



**Straksetterforskning –
Instrumentelt eller institusjonelt motivert?**

En studie av en organisasjonsidé

Grete Klaussen

*STV-3906 Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi (MBA)
Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning*

Universitetet i Tromsø

November 2010

Forord

Denne oppgaven avslutter mitt masterstudium i strategisk ledelse og økonomi. Jeg har da vært masterstudent i 2,5 år, en såkalt erfaringsbasert masterstudent.

Oppgaven er en casestudie på egen arbeidsplass, Troms politidistrikt, og omhandler en periode på om lag ti år da en ny arbeidsmetodikk, kalt straksetterforskning, utvikles og implementeres.

Jeg har jobbet som økonomisjef i politidistriktet i 13 år, og det er en flott arbeidsplass.

Målstyring og strategisk planlegging er en del av min arbeidshverdag, så studiet og denne undersøkelsen har gitt meg gode innspill til det videre arbeidet i politidistriktet.

Studiet kunne ikke vært gjennomført uten velvilje fra min arbeidsgiver. Politidistriktets ledelse har støttet meg med studiepermisjoner nødvendig faglitteratur. Min nærmeste leder, administrasjonssjef Børre Walquist, har gitt meg den nødvendige frihet til å avvikle studiet. Det har gjort det mulig å stå i full jobb ved siden av.

Mine respondenter i undersøkelsen må takkes. Uten dem hadde det ikke blitt noen oppgave. Alle har stilt velvillige opp, og de har vist stor tillit ved å fortelle sin historie til meg.

Professor Turid Moldenæs har vært min veileder, hun var mitt førstevalg og jeg er svært glad for at jeg fikk jobbet sammen med henne. Hennes veiledning har vært ryddig og preget av konstruktive tilbakemeldinger, god faglig innsikt og nødvendige doser med inspirasjon og oppmuntring. Takk til deg Turid, du er dyktig!

Til slutt vil jeg naturligvis takke min familie. De har tatt hensyn til min situasjon og støttet meg underveis.

INNHOOLD

Kapittel 1	Introduksjon	1
1.1	Innledning og problemstilling	1
Kapittel 2	Om politietaten.....	3
2.1	Generelt om etaten	3
2.2	Politiets oppgaver og organisering.....	3
2.3	Ledelse og styringssystem	4
2.4	Reformer i politietaten	4
2.4.1	Opprettelse av Politidirektorat	4
2.4.2	Politireform 2000	5
2.5	Troms politidistrikt	6
2.6	Oppsummering politietaten.....	7
Kapittel 3	Teoretisk tilnærming	8
3.1	Første fase: En idé blir til.....	8
3.2	Andre fase: Fra tanke til objekt.....	9
3.3	Tredje fase: Fra ide via objekt til handling	13
3.4	Fjerde fase: Ideen starter på en reise.....	13
3.5	Femte fase: Institusjonalisering av ideer og ideer som moter.....	15
3.6	Oppsummering av idemodellen	16
Kapittel 4	Metode for undersøkelsen.....	17
4.1	Valg av undersøkelsesopplegg.....	17
4.2	Datainnsamling – dokumentstudie og intervju	17
4.3	Valg av undersøkelsesobjekter	18
4.4	Min rolle som undersøker	20
4.5	Validitet, generalisering og reliabilitet	20
4.6	Etiske hensyn	22

Kapittel 5	Straksetterforskning i lys av idemodellen.....	23
5.1	Opprinnelsen til ideen straksetterforskning	23
5.2	Begrepet straksetterforskning blir til objekt	24
5.3	Fra ide til aksjon – implementering av straksetterforskning i Troms politidistrikt	36
5.4	Spredning av straksetterforskningsideen	39
5.5	Institusjonalisering av ideen straksetterforskning.....	41
5.6	Oppsummering av undersøkelsen i forhold til idemodellen.....	42
6	Avslutning og refleksjoner	44
Referanser	46

Vedlegg 1: Troms politidistrikt organisasjonskart

Vedlegg 2: Intervjuguide med stikkord og forankring til teori

Vedlegg 3: Intervjuguide forenklet - til utdeling blant respondenter

Kapittel 1 Introduksjon

1.1 Innledning og problemstilling

Denne oppgaven handler om organisasjonsideer og jeg har tatt utgangspunkt i skandinavisk ny-institusjonalisme. Jeg har i hovedsak brukt idemodellen til Czarniawska og Joerges (1996). Modellen tar for seg fasene fra en ide oppstår som noe immaterielt, en tanke, og til den gjennom ulike faser blir til noe konkret; fasen der ideen utvikles fra kvasi-objekt til objekt. Modellen sier noe om hva som skjer i denne fasen, som kalles objektiviseringsfasen. Videre viser modellen hva som skjer når en organisasjonsidé omsettes til handling og hvordan dette kan føre til endringer i en organisasjon. Populære og vel ansette ideer kan legge ut på reise ved at de spres til andre organisasjoner. Og de ideer som oppnår størst spredning og interesse kan til slutt danne organisatoriske moter eller bli til det Røvik (1998) kaller institusjonaliserte standarder.

Det finnes flere studier av den fasen der ideer spres til andre organisasjoner, og de krav og den kompetanse som bør ligge til grunn for blant annet kontekstualisering og dekontekstualisering av ideer. Og dette er viktige momenter når ideer skal språksettes og spres. Min undersøkelse legger stor vekt på *oppriinnelsesfasen og fremveksten av en ide*. Det finnes få studier relatert til denne tidlige fasen av ideers livssyklus. Min undersøkelse vil derfor kunne bidra med kunnskap om en del av prosessen i ideers livssyklus som tidligere har vært lite studert. Konkret har jeg valgt å studere ideen ”straksetterforskning” som hevdes å ha oppstått ved Troms politidistrikt.

Bakgrunnen for min interesse for dette fenomenet var en samtale med tidligere etterforskningsleder i Troms politidistrikt. Han fremstilte straksetterforskning, som ble tatt i bruk i 2004, som et av de viktigste grepene politidistriktet hadde gjort for å lykkes med å oppnå politiets sentralt gitte målsettinger. Implementering av ideen hadde, i følge han, ført til at saksbehandlingstiden i forbrytelsessaker hadde blitt halvert, og at andel oppklarte forbrytelser hadde økt. I de senere år er ideen også blitt tatt i bruk i flere andre politidistrikter.

I forhold til Røviks klassifisering av organisasjonsideer (1998), kan straksetterforskning klassifiseres som en ide om arbeidsprosesser. Det handler for det første om umiddelbar bevissikring i saker om alvorlig kriminalitet, som sporsikring, foto, beslag og umiddelbare vitneuttalelser. For det andre handler det om at man i enkle straffesaker med oversiktlig faktum, innhenter tilstrekkelig med opplysninger fra fornærmede, mistenkte og vitner til at saken kan avgjøres uten ytterlig etterforskning.

Straksetterforskning innebar en endret praksis for Troms politidistrikts etterforskning av lovbrudd. Det politipersonellet som kom først til åstedet for en kriminell handling skulle gjøre mest mulig for å avslutte saken. Tidligere praksis var at de ofte kun sikret åstedet og skrev såkalte egenrapporter, mens øvrig etterforskning ble utført av andre avdelinger, og på et senere tidspunkt. Det skyldes at det som regel er personell fra ordensseksjonen, som har døgn-kontinuerlig tjeneste, som kommer først til et åsted. Og deres oppgaver omfattet ikke etterforskningsoppgaver, noe jeg kommer tilbake til i kapittel 2. Egenrapportene de skrev var ikke å regne som et formelt avhør av involverte, og kunne dermed ikke brukes i retten som det. Involverte, vitner, fornærmede og siktede, måtte dermed ofte forklare seg flere ganger, og på ulike tidspunkter om samme forhold.

Mitt hovedfokus har vært på hvordan straksetterforskning som organisasjonsidé oppsto og hvorfor, i tillegg til på den første, spede spredningen av ideen.

Problemstillingen er: *”Hvordan og hvorfor oppsto organisasjonsideen straksetterforskning ved Troms politidistrikt? Var den instrumentelt eller institusjonelt motivert?”*

For å finne ut *hvordan* ideen oppsto har jeg studert prosesser fra ideens opprinnelse gjennom intervjuer og dokumenter. Det vil si, hvordan den gikk fra å være en immateriell ide til å bli til handling som førte til endring i organisasjonen. I den forbindelse har jeg undersøkt hvilke aktører som var involverte, konteksten og hvordan de ulike aktørene jobbet for å utvikle ideen. Jeg har også undersøkt om ideen er tatt i bruk av andre organisasjoner innen politietaten.

Med *hvorfor* ideen oppstod undersøkte jeg intervjuobjektene begrunnelse for at ideen ble lansert og tatt i bruk, og om det kan forstås som instrumentelt eller institusjonelt motivert.

Kapittel 2 Om politietaten

2.1 Generelt om etaten

Politietaten er underlagt Justisdepartementet, som er et av de eldste departementene i Norge. Etaten er gammel og har en lang historie, og må derfor antas å ha utviklet sterke institusjonelle trekk. Det kan, ifølge Selznick (1957) gjøre en organisasjon mindre fleksibel og tilpasningsdyktig overfor nye krav og endringer. Sterk institusjonalisering er imidlertid også positivt. Organisasjonsmedlemmene forstår hva som er passende atferd i den bestemte konteksten, og det kan effektivisere oppgaveløsningen og det sosiale fellesskap blir sterkere (Christensen m.fl. 2009:52). Justisdepartementet og politi- og lensmannsetaten beskrives av Christensen m.fl. (2009) som en tradisjonsrik organisasjon, der det kan være vanskelig å avgjøre om handlinger er basert på interessehevdinge eller om de er normbaserte. Atferden kan med andre ord enten styres av organisasjonens verdier og normer, og vil da følge tidligere handlingsmønstre, eller de kan styres av en sak, et mål eller lignende som aktøren ønsker å oppnå, det vil si at man har interesser som styrer atferden.

2.2 Politiets oppgaver og organisering

I følge etatens internettside er politiets viktigste oppgaver å sikre trygghet, lov og orden. Det innebærer at politiet opptrer på vegne av staten for å sikre rettssikkerhet og trygghet for innbyggerne. I formelle organisasjoner er det vanlig å ha sammenheng mellom oppgaver og strukturelle trekk (Christensen m.fl. 2009:38). Det ser vi også i organiseringen i politiet. Det er vanlig å dele politiets oppgaver i ordensoppgaver og etterforskningsoppgaver. *”Politistyrker er inndelt i ordenspoliti, som patruljerer og opprettholder ro og orden, og kriminalpoliti, som etterforsker lovbrudd”* (Wikipedia). Etterforskningsoppgaver, som denne oppgaven omhandler, innebærer blant annet å forhindre og forebygge straffbare handlinger og etterforske lovbrudd, såkalte straffesaker. Og det foregår som et samspill mellom yrkesgruppene jurister og politipersonell. Mens politiet etterforsker, samler bevis og avdekker fakta, påtaleavgjør juristene saken og bringer den eventuelt frem for rettsinstansene.

Oppgavespesialisering gjøres etter formål (Gulick 1937). På lensmannskontorene er det imidlertid mer vanlig at oppgavene organiseres etter geografiprinsippet. Skillet mellom ordens- og etterforskningsoppgavene er sterkt forankret, ikke bare i struktur og oppgavespesialisering, men også i kulturen i etaten. Straksetterforskning innbar derimot at man skulle se ordens- og

etterforskningsoppgavene i sammenheng, og var derfor et brudd med en godt etablert tradisjon og kultur.

2.3 Ledelse og styringssystem

Politidistriktene er direkte underlagt Politidirektoratet, som igjen er underlagt Justisdepartementet. Justisdepartementet ledes av politisk valgte representanter, mens det frittstående Politidirektoratet ledes av en politidirektør, tilsatt på bakgrunn av fagkompetanse, ikke som følge av politisk tilhørighet eller parlamentarisk valg. Direktoratet har ansvar for faglig ledelse, styring og utvikling av politi- og lensmannsetaten. Men Politidirektoratet har ikke det overordnede ansvar for behandlingen av straffesaker, det tilhører Riksadvokaten som er øverste leder av påtalemyndigheten i Norge. Riksadvokaten er organisert med regionale Statsadvokatembeter som forholder seg til de ulike politidistriktene. Det er dermed en todelt styring av straffesaksbehandlingen. Forenklet kan man si at politiet disponerer ressursene, mens Riksadvokaten gir føringer for prioriteringer.

Politiet styres etter mål- og resultatstyring, som ble innført i 1994. Da ble det omorganisert for å få en helhetlig styring av politi- og lensmannsetaten, bygd på prinsipper som gjaldt resultatstyring av statlige etater (Christensen m.fl. 2009:169). Politiets målstruktur er fastsatt sentralt fra Justisdepartementet og Politidirektoratet. Her inngår om lag 20 kvantifiserbare mål, de fleste rettet mot etterforskning. I tillegg gir Riksadvokaten hvert år prioriteringssignaler til politidistriktene vedrørende straffesaksbehandlingen. Noen av de mest sentrale målene er høy oppklaringsprosent på anmeldte forbrytelser og kortest mulig saksbehandlingstid. Det er med andre ord både kvalitet og tempo som vektlegges. Begge disse målene er rettet mot etterforskningsoppgavene.

2.4 Reformen i politietaten

I dette avsnittet vil jeg beskrive to reformer i politietaten som kan illustrere etatens historikk når det gjelder å tilpasse seg og initiere endringer. Dette belyser også i hvilken kontekst Troms politidistrikt utviklet ideen om straksetterforskning.

2.4.1 Opprettelse av Politidirektorat

Politidirektoratet ble opprettet i 2001 og overtok da den faglige styringen av politiet som tidligere ble ivaretatt av politiavdelingen i Justisdepartementet. Prosessen med opprettelse av Politidirektoratet er beskrevet av Christensen m.fl. (2009:165). De viser til at det siden 1960 hadde blitt gjennomført minst ni omfattende utredninger om hvordan den sentrale politiledelsen

skulle organiseres. Opprettelse av et frittstående politidirektorat var faktisk foreslått allerede i 1964. Argumentene var blant annet at man da ville få en sterkere faglig styring av etaten, og at det var problematisk å ha faglig og operativ ledelse av politiet underlagt en statsråds konstitusjonelle og parlamentariske ansvar. Det var med andre ord et ønske om mer faglig og mindre politisk styring.

En av grunnene til at prosessen tok så lang tid, var spenningen mellom jurister og de med politifaglig bakgrunn, og den mulighet det var for at dette skulle danne subkulturer. Og dette gjaldt både i politietaten og i Justisdepartementet. Juristene dominerte i Justisdepartementet frem til 1970, og frem til 2001 hadde de monopol på politimesterembetene og andre høyere stillinger i politietaten. Juristenes bakgrunn gjør det mest aktuelt å foreta løpende saksbehandling i forhold til regelverk (Christensen m.fl. 2009: 168), og det gjør dem godt egnet til å drive etter den gamle styringsformen, regelstyring. Christensen m.fl. (2009) beskriver prosessen med å opprette et Politidirektorat som et eksempel på ”*historisk ineffektivitet*” (March og Olsen 1989), men sier også at offentlige organisasjoner kan fungere relativt bra selv om de reagerer tregt på press for forandring og ikke lever opp til effektivitetskrav.

Opprettelse av et politidirektorat var første fase av en landsomfattende reform i politiet, og ble kalt ”Politireform 2000”.

2.4.2 Politireform 2000

I Stortingsmelding nr. 22 (2000-2001) Politireform 2000, legges grunnlaget for at politietaten fra 2001 skulle bli endret fra å ha 54 til 27 politidistrikter. Hovedmålene for reformen var:

- en politi- og lensmannsetat som mer effektivt forebygger og bekjemper kriminaliteten
- en politi- og lensmannsetat som er mer tjenesteytende og publikumsorientert
- en politi- og lensmannsetat som arbeider mer kostnadseffektivt

I stortingsmeldingen slås det fast at etaten skal styres med bakgrunn i mål- og resultatstyring. De strukturelle forslagene, med færre og større enheter, ble begrunnet med at man ellers ikke ville lykkes med målstyring. Relevant for min undersøkelse er også det som hevdes å være en brytning mellom regelstyring og mål- og resultatstyring:

”Politi- og lensmannsetaten har en lang tradisjon som regelstyrt etat. Det skyldes ikke minst at etterforskning og de påtalemessige og straffeprosessuelle gjøremålene er bestemt av regler. Grunnleggende arbeidsprosesser er beskrevet i regelverket. Regelstyring er også et

viktig utgangspunkt for legalitetskontrollen. Kravene til rettssikkerhet gjør den nødvendig. Rettsreglene for straffesaksbehandling krever konsekvent regelstyring når det gjelder prosesser og myndighetsutøvelse. Kravene til rettssikkerhet og legalitet i oppgaveutførelsen tilsier at regelstyring også i framtiden vil ha en sentral plass i mange sider av politi- og lensmannsetatens virksomhet.” ... ”En etat som over tid har brukt regler som den viktigste styringsformen blir naturlig utfordret når problemer og konflikter skal løses mindre regelstyrt. Det etableres lett en arbeidsform hvor det å følge fastsatte prosesser og regler, blir det sentrale.” (St.meld. nr. 22 – 2000-2001: 42)

Sitatet synliggjør utfordringer knyttet til styring av etaten. Legalitets- og rettssikkerhetsprinsippet er absolutte krav som gjør regelstyring aktuelt. Og det *må* være sterk fokus på det i etaten. Samtidig skal det drives mål- og resultatstyring og faglig utvikling. Det kan være vanskelig i en kultur preget av regelstyring som også støttes av embetsmenn og jurister, som tidligere innehadde de fleste høyere lederposisjoner (Christensen m.fl. 2009)

2.5 Troms politidistrikt

Troms politidistrikt er ett av 27 politidistrikter i Norge. Politidistriktets organisering er i stor grad representativt for det som er den vanlige organiseringen i politietaten. Det består av en politistasjon i Tromsø som har hovedansvaret for politioppgavene. Tromsø politistasjon er videre delt i to seksjoner; orden og etterforskning. I tillegg har politistasjonen ansvar for en politipost i Karlsøy kommune utenfor Tromsø. Politidistriktet har påtaleenhet som egen driftsenhet, lensmannskontorer i de øvrige kommunene, og i tillegg flere enheter i Tromsø som ivaretar spesialoppgaver. Organiseringen fremgår av vedlegg 1.

