive individuell- og kollektiv læring gjennom dobbeltkretslæring i grupper der medarbeiderne i fellesskap bidrar med sine erfaringer for å øke den kollektive kompetansen (Argyris & Schön, 1996). Tidligere forskning på læring i politiet har vist at ledere i liten grad benytter slike læringsformer for å utvikle praksisen når det er identifisert mangler (Bjørkelo & Hoel, 2017). Det ble også beskrevet i inspeksjonsrapportene hvordan resultater kan skapes når medarbeidere organiseres i mindre prosjekter med klare mål. Dette viser at lederen bør kunne konstruere læringsprosesser som ikke baseres i for stor grad på påtalejurister. Tilbakemeldingene i inspeksjonsrapportene kan ses på som et budskap til lederne om å gjøre nettopp dette.

4.3 Øst politidistrikt

Øst politidistrikt er sammensatt av de tre tidligere politidistriktene Østfold, Follo og Romerike. Funnen i datagrunnlaget gjorde det relevant å drøfte straffesaksbehandlingen i Øst politidistrikt i lys av dimensjonen felles visjon. Særlig vil forutsetningene for felles visjon, personlig visjon, motivasjon og organisasjonskultur bli løftet frem jamfør modellen til Bui og Baruch (2010) som er presentert i figur 2.

I 2018 beskriver Statsadvokaten at Øst politidistrikt er preget av omveltningene ved Nærpolitireformen:

«Mye tyder på at omorganiseringen i Øst politidistrikt har krevet mer av både ledelse og ansatte enn man har forutsett.»

Strukturelt ble organisasjonen satt sammen helt på nytt og nye enheter ble etablert. Særlig var dette fremtredende for FEE der alle lederstillinger ble utlyst på nytt og medarbeiderne ble plassert inn i nye roller i organisasjonen. Konsekvensene av disse endringene kan ses på flere nivåer. De store personellforskyvningene resulterer i at noen enheter blir mer robuste, mens andre enheter mistet flere av sine mest kompetente medarbeidere:

«Den interne rekrutteringen medfører også at allmenn-seksjonen nær sagt tømmes for erfarne påtalejurister og erstattes med ansatte uten erfaring og dels også helt nyutdannede».

Basert på disse strukturelle og kontekstuelle endringene fremstår utfordringer knyttet til «felles visjon», og systematisk kompetanseutvikling for straffesaksbehandlingen, som sentrale funn fra inspeksjonsrapportene i Øst politidistrikt.

Motivasjonen til medarbeideren blir flere ganger beskrevet som lav i rapportene fra 2018:

«Politiadvokatene gir et bilde av at det før sammenslåingen fungerte bra på de ulike driftsstedene, og at juristene trivdes. Nå beskrives situasjonen som kaotisk og preget av at mange har sluttet. Det er misnøye og økende frustrasjon blant juristene som er igjen, blant annet fordi det er svært stort arbeidspress. Det ble opplyst at flere har

sluttet på grunn av ledelsen og signaler derfra, og at en ikke føler at påtale blir sett. Dette fører igjen til at stemningen og motivasjonen blir dårlig».

Det kan se ut som om disse negative forholdene blir forsterket gjennom svake resultater og følelsen av å miste kontroll. Særlig blir dette poengtert av Statsadvokaten gjennom restansetall. Også her kommer en frustrasjon blant medarbeiderne til syne gjennom utsagnet:

«Distriktet har ingen plan for nedbygging av disse og beskrev situasjonen og håndtering som "vi må øse, mens vi ror"».

I rapportene fra 2018 beskrives manglende grad av lagfølelse, organisasjonstilknytning eller enhetlig organisasjonskultur. Det kan i flere sammenhenger se ut til at det fortsatt er tre politidistrikter som arbeidere på tidligere vis:

«Romerike, Østfold og Follo opererer i det vesentlige som tidligere vedrørende rutiner for prioritering av saker, og de ansatte opplever at det sammenslåtte distriktet fortsatt lever 90 % i "den gamle verden"».

Dette forsterkes gjennom lokaler som ikke var egnet for å samle fagmiljøer og mangelfull møtestruktur på tvers av lokasjonene.

Det pekes ved flere tilfeller på ledelsen når utfordringene skal årsaksforklares. Særlig fremtredende er dette i form av manglende rutiner for arbeidsoppgaver på tvers av organisasjonen og manglende kommunikasjon om større prosesser som engasjerer medarbeiderne. Videre beskrives også kommunikasjonen fra toppledelsen i distriktet og nedover i organisasjonen som mangelfull:

«Det er generelt gitt uttrykk for misnøye med manglende informasjon om selve omorganiseringen, hvilke beslutninger som tas og hvilke konsekvenser det får»

Totalt sett beskrives et bilde av et distrikt i 2018 med mange utfordringer ved straffesaksbehandlingen. Fra 2019 inspeksjonene kan det bemerkes at påtalelederen i Øst henvendte seg til Oslo statsadvokatembeter og ba om at påtalegruppe Midt (tidl. Follo) ble inpsisert sammen med GDE Sør og påtalegruppe Sør (tidl. Østfold). Formålet for lederen var å skape en enhetlig organisasjonskultur og bedre organisasjonstilhørigheten:

«En felles inspeksjon ville dessuten bidra til at de ansatte i driftsenheten vil se på enhet Sør som én organisasjon med felles arbeidsoppgaver og ansvar.»

Inspeksjonsrapportene beskriver en positiv utvikling i Øst politidistrikt fra 2018 til 2020. Den frustrasjonen som kom klart til syne i 2018 rapportene er ikke lenger like fremtredende i rapportene. Motivasjonen beskrives som bedre ved flere miljøer, og organisasjonen fremstår så godt som fulltallig og mer stabil. Det virker som om enhetene har fått «satt seg».

Statsadvokaten presiserer flere steder hvordan kompetanse er avgjørende for kvaliteten på etterforskningen. Et eksempel på dette:

«En forutsetning for at straffesaksbehandlingen holder tilstrekkelig kvalitetsmessig nivå er at det foregår en kontinuerlig kompetanseutvikling. Obligatorisk årlig opplæring (OÅO) og systematisk erfaringslæring er viktige elementer i en slik kompetanseutvikling.»

I dette eksempelet pekes det på obligatorisk årlig opplæring som et kompetansehevende tiltak.

Opplevelsen av dette tiltaket kan synes noe delt. Fra et påtalemiljø beskrives OÅO slik:

«Den største utfordringen med OÅO er at det tar mye tid. Generelt er tilbakemeldingen at læringsutbyttet er lavt, og det etterspørres mer skreddersydd læringsopplegg.»

Fra et etterforskermiljø er beskrivelsen av OÅO mer positivt både hva angår innhold og metodikk:

«OÅO gir organisasjonen en mulighet til å gjennomføre kompetanseheving på en kvalitetsmessig måte som vi ikke har vært i stand til tidligere. Vi har nå en arena der vi når ut med informasjon og opplæring til alle som deltar. Det generelle kompetansenivået hos etterforskere fremstår nå høyere enn tidligere. Det er også større fokus på faglige diskusjoner. OÅO er et av flere virkemidler for å gjøre politiet til en lærende organisasjon»

Ulike saksområder uttrykker videre ulike kilder til læring. Erfaringsbasert læring fremheves som sentralt blant annet i håndteringen av grove narkotikasaker.

«Kompetansen i disse sakene får man hovedsakelig ved "learning by doing" og ved erfaringsutveksling med kolleger»

I dette sitatet neves både «learning by doing» og erfaringsutveksling med kollegaer. Om denne erfaringsutvekslingen kan forstås som en «systematisk erfaringslæring» etter gitte rammer, eller fortløpende ved behov - uten noen rammer, beskrives ikke videre. Det kan også se ut som om det er liten opplevelse av at det er studier som gir kompetanse på dette fagfeltet.

Rollen som Fag- og opplæringsansvarlig for etterforskning (FOA) fremheves som positiv allerede i 2018:

«Oslo statsadvokatembeter er positive til etablering av fag- og opplæringsansvarlige i distriktene og mener at dette vil få betydning bl.a. for å sikre at alle får den opplæringen de trenger og ikke minst - for å sikre at distriktets samlede oppgaveløsning blir mer ensartet».

Covid-19 pandemien i 2020 krever en omstilling til nye arbeidsformer. For straffesaksbehandlingen i politidistriktet beskrives en utbredt omlegging til hjemmekontor og nye samarbeidsformer i form av digitale møter. Hovedinntrykket til Statsadvokaten er at denne store endingen har gått bra:

«Innledningsvis bemerkes at det fremstår som om FEE/Spesialseksjon påtale har håndtert de praktiske utfordringene knyttet til pandemien på en god måte».

Da det fra et hold beskrives at det er utfordringer ved at etterforskerne og påtalemiljøet sitter på ulike lokasjoner, benytter Statsadvokaten erfaringene fra pandemien som argument for at slike utfordringer nå kan løses bedre enn tidligere:

«Med dagens teknologi og ikke minst de erfaringene hele samfunnet har gjort seg med bruk av digitale fjernmøter de siste månedene er det etter vårt syn av mindre betydning hvor den enkelte jurist og etterforsker befinner seg rent fysisk for å kunne treffes og diskutere sak. Det handler om å benytte de virkemidlene som er tilgjengelig og vi

anbefaler at politidistriktet støtter opp under utstrakt kontakt mellom påtalejuristene og etterforskerne og legger til rette for at det kan skje så enkelt som mulig via digitale møterom».

4.3.1 Drøfting av «Felles visjon» og kompetanseutvikling

Inspeksjonsrapportene fra Øst politidistrikt synliggjør utfordringer knyttet til omorganisering fra tre- til ett politidistrikt. Straffesaksbehandlingen bar preg av mye uro i organisasjonen og frustrasjon, og en manglende distriktsopplevelse. Disse utfordringene innen straffesaksbehandlingen kan videre forstås i lys av Senge (1999)'s dimensjon, felles visjon.

