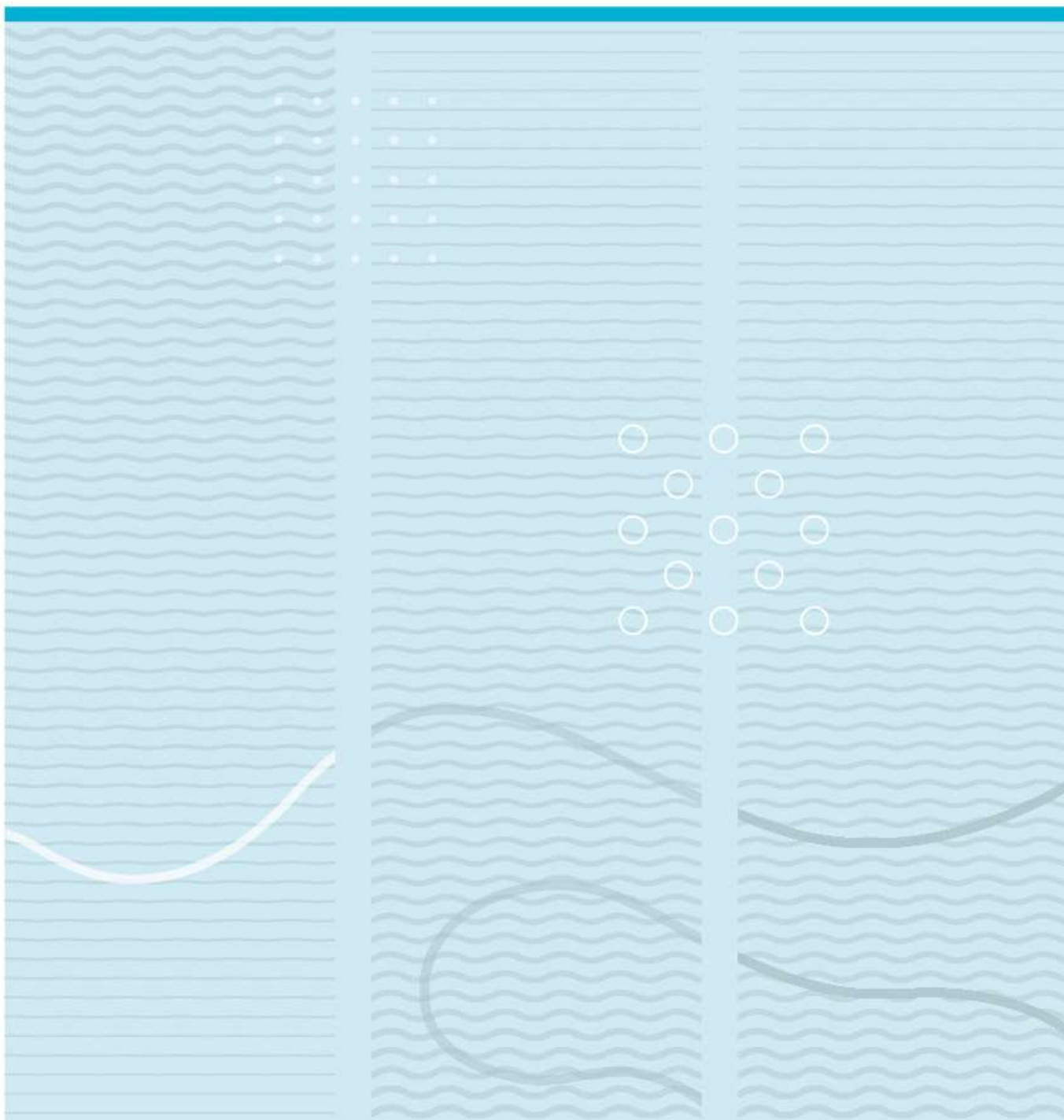


Ingrid Margrethe Svorkmo Hongslo  
**Etterforskningsløftet**

- En kvalitativ studie av samhandling og etterforskningsledelse



**Universitetet i Sørøst-Norge**

USN Handelshøyskolen

Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap

Postboks 4,

3199 Borre

<http://www.usn.no>

© 2024 Ingrid Margrethe Svorkmo Hongslo

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

# Sammendrag

Denne mastergradsavhandlingen undersøker samhandling og etterforskningsledelse mellom politiet og påtalemyndigheten. Studien er avsluttende for masterprogrammet i innovasjon og ledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge, USN Handelshøyskolen.

Målet med studien har vært å finne ut hvordan etterforskningsledelse og samhandling mellom påtalejurister og etterforskere oppleves og utøves under etterforskningsprosessen i Trøndelag politidistrikt. Datagrunnlaget er innhentet ved hjelp av individuelle intervjuer. Funnene tar utgangspunkt i respondentenes subjektive erfaringer sammenholdt med ledelsesteorier med hovedvekt på forskere som Gottchalk (2007), teamteorier fra Ellingsen og Antonsen (2017) samhandlingsteorier fra Berlin og Carlström (2008-2015).

Det har tidligere vært en utfordring at samhandlingen og etterforskningsledelsen mellom politiet og påtalemyndigheten har vært preget av manglende rolleforståelse, uklare forventninger og mangelfull etterforskningsledelse. Kvalitetsreformen i etterforskning ble innført som tiltak for å heve kvaliteten på etterforskningsfeltet med fokus på en mer tilstedeværende etterforskningsledelse.

Hovedfunnene i studien viser at det til tross for økt fokus på en mer tilstedeværende etterforskningsledelse, fortsatt oppleves lav grad av samhandling og etterforskningsledelse fra påtalefaglig etterforskningsleder underveis i etterforskningen, spesielt i straffesaker med begrenset omfang og kompleksitet. Et annet viktig funn er at det fortsatt er manglende rolleforståelse blant aktørene på etterforskningsfeltet.

Nøkkelord: Etterforskning, kunnskapsledelse, beslutningsledelse, kommunikasjonsledelse, samhandling og team.

# Abstract

This master's thesis examines collaboration between police and the prosecuting authority and the investigation leadership. The study is final for the Master's Program in Innovation and Management at the University of South-Eastern Norway, USN School of Business.

The aim of this thesis has been to study how the investigative leadership and the collaboration between the prosecution lawyers and the investigators are exercised during the investigation process in Trøndelag Police District and how the actors perceive the situation. The data were collected by means of individual interviews. The findings are based on the respondents subjective experiences compared with management theories with emphasis on researchers such as Gottchalk (2007), team theories from Ellingsen and Antonsen (2017) and collaboration theories from Berlin and Carlström (2008-2015).

It has previously been a challenge that the collaboration and investigative leadership between the police and the prosecuting authority has been affected by a lack of understanding of roles, unclear expectations and inadequate investigative management. The quality reform in investigations was introduced as a measure to raise the quality of the investigation field, with a focus on a more present investigation management.

The main findings of the study show that despite the increased focus on more present investigative management, there is still a low degree of presence and investigative leadership from the prosecuting investigator during the investigation, especially in criminal cases with limited scope and complexity. Another important finding is that there is still a lack of understanding of roles among the actors in the investigation field.

Keywords: Investigation, knowledge management, decision management, communication management, collaboration and team.

# Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b>	<b>3</b>
<b>Abstract</b>	<b>4</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b>	<b>5</b>
<b>Forord</b>	<b>7</b>
<b>1 Innledning</b>	<b>8</b>
1.1 Bakgrunn	8
1.1.1 Problemstilling	9
1.1.2 Forskningsspørsmål	9
1.1.3 Hensikt	10
1.1.4 Teoretisk og praktisk bidrag	10
1.1.5 Teoretisk rammeverk	10
1.1.6 Begrepsavklaring	11
1.1.7 Etterforskning	12
1.1.8 Etterforskningsledelsen	12
<b>2 Teori</b>	<b>14</b>
2.1 Etterforskningsledelse	14
2.1.1 Kunnskapsledelse	15
2.1.2 Kommunikasjonsledelse	16
2.1.3 Beslutningsledelse	16
2.1.4 Styrker med etterforskningsledelse	17
2.1.5 Utfordringer med etterforskningsledelse	18
2.2 Samhandling	19
2.2.1 Tillit og samhandling	20
2.2.2 Ulike samhandlingsperspektiver	21
2.2.3 De ulike samhandlingsformene	23
2.2.4 Styrker med samhandling i etterforskningen	26
2.2.5 Utfordringer med samhandling under etterforskningen	28
<b>3 Metode</b>	<b>31</b>
3.1 Valg av metode og forskningsdesign	31
3.1.1 Kvalitativ metode	31
3.1.2 Abduktiv tilnærming	31
3.1.3 Forskningsdesign, liten N-studie	32
3.2 Datainnsamling	33

3.2.1	Primærdata	33
3.2.2	Datainnsamlingsmetode; Det individuelle intervjuet	.33
3.2.3	Rekrutering	34
3.2.4	Utvalg av respondenter	34
3.2.5	Intervjuguide	35
3.2.6	Gjennomføring av intervjuene	36
3.2.7	Transkribering	38
3.2.8	Analyse av data	39
3.3	Validitet og reliabilitet	39
3.3.1	Intern validitet	39
3.3.2	Ekstern validitet	40
3.3.3	Begrepsvaliditet	41
3.3.4	Reliabilitet	41
3.3.5	Antagelser	42
3.3.6	Begrensninger	42
3.4	Etikk	43
<b>4</b>	<b>Funn og analyse</b>	<b>44</b>
4.1	Demografi	44
4.2	Hvordan samhandlingen og etterforskningsledelsen oppleves	44
4.2.1	Kunnskapsledelse	45
4.2.2	Kommunikasjonsledelse	48
4.2.3	Beslutningsledelse	.52
4.3	Samhandlingsformer	54
4.3.1	Sekvensiell samhandling	54
4.3.2	Parallell samhandling	58
4.3.3	Synkron samhandling	61
<b>5</b>	<b>Diskusjon</b>	<b>65</b>
5.1	Hvordan samhandling og etterforskningsledelse oppleves	65
5.2	Hvordan samhandling utøves	.68
<b>6</b>	<b>Konklusjon</b>	<b>71</b>
	<b>Litteraturliste</b>	<b>.72</b>
<b>7</b>	<b>Vedlegg</b>	<b>84</b>

## Forord

Arbeidet med denne masteroppgaven har vært en spennende og lærerik prosess for meg både som student og etterforsker. Jeg har fått en dypere forståelse for de ulike komponentene samhandling og etterforskningsledelse består av, samt det individuelle ansvaret hver enkelt bærer for at etterforskningen og samhandlingen skal bli best mulig.

Jeg ønsker å rette en stor takk til min kjære ektemann som har holdt fortet på hjemmebane mens jeg har sittet mange helger og ettermiddager med masteroppgaven. Jeg må også få takke min mor og stefar for uvurderlig hjelp, dette har ikke gått uten dere. Og ikke for å glemme min snille tante Vigdis og onkel Hugo i Sandefjord som alltid har vært så gjestfri med husrom og hjerterom de gangene jeg har hatt undervisning på Universitetet i Horten.

Så vil jeg takke min tidligere arbeidsgiver i Midt-Vest Telemark i Sørøst politidistrikt for å tilrettelegge for at jeg skulle kunne gjennomføre dette studiet. Og tusen takk til min nye arbeidsgiver Trøndelag politidistrikt som stilte opp som studieobjekt. En stor takk rettes også til respondentene som stilte opp og bidro med sine gode refleksjoner og kloke betraktninger.

Og til sist, men ikke minst, takk til min enestående veileder Jarle Løwe Sørensen for all den gode hjelpen du har gitt meg. Kunnskapen og engasjementet ditt har inspirert og motivert meg.

Fannrem, 01.04.24

Ingrid Margrethe Svorkmo Hongslo

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Politiet og påtalemyndigheten har ansvar å forebygge, etterforske og straffeforfølge lovbrudd. I 2013 oppnevnte riksadvokaten en arbeidsgruppe som fant flere sentrale årsaker til at ¼ av etterforskede straffesaker ikke nådde opp til forventet kvalitetsmessig nivå. Grunnen var fravær av kompetent etterforskningsledelse og mangel på rutiner for støtte, øving og kvalitetssikring, samt at etterforskere ikke fikk systematisk oppfølging og kompetanseheving (Riksadvokaten, 1:2021, s. 1).

I forlengelse av nærpolitireformen, ble handlingsplan for løft av etterforskningsfeltet signert i mai 2016 med mål om et kvalitetsløft av etterforskning og påtalearbeidet i hele landet (NOU 2017:5, s. 21). Siden mange av straffesakene etterforskes på steder der politiledelsen ikke er lokalisert, er det viktig med en organisering som sikrer etterforskningsledelse av høy kvalitet, i bygd så vel som i by. Det er behov for tett samhandling mellom etterforskere og påtalejurister for å øke effektiviteten i etterforskningen, så påtalearbeidet må være mobilt (Prop. 61 LS, 2014-2015, s. 27, 100). Men det finnes ingen forskning som dokumenterer at kvaliteten på straffesakene faktisk øker med en tilstedeværende etterforskningsledelse, men erfaring tilsier at det er positivt med en god påtalefaglig etterforskningsledelse. I tillegg vil en god og erfaren politifaglig etterforskningsleder med erfarne etterforskere bidra til å heve kvaliteten (Myhrer, 2015, s. 159).

Ved gjennomgang av eldre politifaglig litteratur fant jeg at samhandling og ledelse under etterforskningen ofte foregikk direkte mellom etterforsker og påtaleansvarlig politijurist uten mellomledd (Auglend et al., 2011, s. 600). I Myhrer (2015) sin evalueringsrapport «Kvalitet i etterforskningen» ble det rapportert om historiske data hentet fra ulike evalueringsrapporter fra tidsperioden 1999 til 2007. Disse sa at straffesaksprosessen var preget av lite ledelse, kunnskap og styring. I 2007 anbefalte Riksadvokaten (1:2007) at det burde opprettes sedelighetsteam med egen politijurist med kompetanse på fagfeltet (Myhrer, 2015, s. 153–157).

I 2016 kom Riksadvokaten med et rundskriv om politiavhør hvor det står at påtaleansvarlig politijurist skal samhandle tett med politifaglig etterforskningsleder.



Denne samhandlingen skal foregå både i planleggingen og utarbeidelsen av etterforskningsplan, under gjennomføringen og evalueringen av etterforskningen (Riksadvokaten, 2:2016, s. 3, 6).

Rollene, hovedoppgavene og ansvaret til påtalejuristene ble definert i PNP, Prosjekt Nye Politidistrikt, men det manglet en beskrivelse av hvordan utøvelsen skulle foregå i praksis og det ble personavhengig hvordan hver enkelt påtalejurist utførte sine arbeidsoppgaver (NOU 2017:5, s. 53, 79). Men i 2021 kom det et brev med ytterligere beskrivelse av Riksadvokatens forventninger til rollen som påtalesaglig etterforskningsleder. Innledningsvis fremgikk det av brevet at det har vært en positiv trend med færre avvik på straffesaksfeltet etter at etterforskningsløftet ble implementert, fagutviklingsapparatet ble stiftet og fagledelsen fra riksadvokaten ble sterkere. Til tross for dette rår det fortsatt en usikkerhet om hva som forventes av påtalesaglig politijurist og hvordan de skal utføre sin praksis. Det er bekymringsfullt (Riksadvokaten 21/1906-1 s. 1).

### 1.1.1 Problemstilling

Det finnes en antakelse i etterforskningsløftet om at en samhandlende og tilstedeværende påtalesaglig etterforskningsledelse er avgjørende for å sikre kvalitet og effektivitet i etterforskningsarbeidet (Prop. 61 LS, 2014-2015, s. 99 -100). Problemet er at samhandlingen mellom de ulike aktørene ikke fungerer optimalt (Riksadvokaten 21/1906-1 s. 1). Mulige årsaker er manglende rolleforståelse, uklare forventninger (NOU 2017:5, s. 81) og lav kapasitet til å drive påtalesaglig etterforskningsledelse (Myhrer, 2015, s. 184; Fahsing og Ask, 2016, s. 204). Dersom problemet vedvarer, kan det gå utover effektiviteten i straffesaksbehandlingen og føre til ujevn kvalitet i etterforskningsarbeidet (Riksadvokaten 21/1906-1 s. 1, 10). Det er derfor et behov for å undersøke hvilken opplevd effekt etterforskningsløftet har hatt på samhandlingen mellom påtalesaglige etterforskningsledere og etterforskere. Spesielt er det et behov for å undersøke på hvilken måte samhandlingen utøves.

### 1.1.2 Forskningsspørsmål

RQ1. Hva legger etterforskere og påtalesaglige etterforskningsledere i Trøndelag politidistrikt i begrepet samhandling under etterforskningen?

RQ2. Hvordan opplever etterforskere og påtalefaglige etterforskningsledere i Trøndelag politidistrikt at etterforskningsledelsen utøves?

RQ3. På hvilken måte utøves samhandlingen mellom påtalefaglige etterforskningsledere og etterforskere i Trøndelag politidistrikt?

### 1.1.3 Hensikt

Dette er en kvalitativ studie som undersøker hvordan samhandlingen oppleves og utøves mellom etterforskningsledelsen og etterforskere under etterforskningsprosessen i Trøndelag politidistrikt. Det har blitt dokumentert at sprik mellom visjon og virkelighet når det kommer til forventet kvalitet og faktisk kvalitet. Da er det interessant å undersøke om visjon og virkemidler ved implementeringen av etterforskningsløftet har hatt en effekt på samhandlingen. For å få et bilde av situasjonen ble det utført åtte individuelle intervjuer. Respondentene besto av fire etterforskere og fire påtalejurister. Funnene sammenholdes med forskning og faglitteratur inn mot samhandling og ledelsesteorier som studien er ment å være et bidrag til. Dette kan skape bevissthet og kunnskap om samhandlingsprosesser under etterforskningen og hvordan disse ledes.

### 1.1.4 Teoretisk og praktisk bidrag

Studien er ment å være et teoretisk bidrag til fagfeltene etterforskningsledelse og samhandling. Målet er å skape bevissthet rundt samhandlingsprosesser blant samhandlingspartnere og beslutningstakere på ulike nivå, samt å bidra til økt forståelse for verdien samhandling tilfører samfunnet og organisasjoner. Det er ment at studien skal bidra til utvikling og forbedring av praksis.

Ved å lese oppgaven vil du bli kjent med hva som kreves av deg som leder og/eller medarbeider for å skape et godt samhandlingsklima og hvilke styrker og utfordringer man kan møte i ledelsen og utførelsen av samhandling. Studien kan være et godt verktøy for toppledere som kan tilrettelegge for samhandling gjennom etablering av rutiner og instruksjoner.

### 1.1.5 Teoretisk rammeverk

Denne oppgaven er et produkt av masteremnet innovasjon og ledelse på Universitetet i Sørøst-Norge. Studien tar utgangspunkt i samhandlingen hvor fagledere og etterforskere skal jobbe sammen for å nå et felles mål. For å besvare forskningsspørsmålene og

problemstillingen tar studien utgangspunkt i noen hovedteorier. Disse er Gottchalk (2007) som skriver om hvilke lederaktiviteter som inngår i fagfeltet etterforskningsledelse, teamteori fra Ellingsen og Antonsen (2017) om tillit og teambuilding, samt teorier fra Berlin og Carlström (2008-2015) om ulike samhandlingsperspektiv og samhandlingsformer.