”Politireform 2000” innebar få strukturelle endringer i Troms politidistrikt. Distriktet beholdt samme ledelse og administrasjon og ble kun tilført to relativt små lensmannskontorer. Det var dermed ikke like stort behov for et lokalt prosjekt for å implementere den nye strukturen som det var i mange av de nye, sammenslåtte politidistriktene. Men det var bestemt at alle politidistriktene skulle gjennomføre lokale ”Politireform 2000-prosjekter”. Det lokale prosjektet ble gjennomført med utgangspunkt i reformens tre hovedmål som er vist til over. Prosjektet ved Troms politidistrikt ble organisert med prosjektleder, styringsgruppe, prosjektgruppe og flere arbeidsgrupper. Disse omtales nærmere i kapittel 5.

2.6 Oppsummering politietaten

I dette kapitlet har jeg beskrevet politietaten slik den fremstår rundt år 2000. Politietaten er en viktig samfunnsinstitusjon som ivaretar grunnleggende samfunnsverdier og -prinsipper i rettsstaten Norge. Det er en gammel og sterkt institusjonalisert etat. Det betyr at det er sterke normer og verdier som styrer hva man bør gjøre og hvordan man gjør det. Det skarpe skillet mellom ordens- og etterforskningsoppgaver er ett eksempel på det. Det innebærer at man kan forvente motstand mot endringer som strider mot de etablerte normene. Samtidig vil man dra nytte av den sterke kulturen dersom man klarer å forankre endringene hos de ansatte, slik at hensikten med endringene ikke strider mot det som anses for å være etatens kjerneverdier og -oppgaver.

Utvikling av straksetterforskning som arbeidsmetode skjer i samme periode som styringen av politietaten flyttes fra det politisk styrte Justisdepartementet til det faglig styrte Politidirektoratet. Det skjer også samtidig med at "Politireform 2000" forsøkes implementert over hele landet. Den oppgaven straksetterforskning er innrettet mot styres av to overordnede instanser; Politidirektoratet og Riksadvokaten. Videre skjer utformingen av denne arbeidsmetoden i samme periode som mål- og resultatstyring har sine første år som styringssystem i etaten. Det fører til en del utfordringer i en etat som til da har vært preget av sterk regelstyring.

Det er tre forhold fra dette kapitlet som jeg ønsker å ha med meg videre i undersøkelsen. Det første er politiet som sterkt, institusjonalisert etat, og hvordan dette påvirket utviklingen av straksetterforskning. Det andre er om endret ledelse og nye styringssystemer påvirket prosessen. Det tredje forholdet er spørsmålet om "Reform 2000-prosjektet" hadde innvirkning på utviklingen av straksetterforskning.

Kapittel 3 Teoretisk tilnærming

Czarniawska og Sevón har i boka ”Translating organizational change” (1996) samlet artikler om endringer i organisasjoner. Flere forfattere beskriver de endringsprosessene som omfatter fasene fra en ide oppstår i en organisasjon, spres til andre organisasjoner, og til den tas i bruk der. Czarniawska og Joerges har i den forbindelse drøftet det de kaller ideer på reise. Deres artikkel innledes med flere spørsmål, deriblant:

”Why do ideas that have been with us for decades, if not for centuries, as not more than figments of vivid imagination, all of a sudden materialize in organizational action? Why do managers or other employees come upon certain ideas at a given time?” (Czarniawska og Joerges 1996:13)

Forfatterne stiller spørsmål om hva som skjer når ideer, som i en periode bare har vært tanker eller ”fragmenter” i ens fantasi, materialiserer seg og blir til noe konkret som kan omsettes til en praksis eller føre til handling. De er også opptatt av hva som gjør at ledere og ansatte bringer frem nye ideer på bestemte tidspunkt. I den forbindelse har de utledet en idemodell som omfatter fasen fra ideer oppstår, fra de kun er en tanke, til de ved hjelp av språk eller andre virkemidler gis et innhold som gjør at de kan presenteres for andre. I prosessen objektiveres ideen til noe konkret som øvrige aktører kan tolke eller oversette til egen forståelse og kontekst. Dette kan igjen føre til handling, og bidra til endring i en organisasjon. Dersom ideen oppfattes som vellykket, kan den starte en reise som gjør at den også spres til andre organisasjoner. Der vil den oversettes på nytt og gis nytt innhold før den tas i bruk. Etter flere runder med tolkninger kan ideen være spredt til mange organisasjoner, også over landegrensene, og bli til en global ide. Etter hvert kan ideer få status som det Røvik (1998) kaller institusjonaliserte standarder, som betyr en legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller elementer av en organisasjon.

I det følgende vil jeg utdype de ulike fasene i idemodellen, og supplere beskrivelsen av den med annen relevant teori som støtter opp om modellen.

3.1 Første fase: En idé blir til

Immaterielle ideer

Czarniawska og Joerges definerer ide som:

” ideas are images which become known in the form of pictures or sound (word can be either one or another). They can then be materialized (turned into objects or actions) in many ways

... *Their materialization causes change: unknown objects appear, known objects change their appearance, practices become transformed.*" (Czarniawska og Joerges 1996:20)

Det innebærer at ideer på tankestadiet kan sees som bilder eller til og med lyder. Inntil man forsøker å materialisere dem til objekter, ved hjelp av kommunikasjon, verbalt eller i form av grafiske bilder, kan de ikke deles med andre, eller, "eieren" av ideen har ennå ikke forsøkt å formidle den til andre. Ideen befinner seg hos "eieren" inntil denne velger å gå ut med den. Czarniawska og Joerges beskriver ideer på dette stadiet som "*figments of vivid imagination*", man kan se på det som mer eller mindre bevisste "fragmenter" av tanker om noe nytt.

Sporing av opprinnelse – et plott blir til

Det er ifølge Czarniawska og Joerges vanskelig å spore opprinnelsen til nye ideer, fordi det ofte vil være mange ulike forklaringer på hva og hvordan en idé oppsto. Et fellestrekk kan likevel være at de fleste nevner et plott som opprinnelse. Det vil si at aktørene dramatiserer opprinnelsen ved å koble den til ulike situasjoner. Og det kan være ulike plott; følge moter, konkrete behov for endringer som følge av kriser, press fra sentrale myndigheter osv. Plottet er koblet til lokal tid og sted; I denne organisasjonen på det spesielle tidspunktet skjedde det noe som førte til behov for endring. Det lages en form for logisk start for ideen gjennom fortellinger som ikke nødvendigvis er sanne, men som oppfattes som passende, eller som de sier "*rhetorically convenient*" (Czarniawska og Joerges 1996:27). Herunder kan det presenteres som flaks at akkurat denne løsningen dukket opp nettopp da, og den kan kobles til viktige hendelser i organisasjonens liv. Slike minner har til hensikt å binde ideens ankomst sammen med dagens problemer, opplevd av mennesker i organisasjonen eller som en ny mulighet i stagnerte situasjoner.

3.2 Andre fase: Fra tanke til objekt

Ideer som starter som tanker vil etter hvert materialiseres ved at de blir presentert i ord eller bilder. Czarniawska og Joerges beskriver denne fasen, når ideen utvikler seg fra ide til et kvasi-objekt (ikke ferdig definert) og videre til et objekt, for objektivering av en ide, eller "*an idea is objectified*" (Czarniawska og Joerges 1996:26). Dette er fasen da ideen går fra en mental tanke hos en aktør og gis da innhold som gjør at den kan spres til andre, som så tolker den og eventuelt omsetter den til konkrete handlinger i egen, lokal organisasjon. Objektiveringen innebærer å tingliggjøre ideen. Det blir da knyttet egenskaper og assosiasjoner til den.

Oppmerksomhet gjennom språklige artefakter

Når man skal oppnå oppmerksomhet for en ide, er det vanlig å bruke språklige artefakter. Det kan innebære at man gir ideen et navn eller merkelapp (labels), eller at man bruker billedlige begreper; metaforer. En annen artefakt som kan brukes er ”selvfølgeligheter” (platitudes) for å beskrive ideen. Lokale navn er spesielt viktig når ideen skal tas inn i et eksisterende handlingsmønster. Navnet bør skape ønskede assosiasjoner, og gjennom repeterende bruk blir ordet til et kjent begrep som det ikke stilles spørsmål ved. Dermed vil man etter hvert gå fra for eksempel spørsmålet om ”hvorforskraksetterforskning?” til ”straksetterforskning, så klart!”. De mest suksessfulle navn eller ”labels” blir etter hvert institusjonalisert, det vil si at de tas for gitt.

Oppmerksomhet gjennom oversetting

Når en ide presenteres vil mottakerne foreta en oversetting av det de hører og ser. *Oversetting* eller *translating* er, ifølge Latour (1986):

”the spread in time and space of anything – claims, orders, artefacts, goods – is in the hand of people; each of these people may act in many different ways, letting the token drop, or modifying it, or deflecting it, or betraying it, or adding to it, or appropriating it” (Latour 1986: 267).

Det menneskelige aspekt gjør at ideer oppfattes ulikt. De tolkes ut fra aktørenes egen erfaring og bakgrunn. Dette er relevant både når en ide skal språksettes for første gang, og også når den spres videre til nye organisasjoner med andre rammebetingelser. Aktørene er samtidig deler av en organisasjon og dermed en kultur, som gjør at de har normer og verdier som en som vil ”plante” en ide i må ta hensyn til. Czarniawska og Joerges (1996) beskriver dette som ”attention” eller oppmerksomhet som et sosialt produkt. Mennesker med ulik bakgrunn og fra ulike kulturer kan dermed tolke og kategorisere ideer ulikt. Vi nærmer oss ideer ut fra det vi allerede vet. Noen ganger bekreftes vår kunnskap og noen ganger må vi endre på våre oppfatninger. Men selv om *en* gruppe oppdager noe, kreves det deltakelse fra mange andre for å fortsette oversettelseskjeden om ideen skal kunne danne nye praksiser eller påvirke handlinger i organisasjonen. Presentasjon av en ide kan med dette utgangspunktet starte kjedereaksjoner av tolkninger, og ikke nødvendigvis i den retning initiativtakerne ønsker.

Gjennom fasen med å gjøre ideen til et objekt, går den fra å være noe imaginært hos en eller en liten gruppe til å bli noe konkret og forståelig for mange.

Ideen – instrumentelt eller institusjonelt motivert

Initiativtakeren vil selv gjerne fremstille ideen som *løsning på et problem* som en organisasjon har, eller som en *mulighet* som gjør at organisasjonen ikke stagnerer. Involverte aktører vil lete etter treff mellom hva de oppfatter ideen er og hva de mener er en organisasjons problem. Dette gjøres til gjenstand for forhandlinger og vil være med å konkretisere innholdet i ideen gjennom det som kalles en kollektiv oversettingsprosess.

Forfatterne beskriver to retninger for å skape og begrunne endringer i organisasjoner. Disse er planlagte, innovative endringer og endringer for å tilpasse seg omgivelsenes krav. Hvor gode begrunnelsene er, blir ofte avgjørende for om man lykkes med å ”plante” en ide.

De planlagte endringer kan omfatte blant annet strategiske valg, beslutningsprosesser og organisasjonsutvikling. Dette kan også kobles til det man i organisasjonsteorien kaller det *instrumentelle perspektiv*. Det innebærer at man ser på en organisasjon som et verktøy eller redskap som ledelsen kan bruke for effektiv frembring av vedtak, varer og tjenester. (Christensen m.fl. 2009). I det instrumentelle perspektivet forsettes det at organisasjonen har rasjonelle aktører med mål-middel fokus. Organisasjonen har mål, formulert av ledere eller av eksterne. Og disse målene søkes nådd ved hjelp av søken etter gode virkemidler.

Røvik (1998) omtaler også dette som et verktøyperspektiv, der leting etter virkemidler skjer som ”*problembetinget søking*”. Det instrumentelle perspektiv, eller verktøyperspektivet, forutsetter at ”*organisasjoner søker nye løsninger etter – og som respons på – at det er oppstått objektive og ekteføyte problemer med eksisterende løsninger*” (Røvik 1998:34). Det innebærer at nye ideer må være effektive og kunne vise til gode resultater. Det antas at utbredte ideers gode rykte ikke er basert på skryt men at det skyldes nøktern informasjon og dokumenterte effekter på resultater, (Røvik 1998:33).

Den andre retningen, endringer for å tilpasse seg krav fra omgivelsene, kalles gjerne det *institusjonelle perspektiv*. Det tar høyde for at organisasjoner har egne institusjonelle regler, verdier og normer som styrer handlinger og som gjør at blant annet forsøk på endring blir vurdert ut fra om det er passende og riktig. Man bruker erfaringer fra hva som har fungert i fortiden eller hva som er akseptabelt. Endringer er betinget av både den interne situasjonen, blant annet organisasjonskultur og den eksterne; omgivelsene (Christensen m.fl. 2009).

De kulturbestemte regler i omgivelsene, det vil si utbredte oppfatninger, verdier og normer, kan være avgjørende for hvordan en organisasjon oppfattes og dens legitimitet. Omgivelsene vil

kunne sette organisasjonen under press for å fremstå slik at aktører i omgivelsene tenker positivt om organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2008). I en organisasjons omgivelser finnes det til enhver tid oppfatninger av hva som er ”god”, ”riktig” og ”moderne” organisering (Røvik 1992). Jacobsen og Thorsvik (2008) beskriver tre typer institusjonelle elementer som organisasjoner må tilpasse seg; regulative, normative og kognitive. De regulative er gjennom lovgiving og reguleringer. De normative er knyttet til verdier og forventninger og handler om sosiale forpliktelser og det å få legitimitet i omgivelsene. Det kognitive elementet handler om hvordan sosiale grupper har dannet seg oppfatninger om hvordan ting bør gjøres.

Czarniawska og Joerges (1996) gir et eksempel på institusjonelt motivert endring. De viser til at offentlig oppmerksomhet rettet mot problemer skapt av media, politikere eller offentlige utredninger, kan tvinge organisasjoner til handling. Det kan være et sterkt fokus mot problemet i en periode, før det så dør ut. Men dette gir også mulighet til å få realisert ideer. Ideen kan bringes frem og presenteres som en løsning på det aktuelle problemet.

Et annet moment som gjør at nye ideer kan ”selges inn”, er at organisasjoner er utsatt for normativt press om å ha mål, visjoner, godt omdømme osv. Organisasjoner kan dermed fungere som ”*idestøvsugere*”. Ideer ”suges” inn og testes, om så for å bekrefte at ideen er noe de allerede har, slik at ingen endring behøves, ”*so many changes are just celebrations of status quo*” som de sier (Czarniawska og Joerges 1996:28).

Noen ideer får oppmerksomhet og andre ikke. Czarniawska og Joerges (1996) henviser til Schütz (1973) og ”*the purpose at hand*”. Til enhver tid befinner vi oss i situasjoner i fysiske, sosio-kulturelle miljøer, og her har vi en posisjon, ikke bare som et sted man er og i en bestemt rolle i det sosiale systemet, men også en moralsk og ideologisk posisjon (Schütz 1973:9). Situasjonen gir spesielle muligheter for fremtidig handling, og det er det forfatteren kaller ”*the purpose at hand*”, man velger de som er relevante for ”the purpose”. ”The purpose”, eller formålet, kan være ønske om utvikling, å håndtere en krise eller stagnasjon. Noen ideer derimot, omformulerer ”*purpose at hand*”. Det vil si at en ny ide bringer fram nye muligheter for fremtidig handling.

Tiden for når en ide presenteres er dermed også viktig. Valg av tidspunkt kan være avgjørende for om ideen tas inn i organisasjonen. Dersom organisasjonen er i krise vil den være mer mottakelig for løsningsforslag.