Å skape en felles visjon for en organisasjon dreier seg om at det må etableres et felles bilde av organisasjonens ønskede fremtid (Senge, 1999). Den enkeltes personlige visjon vil i følge Bui og Baruch (2010) virke inn på etableringen av en felles visjon ved at medarbeiderne til eierskap til den felles visjonen (se figur 2, s 21). En utfordring er dersom organisasjonens visjon ikke når ut til medarbeiderne. Konsekvensen av dette kan bli at medarbeiderne jobber mot forskjellige mål, noe som igjen kan svekke individuelle prestasjoner og organisasjonens resultater (Bui & Baruch, 2010). Senge (1999) beskriver hvordan ledere er forvaltere av organisasjonens visjon. Ledere skal både kommunisere den felles visjonen ut i organisasjonen, men også være tett nok på medarbeiderne til å lytte til deres forståelse av visjonen og ta imot tilbakemeldinger på hvordan visjonen oppleves (Spurkeland, 2013). En slik form for ledelse kan gi medarbeiderne eierskap til visjonen, til forskjell fra de tilfellene der visjonen kun er en tekst på et papir. Et relevant spørsmål i denne sammenheng er i hvilken grad Nærpolitireformen ble oppfattet som en reel visjon, eller om den politiske bestillingen ble krevende å omstille i en felles visjon for politidistriktene.

I inspeksjonsrapportene beskrives det at implementeringen av Nærpolitireformen resulterte i endring av en rekke lederstillinger og flere lederstillinger ble utlyst på nytt. Under endringsprosesser vil førstelinjeledere og mellomledere være i en krevende situasjon både for å ivareta den daglige driften og for å få medarbeiderne med på endringene (Hope, 2015). Når det i Øst politidistrikt både var store forskyvninger av medarbeidere, kombinert med store endringer på lederstillinger, kan dette ha utfordret arbeidet med å etablere en klar visjon og kommunisere visjonen ut i organisasjonen. På den måten kan rotasjonen av ledere ha svekket

organisasjonens etablering av en felles visjon og bidratt til at distriktet brukte lang tid på å innarbeide en felles visjon.

Når distriktet i tillegg opplever at resultatene blir dårligere sammenlignet med de tidligere politidistriktene, kan det virke som om dette skaper både frustrasjon og manglende tro på det nye politidistriktet. Dette blir ytterligere forsterket ved at flere medarbeidere slutter og at noen enheter mister sine mest erfarne medarbeidere og at arbeidsmengden er stor. Sitatet «vi må øse mens vi ror» kan forstås som et uttrykk for at straffesaksbehandlingen verken fikk den fremdriften de ønsket, og at medarbeideren heller ikke fikk håndtert alle straffesakene de ønsket. Et arbeidsmiljø preget av frustrerte medarbeidere vil skape en organisasjonskultur som ikke fremmer den enkelte medarbeider og dens motivasjon for å lære, noe som i følge Bui og Baruch (2010) vil virke inn på utviklingen av felles visjon for straffesaksbehandlingen, se figur 2.

Inspeksjonsrapportene fra 2019 og 2020 kan forstås som at det skjer en positiv utvikling blant medarbeiderne som jobber med straffesakshåndteringen i Øst politidistrikt sett hen til å utvikle dimensjonen, felles visjon. Det kan synes som om dette skyldes både gode ledelsesmessige grep, slik som grepet om å få flere enheter innsisert samlet i 2019, men også at resultatene bedres. Dette syntes å resultere i at motivasjonen økte og organisasjonen ble stabilisert. Den frustrasjonen som var så synlig i 2018 syntes å være redusert.

Spørsmålet som kan stilles er hvor mye politikraft som gikk tapt ved denne lange og krevende prosessen for å skape en felles visjon for distriktet? De store endringene som følge av pandemien beskrives at håndteres bra. Dette er en stor endring, men det kan se ut til at hver enkelt medarbeider har innstillingen «dette skal vi få til». Spørsmålet blir derfor hvordan kunne man fått frem samme innstillingen til medarbeiderne ved etableringen av Øst politidistrikt? «Dette må vi få til, vi er ikke lenger de tre politidistriktene Østfold, Romerike og Follo».

I Øst kan det se ut som om man i 2018 hadde et stort fokus på struktur og produksjon. Det kan synes som om det var mindre fokus på at medarbeidere måtte lære seg hvordan straffesaksbehandlingen i det nye politidistriktet skulle fungere, og hva medarbeiderne måttet lære seg for å fungere i dette systemet. Senge (1999, s. 73)'s metafor om at man ikke får «to

små elefanter av å dele en elefant i to», kan forstås som at dramatiske organisasjonsendringer krever at produksjonssystemet må bygges på nytt og at medarbeiderne må forstå det nye systemet. På bakgrunn av sitatene fra Øst politidistrikt kan det hevdes at noen medarbeidere opererte i det gamle produksjonssystemet og ikke hadde helt troen på det nye straffesakssystemet i Øst politidistrikt. Det er lederen som har ansvaret for å ikle seg lærerrollen og skape forståelse om hvordan organisasjonen henger sammen og «definere virkeligheten» for medarbeiderne (Senge, 1999, s. 351). Den frustrasjonen som så klart kom til uttrykk i inspeksjonsrapportene fra Øst politidistrikt kan være en indikasjon på at medarbeiderne verken opplevde å ta del i å utvikle det nye politidistriktet eller forstå hvordan det nye distriktet fungerte. Konsekvensen av dette ser ut å være at de rodde en båt som tok inn mye vann og hadde lite fremdrift, slike båter er lite effektive. Straffesaksbehandling må ses på som kunnskapsarbeid som krever at man sammen må finne løsninger for hvordan det nye systemet fungerer. I figur 2 (s. 21) beskrives organisasjonskultur, motivasjon og personlig visjon som viktige forutsetninger for å utvikle dimensjonen felles visjon. I Øst politidistrikt kunne et ledelsesmessig grep, for å skape samme vilje for utvikling som under covid 19 pandemien, vært å involvere medarbeiderne i reformarbeidet ved å stille spørsmål ved hvordan vi sammen kan løse dette oppdraget sammen med de åpenbare utfordringene med store endringer og flere ubesatte stillinger. En slik tilnærming kunne tenne en gnist i motivasjonen til medarbeiderne slik at de følte et ansvar for å lære seg- og utvikle det nye straffesakssystemet i Øst politidistrikt.

4.4 Vest politidistrikt

Vest politidistrikt ble sammensatt av Sogn og Fjordane politidistrikt og Hordaland politidistrikt i januar 2016. Prosjekt Dark room utgjør en sentral del av inspeksjonsrapportene fra Vest politidistrikt, og kan i denne sammenheng forstås som et avgrenset system som belyser de fem dimensjonene ved en lærende organisasjon (Senge, 1999). Dark room var et prosjekt rettet mot nettovergrep på det skulte internettet, og utgjorde et satsingsområde innenfor straffesaksbehandlingen i Vest politidistrikt. Prosjektet brukes derfor for å forstå deler av straffesaksbehandlingen i Vest politidistrikt i lys av teorien om den lærende organisasjon.

I tidsrommet fra 2014 til 2018 økte antall anmeldelser for seksuallovbrudd i Vest politidistrikt kraftig, og mye av økningen skyldes internetrelaterte overgrep mot barn. Prosjekt Dark Room ble besluttet etablert i 2015. En stor del av etterforskningen ville være rettet mot lukkede nettverk der noen av nettverkene forsøkte å skjule sin identitet ved å operere på det «mørke internettet». Denne type etterforskning utfordret distriktet på en ny måte:

«Kapasiteten både til beslagsgjennomgang, analyse av beslagene og taktisk oppfølging av informasjonen, var for liten ved politidistriktet på denne tiden».

Basert på den manglende kapasiteten på slik etterforskning ble prosjekt «Dark room» etablert. Deltakerne i prosjektet hadde tverrfaglig bakgrunn med varierende kompetanse og erfaring:

«Prosjektet besto til dels av personell med bakgrunn fra arbeid med organisert kriminalitet. Det ble ansett som en betydelig fordel å være fortrolig med den type etterforskningsmetodikk for skjult etterforskning som benyttes mot mer tradisjonell organisert kriminalitet samt å være fortrolig med tenkningen rundt etterforskning mot organiserte kriminelle nettverk som sådan. For øvrig ble teamene bemannet med forholdsvis unge, og til dels ganske uerfarne politibetjenter. Siden denne type etterforskning ikke hadde vært foretatt før, ble det ansett som viktigere at etterforskerne i gruppen bygget sin egen erfaring enn at de hadde med seg erfaring fra andre saksfelt. Det skal i denne sammenheng bemerkes at distriktet heller ikke hadde mange erfarne etterforskere å avse i en periode med stor avgang til pensjon og høy aktivitet i forbindelse med politireformen».

Det tverrfaglige samarbeidet, og samlokalisering av prosjektdeltakerne, opplevdes viktig for prosjektlederne:

«Prosjektets ledere beskriver selv det tette samarbeidet og samlokalisering med dedikerte påtalejurister som en viktig suksessfaktor».

Prosjektet leverte gode resultater knyttet til straffesaksbehandlingen i perioden 2016 – 2018 og fikk mye positiv omtale i media:

«OP Dark Room har fra oppstart i 2016 til desember 2018 etterforsket 49 sakskomplekser knyttet til Vest politidistrikt, samt opprettet 71 saker som er sendt til andre politidistrikt».

«Prosjektet har vært mye omtalt i media og har også fått oppmerksomhet av sentrale styresmakter, blant annet ved besøk av justisministeren høsten 2018. Dagbladet kåret Operasjon Dark Room til "Årets navn 2017". Prosjektet har vært en sentral bidragsyter til å spre kunnskap hos publikum og styrke fenomenforståelsen om denne kriminalitetsformen».