### 1.1.6 Begrepsavklaring

#### Etterforskningsledelse

Etterforskningsledelse er i denne studien definert som en sirkulær prosess der man beveger seg mellom ulike aktiviteter som identifisering av lovbrudd og problemløsende metoder, beslutningstaking og prioritering, organisering, utførelse, kontroll og evaluering. Aktivitetene utføres ved hjelp av kunnskapsledelse, kommunikasjonsledelse og beslutningsledelse (Gottchalk, 2007, s. 38-41).

#### Etterforskning

I denne studien defineres etterforskning som følger: *«Etterforskning kan forstås som de undersøkelser politi og påtalemyndighet foretar for å avdekke om straffbare forhold foreligger, og avklare de omstendigheter som er nødvendig for å avgjøre spørsmålet om tiltale, samt tilrettelegge for sakens behandling i retten»* (Auglend et al., 2011 s. 593).

#### Samhandling

I denne studien defineres samhandling, også kalt samvirke og samarbeid som en progressiv prosess som handler om å jobbe mot et felles mål. Samvirke kan basere seg på vertikale, horisontale, formelle og uformelle perspektiver. Formen og graden av intensiteten i samhandlingen og utbytte kan variere (Carlström og Berlin, 2009).

#### Team

I denne oppgaven defineres et team som en sammensetning av minst to personer som jobber mot et felles mål på en adaptiv og dynamisk måte hvor medlemmene er gjensidig avhengig av hverandre (Salas et al., 2008; Berlin et al., 2012 s. 331).

### 1.1.7 Etterforskning

Målet med etterforskningen er å innhente informasjon gjennom følgende seks faser: innsamling, kontroll, kobling, konstruering, vurdering og konsultering. På denne måten skal man forsøke å avdekke om det har skjedd en lovovertrедelse, hvem som er involvert og hvilken rolle de har hatt, når, hvor, hvorfor og hvordan det skjedde (Bjerknes og Fahsing, 2020, s. 25, 49). Påtalemyndigheten har ansvaret for at etterforskningen skjer i samsvar med lov og instruks og kan etter behov i den enkelte sak gi pålegg om etterforskningskritt. Uten beslutning av overordnet kan enhver politimann foreta etterforskningskritt som ikke uten skade kan avventes. (Påtaleinstruksen, 1985, § 7-5, 2. ledd). Etterforskning besluttes, ledes og avsluttes av påtalemyndigheten, men etterforskningen utføres av politiet (Straffeprosessloven, 1981, § 225, 1 ledd).

Påtaleansvarlig skal ha en sentral rolle i etterforskningen og samhandle tett med de politifaglig ansatte da god kvalitet er avhengig av godt påtalemessig arbeid (NOU 2017:5, s. 53).

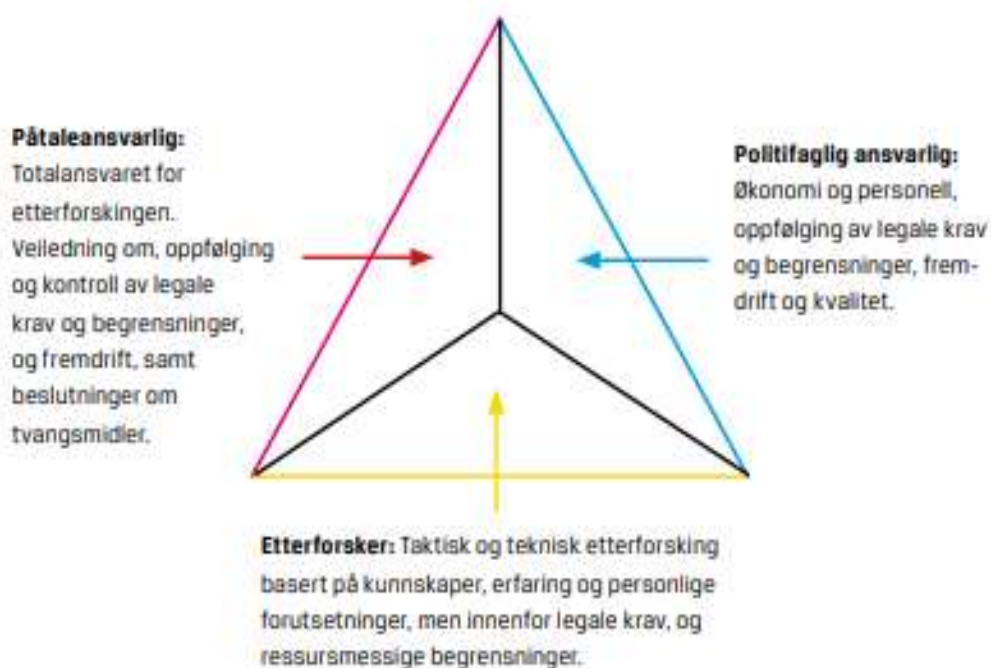
*«Kvalitet er i hvilken grad virksomheten tilfredsstiller de obligatoriske eller underforståtte krav og forventninger» (Myhrer, 2015 s. 17).*

Etter Riksadvokatens kvalitetsrundskriv (2018, s. 5–6) er kvalitetsmarkørene for etterforskningen blant annet at etterforskningsplikten ivaretas, ressursbruken og dens omfang skal være hensiktsmessig, oppklaringsprosenten høy, straffesaksbehandlingen effektiv med adekvat saksbehandlingstid og objektivitetskravet skal ivaretas.

### 1.1.8 Etterforskningsledelsen

Påtalemyndighetens politijurist har instruksjonsmyndighet overfor etterforskeren som er satt til å utføre arbeidet i saken (Auglend et al., 2011 s. 599). Påtalesfaglig etterforskningsleder, kalt PÅL, er en politijurist som i samarbeid med politifaglig etterforskningsleder, kalt PEL, skal utøve etterforskningsledelse (Politihøgskolen, 2021, s. 2). PÅL har totalansvaret for etterforskningen og skal drive oppfølging, veiledning og kontroll for å avklare om saken i tilstrekkelig grad er belyst og kvalifiserer til en positiv påtaleavgjørelse ved at siktelsens objektive og subjektive vilkår er oppfylt. PEL har ansvar for at den politifaglige delen av etterforskningen ivaretas og sammen med PÅL sørge for at etterforskningen holder forventet kvalitet og fremdrift. PEL veileder med

faglig etterforskningskompetanse og deltar i diskusjoner vedrørende enkeltsaker sammen med etterforskeren og juristen (Myhrer, 2015, s. 36, 118-119). Dette forutsetter at PEL holder seg oppdatert på saken og samle trådene i informasjonen som er innhentet. På denne måten dannes et godt grunnlag for helhetlig styring, valg av videre etterforskningsmetoder, strategi og planlegging (Bjerknes og Fahsing, 2020, s. 56). Det er viktig for kvaliteten at sakene settes ut til en hovedetterforsker som har oversikt over hele saken (Riksadvokaten, 2016, s. 15). Etterforskerens rolle i prosessen er å drive kunnskaps og erfaringsbasert etterforskning etter den kjente reglen «søke, samle, sikre spor som sannsynliggjør sakens sanne sammenheng, siktedes skyld, så vel som skyldfrihet» (Myhrer, 2015, s. 34, 119) og samhandle med og la seg bistå av andre etterforskere og spesialister (Riksadvokaten, 2017, s. 9). I Norge utdannes politiet til å bli generalister, men etter politireformen og etterforskningsløftet har forskere stilt spørsmål til om politiet nå i større grad enn tidligere spesialiseres (Meld.St.29, 2019, s. 68)



Figur 1 illustrerer etterforskningsvirksomheten med ledelse (Myhrer, 2015, s. 119).

## 2 Teori

Dette kapitlet redegjør for teorien som skal bidra til å belyse studiens problemstilling og forskningsspørsmål. Litteraturen er funnet ved hjelp av søk i databasene Google Scholar og Oria. Sentrale søkeord har vært ledelse, etterforskning, politi, samvirke, samhandling, samarbeid, team, gruppe og tillit. Disse har blitt brukt i ulike kombinasjoner, både på norsk og på engelsk. Hovedvekten av litteraturen stammer fra fagfelleverderte tidsskrifter.

### 2.1 Etterforskningsledelse

Ledelse er et sosialt fenomen som blir definert av hvor meningsfull interaksjonen og samhandlingen oppleves av den som skal ledes. Ledelsen realiseres når man lykkes i å etablere en felles situasjonsforståelse for de som skal ledes (Smircich og Morgan, 1982; Suterland 2018 s. 275). Dette forutsetter at folk lar seg lede, enten som følge av velvillighet eller ved en form for press (Smircich og Morgan, 1982, s. 258). De fleste definisjoner av ledelse handler om innflytelse, altså å få andre til å følge frivillig etter. Det engelske ordet management handler om evnen til å nå organisasjonens mål med de tilgjengelige ressursene. Fellesnevneren til de to fenomenene ledelse og management er konseptualiseringen av det som må gjøres, at man inntar en aktiv rolle og samkjører folk og ressurser for å oppnå målet (Young og Dulewicz, 2008).

Etterforskningsledelse som også er kunnskapsledelse, kommunikasjonsledelse og beslutningsledelse, kan deles inn i fem hovedaktiviteter. Den første lederaktiviteten i etterforskningsprosessen består i å identifisere hva slags lovbrudd man står overfor og deretter kategorisere lovbruddet etter lovhjemmelen og vurdere alvorligheten av det anmeldte forholdet basert på informasjonen i saken. Sakens alvorlighet kan for eksempel justeres opp eller ned ut ifra skadegrad og konsekvens. På dette nivået beslutter man om saken skal etterforskes eller ikke og hvilke ressurser som skal tilføres i saken. Den andre lederaktiviteten handler om å utarbeide en etterforskningsplan og med det sette retning for etterforskningen. Den tredje aktiviteten handler om beslutningskompetanse og hvordan etterforskningen skal gjennomføres. For å finne den best egnede tilnærmingen for oppklaring av saken, må man identifisere og vurdere de alternative etterforskningskrittene. Deretter tar man et valg. Grunnlaget for valget som tas, må gjøres kjent for de som skal jobbe med saken. Den fjerde aktiviteten handler om

utførelsen av etterforskningen. Etterforskningslederen må kommunisere internt i etterforskningsteamet og eksternt med andre aktører. Så må etterforskningen og ressursene organiseres og beslutningene implementeres. Her gjelder det å være en god beslutningsleder og legge til rette for å kunne ta gode og kalkulererte valg, hvis ikke kan det ødelegge hele etterforskningen. Den femte lederaktiviteten består av å kontrollere og evaluere etterforskningen i form av å overvåke aktivitetene samt å vurdere i hvilken grad de valgte etterforskningskrittene tjente sitt formål. Her gjør påtalemyndigheten seg gjeldene i kraft av politiorganisasjonens makt- og kommandokjede som vurderer kvaliteten og kvantiteten av bevisene for å avgjøre om saken skal fremmes for en domstol eller ikke. Sammen utgjør disse lederaktivitetene verdibanken i etterforskningsprosessen med kunnskap og erfaring som den viktigste ressursen (Gottchalk, 2007, s. 37-38; Pajón og Walsh, 2020 s. 2).

### 2.1.1 Kunnskapsledelse

Produksjon av intelligens handler om innsamling og analyse av data, noe som danner grunnlaget for kvalifisert beslutningstaking (Hughes og Jackson, 2004; Gottchalk, 2007, s. 41; de Bem Machado et al., 2022 s. 330-331). En etterforskningsleder er en kunnskapsleder (Gottchalk, 2007, s. 41) som skal bruke og utforske ny viten for å bidra til kreative løsninger og utvikling av bedre metoder. Det handler også om å vite hvilken kompetanse som befinner seg i organisasjonen og benytte seg av den. Det er både tid- og kostnadsbesparende da man minimerer risikoen for å gjenta feil (March, 1991; Newell, 2015, s. 2).

Det forventes også at lederen besitter personlig integritet som ivaretar politiets etiske standarder som rettssikkerhet og objektivitet (Johannessen og Glomseth, 2015, s. 153), for empati og etikk er en sentral del av kunnskapsbanken til etterforskningsledelsen (Holgerson, 2005; Gottchalk, 2007, s. 41). For å kvalifisere som reell ekspertise på et fagfelt, kreves minimum ti års praktisk erfaring (Ericsson, et.al, 2007; Fahsing og Ask, 2016, s. 205), men dette forutsetter at lederen evner å dele kompetansen sin både internt med de som utfører etterforskningen og eksternt med relevante aktører (Luen og Al-Hawamdeh, 2001; Gottchalk, 2007, s. 41), samt at hen har evnen til å prioritere og være en kommunikasjonsleder på vegne av saken (Holgerson, 2005; Gottchalk, 2007, s. 41).

## 2.1.2 Kommunikasjonsledelse

Med kommunikasjonsledelse er målet å motta, behandle og dele informasjon (Mintzberg, 2001, s. 760). I dette inngår lederroller som personalledelse, å være en talsperson og et bindeledd mellom det eksterne og interne (Lahneman, 2004; Gottchalk, 2007, s. 41). Dette er sentrale lederegenskaper under en politietterforskning (Holgerson, 2005; Gottchalk, 2007, s. 41). Lederens formidlingsevne ved bruk av ord, handling, symbolikk, historiefortelling og illustrasjoner er avgjørende for å skape struktur og felles forståelse for føringene (Smircich og Morgan, 1982, s. 262-263).

Kommunikasjon og informasjon brukes også til å kontrollere at etterforskningen utføres i henhold til prosedyrer. Det har betydning for å skape motivasjon blant etterforskere til å levere produkt av høy kvalitet, og for å legge til rette for effektiv handling gjennom blant annet veiledning, teambuilding og kulturbygging (Mintzberg, 2001, s. 760). Ansikt til ansikt-kommunikasjon er spesielt forbundet med tilfredshet blant ansatte, selv om enkelte typer informasjon med fordel kan deles via epost. Dette gjelder informasjon om nye retningslinjer, endringer og beslutninger på organisasjonsnivå (Men, 2014, s. 264). Kommunikasjonsledelse har stor betydning for kvaliteten på etterforskningen, men det som har vist seg å ha enda større betydning er beslutningsledelse (Gottchalk, 2007, s. 45).

## 2.1.3 Beslutningsledelse

Man kan fort tenke at politiet med sin paramilitære organisering og hierarkiske struktur har en beslutningsprosess og formidling som er preget av dette, men politiorganisasjonen ønsker å ha en mer demokratisk kultur. Forskning viser at en flatere maktstruktur er positivt for etterforskningsprosessen fremfor en vertikal struktur. Men den vertikale strukturen er også viktig når det kommer til det lovregulerte kontroll og myndighetsansvaret til PÅL (Gottchalk, 2007, s. 39, 45).

Det er tre sentrale faktorer som påvirker en beslutning. Det er press, spillerom og usikkerhet. Ledere har større evne til å utvise fleksibilitet når det rår usikkerhet rundt en avgjørelse, men det viser seg derimot at fleksibiliteten er minst når presset er høyt og det er lite spillerom. En god beslutningsleder vet når hen bør være fleksibel i beslutningstakingsprosessen (Sharfman og Dean Jr, 1997, s. 191), for det er mange fordeler med en fleksibel lederstil. En av dem er at man blir mer immun mot



distraksjoner som oppstår på grunn av usikkerhetsmomenter. Dessuten vil en leder som er åpen for ulike tilnærminger øke sannsynligheten for å lande gode strategiske beslutninger når hen blir presentert for tvetydige strategiske problemstillinger (Nutt, 1993a, s. 718; Sharfman og Dean Jr, 1997, s. 193; Fahsing og Ask, 2016, s. 205).

De færreste beslutningsprosesser er trinnvise. Prosessen problemidentifisering, søk, analyse, valg og implementering er mer sirkulær (Pfiffner, 1960, s. 129; Sharfman og Dean Jr, 1997, s. 194) og ofte går man tilbake på trinn for å revurdere elementer som påvirket beslutningen i starten og deretter forbedrer man beslutningen sin (Mintzberg et al., 1976; Sharfman og Dean Jr, 1997, s. 194). Men noen ledere velger å stå for valget de har tatt selv om situasjonen tilsier at de burde gå tilbake å vurdere på nytt (Janis, 1972; Sharfman og Dean Jr, 1997, s. 194).

#### 2.1.4 Styrker med etterforskningsledelse

Etterforskningsledere kan ved valg av lederstil og lederaktivitet tilrettelegge for en god etterforskning og saksbehandlingsprosess ved å være bevisst på etterforskningsressursene og å involvere disse i saksmøter. Det kan være en kritisk suksessfaktor å samhandle med etterforskerne da de kan bidra med sine tanker om saken og nødvendige etterforskningskritt. Erfarings- og kunnskapsnivået til etterforskerne vil være av stor betydning for etterforskningen (Gottchalk, 2007, s. 38).

Hypoteseutvikling og hypotesetesting er en viktig del av etterforskningen for å sikre objektivitet, forebygge gruppetenkning og unngå at man havner i bekreftelsesfeller. Det skjer når aktører innenfor politi og rettsvesen ikke leter etter opplysninger som svekker etablerte mistanker, men kun ser etter det som styrker mistankene (Ask og Granhag, 2005; I. A. Fahsing og Ask, 2016, s. 204).

Det er en fordel at etterforskningslederne og teamet har kunnskap om fenomenet som skal etterforskes. Kvalitet oppnås når ledelsen lykkes i utøvelsen av de fem nevnte primæraktivitetene som etterforskningsledelse består. Da er det større sjanse for at man sammen klarer å identifisere relevante kilder til potensielle bevis, foreta valg og implementere de mest optimale undersøkelsesmetodene i etterforskningen (Gottchalk, 2007, s. 38) Hvis lederen organiserer etterforskningen på en hensiktsmessig måte som muliggjør samhandling mellom tilgjengelige ressurser, kompetanse og teknologi, vil det

bidra til å øke effektiviteten og kvaliteten i etterforskningen (Johannessen og Glomseth, 2022, s. 153).

### 2.1.5 Utfordringer med etterforskningsledelse

Lederens foretrukne lederaktivitet og personlighet vil påvirke lederstilen og etterforskningen. Det er ikke uvanlig å favorisere enkelte lederaktiviteter fremfor andre, men dersom man ikke klarer å veksle mellom de nødvendige aktivitetene når behovet melder seg, risikerer man at viktige elementer glipper og at kvaliteten og effektiviteten på etterforskningen synker (Mintzberg, 2001, s. 760).

Dersom etterforskningsteamet lider av mangelfull kompetanse og ressurstilgang, er dette faktorer som trekker kvaliteten på etterforskningen ned. En annen viktig faktor som utfordrer kvaliteten på etterforskningen, er tidspress (Fahsing og Ask, 2013; Fahsing og Ask, 2016, s. 204).