3.3 Tredje fase: Fra ide via objekt til handling

Når man har lyktes med å skape positive assosiasjoner og koblinger til ideen, kan man starte fasen med å sette den ut i livet. Inntil nå har ideen vært noe immaterielt og den kan være tolket, og tolket ulikt, av mange. Når den skal omsettes til handling må det tas hensyn til *lokale forutsetninger*, og ideen må *konkretiseres* slik at de som skal ta den i bruk skjønner hva de skal gjøre.

Konteksten - Organisasjonskulturen

For å få en ide til å materialisere seg til handling og deretter til endring, kreves deltakelse fra mange i en organisasjon, det holder ikke med at en liten gruppe har oppdaget og blitt overbevisste over ideens fortreffelighet. Ideen må "selges" til både ledere og andre involverte. Czarniawska og Joerges (1996) viser i den sammenheng til organisasjonens sosiale kontekst. Hvilke usynlige "tatt-for-gitt" rammebetingelser er det i organisasjonen? Jeg nevner som eksempler: Hvem kan påvirke beslutningsprosesser? Hvem styrer agenda og kan få satt saker på dagsorden? Hvem har formell makt? Hvem har uformell makt og derigjennom innflytelse? Hvordan er organisasjonskulturen med hensyn til å få til endringer? Hvordan har det gått tidligere når man har prøvd å gjennomføre endringer i en organisasjon? Kunnskap om slike forhold kan utnyttes når endringer forsøkes gjennomført.

Kompetanse, medvirkning og allianser

Czarniawska og Joerges (1996) har vist til at kompetansen og bakgrunnen til involverte aktører preger hvordan endringsforslag oppfattes og tolkes. Kompetanse er derfor svært viktig for å lykkes med å gjennomføre endringer. Røvik (2007) hevder at man har behov for spesiell kompetanse når ny kunnskap i en organisasjon skal kontekstualiseres eller dekontekstualiseres. Man må ha god kompetanse både om egen organisasjon og det fagområdet som endringen gjelder. Jeg utdyper dette i kapittel 5. I følge Czarniawska og Joerges (1996) vil aktørene forankre ideen ved å alliere seg med aktuelle personer som kan påvirke beslutninger, og likeledes unnlate å ta med de som blir rammet negativt av beslutningene. Lobbyvirksomhet drives derfor slik at det meste er avklart før formelle vedtak skal gjøres. Dermed blir beslutningen, når den endelig tas, mer rituell enn formell.

3.4 Fjerde fase: Ideen starter på en reise

Når ideen har vært gjennom flere oversettingsfaser og blitt objektivert, kan den etter hvert spres, dersom den oppfattes som en suksess.

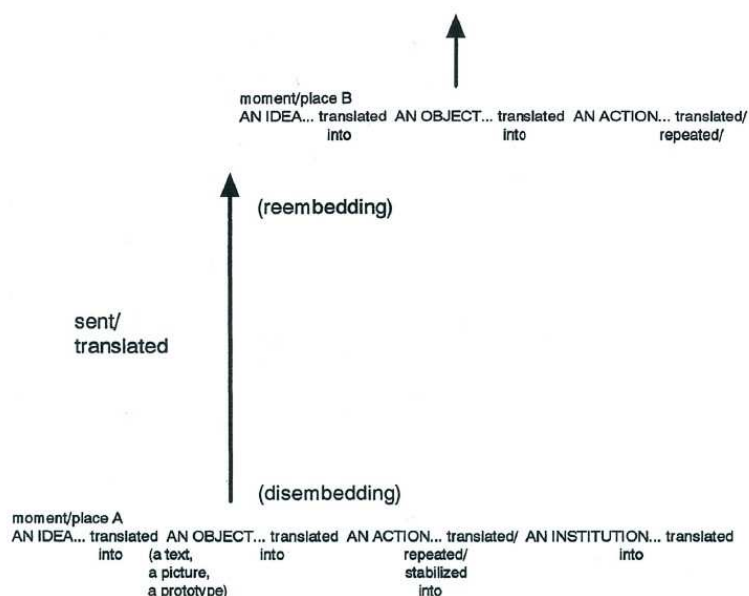
Alternative oversettelinger

Ettersom ideer er immaterielle, og ikke fysiske gjenstander, er de gjenstand for og har stort slingringsmonn for alternative tolkninger. De kan omformes underveis og dermed brukes av mange (Røvik 1998). Å kopiere en suksess er akseptabelt, selv om den tas inn i organisasjonen med helt andre forutsetninger og det gjøres helt nye tolkninger (Czarniawska og Joerges 1996:19).

Teknologiske hjelpemidlers betydning for spredning av ideer

En ide oppstår i *lokal tid og sted* forflyttes til en ny organisasjon og dens lokale tid og sted. Stedsbegrepet har krympet som følge av den teknologiske utviklingen, og siden ideene er immaterielle og ikke fysiske gjenstander, kan de reise fort og langt på kort tid. I dag er muligheten for spredning av tekst og tale blitt nærmest ubegrenset. Dette har gjort at reisemetaforen er blitt betraktet som en velegnet metafor for å beskrive spredningen.

Ideer reiser fra et sted til mange andre i løpet av kort tid og utvikler videre seg i nye lokaliteter. Czarniawska og Joerges (1996) betegner dette som *translokal tid/sted*. Gjennom tolkning og språk eller bilder blir ideer til objekter og definert, kontekstualisert eller "disembedded" og sendes ut på reiser via det de kaller *translokale stier*. Ideen "lander" i en ny lokal tid, på et nytt sted. Der blir den "reembedded" eller dekontekstualisert. Figuren under illustrerer disse stadiene, der (A) og (B) representerer to ulike tidsrom og steder der ideen utvikles. Ideen er sendt og oversatt fra sted A til sted B, via en translokal sti, som vises som pil i figuren.



Figur 1 Ideer på reise (Czarniawska og Joerges 1996:26)

3.5 Femte fase: Institusjonalisering av ideer og ideer som moter

Institusjonaliserte standarder er ”en legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller elementer av en organisasjon. Det er en oppskrift som fenger og som har fått en forbilledlig status for flere organisasjoner” (Røvik 1998:13). Et eksempel på dette er målstyring. Målstyring er i det offentlige ansett som en moderne, riktig og naturlig måte å organisere styringen på. Oppskriftene gir ikke totalløsinger, men understreker hvordan deler av organisasjonen kan utformes, og kan i følge Røvik (1998) ses som institusjonaliserte byggesteiner. Oppskriftene handler som regel om formell organisasjonsstruktur, god organisasjonskultur, god ledelse, hvordan man bør rekruttere ansatte, personalpolitiske programmer og rutiner eller prosedyre- eller prosessoppskrifter.

En institusjonalisert ide som har vært gjennom flere runder med tolkninger og konkretisering i mange ulike organisasjoner, kan etter hvert få betegnelsen global ide. Globalisering av ideer er mulig ettersom ”organisasjon” etter hvert har blitt en fellesbetegnelse på alle typer organisasjoner, uavhengig av deres størrelse og formål. Dermed har de alle samme komponenter, som ledelse, organisasjonsstruktur, økonomistyring, sikring av kvalitet osv. At organisasjoner oppfattes som like med samme behov, gir store muligheter for de som vil ”selge” organisasjonsoppskrifter (Røvik 1998:24)

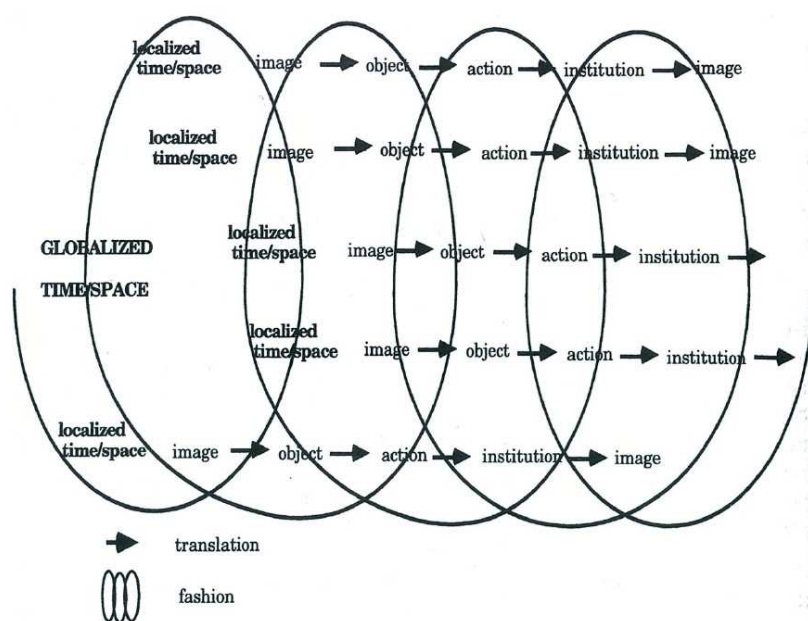
Å ta til seg en ide handler om å velge noe fremfor noe annet. Kollektive valg handler om å finne og også skape det som er det typiske i tiden – det moderne. Ideer kan dermed også fremstå som moter, som noe som er riktig å velge der og da. Enkelte mener at motebegrepet og det institusjonelle representerer motpoler, men Czarniawska og Joerges (1996) hevder at de heller kan sees på som gjensidig avhengige av hverandre. Moter utfordrer det bestående, men gir også muligheter for institusjonelle miljøer til å prøve ut nye praksiser. Det innebærer at moter skapes når en idé blir fulgt av flere, og kan paradoksalt nok derfor danne grunnlag for institusjonaliserte standarder. Czarniawska og Joerges (1996) er opptatt av hvilke ideer som starter som moter og som blir institusjonalisert, og hvilke ideer som forblir lokale, og de kaller fasen der ideen befinner seg mellom mote og institusjon for ”*masterideer*”. Ideen er ”brobygger” mellom mote og institusjonaliserte standarder.

Aktører i organisasjoner må forholde seg til moter. De skal gjennom sin posisjon sørge for fremskritt og utvikling, samtidig som de skal beskytte organisasjonen mot ”døgnfluer” – ideer som bare varer kort tid og siden dør hen.

3.6 Oppsummering av idemodellen

Jeg har i dette kapitlet presentert hovedtrekkene i Czarniawska og Joerges' modell for opprinnelse og spredning av ideer. Modellen viser gjennom ulike faser hvordan ideer oppstår, først som immaterielle tanker, deretter hvordan de materialiseres gjennom språksetting og oversettelser og blir til objekter. Ideen må vinne oppmerksomhet. Det kan gjøres gjennom språklige artefakter ved å utnytte den sosiale konteksten og ved å argumentere og begrunne behovet for den endring ideen vil kunne dekke. Begrunnelsen kan være instrumentelt eller institusjonelt motivert. Etter hvert kan den bli til handling og føre til endringer i organisasjonen. Dersom ideen oppfattes som en vellykket løsning på en eller annen utfordring, kan den spres til andre organisasjoner og også bli til mote eller en institusjonalisert standard.

Figur 2 er utformet av Czarniawska og Joerges (1996). Den illustrerer fasene i idemodellen. Ideen oppstår i lokal tid/sted. Den går fra noe imaginært til et objekt, leder til handling/aksjon og danner institusjonaliserte standarder, og kan derfra danne nye imaginære ideer. Det foregår parallelle, lineære løp med tolkninger i ulike organisasjoner. Disse felles løpene leder til slutt til at ideen oppnår status som mote eller institusjonalisert standard, og derfra kan de bli til nye ideer.



Figur 2. Czarniawska og Joerges idemodell (1996:46)

Jeg har i min undersøkelse lagt mest vekt på *de tidlige fasene i idemodellen*; hvordan ideen straksetterforskning ble utviklet og språksatt til en konkret arbeidsmetode, ble implementert i Troms politidistrikt og den første fase av spredning til andre enheter innen politietaten.

Kapittel 4 Metode for undersøkelsen

4.1 Valg av undersøkelsesopplegg

Jeg har valgt et kvalitativt undersøkelsesopplegg basert på dokumenter, intervjuer og egne erfaringer. Jeg har undersøkt hvordan sentrale aktører beskrev ideen straksetterforskning. Tilnærmingen til innsamling av data har vært pragmatisk, der jeg har vekslet mellom induktiv og deduktiv metode (Jacobsen 2005). Gjennom min egen erfaring fra etaten, hadde jeg noen oppfatninger som jeg gjennom undersøkelsen fikk testet, samtidig som målet var å stille med ”åpent sinn”. Den enkelte respondents historie om straksetterforskning var interessant for meg, samtidig som jeg ønsket å forstå det som skjedde ut fra den kontekst det utspilte seg i. Det vil si at jeg hadde en blanding mellom individualistisk og holistisk tilnærming i undersøkelsen (Jacobsen 2005).

Undersøkelsen har en problemstilling som er både beskrivende og forklarende. Jeg ville beskrive hvordan ideen straksetterforskning oppsto og jeg ville forsøke å forklare hvorfor ideen oppsto.

4.2 Datainnsamling – dokumentstudie og intervju

Jeg gjorde først dokumentstudier fra den perioden straksetterforskning oppsto. Det viste at ideen oppsto og ble utviklet i samme periode som Politireform 2000 ble gjennomført i hele politietaten. Det ble derfor naturlig å vurdere om denne eksternt styrte reformen påvirket opprinnelsen til straksetterforskning. Jeg gikk gjennom grunnlagsdokumentet for politireformen; Stortingsmelding 22 (2000-2001) Politireform 2000 fra Justisdepartementet, for å få innsikt i reformens hovedmål og begrunnelse.

Jeg har også gjennomgått dokumenter utarbeidet i det lokale reformprosjektet i Troms politidistrikt, herunder møtereferater, arbeidsgrupperapporter og statusrapporter. Disse viste at det fantes koblinger mellom det lokale reformprosjektet og utviklingen av straksetterforskning. Det var særlig innholdet i tre arbeidsgrupperapporter som var interessant. Arbeidsgruppene hadde utredet henholdsvis effektivisering av straffesaksbehandlingen, effektivisering av de operative oppgaver og den tredje arbeidsgruppen skulle vurdere bruk av straksetterforskning som arbeidsmetode.

Siden gjennomførte jeg intervjuer med sentrale aktører. Intervjuene, med unntak av et, ble tatt opp på lyd og to av dem utskrevet ord for ord, slik at jeg skulle få med meg nyanser i deres fortelling. Utskrift ble gjort av intervjuene til de to jeg anså som de mest sentrale aktørene. Lydopptak ga meg dermed nøyaktige data, og gjennom lytting og lesing av utskrift har jeg fått

bearbeidet og stadig oppfattet nytt innhold som jeg kanskje ikke hadde fått med dersom jeg bare hadde notert underveis i intervjuet. De øvrige skrev jeg ut i stikkords form.

Intervjuene ga meg den nødvendige nærhet til undersøkelsesobjektene, og selv om jeg brukte intervjuguide var det rom for avsporinger og andre tema som kunne belyse problemstillingen. Jeg utarbeidet intervjuguide med bakgrunn i problemstillingen. Jeg ønsket respondentenes historie om hvordan og hvorfor ideen oppsto. I denne fasen koblet jeg også på teori som jeg ønsket å belyse gjennom undersøkelsen. Intervjuguiden var semi-strukturert. Den var styrt mot å skulle gi meg svar på ide-/tilblivelsesfasen og også på intervjubjektene oppfatning av hvorfor dette oppsto. Men der var også en del åpne spørsmål. Intervjuguiden, som har henvisning til teori, følger som vedlegg 2.

De to første intervjuene ble gjennomført med noen ukers mellomrom slik at jeg kunne bearbeide og endre på spørsmålene i fortsettelsen av undersøkelsen. De siste intervjuene var mer spisset mot konkrete problemstillinger og ble gjennomført 2-3 måneder senere, når de første intervjuene var bearbeidet. Intervjuene varte ca. 1,5 timer. Det siste intervjuet foregikk av praktiske grunner via mail, der jeg rettet to-tre konkrete spørsmål mot spredningsfasen av ideen straksetterforskning.

Intervjuobjektene var på forhånd muntlig orienterte om hva undersøkelsen handlet om og de fikk utlevert spørsmålene, uten stikkord og kommentarer, ved oppmøte til intervju. Spørsmålene følger som vedlegg 3. Det var dermed ingen overraskelser underveis, og de hadde fått noen uker til bearbeide tema; oppstart av straksetterforskning i Troms politidistrikt.

4.3 Valg av undersøkelsesobjekter

Jeg har tatt utgangspunkt i min egen arbeidsplass Troms politidistrikt. Ettersom jeg ønsket fokus på opprinnelsen til ideen straksetterforskning ble det naturlig å intervju de som var sentrale i utforming og gjennomføring av innføring av straksetterforskning som metode. Dokumentstudien viste hvem det var. Jeg valgte å intervju 5 personer. I tillegg har jeg hatt korte samtaler med andre aktuelle personer, uten at disse har vært like strukturerte som intervjuene. Jeg spurte også de jeg intervjuet om hvem flere de mente jeg burde snakke med, og jeg har i stor grad fulgt deres råd da det samsvarte med mitt eget utvalg. En respondent var ikke tatt med på forhånd. Det var vedkommende som laget eksempler på hvordan straksetterforskning skulle fungere. Jeg oppfattet etter hvert at hans bidrag var viktig, så han ble tatt med.