Samtidig som prosjektet mottar mye positiv oppmerksomhet, og bidrar til å sette fokus på nettovergrep mot barn, skjer det en negativ utvikling for prosjektet gjennom 2017 og 2018. Det er blant annet en personellbevegelse i distriktet grunnet implementeringen av Nærpolitireformen, og medarbeidere som har sluttet blir ikke erstattet. Flere av prosjektets opprettede saker er også i en fase der de skal forberedes til hovedforhandling, og det kan se ut til at denne fasen ble opplevd mer monoton enn avdekking av nye saker – noe som kan ha påvirkning på motivasjonen til prosjektmedlemmene:

«I denne fasen synes etterforskningsenheten også sårbar for å miste personell gjennom avgivelse til andre prosjekter/saker siden det akkurat da ikke avdekkes nye saker der vedkommende er fast. Det kan også virke som det brer seg en viss frustrasjon i enheten over at det ikke avdekkes ytterligere. Passiviteten vil lett frustrere dedikerte medarbeidere som vet at det finnes flere saker å gripe fatt i»

I tillegg til interne utfordringer i prosjektet ble også 2018 beskrevet som et krevende år for hele politidistriktet:

«en tid da politidistriktet hadde en meget vanskelig periode med varslingsaker, interne granskninger, lederskifte og påbegynnende omorganisering»

I 2018 blir prosjektet avsluttet, men arbeidet med å identifisere nettovergrep på det skulte internett skulle videreføres som en del av linjeorganisasjonen under FEE. På dette tidspunktet hadde 10 etterforskere forlatt prosjektet. I 2019 blir satsingen på nettbasert overgrep gjenetablert under FEE:

«oppstod en overgangsfase med reduksjon i bemanning og betydelig frustrasjon i ledelselementet før det besluttes styrking»

Statsadvokaten retter et fokus på all kompetansen som var opparbeidet under prosjektperioden. Han er kritisk til hvordan kompetansen i prosjektet ble ivaretatt, blant annet ved langsom omstillingsprosessen fra prosjektorganisering til linjeorganisering:

«Det er et læringspunkt at der det er bygget opp personell og kompetanse og en ønsker å beholde dette som en del av videre drift, bør en ha særlig fokus på hurtighet ved slike omstillinger».

Statsadvokaten beskriver også hvordan en politileder i en annen sammenheng argumenterer for at manglende kompetanse fører til mindre effektivt arbeid fordi det begås feil:

«Driftsenhetsleder påpeker særlig at han for øyeblikket har uerfarne etterforskere knyttet til disse sakene og at dette har betydning for fremdrift»

Beskrivelsen av prosjekt Dark room kan forstås som et vellykket prosjekt som oppnådde svært gode resultater. Prosjektet belyser samtidig noen suksessfaktorer og noen utfordringer for utviklingen av straffesaksbehandlingen knyttet til individ, gruppe og systemnivå.

4.4.1 Drøfting av straffesaksprosjekt «Dark room» med utgangspunkt i Senges fem disipliner

Funnene fra Vest politidistrikt illustrerer hvordan bruken av prosjekt under straffesaksbehandlingen kan være et godt tiltak for å oppnå gode resultater. Prosjekt Dark room kan ses på som et eget system innenfor politidistriktets straffesaksbehandling som ble opprettet for å imøtekomme kriminalitetsutfordringene i distriktet. Senge (1999)'s teori om de fem dimensjoner vil videre benyttes for å drøfte prosjektorganisering i straffesaksarbeid.

Erfaringene fra prosjekt Dark room indikerer at prosjektorganisering kan være et egnet tiltak ved en ny type oppdrag for en organisasjon, når oppdraget ikke er hensiktsmessig å løse i den ordinære strukturen (Karlsen, 2017). Prosjekt Dark room kan forstås som et prosjekt som oppnådde gode resultater innenfor et definert område av straffesaksbehandlingen. Dette bekreftes både av gode tilbakemeldinger fra media og statsadvokaten. På denne bakgrunn kan det synes som om medarbeiderne har tatt eierskap til prosjektets mål og etablert et stort

engasjement for å nå målet. Det at oppdraget er nytt for organisasjonen betyr at oppdraget også bryter med prosjektdeltakernes tidligere erfaring (Karlsen, 2017, s. 17). I den sammenheng blir behovet for et tydelig, felles mål særlig sentralt. Senge (1999) beskriver viktigheten av at organisasjonen har en «felles visjon». En slik visjon må både være tilgjengeliggjort som håndterbare mål hos de enkelte gruppene og anerkjent hos den enkelte medarbeider. Det er lederen som har et forvalteransvar for den felles visjonen og gjennom dette ansvaret må få visjonen frem til den enkelte medarbeider. Resultatene og utviklingen i prosjekt Dark room fremstår som solid. Dette kan være en indikasjon på at prosjektdeltakerne jobbet mot et felles mål og at hver enkelt medarbeider hadde forståelse om sitt bidrag for å nå målet.

Senge (1999)'s dimensjon, mentale modeller, beskriver hvordan tidligere erfaringer preger de valg vi gjør. Tidlige erfaringene kan derfor både hemme og fremme individets forståelse og evne til å etterforske nye fenomener og utvikle ny kompetanse. Etterforskere uten erfaring fra store etterforskninger vil ikke ha tidligere straffesaker å sammenligne med. Deres mentale modeller kan derfor forstås som mer uhildet sammenlignet med mer erfarne etterforskere som har jobbet med store etterforskninger tidligere. Kreativitet og problemløsningsevne kan være viktige egenskaper under etterforskning av et nytt kriminalitetsområde. I lys av dimensjonen mentale modeller kan det argumenteres for at unge etterforskere har et fortrinn fremfor mer erfarne etterforskere når helt nye kriminalitetsområder skal etterforskes, fordi de ikke går inn i etterforskningen med tidligere erfaringer som vil prege deres evne til å se nye løsninger. På den andre siden ble det fremhevet at etterforskere med bakgrunn fra etterforskning av organisert kriminalitet var viktig å innlemme i prosjektet, fordi de kunne tilføye kjennskap til ulike etterforskningsmetoder. Organisert kriminalitet kan sies å fenomenmessig ligge «et stykke unna» nettovergrep. Samtidig krever etterforskning av organisert kriminalitet fenomenkunnskap om kriminelle nettverk der god forståelse om ulike etterforskningsmetoder kan være sentralt under etterforskningen (Bennet & Holloway, 2010). Sammenligningen mellom unge etterforskere, etterforskere med annen bakgrunn og etterforskere som kan være preget på grunn av sin forforståelse fra samme fagfelt, illustrerer hvordan et erfaringsgrunnlag både kan ses på som en styrke og en svakhet. Budskapet er hvordan man bevisstgjør seg selv i valget om hvordan mentale modeller kan brukes i et slikt prosjekt. Bevissthet rundt hvordan ulike mentale modeller påvirker straffesaksbehandlingen kan være relevant både i etablering

og gjennomføring av prosjekt, men også i utvikling av større enheter som en etterforskningsseksjon.

Sammensetningen av nyutdannede og erfarne etterforskere i prosjekt Dark room er også interessant i lys av etterforskernes opplevelse av mestring underveis i prosjektet.

Dimensjonen, personlig mestring, beskriver hvordan mennesker i en organisasjon både må ha kompetanse til å mestre sitt arbeide og en indre drivkraft for å nå sine mål (Senge, 1999).

Kompetanse kan forstås som summen av kunnskap, ferdigheter og holdninger (NOU 2018:2, 2018). Man kan anta at erfarne etterforskere har opparbeidet seg mer kunnskap og ferdigheter enn uerfarne etterforskere. Holdningene derimot kan være mindre avhengig av erfaring.

Fahsing (2016) beskriver hvordan unge etterforskere i Norge under et eksperiment hadde bedre evne til beslutningstaking enn eldre etterforskere. Rachlew (2009) har også vist hvordan opplæringen av avhørsmetodikk har vært gjenstand for en profesjonalisering i Norge sammenlignet med tidligere avhørsmetodikk. Dette betyr at de nyutdannede etterforskerne både kan ha gode beslutningsferdigheter og kan ha en oppdatert basiskunnskap når de uteksamenieres fra Politihøyskolen, og dermed bidra inn i et prosjekt med oppdatert kunnskap om etterforskning.

Mange nyansatte kan derimot ikke forstås som en ubetinget fordel for å løse prosjektet.

Fahsing (2016) beskriver hvordan utdanning og erfaring er viktige komponenter for å bli en «ekspertdetektiv». På samme måte beskriver Bui og Baruch (2010) utvikling og trening som en forutsetning både for den enkeltes personlige mestring, men også som en forutsetning for gruppelæring, se figur 2. Det må således gjennomføres opplæringstiltak for at de nyutdannede etterforskerne skal kunne heve sin personlige mestring slik at prosjektet slik at prosjektet får hevet sin totale kompetanse. Senge (1999) beskriver hvordan dimensjonen, gruppelæring, både er viktig for å heve gruppas totale kompetanse, men også for å skape gode resultat. Gode gruppelæringsprosesser krever at det er sosiale prosesser der erfaringer deles for videre refleksjon (Knapp, 2010, s. 10). I dette tilfellet var gruppa sammensatt av personer med ulikt erfaringsnivå og ulike fagbakgrunn. En slik sammensetning vil være et godt utgangspunkt for at alle kan komme med ulike bidrag for å skape refleksjon i gruppa og således utvikle gruppas samlede kompetanse. En viktig faktor for gode læringsprosesser og god samhandling i en gruppe er tett dialog. Det at prosjekt Dark room ble samlokalisert kan forsås som et godt grep for å bedre dialogen innad i gruppen.

I eksempelet med prosjekt Dark room kan det synes som om gruppas totale kompetanse nådde et høyt nivå inn mot 2018, noe som indikerer gode læringsprosesser i gruppa. Slike læringsprosesser utvikles ikke av seg selv. Argyris og Schön (1996) beskriver hvordan det må være fokus på høy kvalitet på læringsprosessene for å gi resultater, noe lederen har et særlig ansvar for å konstruere (Senge, 1999). Det å lede større etterforskningsprosjekt er en krevende rolle som både krever organisatoriske ferdighet og relasjonelle ferdigheter (Nilsen, 2012). For å lykkes kan det være et trygt å velge de mest erfarne etterforskerne. I dette eksempelet var det mangel på erfarne etterforskere i distriktet, og de nyutdannede etterforskerne ble en viktig ressurs inn i prosjektgruppa. Det kan derfor hevdes at ledelsen av prosjektet ikke var preget av en antakelse om at gode resultater er ensbetydende med en gruppe erfarne etterforskere, men så etter løsninger for å bruke tilgjengelige ressurser på en best mulig måte og utnytte deres styrker. Noe som viser tilbake til Fahsing (2016) om at utdanning og erfaring er viktig. Resultatene fra prosjekt Dark room, og bruken av en blanding av nyutdannede og erfarne etterforskere, indikerer i tillegg at ledelsen for prosjektet konstruerte gode læringsprosesser. På denne måten fikk de nyutdannede etterforskerne raskt vekst og ble gode bidrag inn i prosjektgruppa. En gjensidig sammenheng mellom kollektive- og individuelle læringsprosesser blir således illustrert, ved at de kollektive læringsprosessene som skjer i prosjektgruppa fører til at enkeltindividene lærer individuelt og dermed utvikler sin personlige mestring. Her vil også de erfarne etterforskerne dra nytte av de nyutdannedes kunnskap.