Lykkes ikke etterforskningsledelsen med å involvere seg selv eller inkludere etterforskerne i etterforskningsprosessen med beslutninger og metodevalg, vil det begrense personlig utvikling og læring og det kan oppstå en form for innøvd passivitet. Vedkommende blir handlingslammet av meningsløshet og initiativløshet i arbeidet. Dette legger en demper på selvledelsen og på evnen til å ta ansvar for egne handlinger og erfaringer (Argyris, 1957; Merton, 1968; Veblen, 1904; Smircich og Morgan, 1982, s. 271).

Det kan være en utfordring dersom etterforskningsledelsen som strategisk beslutningsleder, ikke har et åpent sinn når det kommer til nye informasjonskilder og ideer. Åpenhet er viktig for å være fleksibel i utøvelsen av beslutningsledelse da hver sak har unike elementer som bør møtes med tilpassede metoder. Hvis beslutningsleder ikke våger å tenke utenfor boksen og ta innover seg innspill fra andre, kan man risikere å møte problemet med uegnede eller manglende virkemidler. Dessverre blir mange innovative løsningsforslag avvist av toppledere, enten de kommer fra interne eller eksterne. Spesielt hvis forslag kommer fra noen som trer ut av rollen sin og uttaler seg om noe utenfor egen ekspertise. Det som kan øke tilpasningsdyktigheten og forebygge ufleksible beslutninger, er å innby til samhandling ved å inkludere etterforskere som kilder i beslutningsprosessen (Sharfman og Dean Jr, 1997, s. 194).

## 2.2 Samhandling

Begrepet samhandling brukes synonymt med samvirke og samarbeid (Carlström og Berlin, 2009, s. 8) og har blitt en økende trend i organisasjonslivet. Før samhandling ble satt på dagsorden, lå fokuset mer på individualisme og konkurranse (Axelsson, 2000). Men etter hvert som man erfarte fordelene ved samhandling gjennom hyppig kontakt, kompetanse- og informasjonsdeling, så man at arbeidsmetoden var forbundet med både lønnsomhet, kvalitet og fortjeneste (Sørensen et al., 2018, s. 1). Ved å ha fokus på samhandling og større bevissthet rundt den gjensidige avhengigheten for å nå et mål, har man lyktes i å se organisasjonen som et nettverk av formålsstyrte handlinger som gir mening (Smircich og Morgan, 1982, s. 270). Dette er det behov for å bli bedre på, spesielt mellom ulike nivå internt i organisasjonen (Andersson et al., 2013, s. 47) og særlig for etterforskningsfeltet som krever fleksible løsninger så man ikke kjører seg fast i rutinepreget oppgaveløsning (Gottchalk, 2007).

Samhandling er noe som foregår i ulike formasjoner som for eksempel i grupper, team og actionteams. Når man samhandler i team er autonomi og kompetanse nøkkelbegreper. Det kan være ulike grader av autonomi i et team og noen team kan klassifiseres som semi-autonome. Det vil si at de har en middels grad av autonomi (Saltman et al., 2007). Det er også vanlig at avgjørelser tas i konsensus (Caspersen og Halland, 2014, s. 6). For at samhandlingen skal optimaliseres, må alle i teamet være klar over egen funksjon og egne oppgaver. Et godt team klarer å samarbeide effektivt og målfokusert samtidig som at medlemmene er i en harmonisk atmosfære og kan lytte til hverandres kritikk, uenigheter og innspill (Berlin, 2010 s. 1315). Action teams, er teams bestående av spesialister som kommer sammen for kortvarig samarbeid som krever improvisasjon for å håndtere uforutsigbare situasjoner (Sundstorm et al., 1990, s. 121; Vashdi et al., 2013, s. 946). En gruppe har ikke oppnådd egenskapene som definerer teamet når det kommer til dynamikk, mål, kommunikasjons- og samarbeidsferdigheter (Salas et al., 2000; Berlin et al., 2012, s. 331). Gruppen har ikke den samme graden av effektivitet som et team (Berlin et al., 2012, s. 331; Mathieu et al., 2008).

Medlemmene av et team vil gjennomgå en prosess hvor teamet kan utvikle seg gjennom stadier som forming, storming, norming, utførelse og separasjonsfasen (Tuckman, 1965). I det første stadiet etableres etterforskningsteamet ved å orientere seg om oppgaven og identifisere problemet. Det stadfestes noen grunnregler som vil testes når

det kommer til det mellommenneskelige og utførelsen av arbeidsoppgavene. Det er i denne fasen man blir kjent med hverandre, lederne og organisasjonens standarder. I den neste fasen, storming, kan man oppleve en viss motstand til å gå inn i nye relasjoner. Mennesket søker det kjente og trygge og det kan oppstå gnisninger i samhandlingen med nye mennesker og nye metoder. Følelser vil kunne komme til uttrykk der det er nødvendig med endring, enten det er på et personlig plan eller av egne oppfatninger. I norming-fasen stabiliserer det seg. Man utvikler en felles situasjonsforståelse og en aksept for hverandres personligheter og meninger. Det oppstår en enhets- og teamfølelse. I utførelsesfasen har medlemmene gått inn i rollene sine og teamet blir fleksibelt og løsningsorientert. Den siste fasen er separasjonsfasen og gruppen oppløses (Tuckman, 1965; Bonebright, 2010, s. 113- 114).

### 2.2.1 Tillit og samhandling

Tillit er både en personlig følelse og et viktig fundament for positive sosiale prosesser. Det er viktig å ha kunnskap om hvordan tillit utvikler seg, opprettholdes og rekonstrueres. Gjennom et sosialt liv bygger man sosial kompetanse i møte med andre mennesker og danner slik en habituell forventning til at det finnes en felles forståelse for de sosiale spillereglene. Dette kalles prekontraktuell tillit og er et flytende fenomen som påvirkes av handlinger og adferd som enten opprettholder eller bryter den sosiale kontrakten (Ellingsen, 2014, s. 9-10). Man etablerer også prekontraktuell tillit i arbeidslivet ved å heve egen kompetanse og vise at man mestrer arbeidsoppgavene sine og evner å samarbeide med andre (Ellingsen og Antonsen, 2017, s. 259). Strukturell tillit er forventningene som etableres ved hjelp av lover, regler, rettigheter, instruksjoner og rutiner. Den strukturelle tilliten er mer automatisk og forutsigbar da et brudd her kan medføre konkrete sanksjonskonsekvenser (Ellingsen, 2014; Ellingsen og Antonsen, 2017, s. 259–260). Relasjonell tillit utvikles gjennom kommunikasjon, samhandling og forhandling mellom mennesker som har eller skal bygge en relasjon og kan bygges mellom mennesker som har stor geografisk distanse mellom seg. Forholdet kan også være ensidig (Ellingsen 2014, s. 10- 11).

Tillit er et dynamisk fenomen og de ulike tillitsplattformene overlapper hverandre i den sosiale prosessen. For eksempel vil tilliten blant fremmede mennesker som samhandler være mer av den strukturelle typen i starten. Tillitsgrunnlaget utvides etter hvert som

man blir kjent med hverandre. Hyppig samhandling er positivt for tillitsbygging og effektivitet (Ellingsen, 2014; Ellingsen og Antonsen, 2017, s. 259-260).

Men som det finnes ulike tillitsplattformer og grader av tillit, finnes det også ulike former for og grader av samhandling. De ulike formene som presenteres i denne studien går fra et småskala samarbeid med lav intensitet og lav nytteverdi, til effektiv og intensiv samhandling mellom mennesker som håndterer arbeidsoppgaver på tvers av sektor og enhetsgrenser (Whetten, 1985; Carlström og Berlin, 2009, s. 8).

## 2.2.2 Ulike samhandlingsperspektiver

I denne delen belyses vertikale og horisontale perspektiv på samhandling og hvordan strukturer påvirker samhandlingen. Den formelle samhandlingsstrukturen er regulert av regler, direktiver og forhåndsdefinerte roller, avtaler og arbeidsdeling mellom de samhandlende. Den uformelle samhandlingsstrukturen baserer seg på et habituell samarbeid hvor arbeiderne over tid har utviklet et system med rutiner og metoder som gir mening for de involverte (Berlin og Carlström, 2009).

### 2.2.2.1 Vertikal struktur

En vertikal struktur sier noe om maktfordelingen i en organisasjon, hvem som leder, beslutter, delegerer, kontrollerer og koordinerer ulike arbeidsoppgaver (Martinussen, 2013, s. 68). En vertikal maktstruktur kan ha både fordeler og ulemper for fremdriften i arbeidet. Ulempen er at jo lengre den vertikale lederlinjen er, jo flere ledd må problemstillingen gjennom før en beslutning tas. En kort vertikal linje kan være både effektiv og nyttig da deltakerne enkelt og direkte kan forholde seg til rett leder med den nødvendige kompetansen og beslutningsmyndigheten (Berlin og Carlström, 2009), noe som også skaper større forutsigbarhet (Martinussen, 2013).

### 2.2.2.2 Horisontal struktur

En horisontal struktur sier noe om hvordan samhandling kan foregå mellom mennesker der makt og posisjon ikke er i fokus (Martinussen, 2013, s. 68). Denne flate maktstrukturen beskrives som den mest ideelle strukturen for samhandling. Alle er enige om å være sidestilt og prestisjeløs (Bjørnstad, 2011; Carlström et al. 2019, s. 148). Denne demokratiske strukturen bidrar til økt fleksibilitet og effektivitet i etterforskningen (Gottchalk, 2007, s. 40), men kan være vanskelig å etablere, samt at den kan være til hinder for raske avgjørelser de gangene det er behov for det. Horisontal

og vertikal maktstruktur deles igjen inn i formell og uformell struktur (Berlin og Carlström, 2009).

#### 2.2.2.3 Formell struktur

I organisasjoner med formelle strukturer, forventes det en veletablert forståelse for rollene og autoritetslinjene i hierarkiet. Utfordringen med den hierarkiske strukturen er at den gir ledelsen et enormt ansvar for resultatene i organisasjonen. Etterforskere kan i større grad fraskrive seg ansvar og skylde på dårlig ledelse, uavhengig av eget effektivitetsnivå. Uavhengig av om de ansatte underkaster seg hierarkiet og følger de forventede handlingsmønstrene til organisasjonen eller ikke, er individets behov for å danne seg egne meninger og handlingsmønstre veldokumentert. Dette er et forsøk på å påvirke egen situasjon, selv om det strider mot strukturen organisasjonen forsøker å etablere (Roethlisberger, 1939; Smircich og Morgan, 1982, s. 159- 260).

Etterforskningsledernes evne til å bygge bro mellom organisasjonens formelle struktur og den uformelle strukturen som skapes naturlig i et arbeidsmiljø, er derfor sentral. Lederen må ved hjelp av kommunikasjon veilede og dele kunnskap (Gottchalk, 2007) for å skape mening for de ansatte slik at de frivillig orienterer seg mot ønsket resultat (Smircich og Morgan, 1982, s. 260, 262).

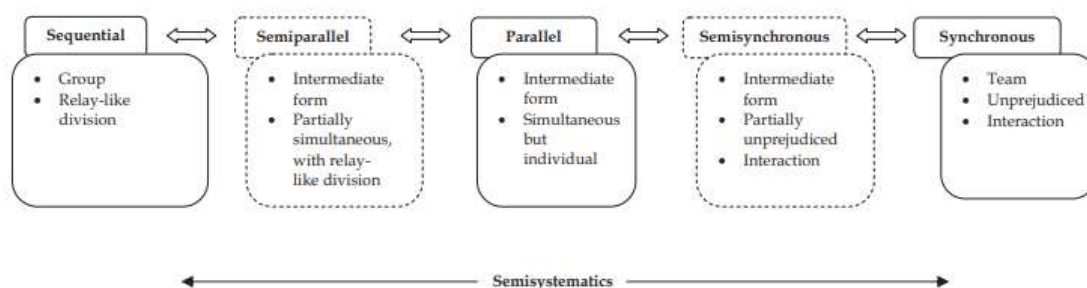
#### 2.2.2.4 Uformell struktur

I en uformell struktur kan ledelse oppstå naturlig og spontant i ustrukturerte lederløse grupper hvor folk gjennom gjentatt samhandling oppnår en felles forståelse og måte å fortolke erfaringer på (Bennis og Sheperd, 1965; Smircich og Morgan, 1982, s. 258). De samhandlende lar seg lede av den/de personene som evner å formidle sine erfaringer og opplevelser på en måte som gir mening for andre og danner et godt grunnlag for organisert handling. Men hvis det finnes konkurrerende definisjoner av virkeligheten, dannes det ikke en klar ledelsesmodell (Smircich, Morgan, 1982, s. 258).

Uformell samhandling oppstår ved spontan kommunikasjon hvor man deler informasjon på tvers av lobbyer og på ulike nivå (Berlin og Carlström, 2008a; Berlin og Carlström, 2013, s. 328). Man kan stake ut retningen for arbeidet ved hjelp av informasjonsdeling og forslag om handlingsalternativ. I uformell samhandling ser man åpenhet og ønske om fleksibilitet, åpenhet og sømløshet (Burns og Stalker, 1961; Sharfman og Dean Jr, 1997; Berlin og Carlström, 2013, s. 328).

### 2.2.3 De ulike samhandlingsformene

Når folk kommer sammen for å løse et problem på en pragmatisk måte, ser man at samhandlingen tar form etter hva som er praktisk og fornuftig på de ulike stadiene i prosessen. Hvis man setter samhandlingsformene på en skala hvor sekvensiell og synkron samhandling representerer ytterpunktene for lav og høy grad av interaksjon mellom folk, finnes det også en mellomting kalt semiparallell og semisynkron samhandling. Noen ganger befinner man seg i semistrukturen mellom sekvensiell, parallell og synkron. Da samhandler man delvis ut fra egenskapene som beskriver de ulike samhandlingsformene. Dette øker handlingsrepertoar og fleksibiliteten i oppgaveløsningen. For eksempel, ved semiparallell samhandling jobber man delvis parallelt og delvis som et stafettløp (Berlin, 2010, s. 1319). Det er sekvensiell og parallell samhandling som er de vanligste og mer praksisnære samhandlingsformene (Berlin og Carlström, 2011, s. 169).



Figur 1. (Berlin, 2010, s. 1319).

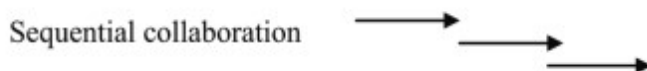
#### 2.2.3.1 Sekvensiell samhandling

Dette er en arbeidsform med en lav grad av samhandling blant ansatte. Den består av tydelig definerte roller og at etterforskeren har begrenset mulighet til å selv foreta beslutninger. Beslutningsmyndigheten ligger hos ledelsen (Ichniowski et al., 1996; Steijn, 2001, s. 3). Sekvensiell samhandling kjennetegnes ved at hvert enkelt individ utfører sine egne arbeidsoppgaver i tur og orden og gjerne etter en fastsatt og kjent prosess. Etter at en person har utført sine oppgaver, kommer nestemann inn og gjør sin del av jobben (Taylor, 1997; Berlin, 2010, s. 1316). Denne samhandlingsformen kan oppstå der arbeidet er så rutinepreget at det ikke anses som like nødvendig med offisiell ledelse. På dette nivået er de samhandlende gjerne separert og kan bestå av ulike profesjoner som jobber i samme organisasjon. De kan anse seg som et team, men i realiteten blir de ikke mer enn løst knyttede grupper hvor de samhandlende blir separert

av den sekvensielle organiseringen av arbeidsinnsatsen. Kommunikasjonsbarrieren er både fysisk og lingvistisk (Berlin og Carlström, 2008, s. 571, 574).

Fordelen ved sekvensiell samhandling er at arbeidsformen kan skape mulighet for utvikling, læring og effektiv håndtering dersom individet tilbys tilstrekkelig opplæring, mulighet til å utvide kompetansen sin og settes i stand til å løse problemer som oppstår (Adler og Borys, 1996). Samhandlingsformen springer ut fra vitenskapsbasert ledelse (Berlin, 2010), som er en ledelsesstrategi som i stor grad bygger på at de samhandlende får tydelige instruksjoner, frister og oppgaver som er forhåndsplanlagt av lederen. En forutsetning for at denne samhandlingsformen skal fungere, er at tidsfristene er mulig å overholde. Ansvaret for arbeidsoppgavene deles nesten likt mellom ledere og ansatte. Fokuset ligger på individuell ytelse hvor hver enkelt trår til med sin oppgave som er forberedende til nestemanns oppgave (Taylor, 1997, s. 36).

En annen kategori som kan plasseres i arbeidsmetodikker med lavt samhandlingsnivå og lite teamarbeid, er «det profesjonelle arbeidssystemet». Det finner man ofte i organisasjoner innenfor serviceyrker, bestående av fagfolk med høy utdanning. Dette er fagfolk som har høy individuell autonomi. Men både den vitenskapsbaserte og profesjonelle arbeidsmetodikken kommer til kort når de sammenlignes med samhandlingskategorier hvor medarbeidere jobber i team (Steijn, 2001, s. 3).



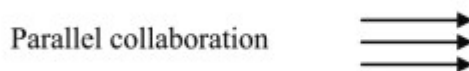
Figur 2 (Berlin og Carlström, 2011, s. 163).

### 2.2.3.2 Parallell samhandling

Parallell samhandling går ut på at de samhandlende utfører arbeidsoppgavene sine samtidig og med mindre fokus på de andre teammedlemmenes oppgaver. Fokuset er å jobbe innenfor eget ansvarsområde i tråd med egen profesjon (Shani og Eberhardt, 1987, Berlin, 2010, s. 1316). Denne samhandlingsformen er mer avansert enn sekvensiell samhandling (Berlin og Carlström, 2011, s. 162) da man søker å nå målet ved å jobbe side om side, men med egne standardiserte arbeidsoppgaver (Adler og Borys, 1996; Berlin 2010, s. 1316). Samhandlingsformen krever en ledelse som tar beslutninger og



prioriteringer, men som også gir de samhandlende partene rom for å utvikle selvstendighet og synkrone samhandlingsferdigheter. Da har man beveget seg inn i en semi-synkron samhandling og ledelsen må sørge for at det ikke oppstår konkurranse (Berlin og Carlström, 2008, s. 574)

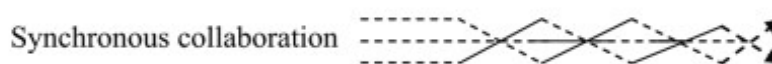


Figur 3 (J. M. Berlin og Carlström, 2011, s. 163).

### 2.2.3.3 Synkron samhandling

Ved synkron samhandling er ikke teammedlemmene kun opptatt av å utføre egne arbeidsoppgaver. Samtidig som de er velorganisert, er det også en omstillingsevne og fleksibilitet i teamet som tillater medlemmene å bryte ut fra kjente handlingsmønstre og utføre de nødvendige arbeidsoppgavene når det er nødvendig, selv om arbeidsoppgaven i utgangspunktet faller utenfor eget ansvarsområde/fagfelt. Denne samhandlingsformen er idealet og lagfølelsen er sterk. Man strekker seg etter effektivitet, fleksibilitet, kvalitet og helhet (Drucker, 1988; Berlin og Carlström, 2008; Berlin, 2010, s. 1316).