Intervjuobjektene har lang praksis fra politietaten. De har bakgrunn som henholdsvis politi og påtalejurist og representerer dermed to utdanningsbakgrunner, som begge er viktige i etterforskning av lovbrudd. De utvalgte representerte fasene; ide/opprinnelsen, når den konkretiseres, når den testes ut, når det argumenteres for å ta den i bruk, når den faktisk tas i bruk i Troms politidistrikt og når det spres til andre enten via foredrag og mail eller ved at noen slutter i Troms politidistrikt og tar metoden med seg til nye politidistrikter. Deres roller er beskrevet her:

- Tidligere leder for etterforskningsseksjonen. Har vært med i alle faser fra ide til implementering. Deltaker i alle tre tidligere omtalte arbeidsgrupper. Jobbet i etaten i over 30 år, bakgrunn: politi, har jobbet på både ordens- og etterforskningsseksjonen.
- Tidligere påtaleleder. Deltok i arbeidsgruppen som utredet straksetterforskning i 2003. Meget sentral i straffesaksbehandling som leder av påtaleleddet av saksbehandlingen. Jobbet i etaten: over 30 år, bakgrunn: politi og senere jurist, har også jobbet som leder på ordensseksjonen i 6 år.
- Tidligere påtalejurist i Troms politidistrikt i den aktuelle periode. Sentral i implementeringen av straksetterforskning i Troms politidistrikt. Deltok i arbeidsgruppen som analyserte straffesaksbehandlingen. Sentral som aktør til å spre ideen gjennom sin nåværende rolle som statsadvokat. Jobbet i etaten: fra 2000, ca. 8 år med avbrekk da han jobbet hos Statsadvokaten. bakgrunn: jurist, hadde jobb som ”straksjurist” (omtales i kap. 5).
- Prosjektleder for reform-2000 prosjektet i Troms politidistrikt. Som leder av prosjektet la han føringer for hvilke områder som skulle utredes i det lokale prosjekt og hadde oversikt over sammenhenger mellom det som kom frem fra de ulike arbeidsgruppene. Jobbet i etaten: ca. 40 år, bakgrunn: politi, har også jobbet på ordensseksjonen som arbeidsleder/vaktsjef i 5 år.
- Politibetjent på ordensseksjonen. Han utarbeidet eksempler på saker jobbet frem etter straksetterforskningsmetoden. Jobbet i etaten: ca. 10 år, bakgrunn: politi, jobbet på ordensseksjonen.
- Tidligere leder av kriminalvakta, dvs. førstelinjetjeneste for mottak av anmeldelser, og dermed med spesiell interesse av å ha hurtig saksavklaring på kurante saker. Deltok i to av

arbeidsgruppene; ”Effektivisering av operative oppgaver” og ”Straksetterforskning”. Har etter at han sluttet jobbet i to andre politidistrikter. Har også jobbet som vaksjef på ordensseksjonen. Mest interessant som spreder av ideen, bare kontaktet via mail.

Jeg har hatt i tillegg hatt korte, uformelle samtaler med nåværende leder for etterforskning og leder for ordensseksjonen, uten at jeg har kalt det intervju, for å sjekke deres oppfatning av om straksetterforskning er implementert. Og jeg har snakket med praksisansvarlige for Politihøgskolen om hvorvidt straksetterforskning brukes i dagens opplæring av politihøgskolestudenter.

4.4 Min rolle som undersøger

Jeg har selv jobbet som økonomisjef, sentralt i politidistriktet, i 13 år. Dermed har jeg god kompetanse om organisasjonen og de prosesser etaten har vært gjennom i denne perioden. Jeg kjenner de fleste intervjuobjektene forholdsvis godt og jeg fikk god dialog med dem. Jeg oppfattet at de svarte åpent på mine spørsmål. Intervjuene ble avsluttet med å sjekke ut deres oppfatning av intervjusituasjonen, og de bekreftet at det hadde vært greit.

4.5 Validitet, generalisering og reliabilitet

Intern validitet

De kildene jeg valgte ga meg den nødvendige førstehånds innsikt til å besvare mine spørsmål. Alle aktørene spilte sentrale roller i utvikling og innføring av straksetterforskning. De fleste hadde mer enn 20 års erfaring fra politietaten og hadde derfor stor kunnskap om utviklingen i etaten. Min egen rolle, med kjennskap til etaten gjennom 13 år og med tilgang til informasjon sentralt i politidistriktet, gjør at jeg kan vurdere informasjonens troverdighet. På den bakgrunn mener at mine intervjuobjekter har gitt meg en troverdig informasjon. Den stemmer langt på vei med det inntrykket jeg har hatt. Dessuten kan jeg ikke se at de skal ha hatt noen motiver for å lyve eller unnlate å svare av redsel for represalier. Fem av seks er i dag sluttet ved Troms politidistrikt. Det gjør også at de muligens har stått friere til å uttale seg om både positive og negative forhold ved sin tidligere arbeidsplass og ved det som skjedde i forbindelse med den ideen jeg har studert.

Svakheten ved undersøkelsen er den tid som er gått siden ideen straksetterforskning oppsto. Det er en kjensgjerning at man glemmer ettersom årene går. Dermed kan viktig informasjon være tapt og utelatt. Dette mener jeg er oppveid av kombinasjonen av dokumentstudier og intervju. Det ble mulig å holde sentrale trekk ved det respondentene har fortalt opp mot innholdet i

rapporter fra denne perioden. Lydopptak av intervjuene, med påfølgende utskrift, gjør også at jeg mener jeg har hatt tilgang på korrekte data. På dette grunnlag mener jeg at undersøkelsens interne validitet eller gyldighet er høy.

Ekstern validitet og generalisering

Når det gjelder den eksterne gyldighet og hvorvidt funnene lar seg generalisere, så mener jeg at Troms politidistrikt kan være representativ for de fleste politidistrikter fordi politidistriktene har personell med relativ lik yrkesbakgrunn, de har forholdsvis lik organisasjonsstruktur og de har en felles, gammel historie som gjør at organisasjonskulturen kan antas å være ganske lik over hele landet. Men jeg har ikke nok materiale til å kunne slå fast at det jeg har funnet kan overføres til å gjelde for resten av politietaten. Informasjon fra både respondentene og teori, særlig Christensen m.fl. (2009), bekrefter politietaten som en tradisjonsrik etat med en sterk organisasjonskultur som gjør at endringsforsøk sannsynligvis vil møte motstand og ta lang tid å iverksette, og det gjelder sannsynligvis i hele etaten. Det er likevel vanskelig å si at min undersøkelse er *statistisk generaliserbar* (Jacobsen 2005) når den er basert på et casestudium med forholdsvis få informanter. Det man kan lære av min undersøkelse er betydningen av å ta hensyn til den sterke organisasjonskulturen dersom man vil gjøre endringer i etaten, og som også støttes av mange tidligere studier av reformer og endringer i sterkt institusjonaliserte offentlige etater.

Jeg kjenner imidlertid ikke til lignende undersøkelser som jeg kan støtte min funn mot, det vil si undersøkelser som omhandler første fase av utvikling av en ide. Derimot viser undersøkelsen stort samsvar mellom mine funn og idemodellen til Czarniawska og Joerges (1996). Man finner de fleste fasene igjen, utenom de siste der ideer blir til moter eller institusjonaliserte standarder. Jeg mener dermed at undersøkelsen er *teoretisk generaliserbar* (Jacobsen 2005), den bekrefter teorien jeg har valgt å bruke.

Reliabilitet - pålitelighet

Jeg har tidligere redegjort for min egen rolle som undersøker og hvordan data er samlet inn. Det som kunne påvirket om undersøkelsen var lite pålitelig var om jeg skapte undersøkereffekter; feiltolket data og påvirket respondentene til å svare i en retning jeg selv ønsker. Dette har jeg vært spesielt oppmerksom på gjennom hele undersøkelsen, spesielt at jeg ikke måtte skjule eventuelle negative funn eller prøve å påvirke hvordan respondentene svarte. Jeg mener selv at jeg har klart å forholde meg så nøytral som det er mulig i en situasjon der man kjenner både personer og forhold rundt fremveksten og utviklingen av straksetterforskningsideen. Nesten alle

respondentene er ledere, og jeg oppfatter ikke at jeg i kraft av min stilling har kunnet påvirke deres svar slik at påliteligheten ble svekket.

Jeg mener også at jeg har forsøkt å unngå konteksteffekter. Intervjuene ble gjennomført i lokaler som var kjente for respondentene, det var satt av god tid, og de var i forkant av intervjuet forespeilet hvor lenge det ville vare. Respondentene viste heller ingen uvilje mot at intervjuet ble tatt opp ettersom de er vant til lydopptak som verktøy i sitt arbeid.

Gjennom lydopptak og utskrift av intervjuene mener jeg å ha pålitelige data. Jeg har vært nøye med nedtegnelsen, og jeg har kunnet gå tilbake til utskriftene for å sikre at jeg har forstått innholdet i det som ble sagt.

4.6 Etiske hensyn

Ved starten av hvert intervju orienterte jeg intervjuobjektene om målet med min undersøkelse og om hvor mange jeg skulle snakke med. Jeg orienterte videre om min plikt til å fremstille deres svar korrekt og i riktig sammenheng, og ga dem mulighet til å anonymisere deres svar. Jeg orienterte om at jeg ville fremstille dem med deres yrkestittel, noe som for noen av dem ville gjøre det mulig å identifisere dem i ettertid. Det fikk jeg aksept for. Jeg fikk deres tillatelse til å gjøre lydopptak av intervjuene. Jeg avsluttet alle intervju med å sjekke ut deres opplevelse av intervjuet, og om de var bekvem med situasjonen.

Kapittel 5 Straksetterforskning i lys av idemodellen

I dette kapitlet skal jeg presentere og drøfte mitt datamateriale med bakgrunn i Czarniawska og Joerges' idemodell. Jeg vil følge modellens faser, som beskrevet i kapittel 3. Det innebærer at jeg starter med å forsøke å spore opprinnelsen til straksetterforskning. Så følges fasene, for å finne ut hvordan ideen utviklet seg fra en tanke til noe mer konkret, prosessen for å implementere den som metode og hvordan den spres til andre enheter innen politietaten. Som tidligere nevnt er det spesielt opprinnelsesfasen og frem til første del av spredningsfasen som er mitt hovedfokus.

5.1 Opprinnelsen til ideen straksetterforskning

Straksetterforskning som "figments of vivid imagination"

I følge tidligere leder for etterforskningsseksjonen oppsto ideen allerede rundt 1996-97. Det skjedde i en periode med stort arbeidspress, med mange innbrudd, varetektsfengslinger og flere omfattende saker. Han knytter ideens opprinnelse til en spesiell sak, en "gjenganger" som det kalles, som da var varetektsfengslet med en stor "pakke" av saker – det vil si med mange lovbrudd. Dilemmaet var å få sakene ferdig etterforsket før fengslingen utløp, for å få satt denne gjengangeren ut av spill før han begikk nye lovbrudd. Leder for etterforskningsseksjonen fulgte selv opp saken og gjennomførte det han kalte et *minimum* av hva som måtte til for å få saken klar for videre behandling. I den forbindelse fulgte han ikke de vanlige prosedyrer med vitneinnkalling og formelle avhør på kontoret, men brukte i stedet telefonavhør og bestilte korte rapporter fra flere hold som omhandlet de konkrete tema i saken. Det gjorde at han lyktes med å holde tidsfristene, og det ble heller ikke stilt spørsmål ved arbeidsmetodene under rettens behandling av saken. Det gjorde at han som han sier: "*begynte å se dobbeltarbeidet, jeg fikk det så tydeliggjort. Her må vi finne på noe annet å gjøre.*" Sitatet illustrerer ideens spede begynnelse.

Den tidligere lederen for etterforskningsseksjonen ble, gjennom denne saken og de metodene han hadde brukt, oppmerksom på de mange tungvinte rutiner som førte til mye dobbeltarbeid og ineffektivitet. Sannsynligvis hadde det vært kjent lenge, men likevel hadde ikke prosedyrene blitt endret. Muligens skyldes det at etaten er så sterkt institusjonalisert at man har tatt for gitt at den beste eller mest naturlige måten å løse oppgaver på, var slik som man "alltid" hadde gjort det. Noe hindret i alle fall etatens ansatte i å endre prosedyrene. Det skulle gå åtte år fra den nevnte saken var til behandling, og til straksetterforskning ble vedtatt innført som arbeidsmetode i Troms politidistrikt. Men her gir i alle fall tidligere leder for etterforskning sin versjon av den *logiske starten* på straksetterforskning som organisasjonsidé (Czarniawska og Joerges 1996).

I følge mine respondenter er straksetterforskning funnet opp i Troms politidistrikt, navnet så vel som innholdet. En av dem mente derimot at straksetterforskning som begrep hadde vært brukt i hele politietaten i lang tid, men at det var i Troms politidistrikt begrepet ble gitt et konkret innhold og satt ut i livet. Vedkommende gjenkjenner dermed begrepet fra tidligere, men den var da på idestadiet, med andre ord på det stadiet Czarniawska og Joerges kaller en form for kvasi-objekt før man tok tak i det i Troms politidistrikt. Ideen er i den fasen de beskriver som *"figments of vivid imagination"*. Den har "svevet rundt", men hadde ennå ikke materialisert seg med et konkret innhold.

I de om lag åtte årene, fra tidligere leder for etterforskningsseksjonen tidsmarkerer starten på ideen, og til den omsettes til handling, lå ideen "på vent". Czarniawska og Joerges (1996) peker på at det er vanskelig å spore *opprinnelsen* til en ide. Mine funn bekrefter nettopp dette. Jeg har to ulike meninger; flertallet – de som var direkte involverte i konkretisering/materialiseringsarbeidet, som mener straksetterforskning kommer fra Troms politidistrikt og en som mener at i hvert fall begrepet eksisterte tidligere.

"Plottet" rundt straksetterforskning og dramatisering av opprinnelsen.

Som tidligere nevnt er det vanlig at ideer knyttes til et *"plott"* (Czarniawska og Joerges 1996). Mine respondenter beskriver minst tre ulike plott, for hvorfor straksetterforskning var nødvendig. Det første var økt press og flere målsettinger fra sentralt hold, det andre var ressursmangel og dårlige økonomiske rammebetingelser, og det tredje et ønske om å utvikle egne arbeidsrutiner. Plottene kan også kobles nært til fasen når ideer skal begrunnes og objektiviseres. Det kommer jeg tilbake til i kapittel 5.2. Da omtales alle de tre plottene, og drøftes i forhold til om de er instrumentelt eller institusjonelt motivert.

5.2 Begrepet straksetterforskning blir til objekt

Når en ide skal gå fra noe imaginært til noe konkret, er vi kommet i objektiviseringsfasen. I denne fasen skal initiativtakere, gjennom kommunikasjon, formidle sin ide, konkretisere innhold og selge den som løsning på et problem eller som en mulighet.

Hvordan fikk straksetterforskning som ide oppmerksomhet?

I modellen til Czarniawska og Joerges vises det til bruk av *språklige artefakter* og bruk av *lokale navn* for å skape oppmerksomhet om en ide.

De fleste respondenter mente at navnet straksetterforskning kommer fra Troms. De har også samme oppfatning av hva begrepet betyr og hva som var målet med ordningen. En av respondentene skiller seg derimot ut når han svarer:

”Altså, straksetterforskning er jo egentlig ingenting. Det er jo et ord vi satte på det for å få en tittel, men det ble definert i prosjektet som den etterforskning du gjorde innledningsvis, umiddelbart etter at et straffbart forhold hadde skjedd ute på gata. No er jo det vanlig etterforskning, altså straffeprosessuelt er det jo ingen forskjell.. så enten etterforsker du eller så etterforsker du ikke.”

Dette er et sentralt og overraskende poeng. Han fortalte at straksetterforskning er ”*ingening*”, og at ”*enten etterforsker du eller så etterforsker du ikke*”. Da ble det viktig å avklare hvorfor begrepet straksetterforskning i det hele tatt var oppstått. Respondentene ga flere begrunnelsen for navnet på metoden:

”Fordi det er en sånn inngrodd måte å jobbe på, det går egentlig på skillet mellom ordenspoliti og krimavdelingen, ... og de i ordensstyrken etterforsker ikke, de er politi, de er ordentlig politi. Og så er det jo sånn, så oppretter de jo saker og skriver anmeldelser, rapporter, pågriper og står i... og gjør masse etterforskningskritt. Men dem bare visste det ikke. Og da måtte du på ett eller annet vis lage noe annet som gjorde at ”no skal vi ikke gjøre det, no skal vi gjøre det” og det nye må ha et navn, og det ble straksetterforskning. Som for så vidt er en grei beskrivelse av det. Det er jo vanlig etterforskning.”