I drøftingen av prosjekt Dark room er det sett på hvordan de fire dimensjonene mentale modeller, felles visjon, personlig mestring og gruppelæring utvikles alene og hvordan dimensjonene forsterker hverandre. Dette kommer også frem i modellen til Bui og Baruch (2010) som viser hvordan ulike forutsetninger påvirker flere dimensjoner samtidig, se figur 2. Senge (1999)'s femte dimensjon, systemtenkning, setter fokus på hvordan de fire andre dimensjonene utvikles og må knyttes sammen. På bakgrunn av drøftingen av prosjekt Dark room kan det argumenteres for at systemtenkningen er godt ivaretatt for Dark room som et definert system. Dette betyr at prosjekt Dark room har utviklet alle de fem dimensjonene innenfor et definert straffesakssystem, og således kan sies å utvikles etter teorien om den lærende organisasjon. Et spørsmål som kan stilles på dette stadiet i drøftingen er om prosjekt Dark room kan sies å være «et robust fagmiljø med riktig kompetanse» slik den fjerde målsettingen i Etterforskningsløftet lyder (Politidirektoratet, 2016, s 18). Hvis prosjekt Dark

room kan anses som et robust fagmiljø, til tross for begrenset ressurstilgang og begrenset tilgang på erfarne etterforskere, kan det argumenteres for at det er en tett sammenheng mellom utviklingen av robuste fagmiljø og teorien om den lærende organisasjon, men dette vil ikke bli videre behandlet her.

Prosjekt Dark room må også ses på som en del av et større system som er hele straffesaksbehandlingen i Vest politidistrikt. Når prosjekt Dark room skulle over i linjeorganisasjonen til Vest politidistrikt, som en del av FEE, kan det virke som om systemet ikke var klare for å absorbere kompetansen. Det beskrives at det er store forskyvninger av personell, at ansettelsesprosessene går sent og det kan stilles spørsmål ved planen for å ivareta all den kompetansen som lå i prosjekt Dark Room. Det vakuemet som oppstår i 2018 kan ha resultert i at kompetansen i prosjekt Dark Room ikke ble sikret og videreutviklet på noen god måte. Mangelen på en umiddelbar oppfølging av læringspotensialet utviklet i prosjektet er interessant å se i sammenheng med teorien om «the golden hour» i etterforskningsfaget.

4.4.2 «The golden moment» for læring

«The golden hour» er en teori i etterforskningsfaget som beskriver tiden rett etter at en kriminell handling har funnet sted. Dette tidsvinduet beskrives som kritisk for å innhente bevis, samt at denne bevisinnhentingen ideelt sett bør bli utnyttet maksimalt (Monckton-Smith, Adams, Hart, & Webb, 2013, s. 46). Det er mange begrunnelser for å utnytte «the golden hour», blant annet at bevis kan bli borte og at vitner kan bli påvirket dersom man ikke handler effektivt umiddelbart etter at den kriminelle handlingen er oppdaget. Resultatet er at noen bevis blir borte for alltid og at andre bevis blir mer krevende å innhente enn nødvendig. Når det gjelder avslutningen av prosjekt Dark Room kan det se ut til at noen av de samme mekanismene også gjelder for ivaretagelsen av læring. Dersom læringen fra et slikt prosjekt ikke fanges opp av systemet i form av umiddelbare og effektive tiltak som kontinuitet på personell, systematisk erfaringslæring og rutinebeskrivelser, kan kompetansen raskt bli borte og potensialet for videre læring reduseres. I dette tilfellet var det en svært sårbar kompetanse i nasjonal sammenheng som prosjektgruppa hadde brukt flere år på å opparbeide, men som ikke ble sikret og utnyttet maksimalt for fremtidig bruk. Hvis ledere ser på slik læring som flyktige bevis, slik man gjør i straffesaker, kan man i fremtiden unngå at dyrbar læring går tapt som følge av langsomme prosesser eller manglende bevissthet rundt avslutning av

prosjekter. Det paradoksale blir da hvordan manglende kompetanse i andre sammenhenger blir en forklaring på manglende effektivitet. Kanskje er det en fruktbar metafor å se på kunnskap som flyktige bevis som forsvinner og fremme lederansvaret i å ivareta disse «bevisene». I den sammenheng kan «the golden moment» for læring brukes som et bilde for å ivareta kompetanse på en god måte.

4.5 Styrker og svakheter ved undersøkelsen

I denne delen av oppgaven vil jeg sette et kritisk søkelys på min undersøkelse. Det er flere oppfatninger om hvordan kvaliteten på kvalitative data kan vurderes (Johannessen et al., 2010, s. 229), men jeg har valgt å vurdere dataene opp mot kriterier for pålitelighet, troverdighet og overførbarhet.

4.5.1 Pålitelighet

Et hovedspørsmål i denne undersøkelsen er i hvilken grad de utvalgte inspeksjonsrapportene utgjør et pålitelig datagrunnlag for å undersøke straffesaksbehandlingen i ulike distrikter. Inspeksjonsrapportene er en del av statsadvokatens fagledelse av straffesaksbehandlingen i politiet (Riksadvokaten, 2020). I denne fagledelsen skal det også være et læringsperspektiv. Fokuset til statsadvokaten er straffesaksbehandlingen i politidistriktene. Dette er det samme fokuset som min problemstilling, men min problemstilling har et annet element med «i lys av teorien om den lærende organisasjon». I dette ligger et fokus på læringsprosesser mot klart definerte mål. Som statsadvokaten i Sør-vest politidistrikt uttrykte vil ikke statsadvokaten sette søkelys på hvordan organisasjonsutviklingen skal foregå. Inspeksjonsrapportene vil i større grad være en vurdering av straffesaker gjennom dokumentgjennomgang. Dette kan bety at elementer ved læringsprosesser og det «indre livet» i politidistriktene ikke fanges tilstrekkelig opp i inspeksjonsrapportene, noe som kunne vært styrket ved en metodetriangulering, der andre metoder som for eksempel intervju eller observasjon ble benyttet i tillegg til dokumentanalysen (Johannessen et al., 2010, s. 230).

Jeg har tidligere vært inne på hvordan statsadvokatembetene benyttet ulike metodiske grep for å generere data og skrive sine rapporter, for eksempel gjennomgang av statistikk,

saksgjennomgang og intervjuer. Statsadvokaten sin innhenting av data kan særlig vurderes ut fra kriteriet ekvivalens. Det må nevnes at det var tre statsadvokatembeter som var involvert i å lage inspeksjonsrapportene da Oslo Statsadvokatembete har ansvar for både Oslo politidistrikt og Øst politidistrikt. Under hver inspeksjon var det også flere statsadvokater involvert. Det var noe ulikhet i hva som var fokuset til statsadvokaten. Noen hadde et stort fokus på statistikk, mens andre så bort fra statistikken fordi de opplevde at det var såpass mye usikkerhet i statistikken og at statistikken ikke var egnet for å måle virksomheten. Det kan derfor hevdes at metodikken som ble benyttet og fokuset under inspeksjonene ikke var like, og at rapportene således ikke var ekvivalente. Dette må ses på som en konsekvens av individuelle forskjeller mellom statsadvokatene som utførte inspeksjonene.

Dataene representerer inspeksjonsrapporter gjennomført over et tidsrom på tre år. Dette kan ytterligere utfordre stabiliteten i materialet, både fordi det vil være flere statsadvokater som utfører inspeksjonene, og fordi flere lokale hendelser kan prege datainnhenting og fokus for rapportene. For eksempel må det trekkes frem hvordan undersøkelsene i 2020 satte søkelys mot oppfølgingen av covid-19 og at dette kan ha påvirket vurderingen av andre elementer ved straffesaksbehandlingen. I 2020 ble det heller ikke benyttet noen form for fysiske møter som grunnlag for rapportene. Det kan likevel hevdes at variasjonen mellom inspeksjonsrapportene, både i fokus, metode og tidsrom, fremstår som en styrke for min undersøkelse. Disse variasjonene kan bidra til et mer pålitelig og dekkende bilde av straffesaksbehandlingen i norske politidistrikt, og bidra til å belyse flere sider ved en lærende organisasjon.

Jeg valgte bevisst de største politidistriktene i Norge for å ha muligheter til å se dataene i sammenheng. I alle distriktene ble det beskrevet at Nærpolitireformen resulterte i negative konsekvenser for straffesaksbehandlingen. Det ble også beskrevet store personellforflyttinger og store endringer av rutiner. De største distriktene i undersøkelsen var Oslo og Øst. Det var klare likehetstrekk i hvordan disse to politidistriktene ble beskrevet. Det kan derfor hevdes at det var en viss grad av intern konsistens mellom delene i datagrunnlaget.

Det er skrevet mye om utfordringer som en følge av implementeringen av Nærpolitireformen, blant annet evalueringsrapporten til Difi (2019). Det er derimot skrevet lite om straffesaksbehandlingen i lys av teorien om den lærende organisasjon, noe som gjør det utfordrende å vurdere hele den eksterne konsistensen i mitt datagrunnlag. Det er derimot

tidligere forskning som berører deler av min undersøkelse, for eksempel læring fra eksterne kontrollmekanismer slik som Bjørkelo og Hoel (2017). Både undersøkelsen til Bjørkelo og Hoel (2017) og min undersøkelse synliggjør at politiet har et potensial for å lære på bakgrunn av tilbakemeldinger fra eksterne kontrollmekanismer. Det kan derfor hevdes at deler av undersøkelsen har ekstern konsistens mot relevante studier.

Oppsummert vurderes dataene til å gi et pålitelig grunnlag for videre analyser og besvaring av problemstillingen. Jeg har i tillegg valgt å legge frem dataene med stor grad av transparens for å gi rom for etterprøvbarehet både ved å beskrive hvilke inspeksjonsrapporter som inngår i datagrunnlaget og legge frem ordrette sitater i presentasjonen av funn.