Samhandlingsformen er spesielt nyttig ved håndtering av større hendelser der behovet for fleksibilitet er større enn hverdagslige hendelser (Burns og Stalker, 2005; Sørensen et al., 2020, s. 9), men fleksibilitet, omstillingsevne og rollebytter i håndtering av en større hendelse, krever at de samhandlende i fellesskap har utviklet evne til improvisasjon og kreativ tenkning under press. Kreativitet er ens evne til å bruke sin kunnskap på en ny måte for å løse oppgaven (Weick, 1993, s. 638). Det kreves trening for å lære seg synkrone samhandlingsteknikker som muliggjør håndtering utenfor egne kompetanserammer (Berlin og Carlström, 2011, s. 169).



Figur 4 (Berlin og Carlström, 2011, s. 163).

## 2.2.4 Styrker med samhandling i etterforskningen

### 2.2.4.1 Samhandling som fremmer effektivitet og kvalitet

Samhandling mellom etterforskningsledere og hovedetterforskere har stor betydning for etterforskningsprosessen da man sammen setter retning og etablerer et samhandlingsklima i etterforskningen. Dessuten øker kvaliteten på etterforskningen dersom en erfaren og kunnskapsrik hovedetterforsker i planleggingsfasen får bidra med sine tanker om saken og valg av metoder og etterforskningsskritt (Gottchalk, 2007, s. 37-38). Samhandlingen åpner for spørsmål og læring. Man får se hverandres kompetanse og i hvilken grad man har en felles forståelse for arbeidsprosessen (Ellingsen, 2014; Ellingsen og Antonsen, 2017, s. 259). Ved gjentatt samhandling dannes et mønster av handlinger og metoder som skaper forutsigbarhet blant samhandlingspartene (Granovetter, 1985; Berlin og Carlström, 2008a, s. 178).

Grunnen til det økende fokuset på samhandling i organisasjoner, er nettopp den positive effekten dette har på effektiviteten. Samhandling er demokratisk og desentraliserende (Barker, 1993; Berlin og Carlström, 2011, s. 160) og det forebygger fragmentert oppgaveløsning og dobbeltarbeid. De organisasjonelle siloene av tydelig definerte linjer blir ikke like definerte ved prestisjeløs samhandling med horisontal lederstruktur (Berlin og Carlström, 2011, s. 160)

Samhandling i team øker effektiviteten i arbeidet. Ved effektiv koordinering, må man sørge for prioritetsavklaring og tilførsel av nødvendig tid og ressurser. Dette for å kunne støtte teammedlemmenes utøvelse av sine arbeidsoppgaver (Driskell et al., 2018, s. 339). Teamarbeid er spesielt nyttig dersom arbeidet krever langsiktig strategisk planlegging av ressursbruk, metodikk, taktikk og tverrfaglig problemløsning. Teamarbeid gjør seg også gyldig dersom arbeidet er omfattende, mye er uavklart og man har et bredt utvalg av betingede metoder som middel for å nå målet (Caspersen og Halland, 2014, s. 6).

### 2.2.4.2 Rolleforståelse og samling av kompetanse som styrke

Noen etterforskningsprosesser krever av ulike årsaker mer tydelig ledelse og struktur enn andre saker. Da står kommunikasjon, beslutning og prioritering sentralt. I tilfellene hvor presset er høyt, er det en fordel at folk tildeles roller de har kompetanse og erfaring

til å håndtere. Hvis nøkkelrollene er besatt og de samhandlende kjenner og respekterer rollesystemet, vil dette legge et godt grunnlag for utfallet i en hektisk situasjon (Shoutz, 1961; Weick, 1993, s. 638–640). Dette forutsetter at tilstrekkelig informasjon kommuniseres ut slik at beslutninger og gjøremål forstås av utøverne (Weick, 1993; Gottchalk, 2007). Men dersom rollebesetningen endres underveis, kan man risikere at systemet kollapser, med mindre at hver enkelt utøver evner å tenke helhetlig og at systemet fortsatt eksisterer i hodet. Ved at individet evner å mentalt gå inn i hver enkelt rolle, blir individet teamet (Shoutz, 1961; Weick, 1993, s. 638–640).

En av fordelene ved å samhandle i team, er at etterforskere og fagledelsens kunnskap og erfaringer samles i en felles pool. Dette fordrer at folk er villig til å eksponere personlige synspunkt, styrker og svakheter. På denne måten legger man til rette for å oppnå en felles situasjonsforståelse. Et godt teamarbeid kjennetegnes av at folk vil spille hverandre gode, at det er takhøyde diskusjoner, uenigheter og et felles ønske og vilje til å løse problemer. I et ideelt team bør det etableres en kultur hvor teammedlemmene føler det er trygt å dele ideer og følelser og at disse hensyntas (Caspersen og Halland, 2014, s. 6).

#### 2.2.4.3 Fordelen med samlokalisering

Samlokalisering av etterforskningsledelse og etterforskere er en fordel da det kan være elementært med hurtig respons og raske svar, noe en epost ikke kan garantere. I tillegg er den non-verbale kommunikasjonen som kroppsspråk, ansiktsuttrykk og gestikulering viktig å kunne observere for å unngå misforståelser. Man bør i så fall benytte seg av videomøter i større grad (Bell, 2013).

Der de samhandlende partene er samlokalisert, utvikles den relasjonelle tilliten lettere fordi folk har større mulighet til å bli bedre kjent og derfor får kunnskap om hverandres kompetanse, erfaring og kapasitet. Slik blir man mer bevisst sitt eget bidrag i etterforskningen. Når man har lært hverandre å kjenne, vet man mer om hva man kan forvente av hverandre. Da dannes den prekontraktuelle tillitsbasen. Dette danner grunnlaget for mer effektiv samhandling. Når den relasjonelle og prekontraktuelle tillitsbasen er etablert, bygger man nye strukturelle tillitsbaser etter hvert som man deler kunnskap og felles erfaringer og utvikler ny praksis og nye rutiner (Ellingsen og Antonsen, 2017, s. 267).

## 2.2.5 Utfordringer med samhandling under etterforskningen

### 2.2.5.1 Samhandlingsbarrierer

En vanlig utfordring man kan støte på ved samhandling på tvers av sektorer, enheter og profesjoner, er at lover og regler som f. eks. taushetsplikt og beslutningsmyndighet ikke tillater utvikling av optimal samhandling (Berlin og Carlström, 2011, s. 168).

Implementeringen av etterforskningsløftet med tettere samhandling mellom PÅL og etterforsker kan bli en utfordring dersom samhandling ses på som en byrde (Danermark og Kullberg, 1999; Löfström, 2001; Nylen, 2009; Carlström og Berlin, 2009, s. 8).

Der det er sekvensiell samhandling og lav grad av involvering, er det et høyere stressnivå. Høyt stressnivå fører til mistriivsel blant de ansatte (Steijn, 2001, s. 3) og det begrenser også muligheten til å utvikle nye ferdigheter (Gottchalk, 2007).

### 2.2.5.2 Prestisje og beslutningskompetanse

Et annet problem som kan oppstå i forbindelse med parallell samhandling, er at folk låser seg til handlingsplanen (Adler og Borys, 1996; Berlin et al., 2012, s. 1316), noe som kan begrense den mentale kapasiteten og gjøre at handlingsrommet ikke blir utforsket for alternative løsninger. Dette kan blant annet skyldes at det går prestisje i saken. Det blir ikke optimalt dersom man ikke er villig til å la seg bistå av andre på grunn av personlige ambisjoner. Hvis fokuset er å imponere andre med egen kompetanse, blir graden av samhandling lav og andre inkluderes ikke i håndtering, beslutninger og risiko- og kvalitetskontroll (Gottchalk, 2007; Weick, 1996; Berlin og Carlström, 2011, s. 160).

Enkelte beslutningsledere begrenser informasjonsflyten som skal utgjøre beslutningsgrunnlaget for å rettferdiggjøre valg som tidligere er tatt og for å slippe å gå tilbake på avgjørelser (Sharfman og Dean, s. 194). Dette kan være en form for konkurranse og kan føre til misnøye mellom samhandelnde parter. Da kan det oppstå en tydeligere vertikal struktur med profesjonsmessig territoriale. Med andre ord kan det oppstå konflikt og forskyvning av ansvar. Avgjørelser blir da tatt med lavere grad av konsensus (Gottchalk, 2007; Berlin og Carlström, 2011, s. 160).

### 2.2.5.3 Samhandling i team med en vertikal struktur

Det fins en antagelse om at samhandlende team som responderer raskt og effektivt, er samkjørte og veldefinerte. I disse teamene kan man ofte finne en tydelig hierarkisk lederstruktur, noe som kan medføre at det utvikles en sterk lojalitetsfølelse blant teammedlemmene. I disse tilfellene legges det en demper på kritisk ytring og uenigheter. Et hierarkisk system har derfor sine fordeler og ulemper (Toseland et al., 1986; Weick og Roberts, 1993; Berlin, 2010), for hvis man legger en demper på diskusjoner og uenigheter blant teammedlemmene, oppstår en følelse av forventninger til konformitet innad i teamet. På denne måten øker homogenitet (Manz og Neck, 1995), noe som kan gjøre teamet sårbart for gruppetenkning (Janis, 1982; Berlin, 2010 s. 1315). For selv om medlemmene kjenner på at det handles irrasjonelt, er det ingen som tør å protestere i frykt for at kritikk ikke aksepteres (Erdem, 2003; Berlin, 2010).

### 2.2.5.4 Diskusjon og uenighet

Det motsatte av homogenitet (likhet) er pluralisme. I et team hvor pluralisme råder, er det større aksept for uenighet og diskusjon. Noen ganger fører uenigheter til lange og slitsomme forhandlinger, mens andre ganger kan det tilføre teamet energi i form av evne og vilje til å være selvkritisk (Berry et al., 1995; Berlin, 2010). Men uavhengig av graden av ensartethet som dominerer i teamet, kan teammedlemmer som ytrer sin mening oppleve å bli ansett som en brysom avviker fra organisasjonens standard, spesielt dersom et team er satt sammen av folk som kommer fra ulike enheter/funksjoner i organisasjonen. Da kan det være ekstra vanskelig å vinne den andres anerkjennelse (Drucker, 1992; Berlin, 2010). Men uenigheter kan bidra til positiv endring dersom man har gode rutiner for konflikthåndtering samt tillit i teamet (Einarsen og Pedersen, 2018, s. 33, 48). Teamet vil ikke fungere optimalt dersom man ikke lykkes med å etablere tillit og trygghet blant de samhandlende (Caspersen og Halland, 2014, s. 6).

### 2.2.5.5 Tillit som utfordring

Graden av tillit som bygges vil være avhengig av hvor overbevist man blir om at de andre i teamet vil opptre i henhold til sin rolle, som for eksempel at etterforskeren sørger for å ta et selvstendig ansvar for å kunne utføre jobben samvittighetsfullt etter gjeldende regelverk, instruksverk og metoder (Ellingsen, 2014, s.11). Graden av tillit

PÅL og PEL som ledere klarer å bygge, er blant annet avhengig av om de sørger for å holde seg oppdatert i etterforskningen og samle trådene i informasjonsinnhenting da det er dette som legger grunnlaget for videre helhetlig ledelse, veiledning, strategiplanlegging og kontroll av etterforskningskvaliteten (Mintzberg, 2013, s. 40-42, 96).

Det kreves at samhandlende parter som ikke er samlokalisert både har og prioriterer å sette av tid og ressurs til kommunikasjon, noe som er viktig for systematisk tillitsbygging og da særlig den relasjonelle tilliten. Dersom det ikke er fokus på faglig kompetanseheving på tvers av det juridiske og politifaglige, vil det bli en utfordring å styrke den prekontraktuelle og den strukturelle tilliten blant de samhandlende aktørene i etterforskningsprosessen. Denne kompetansehevingen får man blant annet gjennom møtevirksomhet, kurs og fagdager. Der det er høyt fokus på effektiv drift, kan det bli utfordrende å skape god og effektiv samhandling (Ellingsen og Antonsen, 2017, s. 268).

## 3 Metode

Metodekapittelet inneholder redegjørelser for metodevalg, forskningsdesign, forskningsprosess og utvalg av respondenter, samt prosjektets interne og eksterne validitet. Det redegjøres også for utviklingen av intervjuguiden og gjennomføringen av intervjuene og analysearbeidet. Til siste er det en gjennomgang av forskerens bevissthet rundt forhold som er egnet til å begrense oppgavens validitet og oppgavens etiske standard.

### 3.1 Valg av metode og forskningsdesign

I en verden med overflod av informasjon, kan det være en utfordring for folk å skille mellom pålitelige og upålitelige informasjonskilder. Derfor er bruken av, respekten for og kunnskapen om samfunnsvitenskapelig metode og etikk selve fundamentet for forskerens integritet og forskningens kvalitet. Det finnes både styrker og svakheter i hver forskningsmetode og i hvert forskningsdesign, men man søker å velge best egnede og gjennomførbare fremgangsmåte. Metoden skal ses på som en fremgangsmåte og et verktøy for både forskeren og leseren til å kunne samle og tolke informasjon om virkeligheten. Metoden er til for å kunne produsere forskning av høy kvalitet, gyldighet, pålitelighet og etterprøvbarehet (Jacobsen, 2016, s. 13).

#### 3.1.1 Kvalitativ metode

Siden målet med denne oppgaven var å undersøke hvordan samhandling og etterforskningsledelse oppleves og utøves, gikk jeg i dybden av samhandlings- og ledelsesprosessen som finnes i den etablerte etterforskningsfasen mellom påtalefaglige etterforskningsledere og etterforskere. Studien baserte seg derfor på informantenes perspektiv da jeg gikk i dybden av fenomenet. Derfor ble kvalitativ metode en naturlig og velegnet fremgangsmåte (Johannessen et al., 2010, s. 32).

#### 3.1.2 Abduktiv tilnærming

En abduktiv tilnærming er en fleksibel måte å anvendelse både den induktive og den deduktive forskningstilnærmelsen på uten at den ene tilnærmingen prioriteres foran den andre. Oppgaven søker å besvare problemstillingen ved hjelp av tre forskningsspørsmål. Det to første handler om respondentenes personlige opplevelser og synspunkt når det kommer til samhandling og etterforskningsledelse. Dette spørsmålet kan besvares ved

hjelp av en mer induktiv tilnærming som betyr at forskeren med et åpent sinn samler inn empirisk data fra respondentenes unike perspektiv, for så å undersøke om empirien kan finne støtte i teorien. Det siste forskningsspørsmålet handler om hvordan virkeligheten faktisk ser ut, altså hvordan samhandlingen utøves. For å besvare dette spørsmålet er en deduktiv tilnærming mer egnet, noe som betyr at jeg samler inn empirisk data med mer lukkede og styrte spørsmål for å undersøke om teorien stemmer overens med virkeligheten jeg undersøker (Jacobsen, 2016, s. 23).

Ved å støtte med på en abduktiv forskningstilnærming, varierte graden av åpenhet i primærdainnsamlingen min. I hovedsak åpnet jeg for at respondentene kunne snakke fritt innenfor rammene spørsmålene etablerte. Funn i form av respondentens refleksjoner og meninger genererte ofte nye spørsmål. Det ble også stilt mer lukkede spørsmål med fenomenbeskrivelse og svaralternativ, men også her var det rom for dybde (Jacobsen, 2016, s. 34–36).

### 3.1.3 Forskningsdesign, liten N-studie

For å skape et forskningsdesign egnet til å produsere et gyldig resultat som kan besvare den eksplorerende problemstillingen denne oppgaven bygger på, valgte jeg å gjennomføre en intensiv små N-studie, small numbers study, (Ragin, 2008). Med dette intensive opplegget, ble målet å gå i dybden på hvordan samhandling i etterforskningen oppleves og utøves. Det er en liten N-studie fordi den rettet seg mot et lite utvalg respondenter som kategoriseres i to yrkesgrupper som samhandler innenfor samme organisasjon, påtalejurister fra den integrerte påtalemyndigheten og politiets etterforskere. Alle respondentene har etterforskning som felles plattform, men rollene de spiller innenfor etterforskningsfeltet er ulike, derav har de ulik kontekst. Av den grunn kan de ha ulikt perspektiv på samhandlingen under etterforskningsprosessen. Designet egner seg der det er ønskelig med en detaljert beskrivelse av samhandlingen og ledelsen under etterforskningen sett fra ulike ståsted (Jacobsen, 2016, s. 106–107, 123).

Ved hjelp av individuelle intervjuer søkte jeg å få innsikt og forståelse for respondentenes opplevelser og erfaringer med arbeidssituasjonen sin.

Forskningsdesignet gjør at funnene i større grad er mulig å generalisere og man kan se



om det er samsvar mellom hvordan etterforskere og etterforskningsledere mener samhandlingen foregår (Johannesen et al., 2010, s. 82–90).

## 3.2 Datainnsamling

Når folk danner seg meninger ut fra egne erfaringer, etablerer man seg et inntrykk av hvordan verden er. Dette inntrykket hver enkelt av oss danner seg, legger grunnlaget for for forståelsen vår og hvordan vi oppfatter det vi ser, leser og hører. Når jeg som forsker forsøkte å finne meningen i datagrunnlaget mitt, måtte jeg etterstrebe å være bevisst mitt eget fortolkningsmønster da det er en forutsetning for å tolke andres opplevelser på en forsvarlig måte (Johannesen et al., 2010, s. 83).

### 3.2.1 Primærdata

Siden jeg brukte andres opplevelser, erfaringer og inntrykk som datagrunnlag for analysen, utgjør dette studiens primærdata da informasjonen kom rett fra kilden. For å kontrollere og analysere primærdataen, brukte jeg sekundærdata fra teorikapittelet til å kontrollere og analysere informasjonen innhentet ved hjelp av individuelle intervjuer. Sekundærdatagrunnlaget mitt kommer fra eksisterende ledelses- og samhandlingsforskning fra ulike kilder fra fagfelleverderte tidsskrift (Jacobsen, 2016, s. 140).

### 3.2.2 Datainnsamlingsmetode; Det individuelle intervjuet

Jeg valgte å gå for det semistrukturerte individuelle intervjuet med middels grad av struktur. Spørsmålene kom i en bestemt rekkefølge og noen var mer åpne og ga respondenten mulighet til å reflektere rundt tema etter eget valg innenfor et delvis avgrenset tema. Ett spørsmål var mer lukket og besto av svaralternativ, men her var det også mulighet for utdyping og refleksjon (Jacobsen, 2016, s. 149–150).

For å unngå å påvirke intervjusituasjonen i negativ retning, reflekterte jeg rundt egen adferd før og etter intervjuet. Målet var å vise interesse for det respondenten sa med moderat aktiv lytting, føring av notater samt at jeg stilte oppfølgings- og avklarings spørsmål. Hensikten var å motivere respondenten til å komme med mest mulig upåvirket informasjon uten å sende signaler som kunne være egnet til å lede respondenten i den ene eller andre retningen. Det er ikke lett å avdekke i hvilken grad intervju effekten har påvirket resultatet. Man kan få en indikasjon på intervju effekten

hvis resultatene spriker med annen forskning eller dersom to forskere på samme prosjekt får ulike resultater. I denne studien har det kun vært en forsker (Jacobsen, 2016, s. 173, 242, 279).