Sitatet illustrerer et poeng som bekreftes av alle respondenter. Det er stor forskjell på det å være ”ordenspoliti” og å utføre etterforskningsoppgaver. Dette skillet er også sterkt kulturelt forankret i politietaten. Det skulle tydeligvis noe spesielt til for å få de ansatte til å se med ”nye øyne” på dette. Det man skulle tro ville utviklet seg naturlig med hensyn til hvordan arbeidsoppgavene blir fordelt, har gjennom mange tiår vært så sterkt forankret i både organisasjonskultur og -struktur, at det ikke har vært gjort forsøk på å endre på det (Christensen m.fl. 2009). Dette illustrerer også det Jacobsen og Thorsvik (2008) beskriver som de normative og kognitive institusjonelle elementer i en organisasjon. Atferden er preget av etatens verdier og ”tatt for gitt” holdninger til hvordan oppgavene skal løses.

Her ble det dermed klart at betegnelsen ”straksetterforskning” skulle brukes blant annet når man skulle overtale andre i politidistriktet til å være med på en ny arbeidsdeling. Og som det fremgår over, var det flere som mente at det var nødvendig for å få *oppmerksomhet* om en ny idé. Dette er i tråd med Czarniawska og Joerges beskrivelse av betydningen av å sette ”*labels*”; gi navn til

ideer. Flere av respondentene mener også at navnet ga seg selv, i den forstand at man ønsket at det skulle *assosieres* med tempo og umiddelbare handlinger. Flere påpeker at den etablerte arbeidsdelingen var ”en inngrodd måte å jobbe på”, og at man hadde dårlige rutiner og dårlige holdninger, som gjorde at man skjøv problemene mellom enhetene”. Det ”var tettere skott mellom orden og etterforskning før”. Alle respondentene mente at dette ikke var spesielt for Troms politidistrikt, men at det gjaldt i hele politietaten. Respondentene mente imidlertid at dette er nå endret i Troms politidistrikt, på grunn av at det er jobbet med å bedre samhandlingsmiljøet mellom de to seksjonene, blant annet har hospiteringsordninger og felles turnuslister bidratt til å skape et bedre samhandlingsklima.

Czarniawska og Joerges påpeker at det er spesielt viktig med lokale navn når man skal endre på eksisterende handlingsmønster. I tilfellet straksetterforskning, ga man metoden et navn, og det bidro til å bryte med de lange tradisjonene for hvordan arbeidsdelingen skulle være. Man har forsøkt å endre, både på det som var sett på som naturlig strukturelle oppbygging av oppgaver, og også få til endring i den organisasjonskultur som har vært, og endre på det Christensen m.fl. (2009) kaller ”normbaserte handlinger”.

Hvorfor navnet straksetterforskning?

Ingen hadde noen klar oppfatning av hvorfor navnet ble akkurat straksetterforskning. Det kobles løst til en annen arbeidsordning i Troms politidistrikt kalt ”straksjurist”. Det er en ordning som ble opprettet i 1999, der man øremerket en påtalejurist til å avgjøre kurante saker hurtigst mulig for å få ned saksbehandlingstiden. Flere mente imidlertid at navnet var naturlig siden det handlet om at noe skulle gjøres ”straks”.

Tidligere leder for etterforskning sier at han er opphavet til navnet, noe som i hovedsak bekreftes av de andre respondentene. Han mente navnet var naturlig da han liker å gjøre ting fort. Jeg har ikke andre svar som tilsier at andre navn ble drøftet. Men de har også tidligere gitt navn til endringsforsøk: ”prosjekt tempo”, ”rødsak”, ”hurtigdomstol”. Alle navnene kan assosieres med effektivitet. Disse endringsforsøkene ble beskrevet som mislykkede. Erfaring med både vellykkede (straksjuristordning) og mislykkede endringsforsøk er dermed en del av kompetansen som man hadde når straksetterforskning skulle ”selges” inn i organisasjonen.

Metoden fikk et navn som det skulle knyttes spesielle assosiasjoner til. Også dette er i tråd med Czarniawska og Joerges’ modell. *Gjentagende* bruk og et navn som man mente ga *positive assosiasjoner*, hjalp begrepet å feste seg, og begrepet hjalp til med å skape oppmerksomhet om det nye. Det er ikke sikkert ideen hadde fått en like god mottakelse dersom man hadde sagt at nå

skal ordensseksjonen drive med både ordenstjeneste og etterforskning. Ved å bruke begrepet straksetterforskning ble metoden assosiert med at det er noe som må gjøres raskt og av første person på stedet. I en etat der tid ofte er viktig for å redde liv, vil en slik assosiasjon sannsynligvis "treffe" på en av etatens kjerneverdier. I tillegg var kravet om effektivitet en dominerende retning innen New Public Management (Christensen m.fl. 2009), og det var et budskap som man kunne registrere "sive inn" fra mange hold på den tiden. Mine funn viser at det kom press både via "Politireform 2000", fra den nye ledelsen i Politidirektoratet, og etter hvert også fra lokale aktører i Troms politidistrikt.

Straksetterforskningsbegrepet gjennom kjeder av oversettinger

Dokumentstudiene ledet meg til tre arbeidsgrupperapporter som også respondentene henviste til. Begrepet straksetterforskning ble tatt i bruk i flere arbeidsgrupperapporter i perioden 2002-2003, før det ble vedtatt iverksatt i 2004. Alle bidro til å begrunne og objektivere straksetterforskning som metode. De tre gruppene var nedsatt i forbindelse med det lokale "Politireform 2000-prosjektet".

Czarniawska og Joerges viser til at en ide ofte må tolkes og oversettes, av først noen få initiativtakere, og deretter vil det gjennomgå det en serie fortolkninger eller oversettinger. Dette bekreftes i min undersøkelse. Både innholdet i arbeidsgrupperapportene og andre dokumenter fra det lokale reformprosjektet, viser hvordan begrepet ble tatt i bruk uten nærmere angitt innhold, og hvordan det gjennom flere prosesser ble tolket og endret til det i den siste rapporten munnet ut i en konkret definisjon av hva man mente med straksetterforskning. Da hadde man drøftet flere muligheter og forkastet noen. Det fremgår også klart av rapporter og møtereferater, at den lokale prosjektleder ga viktige bidrag for å holde ideen "varm". Han sørget for stadig å bringe ideen frem til diskusjon og fremstilte det som et tiltak det var verdt å satse på. Her ser vi hvordan straksetterforskning følger fasene i idemodellen; fra tankestadiet til tekst som et kvasi-objekt, ikke ferdig definert, og til slutt til et objekt, i betydningen navnet på en konkret arbeidsmetode (Czarniawska og Joerges 1996).

Straksetterforskningen ble oversatt og tolket over en periode på omlag 2 år i de tre ulike arbeidsgruppene. Innholdet og definisjonen utviklet seg, og ble endret og diskutert underveis. Etter hvert var begrepets betydning sannsynligvis godt kjent i hele politidistriktet. Da politimesteren så fattet den formelle beslutningen om å iverksette metoden, var den sannsynligvis allerede godt forankret i organisasjonen. Selve beslutningen ble, som Czarniawska

og Joerges (1996) påpeker, sannsynligvis mer en *rituell handling*. De ansatte var allerede inneforståtte med at det kom en ny arbeidsordning, og de visste i stor grad hva det dreide seg om.

Oversetternes kompetanse og oppmerksomhet som et sosialt produkt

Frem til 1997 var det bare en politihøgskole i Norge. Alt politiutdannet personell har samme type utdanning og blir dermed en forholdsvis homogen gruppe. Det kan være en fordel når noe nytt skal presenteres. De er da en gruppe som sannsynligvis vil oppfatte politifaglige begreper noenlunde likt, uten for mye forklaringer. Utfordringen i dette tilfellet var nok heller å overvinne de motforestillinger som gjaldt det tradisjonelle skillet mellom ordens- og etterforskningsopp-gaver. Czarniawska og Joerges (1996) refererer til dette som ”*oppmerksomhet som et sosialt produkt*”. Organisasjonskulturen hadde sannsynligvis lenge vært til hinder for å se på en annen oppgaveinndeling enn den som hadde fungert og vært gjeldende ”i alle år”. Samtidig ble implementeringsperioden kort. Når initiativtakerne, gjennom sin kunnskap om organisasjonen, hadde klart å overbevise de ansatte om at straksetterforskning var verdt å satse på, skjønnte de raskt hva metoden innebar og hva som var forventet av dem. Felles begreper og forståelse forenklet dermed selve implementeringen. Dette mener jeg illustrerer fordelene med en sterk, felles kultur.

De som utviklet metoden hadde også det Røvik (2007) beskriver som nødvendig kompetanse for å lykkes med å innføre ny kunnskap i en organisasjon. De var kunnskapsrike og flerkontekstuelle, i den forstand at gruppen samlet hadde lang erfaring fra både ordensseksjonen, etterforskningsseksjonen og påtalemyndigheten, sistnevnte både i politiet og i Statsadvokatembetet. De kjente også til det Røvik (2007) kaller ”*reformhistorien*” til Troms politidistrikt, og kjente dermed utfallet av tidligere endringsforsøk; hva som hadde vært vellykket og hva som hadde vært mislykket. I tillegg hadde de det Røvik (2007) omtaler som sorterings- og konfigurasjonskompetanse, det vil si at de evnet å se hva Troms politidistrikt trengte og de evnet å tilpasse det til eksisterende løsninger. De klarte også å språksette praksisen og dermed gjøre den ”*kommunikabel*” (Røvik 2007:330), samt at de hadde mot og styrke til ”gjerne løs” på en oppgave som innebar en forholdsvis dramatisk endring i oppgavedelingen mellom orden og etterforskning, og dermed de normative oppfatningene som fantes i etaten. Motstand måtte forventes og håndteres. Til sist viste de den tålmodighet, som Røvik (2007) også påpeker som viktig for å lykkes. De sørget for å bruke tid, for å la metoden feste seg, det vil si at de gjennom flere runder av oversettelser og diskusjoner oppnådde ”*språksmitte*” (Røvik 2007).

Som en kuriositet kan også nevnes at en av respondentene har erfaring fra amatørteater. Og under intervjuet viste han svært gode fortelleregenskaper, noe som sikkert også var en fordel når budskapet om straksetterforskning skulle formidles.

Allianser

Før, og parallelt med at arbeidsgruppene jobbet med å utforme og ”smi til” ideen, gjennomførte tidligere leder for etterforskning egne forsøk med den nye metoden. Han testet ut ideen i 2001, men var ikke helt fornøyd med resultatene. Da *allierte* han seg med en politibetjent på ordensseksjonen. Han fikk vedkommende interessert ved å sette han inn i hvordan straksetterforskning var ment å fungere. Politibetjenten produserte dermed saker etter nye retningslinjer, og mange eksempler ble samlet rundt år 2002. Det vil si at det pågikk før definisjonen på straksetterforskning ble skriftliggjort og omtrent samtidig med at den første av tre arbeidsgruppene tok begrepet i bruk. Denne alliansen var taktisk klok. Når motstand senere skulle overvinnes, kunne motargumenter tilbakevises ved at en av ”deres egne” allerede hadde vist at dette var en metode det var mulig å gjennomføre.

Den tidligere leder for etterforskning satset dermed på ”flere hester” for å vinne frem. Han deltok selv i alle arbeidsgruppene. Samtidig testet han ideen i praksis. Han hadde ikke prøvd å foreslå den nye arbeidsmetoden via vanlig tjenestevei, og begrunnet det med at det var prøvd tidligere med andre prosjekter, illustrert med dette sitat: ”*Det var umulig å få til adferd utenfor de opptrukne linjer... og dersom det noensinne skulle være mulig å endre noen ting så måtte det være gjennom eksempler..*”. Det ble hevdet at det var motstand både fra personellet ved ordensseksjonen, blant etterforskere og jurister. Dette viser at han utnyttet sin kunnskap om politidistriktets ”*reformhistorie*” for å oppnå endringer (Røvik 2007).

Czarniawska og Joerges (1996) beskriver fasen da ideen blir til et objekt som skal selges i organisasjonen. De omtaler hvordan initiativtakere da skaper *allianser* med aktører som er med å sette dagsorden og som er med i beslutningsprosesser. En viktig allianse ble ifølge respondentene oppnådd ved at de valgte å orientere Statsadvokatembetet i Troms og Finnmark på forhånd om hvordan de hadde tenkt å jobbe. De viste hvordan nye rapporter til retten ville se ut, slik at disse ikke skulle bli stoppet der. Czarniawska og Joerges (1996) omtaler også hvordan man *unngår å ta med* de som berøres negativt av en foreslått endring. Ordensseksjonen ved Tromsø politistasjon var den enheten som fikk den største endringen i oppgaver. De var også dårligst representert i de tidligere omtalte arbeidsgruppene.

Tabell 1 under viser deltakelsen. Det er brukt fargekode for å illustrere om noen deltok i flere av gruppene. En deltok i alle. Det var tidligere leder for etterforskning. En deltok i to grupper. Han byttet jobb i denne periode og flyttet fra ordens- til etterforskningsseksjonen. Jeg kan ikke slå fast at ordensseksjonens interesser ble dårligere ivaretatt av den grunn, men seksjonen fikk nok mindre muligheter til å uttale seg, enn for eksempel personellet fra etterforskningsseksjonen. Tabellen viser også at det har vært solid lederforankring, i spesielt de to siste arbeidsgruppene. Det kommer jeg tilbake til i kapittel 5.3, der faktorer som virker inn på implementeringen drøftes.

Tabell 1. Arbeidsgruppenes sammensetning		
1. Straffesaksbehandling	2. Operativ effektivisering	3. Straksetterforskning
Jurist	Etterforskning – arbeidsleder	Jurist – leder
Jurist	Etterforskning – arbeidsleder	Lensmann - leder
Etterforskning - mellomleder	Etterforskning - mellomleder	Etterforskning - mellomleder
Lensmannskontor	Ordensseksjon - arbeidsleder	Etterforskning - arbeidsleder
Adm. straffesakskontor	Lensmannskontor	
Adm. med IKT-kompetanse		

Straksetterforskning – instrumentelt eller institusjonelt motivert?

Ny ledelse og ny styringsform

Undersøkelsen viser at *økt press og flere mål fra sentralt hold* ble brukt som begrunnelse for behovet for straksetterforskning, og at det ble endret rundt midten av 1990-tallet. Målstyring ble som tidligere nevnt innført i 1994. En respondent sa at tidligere skulle man bare gjøre saker ferdige, men så kom det mer og mer press og krav om tempo. Det ble stilt strengere krav til måloppnåelse, blant annet på saksbehandlingstid og oppklaringsprosent. ”*Kompleksiteten er blitt mye større. Før hadde man få eller ubetydelig målsettinger. Målet var å få en sak ferdig.*” Sitatet illustrerer hvordan politietaten har gått fra å forholde seg til regler for behandling av straffesaker; fra å være regelstyrt, til å måtte forholde seg til mål- og resultatkrav. Etaten gikk fra å ha mest fokus på rettssikkerhet, til også å møte krav om effektivitet i saksbehandlingen og krav til at saker måtte oppklares.

Presset fra omgivelsene var institusjonelt motivert. Det kan også beskrives som et regulativt press (Jacobsen og Thorsvik 2008), ettersom det ble formelt besluttet fra overordnet myndighet at politiet skulle ha mål- og resultatstyring. Det ble også sentralt besluttet hvilke mål som var viktige og disse ble ”presset” på etaten, både fra Riksadvokatens og den sentrale politiledelsen. Det økende press om bedre resultater sammenfaller med at etaten fikk ny ledelse, ved

opprettelsen av Politidirektoratet. Ny ledelse og nytt styringssystem var viktige faktorer for at politidistriktet opplevde økt press. Samtidig mener jeg det også kan sees på som en instrumentelt motivert endring. Det er ikke tvil om at presset fra sentralt hold etter hvert ble opplevd som et internt, ”ektefølt problem” som man selv opplevde man burde finne løsning på (jf. Røvik 1998).

Ressursmangel

Innføring av straksetterforskning ble også begrunnet med *ressursmangel*. Troms politidistrikt hadde dårlige økonomiske rammebetingelser i perioden 2003-2004. Dette tvang frem en gjennomgang av prosedyrer og rutiner, som illustreres av følgende sitat:

”I den perioden, så måtte vi holde 20 stillinger ledige, så forenkling var jo nesten en overlevelsesstrategi. Hvis vi måtte ta sakene som nå gikk som straksetterforskning inn i en ordinær etterforskningsprosess, så ville vi kollapse.”