4.5.2 Troverdighet

Inspeksjonsrapportene ble ikke generert med det for øye å besvare en problemstilling som trekker inn teorien om en lærende organisasjon. Jeg har ikke fått styre datainnsamlingen selv, slik jeg kunne gjort under et intervju med en intervjuguide. På den andre siden har jeg et stort datagrunnlag som jeg har vurdert til å være pålitelig og godt egnet for å besvare min problemstilling. Et relevant spørsmål er likevel hvor troverdig mine tolkninger av datamaterialet er. For eksempel må det vurderes i hvilken grad sentrale begreper og anvendt teori har styrt mine tolkninger i for stor grad. Begrepet og teorien om en lærende organisasjon har vært førende for mine analyser. Jeg har brukt mye tid på å forstå dette begrepet og operasjonalisere begrepet slik at det blir forskbart. Operasjonaliseringen ble gjort med bakgrunn i anerkjente teorier av Senge (1999), og Bui og Baruch (2010), noe jeg mener styrket operasjonaliseringen og bidrog til å klargjøre min forståelse av en lærende organisasjon i denne undersøkelsen. Videre har jeg jobbet mot å gjøre analyseprosessen så transparent som mulig gjennom å beskrive ulike analytiske trinn og synliggjøre anvendte koder og hvordan disse forstås i sammenheng (se figur 6). Ved formidling og drøfting av funn har jeg forsøkt å skrive så transparent som mulig ved å bruke forholdsvis mye sitater fra dataene, og kommentere mine tolkninger av sitatene. Formålet med dette er å ta leseren med på mine fortolkninger og vurderinger slik at leseren kan vurdere mine vurderinger med et kritisk blikk.

Grønmo (2004, s. 236) beskriver hvordan kvalitativ forskning har «et vesentlig element av teknikk og systematikk», og han trekker sågar inn de kreative ferdighetene «kunst og teft». Min kompetanse som forsker er naturligvis mangelfull. Det å ta en mastergrad må ses på som en forskerutdannelse. Jeg opplevde særlig under analyseprosessen at jeg både har lite erfaring med forskning og at metodeundervisningen på studiet utgjorde en forholdsvis begrenset del av studiet. For å heve min kompetanse på analyse har jeg benyttet relevant teori som har vært utenfor vårt metodepensum, for eksempel var analysemodellen til Miles et al. (2014) nyttig for å utføre og beskrive analysene på en etterprøvable og transparent måte.

Forskningsmetodene som var benyttet på tidligere forskning av politiet som lærende organisasjon, har også gitt innsikt i ulike forskningsdesigns styrker og svakheter.

Refleksivitet handler om forskerens bakgrunn og erfaringer, og om det er noe ved bakgrunnen som påvirker undersøkelsen (Grønmo, 2004, s. 192). Bakgrunnen for at jeg valgte problemstillingen for undersøkelsen var at den var rettet mot et område som engasjerte meg og var relevant for min praksis. Ved å velge en problemstilling tett opp mot egen praksis forsto jeg tidlig i forskningsprosessen at jeg ville være en innside-forsker der det kreves et bevisst forhold til refleksivitet. Malterud (2001) beskriver hvordan en forskers forforståelse kan ses på som en ryggsekk som inneholder forskerens erfaringer, samt motivasjon og perspektiv til å forske på området. Rachlew (2010) beskriver en politiforsker som forsker på eget felt som en innside – innside forsker. En slik forskerrolle krever bevisste valg gjennom hele forskningsprosessen. På bakgrunn av dette valgte jeg et design med metoden dokumentanalyse fremfor andre metoder der jeg var mer involvert i datagenereringen slik som intervju. Min tanke var at en slik metode ville distansere meg til forskningsfeltet og de involverte forskningsobjektene, altså redusere forskningseffekten. Det var mest krevende å skape distanse til forskningsobjektet under analysefasen, noe som samsvarer med Rachlew (2010, s. 145). For å unngå for løse rammer rundt analysen valgte jeg et kvalitativt design med deduktive koder. Jeg opplevde at dette gjorde det enklere å forholde seg til anerkjent teori under analyseprosessen og på den måten bygge egne fortolkninger på teori. Dette var særlig nyttig i de tilfellene der jeg hadde noe kjennskap til straffesaksbehandlingen i distriktene fra før. Jeg opplevde at min analyse ble en veksling mellom data og forhåndsdefinerte koder under first cycle coding. Under second cycle coding måtte jeg

fortolke mer mot dimensjonene til Senge (1999), men på dette stadiet av analyseprosessen opplevde jeg at det var mindre rom for å påvirke resultatene.

Samlet sett er det en rekke forhold som preger troverdigheten av mine funn. Svakheten i min undersøkelse er at jeg kun har benyttet en metode i form av dokumentanalyse og at jeg har lite erfaring som forsker. Styrkene må sies å være at det er benyttet anerkjent teori og det er en tett knytning under analyseprosessen til denne teorien. For å sikre etterprøvbarehet er det stor grad av transparens ved at hele datagrunnlaget er tilgjengelig og ved at resultatene presenteres med mye sitater. Min rolle som innside-forsker kan ses på som både en utfordring og en styrke. Jeg har forsøkt å imøtegå de åpenbare utfordringene det er å forske på sine egne, samtidig opplever jeg insider kunnskapen min som en styrke når det gjelder min forståelse av dataene og evnen til å forstå konteksten de er skrevet innenfor. Samlet sett mener jeg at troverdigheten i mine funn er gode sett hen til at dette er en masteroppgave med begrensede forskningsressurser.

4.5.3 Overførbarhet

Funnene i denne undersøkelsen synliggjør store kontekstuelle forskjeller mellom distriktene som igjen aktualiserer ulike dimensjoner ved en lærende organisasjon. Det betyr at funnene ikke direkte kan overføres til straffesaksbehandlingen i andre politidistrikt. Likevel mener jeg at mange av funnene har relevans for å forstå og utvikle både kvalitet og læringsprosesser knyttet til straffesaksbehandlingen i alle politidistrikt i Norge. For eksempel vil potensialet i å ta bedre vare på kunnskap utviklet i prosjekter sies å være overførbart både til andre distrikters straffesaksbehandling, men også til andre disipliner i politiet som benytter prosjektorganisering. På denne måten mener jeg at funnene fra min forskning også kan anvendes utenfor straffesaksbehandlingen. En annen ting som kan overføres fra dette forskningsprosjektet er potensialet i å anvende teorien om den lærende organisasjon for å utvikle seksjoner eller distrikt i politiet. Utvikling og læring må for eksempel være like relevant for en operativ patruljeseksjon som for en etterforskningsseksjon.

5 Avslutning og konklusjon

Formålet med denne studien var å undersøke hvordan straffesaksbehandlingen i de største politidistriktene kan forstås i lys av teorien om den lærende organisasjon. En åpen problemstilling med flere caser har muliggjort mange svaralternativ. Inspeksjonsrapportene fra de ulike distriktene har synliggjort ulike elementer knyttet til straffesaksbehandlingen som igjen er blitt analysert og drøftet i lys av teorien om den lærende organisasjon. Gjennom fokuset på den lærende organisasjon har sentrale utfordringer og potensial i straffesaksbehandlingen i disse distriktene blitt fremhevet. Jeg vil avslutningsvis løfte frem tre hovedfunn som fremstår særlig sentrale på tvers av distriktene, og som sammen bidrar til å besvare problemstillingen.

5.1 Teorien om den lærende organisasjon belyser kvaliteten i straffesaksbehandling på systemnivå

Før denne undersøkelsen startet hadde jeg en opplevelse av at det ikke var noen fullgod måte å forstå kvaliteten på straffesaksbehandlingen på systemnivå, en oppfatning som samsvarer med Myhrer (2015) og Knutsson (2013). Senges (1999) forståelse av en lærende organisasjon er interessant å se opp mot kvaliteten i straffesaksbehandlingen fordi den belyser ulike dimensjoner som igjen kan virke inn på politiets evne til å etterforske og løse kompleks kriminalitet på en kvalitativ og god måte. Dersom vi oppsummerer funnene fra denne undersøkelsen, fremheves de fem dimensjonene på ulike måter og med ulik tyngde i de fire distriktene. Dimensjonene *personlig mestring* og *gruppelæring* ble fremhevet som sentrale i flere distrikter. I Oslo og i Vest politidistrikt ble behovet for konstruktive og målrettede læringsprosesser løftet frem for å øke potensialet hos den enkelte medarbeider i organisasjonen, gjennom å rette fokuset mot den enkelte medarbeiders kompetanse og opplevde mestring. Videre ble det tydeliggjort hvordan ulike kompetanser og erfaringsbakgrunner bidro til å øke distriktets evne til å håndtere saker og derigjennom øke kvaliteten på straffesaksbehandlingen gjennom å arbeide og lære sammen. I hvilken grad disse individuelle og kollektive læringsprosessene bidro til å øke kvaliteten i organisasjonene

på en systematisk måte ble videre påvirket av blant annet målrettet ledelse og leders evne til å etablere en *felles visjon*. Funn fra Øst politidistrikt synliggjorde hvordan etablering av en felles visjon var avgjørende for at medarbeiderne skulle dra i samme retning og således arbeide mer effektivt for å etablere og utvikle et bedre straffesakssystem. Ledelsens betydning for å legge til rette for og drive langsiktige læringsprosesser ble likeledes fremhevet som sentralt i Sør-vest. Her synliggjorde dimensjonen *systemtenkning* betydningen av en leders kritiske distanse til organisasjonen som helhet, og leders evne til å vurdere og ivareta systemets kompetanse og behov for læring frem i tid. Erfaringer fra Vest politidistrikt belyste videre hvordan tidligere erfaringer hos enkeltpersoner og i organisasjonens kultur både kan hemme og fremme prosesser i organisasjonen, sett i lys av dimensjonen *mentale modeller*. Avslutningsvis viste også analysene fra Vest politidistrikt hvordan prosjekt Dark room, som et definert straffesakssystem, kunne skape gode resultater på et nytt kriminalitetsområde ved å utvikle de fem dimensjonene parallelt.