### 3.2.3 Rekruttering

Det ble sendt ut en fellesmail til alle politiansatte i politidistriktet med invitasjon til å delta som respondent i masteroppgaven. I mailen sto en beskrivelse av hva studien handlet om. Utvalgskriteriene som ble oppført var at respondentene måtte inneha stilling som PÅL eller etterforsker i en geografisk driftsenhet i Trøndelag politidistrikt. De skulle ha minimum fire års erfaring med saksansvar innenfor etterforskning av prioriterte saksfelt som vold og seksuallovbrudd. Dette er saker som kan kreve en del samhandling, så inkluderingskriteriene var egnet til å gi meg et representativt utvalg respondenter med erfaring nok til å ha dannet seg oppfatninger av fenomenet samhandling og etterforskningsledelse. Målet var å skaffe respondenter med best forutsetning for å kunne gi meg mest mulig informasjon (Jacobsen, 2016, s. 178–181).

For å øke muligheten til et større utvalgspool, ble invitasjonen publisert på politiets interne nettside Kilden. Siden svært få respondenter meldte seg frivillig, ble lederne på ulike tjenestesteder kontaktet med spørsmål om de hadde ansatte hos seg som passet til kriteriene og som kunne tenke seg å delta i undersøkelsen. Enkelte sa seg frivillig til å delta etter forespørsel fra sin leder, mens andre takket ja til å delta etter å ha blitt foreslått av sin leder som potensiell respondent. Respondentene ble informert om at all deltagelse var frivillig og at de når som helst kunne trekke seg (Johannesen et al., 2010, s. 91).

Respondenter skiller seg fra informanter ved at de har direkte erfaring med fenomenet det forskes på. Informantene har kunnskap om fenomenet, men ikke selvopplevde erfaringer (Jacobsen, 2016, s. 178).

### 3.2.4 Utvalg av respondenter

Et antall på tjue respondenter er i det øverste sjiktet av anbefalt grense når det kommer til kvalitativ metode. Dette begrunnes med at det er tidkrevende å gjennomføre intervjuene og å analysere innhentet data. På grunn av datainnsamlingsmetoden individuelle intervjuer, tiden jeg hadde til rådighet, samt valget av forskningsdesignet

små N-studier som anbefaler mellom fem og ti respondenter, ble oppgavens omfang avgrenset til å inkludere åtte respondenter. Ingen av de valgte respondentene var nære kolleger av meg (Jacobsen, 2016, s. 106, 178).

Utvalget til fokusgruppen hadde middels grad av homogenitet. Det vil si at utvalget har noe til felles, samtidig som det er ulikheter som utgjør en forskjell mellom dem. PÅL og etterforskerens kontrollegenskap er fellesnevnerne at de er ansatt i politietaten i samme politidistrikt, jobber og har erfaring med etterforskning og jobber ut fra et felles mål. Det som utgjør bruddegenskapene i dette utvalget, er blant annet den skjeve maktbalansen da halvparten av utvalget er ledere og den andre halvparten blir ledet. Dette bruddet vil bidra til å belyse sentrale aspekter ved problemstillingen da vi får muligheten til å analysere hvordan samhandlingen oppleves både av lederne og medarbeiderne. En annen ulikhet er at halvparten av etterforskere er sentralt stedsplassert med geografisk nærhet til PÅL. Den andre halvparten av etterforskerne har en større geografisk distanse til PÅL (Jacobsen, 2016, s. 184-185).

### 3.2.5 Intervjuguide

Etter å ha søkt i fagfelleverdert litteratur for å finne intervjuguider som kunne bidra til å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene mine, valgte jeg å hente inspirasjon fra Gottchalk (2007) teorier om etterforskningsledelse og Berlin og Carlström (2015a) sin «The Collaboration, Learning and Utility Scale (CLU-scale)». CLU er laget for å måle øvelsesdeltakeres opplevelse av samvirke, læring og effekt. Den er utviklet på bakgrunn av Meyer et al., (1977) sine avkoblingsteorier, Berlin og Carlström (2008) teorier om sekvensiell, parallell og synkron samvirke, og Stein (1997) teorier om første- og andre gangs læring. Den ble opprinnelig laget som et validert survey-instrument, men har senere også blitt gjort om til en intervjuguide (Berlin og Carlström, 2015b). CLU har blitt benyttet i en rekke studier der politiet har vært deltakere (Carlström et al., 2020; Magnussen et al., 2018; Sørensen et al., 2017, 2019, 2022). Min veileder fikk Carlströms samtykke til å la meg bruke deres intervjuguide som hjelpemiddel for å lage en intervjuguide tilpasset denne studien.

Intervjuguiden består av til sammen ti spørsmål. Og siden respondenters spontane svar er av særlig verdi, valgte jeg å ikke dele intervjuguiden med respondentene før intervjuet. De første spørsmålene var mer generelle og besto blant annet av et

begrepsavklarende spørsmål. De neste spørsmålene ga respondentene mulighet til å komme med eksempler på god og dårlig samhandling. Lengre ut i intervjuet økte kompleksiteten hvor spørsmål nummer 8 var mer lukket og inneholdt svaralternativ rettet mot parallell, sekvensiell og synkron samhandling. De mer komplekse spørsmålene egnet seg til å fremkalle en justering av respondentens meninger om fenomenet de i starten hadde satt ord på. Jeg stilte oppklarende og avklarende spørsmål der jeg så det som nødvendig for å belyse respondentens opplevelser og erfaringer ytterligere (Jacobsen, 2016, s. 150, 156, 158).

Før gjennomføringen av intervjuene testet jeg intervjuguiden ved å intervjuer to frivillige kolleger hvor målet var å undersøke om spørsmålene var formulert godt nok. I tillegg ba jeg om tilbakemelding på egen opptreden etter å ha gitt dem informasjon om hva de skulle se etter som kroppsspråk, øyekontakt, aktiv lytting og at oppfølgingsspørsmål ikke ble stilt på en ledende måte. Testintervjuene medførte ikke endringer i intervjuguiden da tilbakemeldingen var at spørsmålene var forståelige.

### 3.2.6 Gjennomføring av intervjuene

Tid og sted for intervjuene ble avtalt på mail. Møterommene som ble benyttet var på respondentens arbeidsplass. Dette kan anses som en nøytral plass og kan begrense konteksteffekten da stedet intervjuene foregår kan bidra til å påvirke resultatet. Vi møttes ansikt til ansikt, noe som er positivt for å etablere tillit og åpenhet mellom forsker og respondent. Samtalen startet med at vi presenterte oss for hverandre. Det var litt smalltalk før jeg fortalte mer om meg selv, hva jeg jobbet som og hvor jeg var ansatt. Deretter fortalte jeg om studiet og tema for masteroppgaven. Jeg spurte om respondentene hadde lest informasjonsskrivet jeg hadde sendt ut på forhånd, noe de færreste hadde lest i sin helhet. Jeg opplyste dem om at intervjuet skulle handle om hvordan samhandlingen foregår under den etablerte etterforskningsfasen mellom etterforskere og etterforskningsledelsen med hovedfokus på etterforskere og PÅL. De ble også orientert om at deres bidrag i intervjuet ville brukes til å belyse situasjonen i Trøndelag politidistrikt. Begrunnelsen for valg av tema ble presentert, at en del av målet til etterforskningsreformen var å tilrettelegge for tettere og bedre samhandling under etterforskningsprosessen og at jeg ville undersøke hvordan samhandlingen og etterforskningsledelsen oppleves og utøves blant etterforskere og påtalejurister i politidistriktet (Jacobsen, 2016, s. 152–159).

Det ble videre informert om at intervjuet ville bli tatt opp på lyd ved hjelp av en ekstern lydopptaker. Hensikten med lydopptaket var å få med alt som ble sagt og hvordan det ble sagt. På denne måten kan respondentene siteres ordrett. De ble underrettet om at lydopptakene kun ville være tilgjengelig for involverte forskere fra Universitetet i Sørøst-Norge, altså meg og min veileder/sensor. De ble også informert om at opptakene ville bli slettet etter endt studie. Samtlige samtykket til dette og lydopptaket ble startet. Respondentene presenterte seg med navn, utdanning, stilling og arbeidserfaring slik at det ikke skulle være tvil om hvem lydopptakene tilhørte under innholdsanalysen. Respondentene ble forespeilet at intervjuet ville ha en varighet på ca. en time. De fikk også vite hvor mange etterforskere og påtalejurister utvalget besto av og at det var ti spørsmål vi skulle igjennom. Tidsskjemaet ble holdt i alle de åtte intervjuene. Respondentene signerte på at de samtykket til deltakelsen. Samtykkeskjemaene destrueres etter endt studie (Jacobsen, 2016, s. 153 - 155).

Det ble forsøkt å skape relativt like intervjusituasjoner for å unngå at det skulle påvirke resultatet. Men forskeren kan kun kontrollere 50 % av intervjusituasjonen, altså eget bidrag. Det kan likevel ikke forventes at intervjuene blir helt like da intervjuobjektene er unike. Det ble forsøkt å skape komfortable intervjusituasjoner med en moderat lyttende og vennlig fremtoning. For å forsøke å begrense intervjueffekten var jeg bevisst egen kommunikasjon, både verbalt og nonverbalt dette fordi holdninger og meninger kan lekke ut og bli synlig for respondenten gjennom tonefall, valg av ord og bekreftende eller avkreftende aktiv lytting. Jeg forsøkte å gå inn i intervjusituasjonen så nullstilt som mulig når det kom til egne forventninger til resultatet (Jacobsen, 2016, s. 242-243, 377).

Respondentene ble spurt om de hadde noen spørsmål til meg før vi gikk i gang. Det første spørsmålet var en avklaring i forhold til begrepsforståelsen. Deretter startet jeg med et generelt spørsmål om respondentens erfaring med samhandlingssituasjonen mellom PÅL og etterforsker. Hensikten med å starte så åpent var å avdekke hvilke elementer ved samhandlingen respondenten umiddelbart fokuserte på da dette kunne bli viktig videre i intervjuet. Etter hvert økte kompleksiteten på spørsmålene. Når vi kom til spørsmål seks fikk respondentene utdelt et skjema hvor spørsmålet og samhandlingsformene var listet opp som a: parallell samhandling, b: sekvensiell samhandling og c: synkron samhandling med en påfølgende kort beskrivelse av hva

hver enkelt samhandlingsform innebar. På denne måten fikk respondentene se på skjemaet mens de svarte. Ved to anledninger kom det interessante opplysninger etter at lydopptaket var avsluttet, så da ble lydopptaket startet på nytt. Ett intervjuobjektet begynte etter lydopptaket var avsluttet å snakke om et samhandlingsprosjekt ved navn RISK som var under pilot-testing i Trøndelag politidistrikt. Det samme prosjektet hadde tidligere nevnt av en annen informant som et eksempel på hvordan man burde samhandle under etterforskningen. Ingen av disse hadde direkte erfaring med prosjektet, men de hadde hørt om det, derfor har de status som informanter når det gjelder RISK-prosjektet. Jeg startet opptaket på nytt og ba informanten gjenfortelle det som hadde blitt fortalt etter lydopptaket var avsluttet (Jacobsen, 2016, s. 156–159).

Det ble gjort notater under vegs som hjelpemiddel slik at min kapasitet kunne investeres i selve kommunikasjonen og samtidig følge opp noterte tema. Det å skrive notater kan i seg selv ha en positiv effekt på intervjuobjektet som kan få en følelse av å si ting som er interessante for forskeren. Det kan bidra til at respondenten føler seg trygg og komfortabel til å åpne seg mer og komme med mer informasjon. Respondentene fremsto som engasjerte i forskningstemaet og samtalene hadde etter min mening en fin flyt (Jacobsen, 2016, s. 157-158).

### 3.2.7 Transkribering

Lydopptakene ble lastet opp og transkribert ved hjelp av Microsoft Speech Services i Office Word. Det var likevel nødvendig å gjennomgå alle lydopptakene av intervjuene og rette på den automatiske transkriberingen ved å spille av lydfilene og rette underveis. Respondentenes svar ble skrevet ned i sin helhet slik som det ble sagt, men dialekt og lyder som «eee» og «mmm» ble ikke inkludert. Når dette var gjort laget jeg korte sammendrag med stikkord fra den mest sentrale informasjonen respondentene kom med. For å kunne kontrollere settingen uttalelsene kom i, vil en skriftlig nedtegning være nyttig i arbeidet med å tolke og analysere råmaterialet uten å være nødt til å spole frem og tilbake på lydopptaket. I tillegg muliggjør det en kontroll av rådataen opp mot analysen (Jacobsen, 2016, s. 201-202).

### 3.2.8 Analyse av data

For å analysere rådataen gjorde jeg en innholdsanalyse ved å utarbeide noen kategorier med utgangspunkt i forskningsspørsmålene og sekundærdataen fra teorikapittelet. De tre forskningsspørsmålene utgjør superkategoriene. I tilknytning til hver av disse ble det utarbeidet underkategorier bestående av temaer i datamaterialet som gikk igjen. Dette kalles åpen koding og skal forenkle analyseprosessen. Deretter plasserte jeg disse under større temaer som for eksempel samhandlingsformene, god og dårlig samhandling, tilgjengelighet, kompetanse og ledelse (Jacobsen, 2016, s. 207–210). Respondentenes svar ble valgt ut etter relevans (Berlin og Carlström, 2013, s. 333). I tillegg ble intervjuene separert fra hverandre ut fra rollene PÅL og etterforsker. Dette for å kunne sammenligne funn med utgangspunkt i variablene. Jeg så ikke bare etter likheter og ulikheter i meninger, opplevelser og erfaringer blant respondentene, men også fravær av respons og avvik da det også er å anse som et funn (Jacobsen, 2016, s. 207-217).

## 3.3 Validitet og reliabilitet

Validitet handler om gyldighet, altså om forskerens funn stemmer overens med virkeligheten. Reliabilitet dreier seg om pålitelighet og i denne sammenheng om studien og funnene kan anses som pålitelige (Jacobsen, 2016, s. 227–228).

### 3.3.1 Intern validitet

Intern validitet handler om funnene som blir presentert i denne studien kan anses som korrekte i forhold til de faktiske forholdene i etterforskningsmiljøet i Trøndelag politidistrikt. Det er flere ting som har betydning for å skape intern validitet, blant annet valg av undersøkelsesopplegg og utvalg av respondenter og antall respondenter. Siden denne studien handler om samhandling mellom etterforsker og PÅL i Trøndelag politidistrikt, har jeg valgt å intervju nettopp det, respondenter som innehar disse rollene i Trøndelag politidistrikt. Utvalget må derfor sies å være en god kilde til informasjon. Dessuten har jeg forholdt meg til anbefalt antall respondenter og gått for et undersøkelsesopplegg som er egnet til å fremkalle gyldige resultater, små N-studier med en skreddersydd intervjuguide (Jacobsen, 2016, s. 228, 232).

Graden av intern validitet er avhengig av flere elementer. Det ene handler om i hvilken grad respondentene har gitt en sann presentasjon av virkeligheten. Et menneske har ikke

forutsetninger for å presentere den fulle og hele virkeligheten, da virkeligheten er kompleks og sammensatt. I denne studien var fokuset på respondentenes opplevelser av virkeligheten, og det er ingen andre enn respondentene selv som kan svare på dette (Jacobsen, 2016, s. 230–231).

Det andre elementet som kan påvirke graden av intern validitet er forskerens egen oppfatning og tolkning av dataen. Det kan være flere faktorer som påvirker hvordan jeg tolker og analyserer funn, blant annet mine egne meninger, holdninger og kunnskap om forskningsfenomenet og ikke minst at det er forskning på egen organisasjon og eget fagfelt. Det er denne nærheten som dannet grunnlaget for valget av forskningstema. Det er for meg et interessant tema som trenger mer oppmerksomhet i forskningssammenheng. Som forsker med denne nærheten, fokuserte jeg spesielt på ansvaret jeg hadde for å forholde meg objektiv og for å unngå at mine egne holdninger og meninger skulle påvirke resultatet. Ved hjelp av metodevalg, intervjuguide, oppfølgings- og avklarings spørsmål, eksisterende forskning og analysemetodikk benyttet jeg verktøy egnet til å skape intern validitet (Johannesen et al., 2010).

### 3.3.2 Ekstern validitet

Ekstern validitet handler om funn i forskningen er overførbar og gyldig for etterforskere og påtalejurister i resten av politietaten, altså om forskningsresultatet kan generaliseres. Antall enheter som undersøkes har betydning for ekstern validitet. Selv om det er behov for å utføre flere forskningsprosjekt i større skala enn det jeg har gjort, vil jeg argumentere for at mine funn er egnet til å få støtte fra ledere, etterforskere, PELer og PÅLer fra andre politidistrikt. Utvalget mitt er representativt for populasjonen av etterforskere i hele landet med tanke på spredningen da de varierte i alder og kjønn, noen var sentraliserte og andre var desentraliserte. Utvalget av PÅLer er også representativt for påtalejurister i resten av landet da alle jobbet på et større tjenestested med saker hvor de må samhandle med etterforskere fra ulike steder i distriktet, både fjernt og nært. Begge kjønn var representert blant juristene. I tillegg hadde noen erfaring som spesialiserte jurister. Siden etterforskningsløftet er en nasjonal satsning, vil jeg argumentere for at funnene i Trøndelag politidistrikt også er gjeldene for landets øvrige politidistrikt (Jacobsen, 2016, s. 238–241).



### 3.3.3 Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditet handler om at man har felles forståelse for betydningen av begrep som brukes i spørsmålene i intervjuet. Dette er en forutsetning for at man snakker om samme sak og at det produseres svar på det man faktisk spør om (Jacobsen, 2016, s. 351).

I dette forskningsprosjektet ivaretok jeg den begrepsmessige gyldigheten med ulike grep. For det første inneholdt intervjuguiden en begrepsbeskrivelse av de tre sentrale og ukjente begrepene sekvensiell, parallell og synkron samhandling. Beskrivelsen var utviklet og enkelt beskrevet av to spesialister på fagfeltet. For det andre testet jeg intervjuguiden på to frivillige etterforskere. Ingen av dem gav uttrykk for usikkerhet på begrepene hverken direkte eller når de brukte begrepene i svarene sine. De mente at begrepene var forståelige og at intervjuguiden var god (Jacobsen, 2016, s. 354).

Det første spørsmålet handlet om hva respondenten legger i begrepet samhandling, slik at jeg kunne forsikre meg om at vedkommende hadde samme forståelse av begrepet som meg. For å gi respondentene forutsetninger for å kunne bruke begrepene i den rette konteksten, ble det brukt tid underveis til å forklare begrepene betydning muntlig. I tillegg kunne de støtte seg til beskrivelsen av samhandlingsformene på arket de fikk utdelt. Flere av respondentene valgte å bruke bokstavalternativene når de svarte, noe som kan ha vært en forenkling for å unngå å forveksle de noe avanserte begrepene sekvensiell, synkron og parallell. Ved behov ba jeg respondentene utrede gangen i samhandlingsprosessen dersom jeg ble usikker på om vedkommende brukte begrepene riktig. På denne måten fikk jeg avklart potensielle misforståelser (Jacobsen, 2016, s. 357).