Her ser vi at opprinnelsen til ideen ble *dramatisert*. Troms politidistrikts etterforskningsseksjon ville ”kollapse” dersom ikke straksetterforskning var blitt innført. Jeg kjenner selv til den økonomiske situasjonen, og mener den ble opplevd som beskrevet. Dramatiseringen ble i dette tilfellet en korrekt fremstilling av situasjonen. At en endring dramatiseres og fremstilles som et tiltak for å redde en organisasjon i krise er i tråd med beskrivelser fra Czarniawska og Joerges (1996). Forfatterne omtaler også dramatiseringen som en logisk og passende start på en historie, og de kaller det ”*rhetorically convenient*” (Czarniawska og Joerges 1996:27).

Ressurssituasjonen som begrunnelse kan forstås som instrumentelt motivert. Ut fra rasjonelle analyser av ressurssituasjonen, innså man at noe måtte gjøres. Det ble ikke bare oppfattet som negativt. Flere påpekte at det var positivt å ha så stramme budsjettammer en periode, fordi man da ble tvunget til å tenke nytt. Den uønskede, stramme økonomiske situasjonen på den tiden ble muligheten til å endre arbeidsmetodene. Dette passer med det Schütz (1973) henviser til som ”*purpose at hand*”. Formålet, ”the purpose”, var å motvirke skadeeffekter av en stram økonomi, og dermed ble straksetterforskning en mulig løsning. Og det kan også kobles mot målkravene som er omtalt foran, kravene fra sentralt hold utgjorde et press og ga dermed anledning til å utvikle og presentere nye ideer.

Ønske om å utvikle organisasjonen

Videre er det flere respondenter som begrunnet innføring av straksetterforskning ut fra et ønske om å utvikle egne arbeidsrutiner. En avgjørelse i Høyesterett hadde gjort at politiet i Tromsø gjorde en analyse av hva et avhør egentlig er. Spørsmålet som ble drøftet var om det var mulig å avgrense når arbeidsoppgaven til ordenspolitiet gikk fra å være et ordensmessig oppdrag, til å bli et etterforskningssteg, og hva kriteriene for det skulle være. Hva måtte minimum være gjort for å kunne kalle en rapport, et lydopptak eller en samtale for et avhør? Målet var å forenkle prosessen og finne ut hva som kunne regnes som ”godt nok” som bevis i retten. Sitatet under illustrerer godt respondentenes oppfatning av skillet mellom ordens- og etterforskningsoppgaver. Det er kjernen i det man ønsket å oppnå med straksetterforskning:

”.. vi måtte gjøre folk bevisst på når det er etterforskning, ... vi måtte finne ut hva er det minste som skal til. ... står du på en trafikkulykke, promillekjøring, du må jo finne ut hvem skal jeg ta med inn (til politihuset)?, Hvem skal jeg ta blodprøver av?, Hvem skal jeg ta førerkortet fra? Du må stille en del spørsmål. Hvis du gjør det på rett måte, gjør det i avhørs form, så slipper vi kanskje å avhøre folk etterpå. Så da kan du gjennomføre den samtalen, stille noen få spørsmål, så er vi kanskje ferdige med den saken... Du kan spare masse tid, du øker sannsynligvis kvaliteten på etterforskningen fordi folk husker bedre med en gang, dem husker ikke når det har gått tre uker etterpå. Da har du påvirket og fortalt historien mange ganger, man begynner å legge til ting, man glemmer detaljer osv. så blir det usikkert. Står du på stedet, så husker du!”

Dette var sentrale, konkrete begrunnelser for hva man ville med straksetterforskning. Det pekes blant annet på kvalitetsheving i sakene, som for eksempel at noen som blir avhørt umiddelbart husker bedre, kan vise til flere viktige detaljer, og kan angi tid og sted for hendelsen. De er heller ikke påvirket av medieomtale av saken og at de selv har gjenfortalt den flere ganger, noe som etter hvert kan føre til endringer i fremstillingen.

Respondentene snakket om hva som var ”det minste som skal til”. Flere pekte på at en slik metodeutvikling kun ville være mulig dersom man hadde forholdsvis lang erfaring fra etaten og fra rettssystemet. Bedre arbeidsvilkår for jurister ble også fremhevet som et moment. Det gjorde at juristene jobbet lengre i etaten. De ble trygge på eget fag, og ville dermed vite hva som var ”godt nok” i retten. Politibetjenten som samlet eksempler, bekreftet at metodeutviklingen skjedde i et nært samspill mellom politi og jurist. I følge Røvik (2007) er det nødvendig med spesiell kompetanse når man skal innføre ny kunnskap i en organisasjon. Eksempler på slik

nøkkelpetanse er gitt tidligere. Det ble også påpekt at man gjennom arbeid med straksetterforskning opplevde at publikum ble mer fornøyde. De var takknemlige for å få avklart saken sin så raskt som mulig. Både vitner, fornærmede og faktisk også de som ble siktet for lovbrudd, ga tilbakemeldinger om at det var bra å få en rask straffereaksjon, for å bli ferdige med saken. Det var også bra å slippe å vente på innkalling fra politiet, og de unngikk dermed å måtte fortelle historien på nytt til andre polititjenestemenn. Metoden bidro også til flere tilståelser, noen som illustreres av dette sitatet:

”Og så oppdaget vi også at folk tilsto jo med en gang. Avhørte du en skyldig med en gang så hadde dem ikke rukket å lyve, så du fikk gjerne historien med en gang. ... men vi måtte gjøre det på en slik måte at vi faktisk kunne bruke det når vi kom i retten.”

Respondentene sier også at det ble færre gamle saker å jobbe med. Det ble fremstilt som positivt, da stor saksportefølje er en belastning i seg selv og krever ekstra administrasjon. Presset mot etterforskningsseksjonen ble mindre og noen sakstyper ble nesten borte, i den forstand at de ble gjort ferdige av ordensseksjonen. Dermed kunne etterforskningsseksjonen bruke mer tid på andre alvorlige kriminalitetsområder. Man fikk tid å jobbe med ”tunge”, viktige saker, samtidig som saksbehandlingstiden i forbrytelsessaker ble halvert fra ca. 200 dager i 1997 til ca. 100 dager i 2009. Dette resultatet bekreftes gjennom politiets statistikkssystem. Ingen av respondenten gir straksetterforskning alene æren for dette, men det poengteres at det var et viktig bidrag til forbedringen av resultatet.

Et ønske om å utvikle en organisasjon kan ha både institusjonelle og instrumentelle motiv. De fleste respondenter mener Troms politidistrikt hadde et godt omdømme på denne tiden, og at politidistriktet faglig var kommet langt i forhold til andre politidistrikter. Det ble vist til årlige tilbakemeldinger fra Statsadvokaten, der Troms politidistrikt jevnt over ble gitt gode tilbakemeldinger. En av respondentene mente til og med at Troms politidistrikt var best i Nord-Norge. Det er naturlig at man ønsket å beholde det gode omdømmet. Å ha fokus på omdømme er noe moderne organisasjoner er opptatt av (Røvik 2007), og som i dag kan klassifiseres som et institusjonelt endringsmotiv.

Likevel mener jeg at de argumenter som ble brukt om bedre kvalitet, unngå dobbeltarbeid, raskere saksavgjørelser og positive tilbakemeldinger fra publikum, tyder på at det er instrumentelt motiverte endringsønsker. Respondentene ga klart inntrykk av være opptatt av utvikling i takt med tiden for å få til best mulig oppgaveløsning. De ga flere eksempler på at

politidistriktet tidlig tok i bruk nye, faglige metoder. De mente de var tidlige ute med å bruke ansatte uten politiutdanning til oppgaver som politiutdannede utførte andre steder, for eksempel signalering (foto og fingeravtrykk). Det frigjorde politipersonell til oppgaver med større behov for politikompetanse. De tok også tidlig i bruk ekstraordinære etterforskningsmetoder som rom- og telefonavlytting, og startet tidlig opp med såkalte gjengangerprosjekter (tett oppfølging og reaksjon mot de mest aktive kriminelle). En av respondentene sa det slik:

”Gjengangerprosjektet, ikke sant, det er jo nesten latterlig, man fikk gode historier i riksaviser og andre fora om satsing på gjengangere, vi begynte jo med det i 1994.”

Politireformen som ”Purpose at hand”

Selv om rapportene viste klare koblinger til det lokale reformprosjektet, koblet ikke respondentene utviklingen av straksetterforskning til reformprosjektet i Troms. Kun den lokale prosjektlederen så dette som et produkt av politireformen. Noen mente at det muligens ikke hadde kommet uten reformen, og at reformen absolutt hadde betydning for den mulighet til analyser som fulgte med etablering av de ulike arbeidsgruppene. En mente at metoden muligens ville blitt utviklet også uten arbeidsgruppene, og henviste til at ”straksjuristordningen” ble iverksatt uavhengig av reformer.

Undersøkelsen viste at politireformen ga Troms politidistrikt mulighet til å utrede andre forhold enn det andre politidistriktene måtte, ettersom det var minimale grensereguleringer og ingen sammenslåing med andre politidistrikter, som ville krevd tiltak for å få to politidistrikter til å jobbe som ett. I Troms politidistrikts lokale reformprosjekt kunne man dermed konsentrere seg om hovedmålene i reformen, som var effektivisering og bedre service til publikum. Den lokale prosjektlederen mente at bedre service til publikum blant annet vil være bedre håndtering av hverdagskriminaliteten, som er den kriminalitet som rammer flest (innbrudd, trafikksaker og lignende). I den forbindelse mente han at straksetterforskning var positivt.

Reformprosjektet i Troms politidistrikt var et pålegg fra sentrale myndigheter. Prosjektet ble dermed en form for ”*purpose at hand*” (Schütz 1973). Det ga muligheten til å presentere ideen straksetterforskning, som var oppstått allerede i 1996-97, men ikke ”tatt tak i”, kanskje som følge av kunnskap om politidistriktets ”*reformhistorie*” (Røvik 2007). Straksetterforskning ble presentert som et løsningsforslag for å bli mer effektive, noe som var helt i tråd med reformens hovedmål. Dette var dermed en ide som fant sin tid og sitt problem (jf. Czarniawska og Joerges 1996).

Sterke, institusjonaliserte trekk

Respondentene viste en viss oppgitthet over den manglende interessen fra sentralt hold når det gjaldt utvikling av metoder for arbeidsprosesser knyttet til hverdagskriminalitet, Følgende to sitater illustrerer dette:

”Etterforskning er regelstyrt og det må det jo være, men det har også bidratt til at hvis man tar en sak fra 1920 og en sak fra 1995 så er de omtrent helt like. Jeg så fort at slik vi jobbet så var det utrolig ressurskrevende og enormt mye dobbeltarbeid.” ... ”Problemet er at man jobber som man har jobbet i 30-40 år. Regelverket vårt er ikke skapt for effektivitet. ... Det er stort fokus på rettssikkerhet. Også har man det sånn at har det vært et problem, så har man løst det med en regel. ... Men tenke helhetlig på arbeidsprosesser, det gjør man ikke.”

Her bekreftes det at respondentene mener man jobber slik man ”alltid har gjort”. Det er det Jacobsen og Thorsvik (2008) kaller det kognitive elementet, som er et av de tre institusjonelle elementene organisasjonen må tilpasse seg. Det innebærer at sosiale grupper over tid har dannet bestemte oppfatninger av hvordan ting bør gjøres. Respondentene innrømmer selv at de også var ”fanget” av denne kulturen. Flere hadde tidlig i sin karriere, om lag 20-30 tilbake, jobbet på ordensseksjonen. Da jeg spurte hvorfor man ikke allerede den gang så dette dobbeltarbeidet og endret arbeidsprosessene da, svarte en:

”Det kan du for så vidt stille spørsmål ved. Jeg husker en gang jeg som etterforsker ble tilkalt (jobbet da med hjemmevakt) til et åsted. Jeg hadde med en patruljemann fra orden som gikk i mine fotspor fra det ene åstedet til det andre. Da sa han ”er det dette du gjør? Det kunne jo jeg også ha gjort.” Det hadde ikke vært nødvendig at jeg hadde kommet. Så det hadde noe med at det var ikke kultur for det. Man hadde atskilte oppgaver. Etterforskningsavdelingen holdt på med sitt og ordensavdelingen holdt på med sitt.”

Sitatene illustrerer overgangen mellom regel- og målstyring, og også hvilken utfordring det var å gjøre endringer i en sterkt institusjonalisert organisasjon. Man jobbet som man alltid hadde gjort. Endringer på dette området ble ikke fremmet fra sentralt hold, som da var preget av ”den ganske homogene juridisk dominerte organisasjonskulturen” i Justisdepartementet (Christensen m.fl. 2009:168). Man kan anta at de, naturlig nok, var mer opptatt av rettssikkerhet og legalitetsprinsipper, som var godt ivaretatt av den gamle regelstyringsmodellen. Og at dette var viktigere enn å tilpasse seg den nye styringsformen.

5.3 Fra ide til aksjon – implementering av straksetterforskning i Troms politidistrikt

Kompetanse blant sentrale aktører

Alle mine respondenter hadde sentrale roller i utviklingen og/eller implementeringen av straksetterforskning. Gjennom behandlinger i styringsgruppen til det lokale reformprosjektet, ble også fagforeninger holdt løpende orientert om de ulike arbeidsgruppene anbefalinger. Utover dette hadde de liten innflytelse på det som skjedde. De bidro ikke, ifølge respondentene, til denne utviklingen.

Når det gjaldt selve gjennomføringen, ble tidligere leder for etterforskning og tidligere påtaleleder nøkkelpersoner. De reiste rundt og gjennomførte et kursopplegg for hele den operative politistyrken i Troms politidistrikt. Enhetslederne på hvert tjenestested holdt også innlegg, der de vektla å begrunne bruk av straksetterforskning. Ny opplæringsrunde ble gjennomført, der påtaleleder ble erstattet av påtalejuristen som er en av mine respondenter. Dermed ble budskapet formidlet av personell som hadde vært med i de fasene da straksetterforskning ble utredet og konkretisert. Sentral var også tidligere leder av kriminalvakta. Han fikk i oppgave å kontrollere at straksetterforskning ble fulgt opp, og det gjorde det vanskeligere å unnlate å ta i bruk den nye metoden. Tilbakemeldinger, fortrinnsvis ros til gode eksempler, ble gitt. Og selvfølgelig var hele den operative styrken, som gjennomførte oppgaven, sentrale. En av respondentene påpekte at ordensseksjonen nå er den største etterforskningsressursen vi har, med andre ord ser man nå på tvers av de to oppgavene. Alle de sentrale aktørene hadde lang erfaring fra politietaten, og hadde bakgrunn som jurist eller politi.

Jeg har på tidligere, under objektiviseringsfasen, redegjort for betydningen av nøkkelkompetanse for å lykkes med å innføre endring i en organisasjon (Røvik 2007), og vil derfor bare henvise til det som er sagt der, ettersom det er de samme aktørene som omtales på begge steder.

Kritiske suksessfaktorer

Idemodellen til Czarniawska og Joerges omhandler i liten grad suksessfaktorer for at ideer skal bli implementert. Som respondentene har hevdet, dreide dette seg i stor grad om å argumentere for å endre en praksis som var sterkt forankret i organisasjonskulturen. Alvesson og Sveningsson (2008) beskriver viktige suksesskriterier for å lykkes med endring av organisasjonskultur. De påpeker viktigheten av å skape et fellesskap omkring endringen, og at det ikke skal være rettet bare mot få personer i en organisasjon.

Når straksetterforskning ble innført, ble det innført som tiltak rettet mot alt operativt personell. Det var et fellestiltak, ikke som noe bare en liten gruppe av personer skulle gjøre. Forfatterne viser også til at kulturendring krever kontinuerlig oppfølging og klar rolleforståelse, slik at de som skal endre atferd skjønner hva som forventes av dem, og det konkrete innhold i det som endres. Begreper som kvalitet, vekst, kundeorientering og lignende bør unngås da de blir for diffuse. Straksetterforskning som metode, var diskutert i flere faser og dermed konkretisert, og det ble gitt grundig opplæring om innhold og hvilken atferd som var forventet av den enkelte. Bakgrunnen ble forklart, deriblant Høyesterettsavgjørelsen som ga grunnlag for endringen, men også eksemplene og gjennomgang av formelle krav til innhold, gjennom Påtaleinstruksen og Straffeloven. Målet var forenkling, og det ble lagt vekt på hva som var det minste som måtte til for at saken skulle "holde" i retten etterpå. Den faglig politirollen ble vektlagt. Alvesson og Sveningsson (2008) påpeker også at det er viktig å fokusere på hensikt, fremfor verdier. De sier start med "hva er galt i denne organisasjonen?". I opplæringsprogrammet som ble gjennomført ble måloppnåelse og saksbehandling fokusert, noe som hele politidistriktet gradvis oppfattet som en økende utfordring på grunn av dårlige resultater.

I følge Alvesson og Sveningsson (2008) bør man velge de som fronter det nye med omhu. De bør ikke være "outsidere" i organisasjonen. Da kan endringsforsøket tape anseelse. I Troms politidistrikt var det ansatte i sentrale posisjoner som frontet det nye. Også de lokale enhetslederne fikk i oppdrag å "selge" ideen under opplæringen, og flere ledere deltok i utviklingsarbeidet i de ulike arbeidsgruppene. En av respondentene var klar på at suksessen med straksetterforskning skyldes at Troms politidistrikts politimester og øvrige ledelse hadde vist endringsvilje, og hadde vært åpne og lydhøre også overfor unge folk med gode ideer. Selv om de ikke tok initiativet, så støttet de godt opp under gjennomføringen.