Til sammen illustrerer analysene av distriktenes straffesaksbehandling hvordan de fem dimensjonene kan bidra til å belyse straffesakssystemets kvalitet på et systemnivå. Særlig fremheves hvordan ulike sentrale dimensjoner ved en organisasjon hver for seg og sammen virker inn på kvaliteten og hvordan et kontinuerlig behov for utvikling og læring kan ivaretas og planlegges for. Et straffesakssystem med stor grad av utvikling vil både bygge fenomenforståelse og være villige til å implementere nye etterforskningsmetoder utviklet gjennom forskning. Et slikt system vil også ha ledere som er villige til å utvikle organisasjonsstrukturen sammen med den samfunnsmessige utviklingen. Eksempelet med Dark room viser at slike straffesakssystemer relativt raskt kan utvikle høy kompetanse innen sitt område. Grupper som lærer sammen oppnår gode resultater, samtidig som gruppens medlemmer «opplever en langt raskere personlig vekst enn de ellers kunne ha fått» (Senge, 1999, s. 15). For å sikre et fokus på de fem dimensjoner indikerer funnene behovet for å utvikle kompetanseplaner individuelt og på systemnivå for å ivareta forutsetningene for de ulike dimensjonene (Bui & Baruch, 2010).

5.2 «The golden moment» for ivaretagelse av læring

Analysene av straffesaksbehandlingen i de fire distriktene illustrerer at det kontinuerlig skjer mye læring innen straffesaksbehandlingen, og at de fleste medarbeidere har et ønske om å lære for utføre jobben bedre. Fra Vest politidistrikt ble det vist hvordan en prosjektgruppe med dyktige medarbeidere satte fokus på et nytt kriminalitetsområde og utviklet en helt ny kompetanse på området. Utfordringen var at systemet ikke var klare for å absorbere denne kompetansen når prosjektet skulle endre sin organisering. På dette tidspunktet var mye kompetanse samlet i prosjektet, og man kan si at læringen hadde nådd et maksimum og var tilgjengelig for sikring i et større system. Jeg introduserte begrepet «the golden moment» for læring for å illustrere utfordringene ved å ikke ivareta og videreutvikle kompetansen umiddelbart etter at prosjektet var avsluttet. Man kan stille spørsmål ved hva som skal til for å utnytte «the golden moment» innen straffesaksbehandlingen, både på distriktsnivå og nasjonalt nivå. En leder har et ansvar for å dokumentere læringen, men har lederen de verktøy som skal til for å sikre læringen og omsette den i ny læring for systemet? I figur 2 (s. 21) fremheves kommunikasjonssystemer og læringsmiljø som faktorer som påvirker hvilken effekt de fem dimensjonene har på individuelle- og organisatoriske læringsutbytter (Bui og Baruch 2010). Basert på kunnskap om den lærende organisasjon og ulike faktorer som virker inn på en organisasjons utbytte, kan det tenkes at politiet har et potensial i å optimalisere læringsprosesser og formidle kompetanse på en bedre måte i organisasjonen.

5.3 Ledelse som en forutsetning

En fellesnevner ved de fire distriktene er betydningen av lederen som konstruktør, forvalter og lærer i en lærende organisasjon (Senge, 1999). En påstand som kan fremmes er at hvis straffesaksbehandlingen skal utvikles etter teorien om den lærende organisasjon er det en forutsetning at de involverte lederne legger til rette for læring, og at det lages en gjennomtenkt plan for balansen mellom erfaring og utdanning. En organisasjon vil alltid ha en form for læring og utvikling. På bakgrunn av casen fra Oslo politidistrikt kan det hevdes at denne utviklingen skjer langsommere enn nødvendig, og koster unødvendige ressurser, hvis det ikke er konstruert tilrettelagte læringsprosesser på individuelt og kollektivt nivå. Med bakgrunn i det klare målet i Etterforskningsløftet om at «politiet er en lærende organisasjon» (Politidirektoratet, 2016, s. 18) er det en forventning om at ledere innen

straffesaksbehandlingen skal jobbe etter prinsippene om den lærende organisasjon. Denne undersøkelsen illustrerer hvordan ledelsen utgjør en forutsetning for slik utvikling av straffesaksfeltet, og at det fortsatt er et potensial å lede og utvikle straffesaksbehandlingen på en bedre måte.

På samme måte som Lier og Haugerstuen (2019) identifiserte et gap mellom krav og praksis ved utøvelse av etterforskning, kan det være et lignende gap mellom de forventninger som stilles til ledere gjennom det nevnte målet i Etterforskningsløftet og mine funn knyttet til ledelse av straffesaksbehandlingen. Når dette settes sammen med resultatene om at ledere i norsk politi «mener de i større grad tilrettelegger for læring enn det de ansatte gir uttrykk for» (Filstad, 2020, s. 179), vises et utfordringsbilde som bør tas på alvor for å nå målet om at politiet skal være en lærende organisasjon (Politidirektoratet, 2016).

Det pekes ofte på ledere når ansvar skal fordeles, noe som er helt riktig. Som leder selv kan en refleksjon være at en hektisk hverdag for ledere kan hemme deres evne til å konstruere gode læringsprosesser. I tillegg vil ikke ledere nødvendigvis har kunnskap om sentrale læringsmål og hvordan læringsprosesser skal etableres. Av den grunn er det viktig at lederne er gode på å knytte til seg gode medhjelpere for at skape læring i enheten. Basert på funn fra Sør-vest illustreres hvordan statsadvokaten kan komme med sentrale innspill for utviklingen av straffesaksfeltet og derved være en slik medhjelper. Tett samarbeid med ressurspersoner internt, som for eksempel fag- og opplæringsansvarlige, kan hjelpe lederne med å følge opp disse innspillene og konstruere relevante læringsprosesser.

5.4 Implikasjon for praksis og veien videre

Undersøkelsen stiller spørsmål ved nytten av å forstå kvalitet i straffesaksbehandling gjennom mål- og resultatstyring, og påpeker hvordan slik styring kan forhindre langsiktige og kvalitative læringsprosesser. På et politisk nivå betyr dette at man bør unngå et ensidig fokus på kvantitative størrelser når man skal vurdere kvaliteten på straffesaksbehandlingen til politidistriktene. En overdreven mål- og resultatstyring kan hemme muligheten til å nå målet i Etterforskningsløftet om at «politiet er en lærende organisasjon» (Politidirektoratet, 2016, s. 18).

Lederen er fremhevet som sentral for å skape gode læringsprosesser knyttet til straffesaksbehandlingen i denne undersøkelsen. I praksis betyr dette at lederne må legge til rette for kontinuerlig læring i organisasjonen i tråd med organisasjonens visjon og læringsmål. Gode medhjelpere som kan bidra for å skape læringsmål og læringsprosesser kan i den sammenheng være en styrke.

Undersøkelsen indikerer viktigheten av å utnytte den enkeltes kompetanse, uavhengig av om medarbeideren er nyutdannet eller har lang erfaring. På et organisatorisk nivå viser dette at nyutdannede kan være solide bidragsytere for å skape resultater innen straffesaksbehandlingen. Viktigheten av den enkelte medarbeider er likeledes fremhevet i denne undersøkelsen som sentrale for å utvikle en lærende organisasjon.

Det er fremdeles et potensial for å undersøke temaene straffesaksbehandling, læring og kvalitet nærmere i videre forskning. Jeg vil løfte frem tre potensielle problemstillinger:

Hvordan benytter ledere innen straffesaksbehandlingen interne medhjelpere, som fag- og opplæringsansvarlige, for å konstruere målrettede læringsprosesser?

Har politidistriktene noe egnet system for å sikre læring, og maksimere utbyttet av læring? En undersøkelse av mellomliggende variabler mellom læring utviklet i straffesaksbehandlingen og tilgjengeliggjøring av læringen.

En språkanalyse av statsadvokatens inspeksjonsrapporter. Hvordan er sammenhengen mellom budskapet i rapportene og nyere forskning?

Med dette håper jeg noen andre vil ta neste etappe for å utvikle straffesaksbehandlingen videre med et fokus på teorien om den lærende organisasjon.

Litteraturliste

- Abrahamson, D. E., & Goodman-Delahunty, J. (2014). Impediments to Information and Knowledge Sharing Within Policing: A Study of Three Canadian Policing Organizations. *Sage Open*, 4(1), 1-17. doi: 10.1177%2F2158244013519363
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II : theory, method, and practice*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Ask, K. (2013). Bias: Fejl og faldgruber i etterforskning. I: C. Hald & K. V. Rønn (Red). *Om at opdage: metodiske refleksjoner over politiets undersøgelsespraksis*. (s. 149-172). Fredriksberg C: Samfunnslitteratur.
- Bjørkelo, B., & Gundhus, H. O. I. (2015). Å forbedre en etat: Om læring gjennom eksisterende systemer i politiorganisasjonen. *Magma*, (2), 34-46. Hentet fra: <https://www.magma.no/a-forbedre-en-etat>
- Bjørkelo, B., & Hoel, L. (2017). Kan det være godt politiarbeid?. *Nordisk politiforskning*, 4(2), 187-210. doi:10.18261/issn.1894-8693-2017-02-06
- Blakar, R. M. (1973). *Språk er makt* (Vol. 338). Oslo: Pax.
- Bratberg, Ø. (2014). *Tekstanalyse for samfunnsvitere*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Bennet, T., & Holloway, K. (2010). Drug- and alcohol-related crime. I: F. Brookman, M. Maguire, H. Pierpoint & T. Bennet (Red.). *Handbook on crime*. Cullompton: Willan.
- Bui, H., & Baruch, Y. (2010). Creating learning organizations: a systems perspective. *The Learning Organization*, 17, 208-227.
- Bukve, O. (2016). *Forstå, forklare, forandre : om design av samfunnsvitskaplege forskingsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Christensen, A. (1997). *Den Lærende organisations begreber og praksis: læring, refleksion, ændring*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Cianciolo, A. T., Matthew, C., Sternberg, R. J., & Wagner, R. K. (2006). Tacit knowledge, practical intelligence, and expertise. I: K. A. Ericsson (Red.). *The Cambridge handbook of expertise and expert performance*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Diderichsen, A. (2013). Vidensideal: Erkendelsesteori, politikk og professionalisering. I: C. Hald & K. V. Rønn (Red.). *Om at opdage : metodiske refleksjoner over politiets undersøgelsespraksis.* (s. 55-93). Fredriksberg C: Samfunnslitteratur.
- Difi. (2019). *Evaluering av nærpolitireformen Statusrapport 2018.* Oslo: Direktoratet for forvaltning og ikt.
- Fahsing, I. A. (2013). Tænkestile: Effektivitet, dyder og krydspres i efterforskninger. I: C. Hald & K. V. Rønn (Red.). *Om at opdage : metodiske refleksjoner over politiets undersøgelsespraksis.* (s. 115-147). Fredriksberg C: Samfunnslitteratur.
- Fahsing, I. A. (2016). *The making of an expert detective: Thinking and deciding in criminal investigations* (Doktorgradsavhandling). Department of Psychology, University of Gothenburg.
- Fekjær, S. B. (2015). *Hvordan forstå statistikk?: politi og kriminalitet.* Oslo: Gyldendal akademisk.
- Filstad, C. (2016). *Organisasjonslæring: fra kunnskap til kompetanse* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Filstad, C. (2020). *Politiledelse som praksis.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Filstad, C., & Gottschalk, P. (2011). Becoming a learning organization: The espoused value of police managers from two Norwegian districts. *The Learning Organization, 18*(6), 486 – 500. doi: 10.1108/09696471111171321
- Filstad, C., & Karp, T. (2018). *Ledelse, Implementering, effekt og resultater av nærpolitireformen.* Oslo: Politihøgskolen.
- NESH (2019). Forskningsetisk veileder for internettforskning. Hentet fra: <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetisk-veileder-for-internettforskning/>
- Garavan, T. N., & McCarthy, A. (2008). Collective learning processes and human resource development. *Advances in Developing Human Resources, 10*, 451-471.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is Yours a Learning Organization? *Harvard business review, 86*, 109-116.
- Gawande, A. (2011). *The checklist manifesto: how to get things right.* London: Profile Books.