### 3.3.4 Reliabilitet

Reliabilitet handler om primærdataens og sekundærdataens pålitelighet. For å styrke påliteligheten har jeg redegjort for valg og beslutninger tatt underveis i forskningsprosjektet. I tillegg er metodebruken og gjennomføringen av analysen beskrevet. Reliabilitet handler også om kildekritikk ved å sørge for at sekundærdataen i teorikapittelet er pålitelig. Denne studien støtter seg på fagfelleverderte forskningsartikler og gråsonelitteratur i form av offentlige rapporter som NOUer og Rundskriv fra Riksadvokaten med mer som er i mellomsjiktet av faglitteratur og skjønnlitteratur. Dette kan blant annet være bestillingsverk fra ulike departement eller

organisasjoner, så de er ikke alltid helt objektive. Jeg har benyttet meg av evalueringsrapporter i tilknytning til etterforskningsfeltet og kvalitetsreformen for etterforskning, samt rapporter skrevet av forskere ansatt på politihøgskolen (Everett og Furseth, 2012, s. 135). Jeg har forholdt meg til respondenter med egne selvopplevde erfaringer. Det at flere av respondentene mine rapporterte om de samme tingene, styrker studiens reliabilitet. Det samme gjelder i og med at mine funn også finner støtte i annen pålitelig forskning (Jacobsen, 2016, s. 191).

### 3.3.5 Antagelser

Utvalgets oppgitte bakgrunn, utdanning og erfaringen er ikke kontrollert, men siden jeg fikk tilgang til respondentene gjennom Trøndelag politidistrikt og at intervjuene foregikk på deres arbeidsplass hvor man trenger spesiell tillatelse for å kunne oppholde seg, så antas det at opplysningene de har kommet med om seg selv og egen bakgrunn stemmer. Det antas også at respondentene stilte opp som følge av frivillighet, ikke press. Respondentene fremsto som trygge og frittalende under intervjuet. De ble informert om at deres deltagelse ville forbli anonym.

### 3.3.6 Begrensninger

Mangelen på frivillig respons må ses på som en begrensning når det kommer til respondentens rett på privatliv som kan krenkes dersom vedkommende kan gjenkjennes i oppgaveteksten. Siden få meldte seg frivillig, måtte min kontaktperson i distriktet be lederne på de ulike tjenestestedene om hjelp til å skaffe respondenter. Flere ble kontaktet med informasjon om at de var anbefalt av sin leder som respondent, men at deltagelsen var helt frivillig. Noen takket ja, andre reservert seg. Til tross for dette skal ingen kunne gjenkjennes ut fra personopplysninger i presentasjon av datamaterialet da kombinasjoner av alder, kjønn og stilling ikke oppgis. Kun respondentenes yrkesgruppe presenteres. Dersom respondentene har vært åpne til sine kolleger og ledere om deltagelsen i denne studien, er dette utenfor min kontroll. De utvalgte som takket ja eller meldte seg frivillig, mottok et informasjonsskriv om oppgaven og rettighetene sine (Jacobsen, 2016, s. 45-50).

Som etterforsker i Trøndelag politidistrikt forsker jeg på egen organisasjon, en nærheten som kan ha potensiale til å gjøre en studie sårbar for bekreftelsesfeller når data samles inn, analyseres, kuttes, forenkles og systematiseres. For å forebygge bekreftelsesfeller er

store mengder primærdata bearbeidet og inkludert i analysen. Et bredt spekter av ulike synspunkt og uenigheter er også inkludert. Min bevissthet og kunnskap om faktorer som kan bidra til å svekke studien, bidrar til å forebygge slike begrensninger. Ved å benytte metoden, intervjuguiden, lydopptakene, transkriberingen og analysemetodikken, er jeg trygg på forskningsresultatet, kvaliteten og validiteten. Det er også fordeler med å studere egen organisasjon, som at stammespråket og de uformelle strukturene var kjent. Dette øker forutsetningene for å kunne forstå og analysere dataen. (Jacobsen, 2016, s. 56-57).

### **3.4 Etikk**

Forskningsetikk handler om at forskningen blir gjennomført på en forsvarlig, etisk og forskriftsmessig måte. Dette innebar å søke om tillatelse til å gjennomføre forskningen samt å innhente og oppbevare personopplysninger som navn, kjønn, utdanning og stilling. Før datainnsamlingen startet, ble det sendt søknad til Politidirektoratet (POD) om tillatelse til å forske på organisasjonen. Det ble også søkt Norsk Senter for Forskningsdata (SIKT) med informasjon om studien og at den rettet seg mot ansatte i Trøndelag politidistrikt, at deltagelsen ville være frivillig med myndige og samtykkekompetente respondenter. Det ble også sendt søknad om forskningstillatelse til Trøndelag politidistrikt da det ifølge POD var opp til distriktet om de ville delta i forskningen. Når godkjenningen fra SIKT kom, med referansenummer 618330, og alle tillatelser var innhentet, fikk jeg en kontaktperson i politidistriktet som skulle hjelpe meg å skaffe respondenter. Respondentene fikk informasjon om studien, rettighetene sine, at deltagelsen var frivillig og at deres bidrag ville anonymiseres slik at de ikke ville bli identifisert og gjenkjent i forskningsteksten (Johannesen et al., 2010, s. 91–97).

Forskeren har også et ansvar for å tolke og gjengi respondentens informasjon korrekt. Av praktiske årsaker er det kun deler av det 57 siders lange primærdatagrunnlaget som siteres. De publiserte sitatene sto opprinnelig i en detaljrik kontekst. Jeg tok meningene og poengene ut av den detaljrike konteksten informasjonen sto i og bakte det inn analysen og inn i en større kontekst. Sitatene brukes som bevis for funnene og er korrekt gjengitt og plassert innenfor temaene og sammenhengen de hører hjemme i (Jacobsen, 2016, s. 51-52)

## 4 Funn og analyse

Funnene og analysen knyttes til forskningsspørsmålene og samhandlingsteorien. Funnene kategoriseres i to deler hvor den første handler om opplevelsen av samhandling og etterforskningsledelse. Funnene presenteres i Gottchalks (2007) ledelsesformer kunnskapsledelse, beslutningsledelse og kommunikasjonsledelse. I den andre delen presenteres funnene i Berlin og Carlströms (2008-2015) samhandlingsformer sekvensiell, parallell og synkron samhandling med påfølgende styrker og svakheter. Innholdet i dette kapittelet stammer fra respondentenes fortellinger om opplevelser og erfaringer i kraft av sitt yrke som etterforskere eller påtalejurister. De utvalgte sakseksemplene som presenteres er ensidig fremstilt da det er respondentens subjektive opplevelse som står i fokus.

### 4.1 Demografi

Utvalget består fire etterforskere og fire påtalejurister (PÅL) hvor begge kjønn er representert i hver yrkesgruppe. Alle respondentene har over fem års erfaring innenfor sitt fagfelt. Kjønnfordelingen var tilfeldig og er ikke vektlagt i funnene som presenteres. Respondentene var på tidspunktet intervjuene ble gjennomført ansatt i Trøndelag politidistrikt.

### 4.2 Hvordan samhandlingen og etterforskningsledelsen oppleves

Dette spørsmålet var det stor enighet om blant respondentene. Samhandling handler om det å jobbe sammen mot et felles mål med felles situasjonsforståelse, løse problemer og dra nytte av hverandres erfaring og fagkompetanse (Berlin og Carlström 2009; Sørensen et. al. 2018). Kommunikasjon ble trukket frem som en viktig del av samhandlingen.

*«Det handler om å jobbe sammen mot et felles mål. Ja, det er rett og slett det, dra lasset sammen, og utnytte de styrkene som alle på, altså i den samhandlingen om det er to eller om det er ti, utnytte de styrkene som alle sammen har.»*

## 4.2.1 Kunnskapsledelse

### 4.2.1.1 Samhandling ved høy fenomenkunnskap

Flere respondenter blant etterforskerne opplyste å ha erfaring med integrert påtalejurist på avsnittene de tidligere jobbet på. Der var de samlokalisert med en PÅL som var spesialisert på det aktuelle saksfeltet. Dette bidro til høy grad av samhandling med god kvalitet og høy tilfredshet. Organiseringen tilrettela for å kunne gjennomføre jevnligesaksmøter hvor PÅL engasjerte seg aktivt med innspill og utarbeiding av etterforskningsplan. Dette gjorde at kvaliteten og effektiviteten økte fordi man fikk avklart behov og landet beslutninger på et tidlig tidspunkt i saksforløpet. I tillegg ble det ansett av etterforskerne som veldig positivt for samhandlingen der PÅL var åpen for innspill fra etterforskerne. Dette ble støttet av PÅL-respondenter, hvor en opplyste å ha erfaring som spesialisert PÅL samlokalisert med etterforskerne. Vedkommende opplyste at samhandlingsgraden og trivselen var høy blant de ansatte på det avsnittet PÅL hadde erfaring fra. For det å få til ting sammen i team hvor folks kunnskap og kompetanse blir utnyttet, er positivt for samhandlingen (Mintzberg, 2001, s. 760).

*«Han er ekstremt flink til å..., han er lydhør han. Selv om han har et stort overblikk over saken, så har han ikke et, det såkalte dypdykket, så han.. Han kommer med forslag, men er veldig, veldig, veldig åpen for innspill. Og vi drodler videre da på hans erfaring med det blant annet.»*

Etterforskeren som opplyste å ha erfaring fra et annet politidistrikt og som der jobbet tett med spesialiserte jurister, fortalte at hen opplevde at det var mer utbredt med lengre varetektsfengslinger der sammenlignet med situasjonen i Trøndelag politidistrikt. Det var ikke uvanlig at folk ble varetektsfengslet i opptil fire uker, noe som førte til at etterforskerne fikk tid til å gjøre jobben sin med sporsikring grundig. Dette økte muligheten for oppklaring av sakene.

I forlengelse av informasjonen om hvor god erfaring respondentene hadde med spesialiserte PÅLer, ble det opplyst av etterforskere at det virket som det ikke er attraktivt å spesialisere seg innenfor et felt, en utfordring som ble sagt å måtte løses på et høyere nivå i politidistriktet. Forslagene respondentene la frem som en løsning på

problemet var framsnakking av fagfeltet blant medarbeidere, god rekruttering, ivaretagelse av ansatte pluss økonomisk kompensasjon og ressurstilførsel.

#### 4.2.1.2 Samhandling ved lav fenomenkunnskap

Dersom folk i etterforskningsteamet ikke besitter fenomenkunnskap om saksfeltet som etterforskes, kan det gå ut over samhandlingskvaliteten. Dette ble rapportert av individer fra begge yrkesgruppene. Flere respondenter blant etterforskerne fortalte at det kunne bli vanskelig å oppnå felles situasjonsforståelse dersom PÅL ikke har tilstrekkelig fenomenkunnskap eller kunnskap om etterforskningsmetodene (Fahsing og Ask, 2016, s. 204). Et eksempel som ble trekt frem av flere etterforskere, var det som opplevdes som manglende forståelse for hvor tidkrevende sikring av elektroniske spor kan være. Flere etterforskere rapporterte om det de oppfattet som motvilje fra PÅLer i Trøndelag politidistrikt når det kommer til å pågripe folk. Det ble også ansett som en utfordring der PÅL ikke ville varetaktsfengsle folk lenge nok til at etterforskerne med nødvendig tid og tilstrekkelig kvalitet kunne sikre bevis som kan bidra til oppklaring av sakene og forebygge fremtidige lovbrudd. Det ble foreslått ulike årsaker til at trønderske siktede slipper eller får kortere varetaktsfengslinger enn respondentens tidligere arbeidsplass:

*«Juristene har ikke kapasitet til å gå i fengslingsmøte. Og de vil heller ikke ha det ansvaret på seg med at noen har sittet enten pågrepet eller varetaktsfengslet og det er nesten uaktuelt. Og det er ofte det som blir sagt også, at jeg ikke har kapasitet til noe varetaktsfengsling nå. Eller det er for inngripende, for eksempel, men helst det kapasitet. Der tror jeg trønderske siktede slipper unna mye varetekt fordi at den terskelen er høy i Trøndelag.»*

Respondenter blant juristene fortalte også at de opplevde stor variasjon i kompetanse og faglig interesse blant etterforskerne i distriktet. En av grunnene til dette ble antatt å komme av at politiutdannede som egentlig ønsker å jobbe operativt på patrulje sitter i etterforskerstillinger. Dette ble ansett som en strukturell svakhet i norsk politi som fører til at etterforskeren ikke blir fullt ut dedikert i jobben sin.

En annen utfordring flere etterforskere opplyste om i de tilfeller PÅL etter deres oppfatning mangler fenomenforståelse (Gottchalk, 2007), er at det oppstår uenighet om sakens alvorlighet og hvilke reaksjoner som bør ilegges. En etterforsker fortalte om en

sak hvor det oppsto uenighet med PÅL. En kvinne hadde anmeldt en mann hun hadde felles barn med. Etterforskeren mente anmeldelsen egentlig handlet om en barnefordelingssak, ikke en politisak. Etterforskeren tenkte at partene burde henvises til veiledning utenfor straffesak, men her var PÅL uenig og ila den mannlige parten besøksforbud. Barnefaren hadde samværsrett med barnet sitt, noe besøksforbudet vanskeliggjorde. Barnefaren endte dermed opp med å bryte besøksforbudet for å kunne gjennomføre samværet. Det ble anmeldt gjentatte brudd på besøksforbud som etterforskeren måtte bruke av tiden sin på. En annen respondent blant etterforskerne fortalte om lignende erfaring uten å komme med et sakseksempel:

*«Men hvis det er forskjellige virkelighetsforståelser i en spesifikk sak, så begynner å bli veldig vanskelig, for enkeltindivider kan synes noe er veldig grovt, mens vi er på vippepunktet til å tenke at om det i det hele tatt er straffbart. Eller at det skal gjøres store inngripende beslutninger i en sak vi tenker bare veiledning»*

Respondenter blant juristene rapporterte også om stor variasjon i etterforskernes personlige egenskaper, kunnskap, kompetanse og engasjement, noe som påvirket samhandlingskvaliteten.

#### 4.2.1.3 Rolleførståelse

Flere jurister fortalte at de opplever å få en del henvendelser fra etterforskere om politifaglige spørsmål som egentlig burde vært stilt til PEL. En PÅL etterlyste en tydeligere beskrivelse av PEL-rollen på lik linje som Riksadvokatens PÅL-brev av 2021 beskriver PÅL-rollen. Vedkommende PÅL mente at PEL i større grad bør avlaste henvendelser som kommer til PÅL. Det ble også rapportert om at noen jurister synes etterforskere til tider kan utvise litt for liten selvstendighet i etterforskningen og lene seg for mye på PÅL for å selv ha ryggen fri.

En etterforsker trakk også frem dette med å henvende seg til feil fagleder.

Vedkommende har erfaring med at PÅL kan bli irritert over henvendelser fra etterforsker. Respondenten ytret videre at folk sitter med ulik grad av erfaring og kompetanse, men at dette utvikler seg over tid. Det er viktig å møte vedkommende som kommer med en unødvendig henvendelse med litt goodwill. Lederen må signalisere åpenhet og ønske om å samhandle fremfor å bli irritert med den konsekvens at

etterforskeren bekymrer seg for å ta kontakt med PÅL. Hvis man kommer dit at folk kvier seg for å ta kontakt med PÅL kan det ha uheldige konsekvenser for fremtidig samhandling:

*«For et sånt symptom på mangel på overskudd, hvis man ikke klarer å møte en unødvendig hendelse med det lille ekstra da, som gjør at man får formidlet at en kan gjøre det sånn nå, kanskje neste gang bare spør etterforskningslederen din, men si ifra hvis det er noe mer. For når det er sagt til en etterforsker en gang, så blir det jo på en måte med seg til noe man ikke skal gjøre da. Ikke belemre juristene med mer dumme spørsmål.»*

En PÅL fortalte at hen får mange politifaglige henvendelser som dreier seg om taktiske problemstillinger, noe som er både spennende og lærerikt å diskutere. Videre fortalte hen at det kan være vanskelig å skille politifaglige spørsmål fra påtalefaglige spørsmål da temaene ofte glir over i hverandre:

*«Grensene for hva PÅL og hva PEL skal egentlig gjøre og hvilken rolle de har, skrider litt over i hverandre og kanskje litt uklare. Men jeg opplever å få noen spørsmål som burde vært stilt til PEL, og av og til så sier jeg, du, kan ikke du ikke høre med PELen din først. Av og til så bare svarer jeg selv etter beste evne.»*

#### 4.2.2 Kommunikasjonsledelse

Det fremgår av innsamlet primærdata at kommunikasjonen mellom PEL, PÅL og etterforsker foregår både ved fysiske møter og på mange ulike plattformer som mail, telefon, SMS, Teams, BL og Indicia. Flere respondenter blant juristene snakket om viktigheten av kontinuerlig kommunikasjon gjennom etterforskningsprosessen, men hadde mindre fokus på det med fysiske møter.

Halvparten av respondentene blant juristene uttrykte at det ikke er så viktig hvor kommunikasjonen foregår, om det er på mail eller telefon (Men, 2014, s. 264). Fokuset var større på effektive kommunikasjonsprosesser (Mintzberg, 2001, s. 760). En PÅL trakk inn PEL som en viktig støttespiller da PEL sin rolle i møter er viktig da hen besitter mye kunnskap, er flinkere til å strukturere samt at hen tenker litt mer likt som PÅL. Vedkommende PÅL lurte på om det var fornuftig at PEL er involvert i all



kommunikasjon mellom påtale og etterforskning og argumenterte for at problemstillinger vil da gå gjennom PEL først. Problemet kunne kanskje da løses på det nivået uten at det må løftes opp til påtale. Fordelen med at kommunikasjonen går mellom PÅL og etterforskeren ble sagt å være at man sparer et kommunikasjonsledd og risikoen for misforståelser blir mindre (Berlin og Carlström, 2009).

På spørsmål om noe burde endres med måten det samhandles på, etterlyste en jurist tydeligere føringer på hvordan de samhandlende partene skal kommunisere på, hyppigheten av dette og hvilken plattform kommunikasjonen bør foregå på. Kommunikasjon burde være et tema i hver enkelt sak slik at man blir enig om møtehyppighet og kommunikasjonsplattform, om det er mail eller oppfølging i BL som gjelder. Man burde også etablere en møtekultur mellom påtalejurister og politifaglige etterforskningsledere utenfor enkeltsaker:

*«Vi må ha samhandlingsmøter da, samarbeidsmøter mellom PÅLene og PELene. Og diskutere hvordan vi kommuniserer, hvordan vi snakker sammen. Diskuterer kanskje saker, spesielle typetilfeller, hvordan skal vi løse det her? Vi snakker ikke sammen, vi snakker bare sammen sak til sak. Vi snakker aldri sammen om strategier og planer, retning, ingenting. Veldig rart.»*

En annen jurist påpekte at kravet om bruk av etterforskningsplan i form av indiciaprojekt hvor gjøremål, resultat og beslutningslogger føres, egentlig legger premisset for hvordan samhandlingen mellom etterforsker, PEL og PÅL skal kunne fungere:

*«Sånn som man ønsker at vi skal bruke indicia for eksempel, så legger man egentlig opp til at en del kommunikasjon skal foregå der. At man på en måte sitter på hver sin ende og definerer hypotese og informasjonsbehov, og så sender man det til etterforskere og skal etterforsker sette ut det til etterforskere. Men det blir jo en veldig sånn passiv kommunikasjonsform. Så jeg mener at det er mye enklere og mye bedre og kommuniserer direkte, selv om kanskje notoriteten forsvinner litt da.»*

Mesteparten av kommunikasjonen som foregår med PÅL skjer på mail ifølge en etterforsker. En jurist fortalte om store mengder mail som kommer inn på kort tid og at

mailrekken blir lang. Dette fører til at mail kan forsvinne i mengden og havne lang nede i mailrekken, noe som kan være årsak til at noen mailer ikke blir besvart. I forlengelse av informasjonen om at PÅL kan være vanskelig å oppnå kontakt med, foreslo en etterforsker at PÅL sender en kort svarmail om at mailen er lest og at hen ikke rekker å svare før på mandag for eksempel. Dette kunne bidra til å dempe frustrasjonen hos etterforskere.