Det er en fordel å kombinere press og dialog, og å bruke mindre grupper til å delta, overbevise og inspirere større grupper. Dette ble gjort i Troms politidistrikt. Det ble brukt tre arbeidsgrupper til å utvikle ideen, og den har vært til orientering og behandling i det lokale reformprosjektets styringsgruppe. En liten gruppe gjennomførte deretter opplæringen og repetisjonsopplæring omtrent ett år etter.

Alvesson og Sveningsson (2008) sier videre at det må tas hensyn til de lokale forhold og ideer og at idealer må forankres i den lokale kontekst. For å tilpasse oppgaven til lokale forhold var det, som tidligere nevnt, på forhånd etterforsket konkrete saker etter den nye metoden. De ble brukt som eksempler på at det var mulig å bruke metoden. Vedkommende som utformet eksemplene fikk en del kjeft, i følge andre respondenter. Selv sier han at det var så mye positive

tilbakemeldinger også i denne perioden at det oppveide for de negative reaksjonene. Han hadde styrke og mot til å stå frem da motstanden kom, som forventet, og det er nødvendige egenskaper når ny kunnskap skal forsøkes innført i en organisasjon (Røvik 2007).

Et siste aktuelt moment fra Alvesson og Sveningsson (2008) er betydningen av å holde temaet på dagsorden. Og dette ble gjort. Det ble en bevisst holdning til at opplæringen og oppfølgingen skulle være motivasjonsrettet. Det var de gode eksempler man ville fokusere på, og disse ble med jevne mellomrom sendt ut til alle i politidistriktet. En av juristene som bidro i utviklingen jobber i dag hos Statsadvokaten i Troms og Finnmark. Der ble han en god "ambassadør" for ordningen, og bidro til "å holde saken varm" gjennom foredrag og også i møter innen påtalemyndigheten. Han ga et eksempel på en sak som startet med at politiet ble tilkalt på grunn av husbråk, det vil si et ordensoppdrag. Han fortalte om hvordan de tok seg inn i leiligheten, sikret åstedet og fikk kontroll på en person. Videre måtte de berge en mann som var tapet på hender og føtter, og som han sa:

"Så i det øyeblikket dem har sikret åstedet, og vet at det står ikke en ny mann innenfor neste dør, så begynner dem å etterforske. Det gjorde dem ikke før. For før hadde dem trampa inn og tatt av tapen og fått han ut og så; "Hvordan var nå egentlig dette her? Hvordan tape var det? Hvor er det DNA? Hvor bør jeg ikke ta? Hvor har jeg tatt? Hvor har jeg gått? Hvor lå den?" Sant? Mens i det øyeblikket du er bevisst på at du etterforsker, også som ordenspoliti, for det var ordensstyrken som var ute, så gjør du ikke det. Da tar du ikke på tapen der du sannsynligvis har tatt for å rive av, der du kan finne DNA. Du beveger deg inn på en annen måte. Du lot ikke han ligge der lenger enn nødvendig for å få gode bilder, for det var ganske dårlige bilder i fotomappa (som brukes i retten, min merknad), men dem var veldig ekte, ikke sant? Og det ble strålende rapporter etterpå."

Denne historien illustrerer godt utviklingen som følger etter at straksetterforskning er tatt i bruk. Når han forteller den bidrar han til å holde saken aktuell. Det gir straksetterforskning ny og forsterket *oppmerksomhet* noe som også i følge Czarniawska og Joerges (1996) er nødvendig for å vinne frem med nye ideer. Det at den har vist seg å fungere gir den også legitimitet. At ideens rykte ikke er basert på skryt, men skyldes nøktern informasjon og dokumenterte effekter (Røvik, 1998) støtter opp om det instrumentelle perspektivet, der det forutsettes at nøktern informasjon ligger til grunn for å ta i bruk nye ideer.

5.4 Spredning av straksetterforskningsideen

De fleste respondentene mente straksetterforskning er tatt i bruk i andre politidistrikter. De fortalte om spredning av ideen via ”korridorprat” i nasjonale politifaglige møter og om hvordan rapporten fra arbeidsgruppen som utredet straksetterforskning ble sendt til mange andre politidistrikter via mail. Videre har en av respondentene i sin nåværende jobb som statsadvokat holdt foredrag om metoden i flere politidistrikter og på ulike distriktsovergripende fagsamlinger, der mange politidistrikter deltar sammen, samt på en landsdekkende samling for Utrykningspolitiet i Norge. Jeg minner i den forbindelse om Statsadvokatens rolle, som overordnet instans innen straffesaksbehandlingen, som gir ekstra faglig ”tyngde” når de formidler ideer.

Respondentene mente også at alle ansatte i Troms politidistrikt etter hvert er blitt målbærere av ordningen. De sørger for det Røvik (2007) kaller ”språksmitte”, ved at straksetterforskning som tema blir holdt ”i live” og spredt videre. En av respondentene, som i dag er sluttet i Troms politidistrikt, har senere jobbet i to andre politidistrikter, og har innført straksetterforskning begge steder. Han sa i den forbindelse: ”... ”straks” har vært en suksess på begge plasser. Umiddelbart har begge disse politidistriktene fått en høyere oppklaringsprosent og lavere saksbehandlingstid.”

Oppslag på politiets eget intranett bekrefter at begrepet har dukket opp i mange politidistrikter siden 2004. I september 2010 ga søk på ordet ”straksetterforskning” 43 treff spredt på 15 av landets 27 politidistrikter. Alle disse spredningsmetodene; uformelle samtaler, foredrag og bruk av teknologiske hjelpe-midler, er eksempler på det Czarniawska og Joerges (1996) kaller *translokale stier* for å spre ideen fra sted A til B. ”Stiene” bidrar til at ideer spres, i mer eller mindre konkret form. De må kontekstualiseres der de ”reiser” fra, som innebærer å språksette en eksisterende praksis og de må dekontekstualiseres der de kommer, det vil si tilpasse ideens innhold til ny kontekst (Røvik, 2007). Den av respondentene som har tatt straksetterforskning med seg til to nye politidistrikter, hevder at det ikke har vært problemer med å oversette praksisen fra et politidistrikt til et annen. Jeg mener det skyldes at alle politidistrikter har samme oppgaver, er organisert forholdsvis likt, og det personalet som skal jobbe med straksetterforskning har samme utdanning politi og jurist. Dermed ble det lettere å overføre fra en organisatorisk kontekst til en annen.

I et brev fra Riksadvokaten, datert 16.10.2009, gis det føringer for at man bør bruke lyd- og bildeavhør ved ”straksetterforskning”. Begrepet er dermed adoptert av det organ som har ansvar

for og prioriterer innen straffesaksbehandlingen. Riktignok står begrepet i hermetegn, som å illustrere at det ikke er et helt ”stuerent”, men meningen er rimelig klar. Nå har alle landets politidistrikter blitt utsatt for et *normativt press* (Jacobsen og Thorsvik 2008) om at de bør bruke lydavhør ved straksetterforskning. Det vil si at begrepet etter hvert må regnes som kjent i hele politietaten.

En annen indikator på at ideen reiser, finner jeg på Politihøgskolen. De har innført ny læreplan fra høsten 2009. I faget ”Rapport- og etterforskningslære” brukes boka ”Etterforskningsmetoder – en innføring” (Bjerknes og Johansen 2009). Boka har et eget kapittel om straksetterforskning, og følgende sitat er interessant:

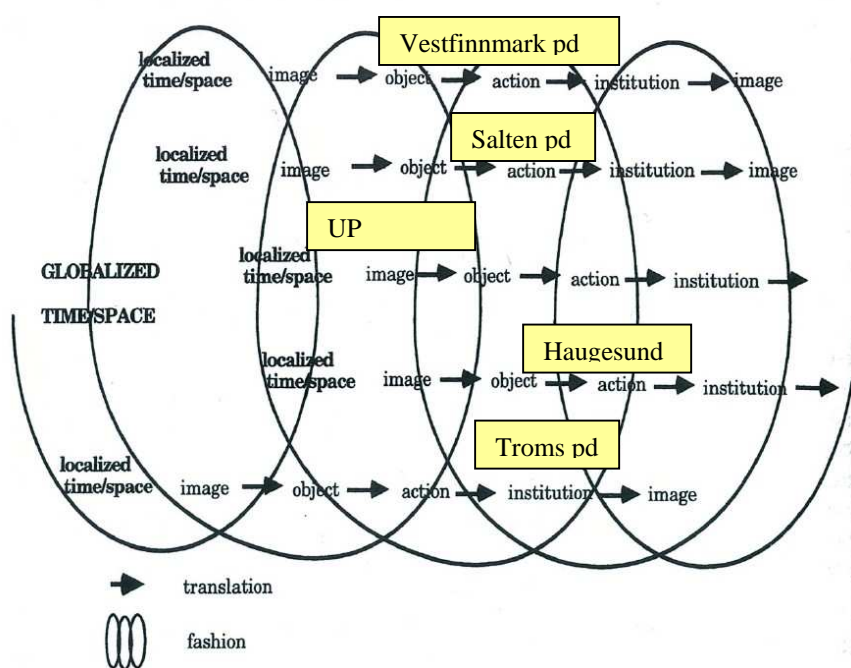
”Troms politidistrikt innførte straksetterforskning i 2004, og har utformet en egen instruks for dette. Deres erfaring er blant annet at de per i dag opplever at straffesaker fra en helg er ferdig etterforsket mandag morgen. Ved at patruljen bruker litt ekstra tid på stedet, sparer de masse tid i ettertid” (Bjerknes og Johansen 2009:95).

Pensum henviser til Troms politidistrikt og til oppstartsåret 2004. Det kan styrke påstanden om at straksetterforskning som konkret arbeidsmetode er utviklet i Troms. Kilden til informasjonen om Troms politidistrikt er Salten politidistrikt i 2007. Og Salten politidistrikt omtales i samme bok, de hevder at straksetterforskning var en av årsakene til at de ble tredje beste politidistrikt på oppklaring av forbrytelser i 2008 (Bjerknes og Johansen 2009:96).

Ideens reise kan følges via det Czarniawska og Joerges (1996) omtaler som *translokale stier*. En ”sti” går fra Tromsø til Bodø, ved Salten politidistrikt. Derfra går den til Bjerknes og Johansen på Politihøgskolen i Oslo, og blir en del av en lærebok, som nå hvert år spres videre til flere hundre politihøgskolestudenter. En annen ”sti” representeres av juristen som tar med sin kunnskap fra Politihuset i Tromsø til Statsadvokatembetet. Derfra går den, i form av hans foredrag til alle nordnorske politidistrikter, den ”når” Utrykningspolitiets leder gjennom et utvalgsarbeid disse to deltar i, og det medfører igjen en invitasjon til å holde foredrag på en av Utrykningspolitiets fagsamlinger. Derfra rettes spørsmål tilbake til Troms politidistrikt om mer konkretisering av hva straksetterforskning innebærer. I jobben som Statsadvokat må man også anta at han også driver påvirkning internt i påtalemyndigheten, og et tegn på det kan være Riksadvokatens skriv der straksetterforskning er nevnt, dog satt i hermetegn.

Jeg mener min undersøkelse viser at straksetterforskning er en ide som er i ferd med å spre seg. For å illustrere dette har jeg, i figur 3, brukt modellen til Czarniawska og Joerges (1996). I denne er satt inn navn på enheter som, i følge mine kilder, har tatt i bruk eller har forespurt om straksetterforskning. Jeg vet ikke hvor langt de enkelte enhetene er kommet i fasene i forhold til idemodellen. Hensikten er imidlertid å illustrere spredningen. I Troms politidistrikt er dette blitt en innarbeidet metode. Ideen er, om man kan si det slik, blitt en form for ”lokal institusjonalisert standart” innad i politidistriktet. Den er tatt for gitt blant de ansatte. I UP har de nylig fått den presentert av Statsadvokaten i Troms og Finnmark. De befinner seg dermed mellom idé- og objektstadiet. I Salten, Vestfinnmark og Haugesund er metoden tatt i bruk, den er i fasen ”action” osv.

Figur 3: Illustrasjon av spredning av straksetterforskning satt inn i Czarniawska og Joerges’ modell.



5.5 Institusjonalisering av ideen straksetterforskning

Min undersøkelse dokumenterer *ikke* at straksetterforskning er blitt en institusjonalisert standard, dvs. at den er blitt en legitimert organisasjonsoppskrift med en forbilledlig status for flere organisasjoner. Jeg har fokusert på Troms politidistrikt og har i liten grad undersøkt med kilder fra andre politidistrikter. Men etter hvert som nyutdannede studenter kommer i arbeid, vil metoden kanskje bli en institusjonalisert standard. Nye studenter får opplæring i hva

straksetterforskning innebærer på politihøgskolen, og de vil møte arbeidsmetoden i praksis i mange politidistrikter når de i sitt andre studieår er utplasserte i politidistriktene.

5.6 Oppsummering av undersøkelsen i forhold til idemodellen

Min problemstilling var: ”*Hvordan og hvorfor oppsto organisasjonsideen straksetterforskning ved Troms politidistrikt? Var den instrumentelt eller institusjonelt motivert?*”

Jeg ønsket å undersøke om organisasjonsideen straksetterforskning fulgte de samme fasene som Czarniawska og Joerges’ modell for fremvekst og spredning av ideer. Jeg ville se på hvordan ideen oppsto, hvordan den utviklet seg fra tanke til en konkret arbeidsmetode og hvordan den ble begrunnet – ut fra instrumentelle eller institusjonelle motiver. Deretter ønsket jeg å undersøke om den, ifølge mine respondenter, hadde spredt seg til andre enheter i politietaten.

Mitt hovedfokus var *opprinnelsesfasen* og jeg fant mange trekk som samsvarte med idemodellen. Fem hovedpoenger kan trekkes frem fra den fasen. For det første ble straksetterforskning som idé utviklet over en periode på omtrent 8 år før den ble innført. I flere år var den dermed immateriell og på det stadiet Czarniawska og Joerges kaller ”*figments of vivid imagination*”. For det andre følger den fasene med ”*plott*” om hvorfor det var nødvendig og opprinnelsen *dramatiseres*. Et tredje funn var bruk av *språklige artefakter*, at den ble gitt et lokalt navn, en ”*label*”, og navnet skulle gi ønskede *assosiasjoner*. Dette ga ideen den nødvendige *oppmerksomhet*. Det fjerde momentet er *objektiveringsfasen*, der jeg gir omfattende beskrivelser hvordan begrepet straksetterforskning fylles med innhold. Tre arbeidsgrupper språkliggjør ideen og gjør den ”*kommunikabel*” gjennom *kollektive oversettelsesprosesser*. Disse bidrar også til repeterende bruk av straksetterforskning som begrep, noe idemodellen viser til som viktig for å vinne støtte i organisasjonen. Samtidig testes den ut i praksis slik at *lokale forhold* ivaretas og medvirkning og *allianser* utnyttes for å bringe ideen frem.

Det femte poenget er hvordan aktørene klarte å vinne frem, gjennom å bruke sin *kompetanse*, både om faglige forhold, men også ved å utnytte kjennskap til organisasjonskulturen, *den sosiale kontekst* og til politidistriktets reformhistorie. Alle disse fem momentene besvarer *hvordan* straksetterforskning oppsto.

For å besvare ”*hvorfor oppsto straksetterforskning?*”, har jeg brukt begrunnelsene som respondentene ga, og de var både av *instrumentell* og *institusjonell* art. De instrumentelle begrunnelsene er ressursmangel, dårlige resultater på fastsatte mål og ønsker om å utvikle egen organisasjon. De institusjonelle begrunnelser er press fra omgivelsene til å prestere bedre, press

til å tilpasse seg en ny styringsform og ny ledelse og muligens også ønske om å beholde et godt omdømme. Hovedtyngden av begrunnelsene er instrumentelle, respondentene har ønsket forenkling og forbedring uten at det skulle gå på bekostning av rettssikkerhetsprinsippet. Og det illustreres godt ved at de har beskrevet nyttige effekter av den nye arbeidsmetoden, og det er igjen med på å forsterke og skape ny *oppmerksomhet* om ideen. Det kan også anføres at det som starter som institusjonelle motiv, press fra institusjonelle omgivelser, etter hvert oppleves som *ektefølte problemer* som man selv ønsket å finne løsninger på, som igjen innebærer at forklaringen går over til å bli instrumentelt motivert.

Den sentralt styrte politireformen bidro også til utviklingen av straksetterforskning. Det var krav om å ha lokale prosjekter i alle politidistrikter. På grunn av at det var få strukturelle endringer i Troms politidistrikt ble det mulig å utrede andre forhold. Czarniawska og Joerges (1996) viser i den anledning til Schütz (1973) og "*purpose at hand*". Man kunne koble ideen straks-etterforskning som løsning til kravet om mer effektiv polititjeneste, som var et uttrykt mål for politireformen. Straksetteforskning ble løsning både på presset om å oppnå bedre resultater og den ble samtidig en løsning som kunne knyttes mot politireformens hovedmål om mer effektiv polititjeneste.