- Gleerup, J. (2005). Kompetence i den pædagogiske diskurs. *Kvan*, 25, 18–28.
- Glomseth, R. (2015). Politiet som organisasjon. I: S. O. Johannessen & R. Glomseth (Red.). *Politiledelse*. (s. 42-72). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Goh, S. C. (1998). Towards a learning organisation: The strategic building blocks. *SAM Advanced Management Journal*, 63(2), 15-22.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Illeris, K., Jarvis, P., Wenger, E., Engeström, Y., Mezirow, J., & Ziehe, T. (2007). *Læringsteorier: seks aktuelle forståelser*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. Utg.). Oslo: Abstrakt.
- Kammen, T. (2020). *Bruk av sjekklister i ledelse av større etterforskninger*. (Masteroppgave). Oslo: Politihøgskolen.
- Karlsen, J. T. (2017). *Prosjektledelse: fra initiering til gevinstrealisering* (4. utg. ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Knapp, R. (2010). Collective (Team) Learning Process Models: A Conceptual Review. *Human Resource Development Review*, 1–15.
- Knutsson, J. (2013). *Måling av effektivitet i etterforskning: delrapport i "Etterforskningsprosjektet"* (Vol. 2013:3). Oslo: Politihøgskolen.
- Kools, M., & Stoll, L. (2016). *What Makes a School a Learning Organisation?*: OECD Publishing.
- Kvithyld, M., & Thoresen, D. A. (2015). Styringsverktøyet som endret politikulturen. *Stat & styring*, 24(1), 14-16.

- Kvålshaugen, R., & Wennes, G. (2012). *Organisere og lede : dilemmaer i praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Langvik, E., & Rostad, I. S. (2020). *Å jobbe med etterforskning av vold og overgrep mot barn : sentrale belastninger og ressurser hos ansatte i Trøndelag politidistrikt : resultater fra forskningsprosjektet STRESOB*. Trondheim: NTNU, Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap, institutt for psykologi.
- Lier, F. T., & Haugerstuen, A.-K. E. (2019). *Fra learning by doing til doing by learning: Om profesjonalisering av etterforskningsarbeid*. (Masteroppgave). Oslo: Politihøgskolen.
- Lindseth, A. (2015). Praktisk kunnskap, svarevne og refleksjon. I: J. McGuirk & J. S. Methi (Eds.). *Praktisk kunnskap som profesjonsforskning : antologi over yrkeserfaringen som utgangspunkt for forståelse av kunnskapsutvikling i praksis*. (s. 41-60). Bergen: Fagbokforlaget.
- Malterud, K. (2001). Qualitative research: standards, challenges, and guidelines. *Lancet*, 358(9280), 483-488. doi:10.1016/s0140-6736(01)05627-6
- Marick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. 5(2), 132-151. doi.org/10.1177%2F1523422303005002002
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis : a methods sourcebook* (3. utg.). Los Angeles: Sage.
- Meld. St. 29 (2019). *Politimeldingen – et politi for fremtiden*. Det kongelige justis- og beredskapsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/3fab938bb49b434f946bdd0b6fe6db13/no/pdfs/stm201920200029000dddpdfs.pdf>
- Monckton-Smith, J., Adams, T., Hart, A. G., & Webb, J. (2013). *Introducing forensic and criminal investigation*. Thousand Oakes, CA: Sage.
- Myhrer, T.-G. (2015). *Kvalitet i etterforskningen: særlig om påtaleansvarliges rolle og betydning: delrapport i "Etterforskningsprosjektet"* (Vol. 2015:1). Oslo: Politihøgskolen.
- Nilsen, J.-A. (2012). *Fra kaos til kontroll : om etterforskningsledelse i startfasen av store kriminalsaker*. (Masteroppgave). Bodø: Universitetet i Nordland.

- Norredam, M., & Album, D. (2007). Prestige and its significance for medical specialties and diseases. *Scand J Public Health*, 35(6), 655-661.
doi:10.1080/14034940701362137
- NOU 2009:12. (2009). *Et Ansvarlig politi : åpenhet, kontroll og læring: evalueringsrapport fra utvalget oppnevnt av Justis- og politidepartementet 5. mars 2008*. (9788258310201). Oslo: Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning
- NOU 2012:14. (2012). *Rapport fra 22. juli-kommisjonen: oppnevnt ved kongelig resolusjon 12. august 2011 for å gjennomgå og trekke lærdom fra angrepene på regjeringskvartalet og Utøya 22. juli 2011: avgitt til statsministeren 13. august 2012*. Oslo: Departementenes servicesenter. Informasjonsforvaltning
- NOU 2013:9. (2013). *Ett politi - rustet til å møte fremtidens utfordringer: politianalysen : utredning fra et utvalg oppnevnt av Justis- og beredskapsdepartementet 8. november 2012 : avgitt til Justis- og beredskapsdepartementet 19. juni 2013*. Oslo: Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning
- NOU 2017:5. (2017). *En påtalemyndighet for fremtiden : påtaleanalysen : utredning fra utvalg oppnevnt ved kongelig resolusjon 4. mars 2016 : avgitt til Justis- og beredskapsdepartementet 2. mars 2017*. Oslo: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon, informasjonsforvaltning
- NOU 2018:2. (2018). *Fremtidige kompetansebehov : Kunnskapsgrunnlaget : utredning fra utvalg oppnevnt ved kongelig resolusjon 22. mai 2017 : avgitt til Kunnskapsdepartementet 31. januar 2018*. Oslo: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon, informasjonsforvaltning
- Pokharel, M. P., & Choi, S. O. (2015). Exploring the relationships between the learning organization and organizational performance. *Management Research Review*, 38(2), 126-148. doi:10.1108/MRR-02-2013-0033
- Politidirektoratet. (2013). *Etterforskningen i politiet: rapport*. Oslo: Politidirektoratet
- Politidirektoratet. (2016). *Handlingsplan for løft av etterforskningsfeltet*. Oslo: Politidirektoratet
- Politidirektoratet. (2018). Felles straffesaksinntak (Video). YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=pFraEuvNFa0>
- Politidirektoratet. (2020). *STRASAK-rapporten anmeldt kriminalitet og politiets straffesaksbehandling 2019*. Oslo: Politidirektoratet

- Politihøgskolen. (2019). *STUDIEPLAN FOR ERFARINGSBASERT MASTER I ETTERFORSKNING*. Oslo: Politihøgskolen.
- Prop. 61 LS (2014–2015). *Endringer i politiloven mv.: (trygghet i hverdagen - nærpoltireformen)*. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet
- Rachlew, A. (2009). *Justisfeil ved politiets etterforskning: noen eksempler og forskningsbaserte tiltak*. (nr. 25). Oslo: Universitetet i Oslo, Det juridiske fakultet.
- 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: M.-A. Hadlund, S. E. Jebens, & R. Aarli (Red.). *Bevis i straffesaker: utvalgte emner*. (s. 225-254). Oslo: Gyldendal juridisk.
- Riksadvokaten. (2009). *MÅL OG PRIORITERINGER FOR STRAFFESAKSBEHANDLINGEN I POLITIET — 2009*.
- Riksadvokaten. (2015). *"Monika-saken" - læringsperspektiver, Rapport fra arbeidsgruppe*.
- Riksadvokaten. (2020). *STATSADVOKATENES FAGLEDELSE AV POLITIET*.
- Rommetveit, R. (1972). *Språk, tanke og kommunikasjon: ei innføring i språkpsykologi og psykolingvistikk*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rød, A. (2019). *Human systems in motion: exploring the application of systemic ideas in teams navigating change*. (Doktorgradsavhandling). University of Bedfordshire.
- Senge, P. M. (1999). *Den femte disiplin: kunsten å utvikle den lærende organisasjon* (oversatt av A. Lillebø). Oslo: Egmont Hjemmets bokforlag.
- Skogmo, P. Ø. (2017). *Politiet - en lærende organisasjon? - En spørreundersøkelse blant ledere og ansatte i politi- og lensmannsetaten*. (Masteroppgave). Universitetet i Tromsø.
- Spurkeland, J. (2013). *Relasjonsledelse* (4. utg.). Oslo: Universitetsforl.

- Stelfox, P. (2007). Professionalizing criminal investigation. I: T. Newburn, T. Williamson, & A. Wright (Red.), *Handbook of criminal investigation*. (s. 628-651). Cullompton: Willan publishing.
- Stelfox, P. (2008). Investigative Practice and Performance Management: Making the Marriage Work. *Policing : a journal of policy and practice*, 2(3), 303-310. doi:10.1093/police/pan045
- Sætre, K. (2013). *Organisasjonsklima for etterforskningen i politiet i Norge: En innholdsanalyse av innholdsmodellen i lys av Competing Values Model*. (Masteroppgave). Oslo: Universitetet i Oslo.
- Tjora, A. H. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Wathne, C. T. (2011). The Norwegian Police Force: a learning organization? *Policing : an international journal of police strategies & management*, 35(4), 704-722. doi:10.1108/13639511211275535
- Westlund, I. (2009). Hermeneutik. I: A. Fejes & R. Thornberg (red.), *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber.
- Yang, B., K.E. Watkins and V.J. Marsick (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15, 31-55.
- Örtenblad, A. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. *The Learning Organization*, 8, 125-133.
- Aas, G. (2014). Familievold som et spesialfagfelt i politiet? *Nordisk politiforskning*, 1(1), 58-81.