Uformelle spontane møter som samtaler ved pulten til hverandre, ble trekt frem som positivt av noen jurister. En mente til og med at dette var mer tidseffektivt enn planlagte møter. Ulempen med de uformelle møtene er at notoriteten forsvinner da man ikke blir like flink til å loggføre samtaler og beslutninger i indiciaprojektet, med mindre man etterfører. Vedkommende mente det ville være en fordel om påtale var integrert på avsnittene sammen med etterforskerne for å tilrettelegge for intern saksprioritering og tettere samhandling. Etterforskerne gav også uttrykk for å ønske mer nærhet til juristene da samhandlingen ble beskrevet som god og effektiv ved at PÅL ble mer tilgjengelig.

Representanter blant etterforskerne som var stedsplassert på et mindre tjenestested uten fysisk tilknytning til PÅL, hadde ulike erfaringer når det kom til møteformer. En PÅL møtte alltid opp fysisk på de faste møtene, mens en annen PÅL kun møtte dem på teams. Etterforskeren som møtte PÅL på Teams var mindre tilfreds med dette enn etterforskeren som deltok på fysiske møter med PÅL (Men, 2014, s. 264).

*«Og det er jo mye av denne her uformelle dialogen som gjerne blir viktige saker å. Ikke at man på en måte kaller inn til et saksmøte og sier at nå skal vi diskutere saken. Men det er gjerne den der turen forbi pulten og at man kan ta opp enkeltspørsmål da. Og tidsmessig er jo mye enklere å få til og.»*

#### 4.2.2.1 Tillit, ansvar og motivasjon

Felles fagsamlinger eller sosiale møter mellom etterforskermiljøet og påtale for å bli bedre kjent, ble også foreslått som et alternativ for å bedre samhandlingen (Ellingsen, 2014, s. 10- 11). Juristen mente dette vil kunne bidra til å gjøre kommunikasjonen og diskusjonen mellom teammedlemmene lettere da det å snakke fritt er lettere dersom man kjenner hverandre litt.

Flere respondenter blant juristene snakket om viktigheten av at etterforskere blir tildelt saksansvar. Etterforskningsledelsen kan på denne måten vise at de har tillit til at etterforskerne kan å gjøre jobben sin uten detaljstyring. Når etterforskere får ansvar og eierskap til saker, øker den indre motivasjonen og initiativtakingen slik at nødvendige etterforskningsskritt kommer på planen:

*«Altså det er vanskelig å generere en sånn indre motivasjon til å løse saken når du bare skal gjøre et gjøremål i en enkelt sak blant mange.»*

Det med å tildele etterforskere ansvar er også viktig for ledelsen som må ha mulighet til å ansvarliggjøre den enkelte etterforsker i saken, noe som er nødvendig for å øke kvaliteten på det samlede produktet. Dette blir vanskelig dersom saken ikke har en hovedetterforsker ifølge PÅL-respondenter.

Viktigheten av tilbakemelding på arbeidet ble også trekt frem som en sentral del av den gode samhandlingen fra etterforskernes side. Det å bli sett og spilt god gjennom tilbakemelding er motiverende opplyste flere etterforskerrespondenter. Også det å delta i saksmøter, drodle og løse saken sammen med andre, ble forbundet med motivasjon, både fra etterforskere og jurister. Etterforskerne var opptatt av å gjennom tilbakemelding få forståelse for hva som kreves for at den aktuelle saken skal blir et godt produkt PÅL kan ta med seg i retten. Det ble fortalt at det er forskjell på hva som kreves for å drive etterforskningen frem og hva som kreves i retten. Det var også et ønske om å få muligheten til å være med som støtte for PÅL under hovedforhandling.

Det ble opplyst at graden av veiledning, motivasjon og støtte etterforskere får fra fagledelsen, er avhengig av PÅL og PELs personlige lederegenskaper. Flere etterforskere sa at de støtter seg både på andre etterforskere og på PEL for å drøfte saksrelaterte problemstillinger. Det blir særlig verdsatt når PÅL og PEL er engasjerte og bidrar med sin kompetanse og innspill i tillegg til at det er interesse for å høre etterforskens perspektiv. Det at alle har satt seg inn i og kjenner saken, fremmer god samhandling, gjensidighet, motivasjon og inspirasjon ifølge etterforskerne. Dette støttes også av PÅLene, som også opplyser at det ikke alltid er tid til å sette seg inn i saken før et møte.

Det kom også frem at respondenter blant etterforskerne anså seg selv som så erfarne at veiledning ikke var like høyt verdsatt som god relasjonskompetanse hos PEL og PÅL. Det å få tillit og ansvar verdsettes, samt det å bli møtt med konstruktiv feedback. En etterforsker fortalte at erfarne etterforskere vet hva de skal gjøre og de ønsker å bruke kompetansen sin uten å bli detaljstyrt:

*«Det er så enkelt egentlig å gå til den etterforskeren også spørre ja, har du noen ideer, eller er det noe du trenger hjelp til, eller skal vi drodle litt rundt momenter i avhøret her. Hva er det vi skal få fram for eksempel? Hva er det vi skal bevise? Du får en samtale, du får hvilke tanker, så kanskje tenker to bedre da enn en. At man sammen kommer fram til de momentene, istedenfor at man bare sitter og så sier det.»*

Respondenter blant etterforskerne trakk inn interesse som en bidragsyter i større straffesaker da alvorligheten og kompleksiteten genererer høyere interesse og motivasjon både hos etterforskeren og PÅL. Men det ble også rapportert om at engasjementet synker etter hvert som etterforskningen drar ut i tid, og når engasjementet og motivasjonen synker, blir fremdriften deretter. En jurist fortalte at synkende motivasjon ikke nødvendigvis var ødeleggende for straffesaken, men effektiviteten ble rammet og det kunne ta lang tid før bestilte gjøremål ble gjennomført. En faktor som ble nevnt som en utfordring for motivasjon og fremdrift av respondenter i begge yrkesgruppene, er personalbytter midt under saken, at det kommer en ny PÅL eller PEL. Etterforskere opplyste at i saker hvor en ny PÅL kommer inn i et stort sakskompleks, er det en periode med lite tilgjengelig beslutningsledelse. En årsak kunne være at det er mye å sette seg inn i for en som kommer inn midt i et stort prosjekt.

#### 4.2.3 Beslutningsledelse

Respondenter blant juristene ytret forståelse for frustrasjoner som kan oppstå hos etterforskere over PÅL som ikke vil gi beslutninger eller som ser fort over saker det er jobbet mye med for så å bare henlegge. En PÅL oppfordret etterforskere til å ikke gi seg når de fikk et nei, men heller spørre PÅL hva som mangler for å få beslutningen. En straffesak er dynamisk, noe som gjør at vurderinger og avgjørelser kan endres. Man må spille hverandre gode gjennom gjensidig informasjonsdeling. Samtidig er det viktig for samhandlingen at det er forståelse for at det er PÅL som sitter med beslutningsmyndigheten og ansvaret (Gottchalk, 2007).

Etterforskeren som fortalte om barnefaren som ble ilagt besøksforbud i en sak etterforskeren mente burde sendes til konfliktrådet, følte seg ikke hørt og kjente på frustrasjon over PÅLs motvilje til å diskutere saken og revurdere beslutningen sin.

*«Og jeg opplevde som etterforsker at juristen ikke hadde forståelse for saken. Det var vel å merke veldig sånn liten sak da, kall det en liten sak i gåsetegn. Og jeg følte at det var liksom, hen hadde tatt en beslutning og den sto hen med uansett hva jeg prøvde å komme med av innspill». «Og da var det liksom, ja, jeg ville at juristen skulle høre på meg, men det var hen ikke interessert i. Ja, for å bare..., kanskje kunne man finne andre løsninger da.»*

Flere respondenter blant juristene var opptatt av at etterforskers kompetanse verdsettes og at man viser ydmykhet overfor hverandres roller nettopp for å styrke samhandlingen mellom PÅL og etterforsker.

Fysiske møter med etterforskningsledelsen hvor det er avsatt god tid til å diskutere saken, er noe som ble høyt verdsatt av etterforskerne da de mente det er viktig for rettsikkerheten og forebygging av tunnelsyn. En etterforsker fortalte om en PÅL som nesten ukentlig møtte opp på en desentralisert politistasjon for fysiske saksmøter. Møteklimate var godt og etterforskerne følte seg sett og hørt av PÅL som hadde en lyttende og inkluderende lederstil, samtidig som hen var engasjert og involvert. Involveringen gav juristen et stort overblikk over saken uten at det kom på detaljnivå.

Respondenter blant juristene hadde ulike preferanser når det kom til fysiske møter. En PÅL verdsatte forhåndsbestilte møter, gjerne 15 minutter med et tydelig definert tema slik at PÅL kanskje kunne forberede seg litt før møtet slik at hen vet hva som skal diskuteres. Av og til rakk hen å lese saken før møtet, andre ganger ikke. Respondentene i begge yrkesgruppene fremhevet kontinuerlig samhandling underveis i etterforskningen som en suksessfaktor da det åpner muligheten for å snakke sammen om saken, lande beslutninger og planlegge videre etterforskningsskritt.

## 4.3 Samhandlingsformer

På spørsmålet om på hvilken måte PÅL, PEL og etterforsker samhandler på, svarte halvparten av respondentene innenfor hver yrkesgruppe umiddelbart at det er mye sekvensiell samhandling i etterforskningsprosessen, spesielt i mindre saker hvor man ofte sitter hver for seg og jobber med sitt (Berlin og Carlström, 2011, s. 163). I større saker kan man se mer parallell samhandling og noe synkron samhandling. Alle respondentene var enig i at det er forskjell på mengden samhandling og måten det utøves på. Dette varierer fra sakstype, alvorlighet og sakens størrelse. Av juristene ble det trukket frem at man må prioritere innenfor prioriterte saksfelt og at noen får høyere prioritet enn andre saker ut ifra alvorlighet og kompleksitet. Dessuten vil sakens oppklaringspotensiale være med å bestemme hvor høy prioritet saken får. Høyere prioritet genererer mer tid og flere ressurser, men det er ikke slik at høyt prioriterte saker har et vedvarende høyt trykk. Man kan ikke nødvendigvis forsvare høy ressursbruk gjennom hele etterforskningsprosessen. Denne prioriteringen var noe respondentene blant etterforskerne også uttrykte forståelse for. Flere etterforskere sa at det ikke var nødvendig med samhandling og ledelse i hver eneste sak.

### 4.3.1 Sekvensiell samhandling

Flere jurister fortalte at det i mindre alvorlige saker er lite til ingen samhandling mellom etterforsker og PÅL før saken er ferdig etterforsket. Det kom også opplysninger fra om at PEL heller ikke nødvendigvis er involvert i dialogen i de mindre sakene (Berlin og Carlström, 2010). Samtlige av etterforskerne erfarte at det generelt sett er lav grad av samhandling mellom etterforsker og PÅL underveis i etterforskninger i Trøndelag politidistrikt, men at dette varierer fra sak til sak og det kommer an på hvilken PÅL som får saken. Årsakene til den begrensede samhandlingen ble sagt å komme av tid- og ressursmangel hos PÅL.

Etterforskerne som var samlokalisert med påtalejuristene, fortalte at dersom de ikke fikk svar på viktige spørsmål fra PÅL og at fremdriften i etterforskningen av den grunn ble begrenset, kunne de oppsøke PÅL på kontoret for å ta en prat. Denne løsningen ble ikke nevnt som en alternativ løsning blant etterforskerne som ikke var samlokalisert med PÅL.

Lav grad av samhandling oppstår ikke bare på grunn av PÅLs fravær og utilgjengelighet. Respondenter fra begge yrkesgruppene problematiserte lederbytte underveis i etterforskningen i saker som har vokst seg store og strekt ut i tid. For en ny fagleder er det da mye å sette seg inn i og det er lett for at det oppstår fremdriftsproblemer. Det fortelles om erfaringer om det som virker som lavt engasjement hos ny fagleder, enten det er snakk om PEL eller PÅL. For å forebygge driftsproblematikk ved lederbytte, var et viktig virkemiddel å loggføre alle beslutninger med begrunnelser sånn at det blir lettere å sette seg inn i saken.

En av etterforskerne som mente at den sekvensielle samhandlingen dominerer på etterforskningsfeltet, fortalte at saker med lavere prioritet innenfor et prioritert saksfelt, kan ha bedre samhandling enn saker av høyere prioritet. Kvaliteten på samhandlingen blir påvirket av PÅLs timeplan, lederstil, fenomenkunnskap og forståelse av etterforskningsprosessen.

PÅL-respondentene opplyste at kvaliteten på etterforskningen er merkbart lavere der PÅL ikke har vært involvert underveis, noe det må være en viss aksept for på grunn av ressurssituasjonen. En PÅL mente likevel at det er mulig å tilrettelegge for mer involvering fra PÅL i de mindre sakene for å begrense kvalitetsavvikene man ofte ser der. Dette kan gjøres ved at påtalejuristene plasseres ut på avsnittene sammen med etterforskere slik at man får bedre oversikt over sakene og man kan lettere foreta en intern prioritering i porteføljen. Kommunikasjon og diskusjon blir dessuten lettere hvis man sitter nært.

*«Det er jo lovforankret at det er juristene som leder etterforskningen. Det er jo ikke det vi etterforskerne opplever, annet enn på et veldig overordnet perspektiv. Men det har vært gjengs i politiet i mange år at man ønsker seg til mer tilstedeværelse av den som er kritisk til sluttproduktet.»*

Selv om mange etterforskere mente etterforskningsprosessen for det meste består av sekvensiell samhandling, fortalte en etterforsker at man sjeldent opplever å gå tom for gjøremål i en sak i påvente av at en annen person skal gjøre noe. Unntaket kunne for eksempel være hvis man trenger en beslutning om tvangsmiddel fra en jurist.

#### 4.3.1.1 Styrker med sekvensiell samhandling

En PÅL fortalte at mindre alvorlige saker kan være så ukompliserte at etterforskerne utfører gjøremålene sine selv uten at det er nødvendig med like mye samhandling (Berlin og Carlström, 2010). Dette støttes av etterforskerrespondenter som uttrykte at lang erfaring og høy etterforskningskompetanse gjør at behovet for fagledelse ikke er så høyt for alle.

*«I saker som etterforsker, eventuelt avsnittet håndterer fortløpende, så er det ikke noe feil i at man ber om noe fra juristen innimellom og så jobber jeg videre i fred på en måte. Så tror jeg det er både riktig og helt nødvendig, avhengig av hvor man er i saken og hva det er man holder på med.»*

Juristene på felles straffesaksinntak (FSI) ble trukket inn av etterforskere som en viktig støtte de gangene PÅL er utilgjengelig for å ta hastebeslutninger. For at saken skal få nødvendig fremdrift, kan FSI-juristene ta beslutninger i PÅLs fravær, men ulempen da er at de ikke kjenner sakene de bes foreta en beslutning i. Det er mye for FSI-juristen å sette seg inn i. En etterforsker opplyste om at juristene kun jobber med egen saksportefølje og samarbeider lite seg imellom og har derfor ikke kjennskap til hverandres saker.

#### 4.3.1.2 Svakheter med sekvensiell samhandling

Etterforskerne rapporterte å ha opplevd vansker med å få kontakt med PÅL, blant annet for å få påtalemessige beslutninger i sakene sine. Konsekvensen av dette er at sakene kan bli liggende brakk i påvente av svar i de tilfellene man er avhengig av beslutningen for å komme videre i saken. En etterforsker gav uttrykk for at det av og til kan være en utfordring å få PÅL til å engasjere seg i saken og nesten krangle med dem for å få dem med på laget. Dette var trolig på grunn av saksmengden til PÅL.

En PÅL støttet dette ved at hen trodde etterforskerne kunne oppleve å ikke få svar av PÅL på grunn av tid og ressursmangel. Dette ble begrunnet med høy saksmengde og mange oppgaver som helst skulle vært utført samtidig, noe som ble sagt å være en utfordring på påtalesiden. Hen fortalte også om nødvendigheten av å gjøre seg utilgjengelig for henvendelser for å få mulighet til å jobbe med sakene sine.



Respondenter fra begge yrkesgruppene fortalte at sakene i Trøndelag politidistrikt vanligvis fordeles ut til etterforskere, men det finnes unntak fra denne regelen. Flere PÅL-respondenter fortalte at det hender de opplever at straffesaker ikke fordeles ut til en hovedetterforsker, men at PEL systematisk fordeler ut enkeltgjøremål i en sak til ulike etterforskere gjennom hele saksforløpet. Dette fører til dårligere samhandling og etterforskningskvalitet. Uten en hovedetterforsker med ansvar for gjennomføringen og som har detaljkunnskap om saken, blir PEL den som kjenner saken best, men ikke nødvendigvis fullt ut. I slike tilfeller er det PEL og PÅL som blir naturlige samhandlingspartnere uten at etterforskere nødvendigvis blir involvert. Et flertall respondenter blant juristene fortalte at situasjonen blir utfordrende når de har behov for å snakke med en person med inngående kjennskap til saken. En PÅL fortalte at hen i slike tilfeller må detaljstyre etterforskningen. Man risikerer at sammenhenger og nye informasjonsbehov ikke fanges opp på grunn av manglende eierskap på etterforskersiden. Dette er en kilde til frustrasjon der PÅL har ansvar og eierskap på påtalesiden, så har man ikke tilsvarende på etterforskersiden:

*«ansvaret for saken pulveriseres egentlig da, fordi at PELen har jo ikke kjennskap til saken og heller ikke utført noe etterforskning i den. Og så er det heller ikke noen etterforskere som har jobbet kun med den saken.»*

Det var ingen av juristene som nevnte å ha hatt problemer med å komme i kontakt med etterforskerne på sakene sine, bortsett fra problematikken som oppstår der det ikke finnes en hovedetterforsker på saken. Det ble stilt spørsmål om denne type saksstyring er et uttrykk for manglende tillit til etterforskernes kompetanse. Dette begrenser også muligheten til kompetanseheving gjennom feedback på etterforskningen, noe som er viktig for å skape kvalitet, kunnskap, motivasjon og mestring. En PÅL sa:

*«det er jo enkelt å skjønne at hvis man kommer på jobb og så får man beskjed om tar du et avhør i den saken, og så gjør man det, så er man ferdig. Så ja. Altså det er ingen som forventer at du da skal liksom sette deg ned og gi innspill at ja, nå tror jeg vi bør gjøre det og det og det.»*

Den lave graden av samhandling man har i mindre saker, utgjør et sprik mellom det formelle kravet til påtalemessig etterforskningsledelse og det som reelt skjer. Denne var det bred enighet om blant respondentene i begge yrkesgruppene:

*«Rollen min er at det skal jo, vi skal jo lede og styre enhver etterforskning av straffesaker, men det er jo ikke reelt det som skjer, men det formelle kravet er vel det. Så i de mindre sakene så er det ikke noe særlig påtalestyrt etterforskningsledelse, det er ikke det. Der går på mye automatikk».*

PÅL-respondenter fortalte at ressursituasjonen påvirker kvaliteten på det ferdige etterforskningsproduktet og at det ikke alltid er mulig å gå tilbake å rette opp mangler og svakheter hvis ting ikke har blitt gjort i tide. Da må PÅL jobbe med det hen får når saken er ferdig etterforsket, alternativt sende saken i retur til videre etterforskning. Etterforskere rapporterte at det hender saker hvor PÅL ikke har vært involvert under veis kommer i retur fra PÅL eller statsadvokaten med beskjed om videre etterforskning. I slike tilfeller risikerer man at sakene blir veldig gamle da de ofte har blitt liggende lenge i innkurven til PÅL før den blir behandlet. Tiden jobber da imot straffesaken, spesielt når det kommer til kvaliteten på vitneavhørene da det er begrenset hva folk husker så lenge etter en hendelse. Men i større straffesaker er ressursituasjonen ofte bedre.