Implementering av metoden har krevd endring i en arbeidsdeling som var sterkt forankret i organisasjonen, på grunn av dens institusjonelle trekk. Gjennom innføring av straks-etterforskning har flere aktører bidratt til å bygge ned de kulturelle barrierer som fantes mellom ordens- og etterforskningsoppgaver. Den formelle organisasjonsstrukturen reflekterer fortsatt den gamle oppgaveinndelingen mellom orden og etterforskning, etter prinsippet om såkalt formålsinndeling, mens oppgavene etter hvert går over mot mer prosessinndeling, ettersom ordensseksjonen nå også utfører etterforskningsoppgaver. Respondentenes beskrivelse av hva som var viktig for å lykkes, støttes i stor grad av det Alvesson og Sveningsson (2008) hevder er viktige elementer for å lykkes med *endring av en organisasjonskultur*. De sentrale aktørene hadde også den nødvendige *kompetanse* som i følge Røvik (2007) er viktig for å innføre ny kunnskap i en organisasjon.

I spredningsfasen kan man følge flere eksempler på såkalte *translokale stier* som er brukt for å spre ideen, jamfør Czarniawska og Joerges (1996). Dermed bekreftes igjen idemodellen. Det foregår *oversettinger* av ideen i flere enheter innen politietaten, og de befinner seg i ulike faser av modellen; ide-, objekt- eller aksjonsfasen. Straksetterforskning er tatt i bruk i flere politidistrikter. Kanskje ser vi konturene av det Czarniawska og Joerges (1996) beskriver som

en *masteridé*, den begynner å bli utbredt i etaten, til og med som pensum i politiutdanningen, men metoden tas ennå ikke for gitt i, og kan dermed ikke kalles en institusjonalisert standard.

6 Avslutning og refleksjoner

Min undersøkelse viste at utvikling og implementering av straksetterforskningsmetoden i stor grad fulgte de samme fasene som Czarniawska og Joerges (1996) har beskrevet i sin modell. Prosessen kan kanskje synes overraskende ”lineær”. Det hadde derfor vært interessant å følge samme prosess under en annen kontekst, for å se om den ville utviklet seg likt. Grunnen til at prosessen i Troms politidistrikt fremstår som så ”strømlinjeformet”, kan være at eventuelle problemer som krevde at man måtte gå tilbake i prosessen og starte på nytt, ikke ble fokusert og vektlagt nå i ettertid, ettersom metoden nå fremstår som en lokal suksess. Metoden ble også testet av tidligere leder for etterforskning underveis i objektiviseringsfasen, slik at eventuelle feil og mangler ble sannsynligvis håndtert da.

Modellen til Czarniawska og Joerges går lite i dybden på for eksempel fasene der den sosiale kontekst får betydning for om en idé får oppmerksomhet. Den sier heller ikke så mye om forhold som er viktige når ideer skal implementeres. I de fasene ble det derfor nødvendig å bruke annen litteratur for å utdype og forstå det som skjedde.

Det er spesielt tre forhold jeg har reflektert over med hensyn til hvordan de har påvirket den prosessen jeg har undersøkt. Det første er en bevisstgjøring om hva det innebærer å forsøke å endre forhold i organisasjoner med institusjonaliserte trekk og dermed sterk organisasjonskultur. Motstand må forventes, dersom man ikke kan utnytte de positive egenskapene ved kulturen til egen fordel. Og man må sannsynligvis akseptere at det brukes lang tid på endringsprosesser i slike organisasjoner.

Det andre er hvilken betydning ”Reform 2000-prosjektet” hadde for at prosessen med straksetterforskning ble som den ble. Her klarte man å utnytte, bevisst eller ubevisst, en eksternt styrt reform til noe positivt. Spørsmålet er imidlertid om man burde være mer oppmerksomme - og gripe de muligheter som byr seg, når omgivelsene setter fokus på et område, som de gjorde med ”Reform 2000”?

Det tredje jeg har reflektert over er betydningen av den kompetansen de involverte aktørene i politidistriktet hadde. I Troms politidistrikt var det på den tiden en gruppe ”entreprenører”. Sammen hadde de den nødvendige kompetansen for å lykkes. De hadde lang erfaring fra de to

fagene som ble berørte, politioppgaver og jus. De hadde nødvendige, personlige egenskaper som mot og styrke til å utfordre det eksisterende systemet. De hadde videre tålmodighet til å bringe frem, ”holde liv i” og fullføre prosessen ettersom de hadde stor tro på ideen. De fleste bidragsyterne fulgte nesten hele prosessen, og sikret dermed kontinuitet. Bruk av andre aktører, eller bytte av aktører underveis i prosessen, ville muligens ha gitt et annet resultat.

Et annet relevant spørsmål er for øvrig om straksetterforskning virkelig var ny kunnskap i etaten. Det kan diskuteres. En person har vektlagt at dette kun var ”vanlig” etterforskning, en annen hevder at begrepet eksisterte tidligere – dog uten konkret innhold. Men i Troms politidistrikt bidro innføring av straksetterforskning til endringer i arbeidsprosessene, som det er beskrevet mange positive effekter av. Dette tiltaket ”traff” blant annet kravet til effektivitet. Straksetterforskning endret en arbeidsdeling som var sterkt forankret i organisasjonskulturen. Derfor krevde det virkemidler som man kjenner igjen i studier fra det fagfeltet, for å lykkes (Alvesson og Sveningsson 2008). Og muligens bør man i større grad bruke erfaringer fra kulturstudier når man skal gjøre endringer i en institusjonalisert organisasjon, uavhengig av om det er prosesser, ledelse eller struktur som skal endres.

Mitt teoretiske bidrag er at jeg gjennom undersøkelsen har dokumentert og styrket momentene fra de tidlige faser av Czarniawska og Joerges’ modell for opprinnelse og fremvekst av ideer. Det finnes mange studier om spredning av ideer, men få om opprinnelsesfasen og fremvekst av en ide, og det er denne fasen som jeg bidrar til å belyse.

Min undersøkelse kan dessuten ha interesse for praktikere, det vil se andre politidistrikter, og for Politihøgskolen, da funnene kan brukes i senere undersøkelser som en generell veiviser om utvikling av nye metoder i etaten.

Referanser

Litteratur:

Alvesson, M. og Sveningsson, S. (2008), "Changing organizational culture", Routledge, New York.

Bjerknes, O. T. og Johansen, A. K. H. (2009), "Etterforskningsmetoder – en innføring", Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.

Czarniawska, B. og Joerges, B. (1996), "Travels of Ideas", Czarniawska, B. og Sevón, G. (red.), "Translating organizational change", de Gruyter, Berlin, pp. 13-48.

Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P. G. og Røvik, K. A. (2009), "Organisasjonsteori for offentlig sektor", Universitetsforlaget, Oslo.

Gulick, L., (1937), "Notes on the Theory of Organization", i Gulick L. og Urwick L. F. (red.), "Papers on the Science of Administration", Institute of Public Administration, New York.

Jacobsen, D. I. (2005), "Hvordan gjennomføre undersøkelser", Høyskoleforlaget, Kristiansand.

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2008), "Hvordan organisasjoner fungerer", Fagbokforlaget, Bergen.

Latour, B., (1986), "The powers of association", i Law, J. (red.), "Power, action and belief", Routledge and Kegan Paul, London, pp. 264-280.

March, J. G. og Olsen, J. P. (1989), "Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics", The free press, New York.

Røvik, K. A. (1992), "Den "syke" stat. Myter og moter i omstillingsarbeidet", Universitetsforlaget, Oslo.

Røvik, K. A. (1998), "Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet", Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.

Røvik, K. A., (2007), "Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon", Universitetsforlaget, Oslo.

Schütz, A., (1953/1973), "Common-sense and the scientific interpretation of human action", In: Collected, vol. I. The Hague: Martinus Nijhoff, pp. 3-47.

Selznick, P., (1957), "Leadership in administration. A sociological interpretation", Harper & Row, New York.

Andre dokumenter:

Riksadvokatens skriv av 16.10.2009, "Lyd- og bildeopptak av politiforklaringer"

Stortingsmelding 22 (2000-2001) Politireform 2000, Justisdepartementet

Troms politidistrikt, Rapport fra arbeidsgruppe "Straffesaksbehandling", 30.8.2002.

Troms politidistrikt, Rapport fra arbeidsgruppe "Operative effektiviseringstiltak", 30.6.2003.

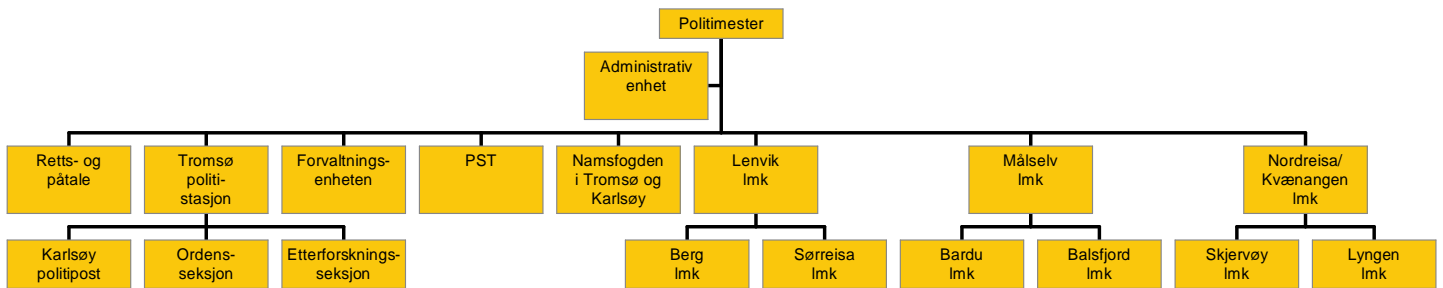
Troms politidistrikt, Rapport fra arbeidsgruppe "Straksetterforskning", 23.12.2003.

Linker:

www.politi.no

<http://no.wikipedia.org/wiki/Politi>

ORGANISASJONSKART TROMS POLITIDISTRIKT



lmk= lensmannskontor

- Introduksjon
- Bakgrunn for undersøkelsen, hva oppgaven handler om. At jeg har mer fokus på opprinnelsen og evt. spredning, enn på selve implementeringen
- Lydopptak
- Etske spilleregler, behandling av det som fremkommer i intervjuet, lydsporet
- Forberede på lengde ca. 1,5 time
- Si noe om hva som forventes av dem siden det er så lenge siden det skjedde
- Sted

- 1) Hva er din bakgrunn (hvor lenge i etaten, tidl. Erfaring)
- 2) Kan du beskrive utviklingen av politietaten, slik du husker det
- 3) Hva er straksetterforskning, slik du ser det?
- 4) Hva er spesielt med straksetterforskning?
- 5) Beskriv, ut fra hva du husker, **hvordan** metoden oppstod?
Stikkord:
Hva skjedde? Når?
Hvem deltok, hvem kom på ideen?
I hvilken setting/kontekst skjedde det?
Hvordan kom de på ideen? Beskriv prosessen (i møter, lobbying)
- 6) Bakgrunn, **hvorfor tror du** ble dette utredet, Hvorfor kom man opp med denne prosedyren for etterforskning?

Stikkord (hvis de ikke kommer inn på det av seg selv):
Hadde noe lignende vært prøvd før, så vidt du vet? Hos oss el. i andre politidistrikter

Kriminalvaktas tidligere plassering. Prosjekt Tempo, Rødsak

Hvorfor var det ikke utredet tidligere?

Hvem har hatt innvirkning på at arbeidet ble igangsatt?
Var sentrale aktører i politiet viktig, lokaler aktører?
(sentrale myndigheter, egne, faktiske problemer, fagforeningens rolle dvs. normativt press)
(Tror du metoden hadde blitt innført uten Reform-2000 arbeidsgruppene - spørsmålet er for snevert i følge Turid)?

Tror du det hadde blitt gjort uten mulighetene som oppsto når lydavhørsutstyret kom, og ble gjort tilgjengelig for mange?

Hvor lenge har vi blitt målt på saksbehandlingstid og oppklaringsprosent?

Teori: IDÈ

Klassifisering ideer, translatørkompetanse.
Røvik

Teori: HVORDAN

Aktører i reformarbeid.
Røvik

Om hvordan ideer oppstår, fra tanke til objekt (sette ord på, designe, gjøre attraktiv/assosiasjoner)

Om å fortelle om opprinnelse, tidsmarkere ideer, dramatisere ideen.
Czarniawska og Joerges

Teori om HVORFOR:

Institusjonelle/
instrumentelle
begrunnelser, Røvik

Regulative, Normative,
Kognitive begrunnelser.
Jacobsen/Torsvik og
Scott.

Omgivelser, offentlige
reformer, New Public
Management.
Tom Christensen og Per
Lægneid eller
Christensen, Lægneid,
Roness og Røvik (2009)
Org.teori for offentlig
sektor

- 7) Hvem fant på navnet?
Stikkord:
Har du hørt navnet presentert, før det ble lansert hos oss, andre politidistrikt? POD?
Hvor hentet man inspirasjon fra - var det andre politistasjoner eller organisasjoner i inn- eller utland? (Hordaland). Noe man hadde lest eller hørt om i en eller annen sammenheng?
Sammenheng med Straksjurist?
- 8) Er navnet funnet på hos oss i Troms, så vidt du vet?
Stikkord:
Hva synes du selv om navnet?
Er det dekkende? Hvilke assosiasjoner gir begrepet deg?
Hvilke assosiasjoner tror du andre ansatte får?
- 9) Hvordan jobbet man den frem fra ide til prosedyre?
Stikkord:
påvirkning, overvinne motstand, vurdering kulturelle hindringer, (det gikk 2 år fra den var nevnt i en rapport til den ble iverksatt)
- 10) Mener du at straksetterforskning er implementert i Tpd?
Kan du gi eksempler på det?
- 11) Hvilke effekter har det hatt?
- 12) Hva var kritiske suksessfaktorer for å lykkes?
Stikkord:
Ressurstilførsel: Alle nye stillinger opprettet i Tpd fra 2005?
Ledelse: Hvilken rolle har den øverste ledelsen spilt i forbindelse med utforming og igangsetting? Tror du deres oppfølging skiller seg fra hvordan andre politidistrikter ledes/ble ledet på den tiden?
Andre forhold, spesielle vurdering som ble gjort.
- 13) Kjenner du til at andre politidistrikter har tatt i bruk samme metode?
Stikkord: Hvor har de i så fall hentet ideen fra?
- 14) Beskriv hvordan du oppfatter at Troms politidistrikt var som organisasjon på den tiden?
Stikkord: Sammenlign oss med andre pd? Hvilket politidistrikt hevdet seg faglig på den tiden? Hvorfor har du den oppfatningen?
- 15) Hvor hentet du dine faglige innspill fra?
Stikkord: Deltok du på noen faste arenaer, der tema som straksetterforskning var naturlige tema?
Diskuterte du noen gang arbeidsmetoden med andre fagfolk i andre politidistrikter? Vet du om andre pd. Jobbet med lignende prosedyrer før oss?
Abonnerer du på spesielle tidsskrift/fagblader

Teori
Navngi, "labels"
Czarniawska og Joerges

Fra ide til aksjon,
Czarniawska og Joerges

Organisering av
reformarbeidet,
deltakere, effekter av
reformer. Røvik?

Her kan det vel komme
mye: kultur, ledelse,
makt, reformprosesser

Om spredning av idèer

Omgivelser (offentlige
myndigheter, reform
2000) organisatoriske
forbilder)

Ideer på reise:

Inspirasjonskilder,
nettverk, konferanser,
fag/bransjeblader,

- 1) Hva er din bakgrunn (hvor lenge i etaten, tidl. Erfaring)
- 2) Kan du beskrive kort utviklingen av politietaten, slik du husker det, i den perioden du har jobbet her?
- 3) Hva er straksetterforskning, slik du ser det?
- 4) Hva er spesielt med straksetterforskning?
- 5) Beskriv, ut fra hva du husker, **hvordan** metoden oppstod?
- 6) Bakgrunn, **hvorfor tror du** ble dette utredet, Hvorfor kom man opp med denne prosedyren for etterforskning?
- 7) Hvem fant på navnet?
- 8) Er navnet funnet på hos oss i Troms, så vidt du vet?
- 9) Hvordan jobbet man den frem fra ide til prosedyre?
- 10) Mener du at straksetterforskning er implementert i Tpd?
- 11) Hvilke effekter har det hatt?
- 12) Hva var kritiske suksessfaktorer for å lykkes?
- 13) Kjenner du til at andre politidistrikter har tatt i bruk samme metode?
- 14) Beskriv hvordan du oppfatter at Troms politidistrikt var som organisasjon på den tiden?
- 15) Hvor hentet du dine faglige innspill fra?