Vedlegg 1 – korrespondanse under innhenting av data

Mail til Riksadvokaten av 16.11.20:

Fra: Ole Sølvik [mailto:soelvik@yahoo.no]

Sendt: 16. november 2020 17:45

Til: Postmottak HPM Riksadvokaten

Emne: Statsadvokatenes inspeksjonsrapporter - tilgjengelighet

Hei!

Jeg er masterstudent ved Politihøgskolen på studiet «erfaringsbasert master i etterforskning».

I den forbindelse har jeg følgende spørsmål:

Er alle inspeksjonsrapportene til Statsadvokatene offentlige?

Jeg ser det er lagt ut en del inspeksjonsrapporter her på riksadvokaten.no. Er dette alle rapportene i hhv 2017, 2018, 2019 og hittil i 2020?

Mvh

Ole Sølvik

Tlf 45426159

Sendt fra [E-post](#) for Windows 10

Svar fra Riksadvokatembetet av 17.11.20:

Fra: Postmottak HPM Riksadvokaten <postmottak@riksadvokaten.no>

Dato: 17. november 2020 kl. 09:05:29 CET

Til: soelvik@yahoo.no

Kopi: Cathrine Ask <Cathrine.Ask@riksadvokaten.no>

Emne: VS: Statsadvokatenes inspeksjonsrapporter - tilgjengelighet

Hei,

De aller fleste inspeksjonsrapportene er offentlig tilgjengelig. Unntak gjelder for enkelte rapporter fra Det nasjonale statsadvokatembetet (som har saker fra bl.a. PST).

Det pågår for tiden et arbeide med å få lagt rapportene ut på hjemmesiden vår, men ikke alle ligger der ennå. I løpet av neste uke vil antakelig de fleste fra de årene du nevner være tilgjengelig. Vi har enkelte rapporter tilgjengelig hos oss, og de fleste kan du antakelig få ved å henvende deg direkte til hvert enkelt statsadvokatembete – se oversikt på hjemmesiden vår.

Dersom du har flere spørsmål, eventuelt om du ønsker noen av de vi har lett tilgjengelig tilsendt, kan du sende en mail direkte til min kollega Cathrine Ask som er kopiert inn her.

Med vennlig hilsen

Heidi Reinholdt-Østbye
Statsadvokat

Den høyere påtalemyndighet
Riksadvokatembetet

Telefon: (+47) 22 47 78 50

E-post: postmottak@riksadvokaten.no

Postadresse: Postboks 2102 Vika, 0125 Oslo

Besøksadresse: Stortorvet 2, 0155 Oslo

Eksempel på mail til Statsadvokatembetene for kvalitetskontroll:

Fra: Ole Sølvik

Sendt: torsdag 28. januar 2021 09:21

Til: Postmottak DHP Oslo statsadvokatembeter <postmottak.oslo@statsadvokatene.no>

Emne: Statsadvokatinspeksjoner i Oslo politidistrikt og Øst politidistrikt i tidsrommet 2018 til 2020

Hei!

Undertegnede er for tiden masterstudent ved Politihøgskolen i Oslo. Undersøkelsen retter fokus på om politiet arbeider etter prinsippene i teorien om en "lærende organisasjon". En del av datagrunnlaget er et utvalg rapporter etter statsadvokatinspeksjoner i tidsrommet 2018 og 2020. I følge statsadvokat Reinholdt-Østby ved Riksadvokatembetet er de aller fleste av disse rapportene offentlige dokumenter. Hun sendte meg en mail av 17.11.20 der hun beskrev at "De aller fleste inspeksjonsrapportene er offentlig tilgjengelig. Unntak gjelder for enkelte rapporter fra Det nasjonale statsadvokatembetet (som har saker fra bl.a. PST)."

På siden "riksadvokaten.no" ligger det en rekke inspeksjonsrapporter for Oslo og Øst politidistrikt (se excel vedlegg). Spørsmålet er om det foreligger øvrige inspeksjonsrapporter fra disse distriktene i perioden 2018 til 2020 som ikke er lagt inn? Det spørres kun om offentlige rapporter.

Mvh

Ole Sølvik
Ansatt i Sør-øst politidistrikt
Telefon [45426159](tel:45426159)

Eksempel på et svar fra et Statsadvokatembete:



DEN HØYERE
PÅTALEMYNDIGHET

Ole Sølvik
ole.solvik@politiet.no

Rogaland
statsadvokatembeter

Deres referanse:

Vår referanse:
21/288 - 2 / GAE002

Dato:

01.02.2021

Inspeksjonsrapporter - Sør-Vest politidistrikt

Viser til din henvendelse av 28. januar d.å. vedr. embetets inspeksjoner i Sør-Vest politidistrikt i årene 2018 - 2020.

Det foreligger ikke andre inspeksjonsrapporter fra Rogaland statsadvokatembeter enn de som er publisert på nettsiden til riksadvokaten.no, da det utarbeides én rapport pr. år.

Ovennevnte til orientering.

Gunn Aina Efteland
kontorsjef

Dokumentet er elektronisk godkjent og har derfor ingen signatur

Postadresse:
Postboks 180
4001 STAVANGER

Kontoradresse:
Nedre Holmegate 30, 4005
Stavanger

Telefon:
51 59 91 60

E-post:
postmottak.roga@statsadvokaten.no

Vedlegg 2 – oversikt over inspeksjonsrapporter i datagrunnlaget

Oversikt over inspeksjonsrapporter i datagrunnlaget.		
Statsadvokat / distrikt	Enhet	Dato
Oslo statsadvokatembeter / Øst politidistrikt (18 inspeksjonsrapporter)		
Oslo / Øst	GDE - Follo og Østfold	15.12.2020
Oslo / Øst	FEE - FSI	09.12.2020
Oslo / Øst	FEE	02.11.2020
Oslo / Øst	FUF	03.07.2020
Oslo / Øst	Statens barnehus	18.06.2020
Oslo / Øst	GDE - Romerike og Nord	05.06.2020
Oslo / Øst	GDE – Follo og Østfold	21.01.2020
Oslo / Øst	FEE – FSI	02.01.2020
Oslo / Øst	FEE	13.11.2019
Oslo / Øst	GDE – Nord	12.09.2019
Oslo / Øst	Statens barnehus	15.07.2019
Oslo / Øst	FEE – FSI	02.05.2019
Oslo / Øst	Øst Allmennavsnitt midt	28.03.2019
Oslo / Øst	GDE – Sør	22.01.2019
Oslo / Øst	Statens barnehus	19.12.2018
Oslo / Øst	GDE - Romerike og Nord	09.11.2018
Oslo / Øst	GDE - Sør	14.05.2018
Oslo / Øst	FEE	14.05.2018
Oslo statsadvokatembeter / Oslo politidistrikt (15 inspeksjonsrapporter)		
Oslo / Oslo	GDE - Enhet vest	23.11.2020
Oslo / Oslo	GDE - Enhet sentrum	28.06.2019
Oslo / Oslo	GDE - Enhet Øst	19.06.2020
Oslo / Oslo	Statens barnehus	18.06.2020
Oslo / Oslo	FEE	11.05.2020

Oslo / Oslo	FSI	07.05.2020
Oslo / Oslo	FUF	05.05.2020
Oslo / Oslo	GDE - Enhet Vest	04.12.2019
Oslo / Oslo	Statens barnehus	24.09.2019
Oslo / Oslo	FEE	04.06.2019
Oslo / Oslo	GDE - Enhet Øst	21.03.2019
Oslo / Oslo	GDE – Enhet Vest	18.12.2018
Oslo / Oslo	Statens barnehus	10.12.2018
Oslo / Oslo	GDE - Enhet sentrum	28.06.2018
Oslo / Oslo	FEE	04.06.2018
Rogaland statsadvokatembeter / Sør-vest politidistrikt (3 inspeksjonsrapporter)		
Rogaland / Sør-vest	Alle enheter	30.04.2020
Rogaland / Sør-vest	Alle enheter	26.04.2019
Rogaland / Sør-vest	Alle enheter	14.09.2018
Hordaland, Sogn og fjordane statsadvokatembeter / Vest politidistrikt (6 inspeksjonsrapporter)		
Hordaland, Sogn og fjordane / Vest	Prioriterte saker	01.10.2020
Hordaland, Sogn og fjordane / Vest	Restanser og prioritering av alvorlige straffesaker	27.01.2020
Hordaland, Sogn og fjordane / Vest	FSI	19.12.2019
Hordaland, Sogn og fjordane / Vest	Restanser og prioritering av alvorlige straffesaker i 2018	14.01.2019
Hordaland, Sogn og fjordane / Vest	Vold og sedelighet / voldtekt	22.08.2018
Hordaland, Sogn og fjordane / Vest	A-krim	26.08.2018
Vestfold, Telemark og Buskerud statsadvokatembeter / Sør-øst politidistrikt (11 inspeksjonsrapporter)		
Vestfold, Telemark og Buskerud / Sør-øst	FEE - Seksuallovbrudd	04.11.2020
Vestfold, Telemark og Buskerud / Sør-øst	FEE - økonomi- og miljøkriminalitet	17.02.2020

Vestfold, Telemark og Buskerud / Sør-øst	FSI	06.02.2020
Vestfold, Telemark og Buskerud / Sør-øst	GDE Vestfold, Telemark og Buskerud	20.12.2019
Vestfold, Telemark og Buskerud / Sør-øst	FEE - Spesiell etterforskning	19.11.2019
Vestfold, Telemark og Buskerud / Sør-øst	FEE - Seksuallovbrudd	06.08.2019
Vestfold, Telemark og Buskerud / Sør-øst	FSI	22.03.2019
Vestfold, Telemark og Buskerud / Sør-øst	GDE Vestfold, Telemark og Buskerud	23.01.2019
Vestfold, Telemark og Buskerud / Sør-øst	FEE - Spesiell etterforskning	21.11.2018
Vestfold, Telemark og Buskerud / Sør-øst	FEE - økonomi- og miljøkriminalitet	16.08.2018
Vestfold, Telemark og Buskerud / Sør-øst	FEE - Seksuallovbrudd	27.07.2018