### 4.3.2 Parallell samhandling

Halvparten av respondentene i begge yrkesgruppene mente at det er en del parallell samhandling mellom etterforsker, PÅL og PEL. Dette skjer i større, mer alvorlige straffesaker hvor man for eksempel har besluttet at politiet skal aksjonere mot noen og utføre mange etterforskningsskritt samtidig. Det skjer også dersom det er en sak hvor noen er varetektsfengslet. I de tilfellene har PÅL aktive gjøremål undervegs i saken som å gå i fengslingsmøter.

#### 4.3.2.1 Aksjonsdager

Flertallet etterforskere fortalte at det i saker hvor det iverksettes aksjonsdager kan bli en del parallell samhandling. En etterforsker presenterte følgende eksempel for hvordan samhandlingen da kan foregå. Ressurser blir avsatt og arbeidsoppgavene fordeles. En etterforsker drar på barnehuset og lytter til avhøret av barnet og skriver resyme

undervegs. En etterforsker tar mistenktavhør og en tar fornærmetavhør. Her kan folk jobbe på ulike steder, men fortsatt jobbe i samme sak samtidig. Så er det noen som jobber turnus og fortsetter arbeidet når de kommer på jobb. Da endrer samhandlingen form fra parallell til sekvensiell når de som kommer på neste skift gjennomfører avhør i saken (Berlin og Carlström, 2008). Deretter kommer nestemann dagen etter og jobber videre. Da blir det mer som et stafettløp.

#### 4.3.2.2 Tilrettelagte avhør

Flere respondenter fremhevet at man samhandler parallelt i situasjoner hvor barn skal avhøres. Når en sak kommer inn og barn eller andre sårbare mennesker er involvert, utløses en tidsfrist for PÅL for å vurdere saken og beslutte om det skal gjennomføres et tilrettelagt avhør. For å kunne ta den beslutningen kreves det i noen tilfeller mer informasjon. Da kan etterforskere få i oppgave å gjennomføre etterforskningskritt for å skaffe den informasjonen PÅL trenger for å kunne ta en kvalifisert beslutning. Her kan flere jobbe samtidig med hver sine oppgaver og noen ganger har PÅL fått påminnelser om at beslutningen må tas. Dersom tilrettelagte avhør blir besluttet, samhandler etterforskere og PÅL parallelt med flere eksterne aktører. De samhandelnde partene har da møtepunkt både i form av telefonmøter og fysiske møter. Dette involverer etterforskere hvorpå en er avhørsspesialist, en PÅL, aktører fra barnevern, advokater samt barnefaglig ansatte på barnehuset og verge eller foreldre. Disse jobber prestisjeløst mot samme mål, men innenfor sitt mandat og fagfelt. Alle har da tydelige roller og bidrar i drøftingen for å kartlegge situasjonen for å danne en felles situasjonsforståelse. Drøftingen kan innebære at noen har kunnskap om helsen og spesielle hensyn som må tas til den som skal avhøres. Avhørsspesialisten legger frem sin strategi for avhøret, ansatte på barnehuset bidrar med sin kompetanse og kan komme med råd og tips i forhold til plan og fremgangsmåte. PÅL fungerer som avhørsleder og ser til at avhøret gjennomføres på en god måte, etterforsker sitt fokus er å avdekke om det har skjedd noe straffbart. Mens avhøret pågår, sitter det flere personer på bakrommet og følger med, hjelper hverandre og ivaretar barnet. Etter avhøret gjennomføres det et møte hvor man sammen diskuterer hva man har av informasjon og veien videre. Barnevernet kan bidra med tanker om barnejussen, ivaretagelse av de involverte og videre oppfølging. De har også en rolle der barn skal tilbakeføres til familien etter et avhør. Det positive som trekkes frem med samhandlingsmøtene under tilrettelagte avhør er blant annet videre

planlegging, beslutningstaking, tilbakemeldingskultur og etableringen av kontaktnettverk som er en fordel i etterforskningen både underveis og i fremtiden:

*«Også er det ofte da første gang juristen er med i lupen i samrådsmøte som er et telefonmøte med flere aktører. Og så er det jo da avhørsdagen. Da sitter man på barnehuset sammen og får drøftet mye mer over bordet, snakket litt i pausen om veien videre og lagt en plan. Og når alt er optimalt, så kommer man jo på en måte i gang med etterforskningen. Hvis det er på beslutning som trenger involvering og påtar det, så får man det på plass».*

#### 4.3.2.3 Styrker med parallell samhandling i etterforskningen

Respondenter fra begge yrkesgruppene erfarte at tidlig involvering fra fagledelsen var positivt for kvaliteten, effektiviteten og rettsikkerheten i saken. Dersom saksmøter arrangeres i starten av saksforløpet får man allerede da anledningen til å sette retning for etterforskningen og diskutere hypoteser. Ved kontinuerlig kommunikasjon kan man vurdere hypotesene og oppklaringspotensiale, stake ut ny retning og avgrense. På denne måte blir etterforskningen mer formålsstyrt. Respondenter blant etterforskerne mente etterforskere kan ha en tendens til å overetterforske saker dersom fagledelsen ikke engasjerer seg. Dette støttes av PÅL-respondenter som mener tidlig og regelmessig samhandling bidrar til god og hensiktsmessig ressursstyring slik at etterforskningen stoppes tidnok og ressurser kan frigjøres.

#### 4.3.2.4 Svakheter med parallell samhandling i etterforskningen

Flere av juristene fortalte om utfordringene man kan stå overfor som integrert påtale i politiet, noe som er *«en særnorsk greie»*. I mange andre land er ikke påtalemyndigheten en del av politiet og ikke en del av etterforskningen. Noen av respondentene ønsket at påtalemyndigheten skulle ut av politiet da man står i fare for å bli involvert i etterforskningen og miste den nødvendige distansen for å se saken klart. Andre respondenter i blant juristene ønsket påtalemyndigheten inn på avsnittene for å jobbe tettere på etterforskningen og utøve den viktige legalitetskontrollen og ivareta det juridiske perspektivet i etterforskningen. Det er både fordeler og ulemper med integrert påtale, men fordelene er større enn ulempene. Dessuten fungerer statsadvokaten som en kvalitets- og legalitetskontroll på mange av de større sakene som er sendt ferdig etterforsket før det besluttes om saken skal behandles i retten:

*«Fordi at en PÅL sin oppgave er jo ikke bare å være med å lede etterforskningen. Det skal jo å være å vurdere saken påtalemessig i ettertid. Men jeg tenker jo at det, altså måten vi er bygd opp på med, på en måte med en påtalemyndighet i politiet, så er det ikke til å unngå at det går på bekostning av av objektivitet. Og jeg tenker jo det er mye derfor vi har flere ledd og ikke sant. At i alvorlige saker, så kommer alltid statsadvokaten inn og vil ha det objektive blikket og se saken med friske øyne. For jeg tror at uansett hvor mye man prøver å være objektiv, så vil man ofte stå i fare for å gå i en slags bekræftelsesfelle fordi at man er så tett på alt som skjer under hele etterforskningen.»*

Dette med at saker vokser seg store og krever mer tid og ressurser enn det man har anledning til å bruke, ble også oppgitt som en utfordring. En PÅL kom med et eksempel fra en sak hen ledet. Da var det ikke nødvendigvis interesse og engasjement det sto på, men ressursmengden. Dette påvirket utfallet i respondentens eksempel, for samhandlingen og etterforskningen fungerte bra innledningsvis, men i takt med at størrelsen på saken økte, økte også behovet for flere ressurser som ikke kunne tilføres. Saken endte i tiltale mot en person i stedet for fire. Dette var et resultat av at de tilgjengelige ressursene ikke klarte å holde trykket og kvaliteten oppe under hele etterforskningsprosessen. En etterforsker fortalte også om denne problematikken, men etterforskeren hadde også positive erfaringer med at nødvendige ressurser ble tilført. Hen fortalte at de etterforsket en sak hvor de oppdaget tidlig i forløpet at saken hadde potensiale til å vokse seg veldig stor. PÅL formulerte et brev til toppledelsen i distriktet hvor hen redegjorde for saken, utviklingen og behovet for ressurser, noe de også fikk.

### 4.3.3 Synkron samhandling

Respondenter svarte også at det hender man samhandler synkront, spesielt på en etterforskningskommandoplass (e-ko) som opprettes ved større hendelser (Sørensen, et al. 2020). Flere respondenter i hver yrkesgruppe fortalte at det er lovmessige og organisatoriske hindre som begrenser muligheten for synkron samhandling mellom PÅL, PEL og etterforsker. En PEL kan for eksempel ikke tre inn i rollen til PÅL og opptre som aktor i retten. I utgangspunktet er det ikke noe som faller utenfor PÅLs ansvarsområde, men problemet da er at PÅL ikke har forutsetning for å gjøre arbeidsoppgavene på en god måte. PÅL drar ikke ut å pågriper folk selv for eksempel.

Det kom mange opplysninger fra juristene om at de rett som det er gjør en PELs jobb med politifaglig veiledning selv om de ikke nødvendigvis besitter den politifaglige kompetansen. Problemet er at spørsmål som kommer fra etterforskere kan være vanskelig å kategorisere som enten påtalefaglig eller politifaglig. Fagene og problemstillingene glir lett over i hverandre.

#### 4.3.3.1 Risk

Som eksempel på hva god samhandling kan være, ble det nevnt et pilotprosjekt ved navn RISK. RISK-teamet var bemannet med to PÅL og to PEL samt flere etterforskere og risikoanalytikere. Disse jobbet sammen mot mishandling i nære relasjoner og partnervoldsaker. Med lederne tett på og med kjennskap til hverandres saker, gjøres teamet mindre sårbart ved fravær da teammedlemmer kan foreta gjøremål i andres sted. Dette ble sagt å være en ren samhandlingsgruppe som samhandler tett og med en fast møtestruktur hvor sakene vurderes og prioriteres helt fra start. I tillegg samhandler de med andre aktører og der de ikke kommer i mål med straffesaken, setter de inn forebyggende tiltak for å forhindre nye krenkelser. En informant fortalte at RISK-prosjektet også skulle videreføres til Trondheim sentrum politistasjon, noe som tyder på at samhandlingsformen fungerer.

*«der er det ikke bare en PÅL, det er to som er med sånn at du har en ener og en toer som kjenner saken til hverandre hele tiden. Og hvis den ene er borte så kan andre bare ta over saken da eller i retten eller noe sånne ting så. Så kan de jobbe for hverandre uten at det blir så mye å sette seg inn i»*

og

*«sånn som jeg har fått det beskrevet og forklart, så er det jo egne dedikerte juster nå som jobber kun med det saksfeltet, hvor det er en mer som jeg har oppfattet det en fastere møtestruktur mellom PELene og påtaleansvarlig».*

#### 4.3.3.2 Stor straffesak

En PÅL fortalte om sin erfaring med en stor straffesak hvor både PÅL, PEL og flere etterforskere jobbet med denne saken i flere uker. De gjennomførte jevnliges saks møter gjennom flere dager hvor etterforskningskritt og hypoteser ble diskutert i fellesskap og korrigert fortløpende. Med seg i etterforsknings teamet hadde de også eksterne deltagere som bidro med skadebegrensning. I tillegg fikk de bistand av spesialister fra et av

politiets særorgan. For utenom de felles saksmøtene gikk mesteparten av kommunikasjonen direkte mellom PÅL og hovedetterforskeren som uformelle møter på kontoret.

I initialfasen var saken uklar og man var usikker på hvor mange som var involvert, altså om gjerningspersonen hadde medhjelpere. Den tette og intensive samhandlingen førte til at man fikk dannet seg en felles situasjonsforståelse og ble enig om veien videre. De fikk raskt avklart omfanget av saken og dannet seg et bilde av hva som hadde skjedd på et tidlig tidspunkt i etterforskningen. Det at de involverte i etterforskningen hadde felles situasjonsforståelse, bidro til en samhandling uten gnisninger og uenighet om retning og gjøremål.

#### 4.3.3.3 Styrker med synkron samhandling

Etterforskere opplyste at politidistriktet burde tilrettelegge for tettere kommunikasjon, tilstedeværelse og samhandling mellom de politifaglige lederne og etterforskerne da synkron samhandling måtte være den mest optimale samhandlingsformen.

En etterforsker fortalte om god erfaring fra et annet politidistrikt hvor de jobbet med en overgrepssak og samhandlet med en spesialisert PÅL. I denne konkrete saken vekslet de mellom de ulike samhandlingsformene, noe som la et godt grunnlag for sekvensiell samhandling. Når de kom til den sekvensielle samhandlingen, engasjerte PÅL seg med innspill og forslag til etterforskningsskritt, noe flere etterforskerne opplyste at sjeldent skjer. PÅL utviste mot og kreativitet når det kom til det juridiske spillerommet. Etterforskerne på saken ble spilt gode av en dedikert PÅL og saken fikk et positivt resultat.

*«At de også spilte oss god, for de hadde med seg sine erfaringer. For vi har jo en jobb hvor det lønner seg å være kreativ og tenke på hvordan muligheter man har når saken er viktig.»*

En av styrkene med samhandlingen i RISK-prosjektet var at forebyggende tiltak var like sentrale som etterforskning. For der straffesaken kommer til kort, fortsetter man med forebyggende tiltak som blant annet å forsøke å skille parter, ektefeller og familier for å

hindre nye krenkelser. En informant hadde hørt at RISK-teamet kalte seg skillsmissepatruljen.

En PÅL mente at fordelene med synkron samhandling er at man blir satt i en posisjon hvor man snakker sammen og at man lettere får prioritert og styrt ressursene:

*«Jeg tror nok at man samhandler da eller samarbeider bedre. Klarer å prioritere bedre tidlig for å frigjøre ressurser og bruke ressursene der de skal brukes».*

#### 4.3.3.4 Svakheter med synkron samhandling

Dette er mye av det samme som går igjen i svakheter ved parallell samhandling. Det at PÅL er for tett på i etterforskningen kan være en utfordring for objektiviteten, noe som rapporteres fra begge yrkesgruppene. Det må være bevissthet rundt risikoen for at de samhandlende partene kan få tunnelsyn og gå i bekreftelsesfellen.

Noen PÅL-representanter reflekterte rundt at dersom de samhandlende ikke kjenner hverandre eller noen er nye i jobben, kan det sitte lengre inn å ta til motmæle. Ønske om å passe inn kan legge en demper på den kritiske sansen. En PÅL kom med forslag om tiltak for at de samhandlende skal bli kjent med hverandre og øke trygghetsfølelsen i teamet. En annen oppfordret til å sørge for at en person tar rollen som kritisk:

*«altså hvis man er flinkere til å være den kritiske stemmen da inn i etterforskningen. Det er ikke nødvendigvis at PÅL må ta på seg den rollen. At man på en måte har en slags person som får i rolle og være litt djevelens advokat».*

En annen svakhet som ble nevnt av flere respondenter i blant juristene, er at hyppig og tett samhandling er ressurskrevende.



## 5 Diskusjon

I dette kapittelet diskuteres funnene i analysen opp mot Gottchalks (2007) teorier om etterforskningsledelse, Ellingsen og Antonsens (2017) teamteorier og Berlin og Carlströms (2008-2015) teorier om sekvensiell, parallell og synkron samhandling.

Respondentenes betraktninger rundt egne erfaringer når det kommer til samhandling og ledelse, anses som en refleksjon av deres forventninger til samhandlingen, noe som igjen reflekterer hva de legger i begrepet samhandling. På bakgrunn av deres betraktninger og erfaringer samlet, vil jeg kunne svare på alle forskningsspørsmålene studien bygger på.

### 5.1 Hvordan samhandling og etterforskningsledelse oppleves

Påtalejurister og etterforskere forventer at samhandling består av å jobbe sammen mot et felles mål med felles situasjonsforståelse ved at de samhandlende partene jevnt og ved behov kommuniserer og lytter til hverandre innspill. Det er også viktig at man aktivt søker å dra nytte av hverandres erfaringer og fagkompetanse. Dette er tilbakemeldinger som samsvarer med Berlin og Carlströms (2009) definisjon av samhandling som en progressiv prosess som handler om å jobbe mot et felles mål. Funn viser at etterforskere og påtalejurister foretrekker et horisontalt samhandlingsperspektiv med et uformelt preg og at intensiteten av samhandlingen må stå i samsvar med behovet (Carlström og Berlin, 2009).

Funn viser at sakenes art, alvorlighet og kompleksitet er avgjørende for hvor mye etterforskningsledelsen involverer seg med beslutningsledelse, kommunikasjonsledelse og kunnskapsledelse (Berlin, 2010). Ledelse er situasjonsbetinget og mest tilgjengelig i større straffesaker og saker hvor noen sitter varetektsfengslet eller det skal gjennomføres tilrettelagte avhør eller aksjoner. Både etterforskere og jurister har gode erfaringer med at samhandlingen skjer tidlig i saksforløpet og at man samhandler jevnt og trutt gjennom hele prosessen. Det er også enighet blant respondentene at det blir god samhandling og saksbehandling der man er lydhør overfor hverandres innspill og meninger. Dette funnet viser at etterforskere og påtalejurister i Trøndelag politidistrikt kan samhandle godt i større saker og at kvalitet oppnås der fagledelsen lykkes i utøvelsen av kommunikasjons-, kunnskaps- og beslutningsledelse (Gottchalk, 2007).

Etterforskerne erfarer at kvaliteten på etterforskningen og samhandlingsprosessen varierer ut fra etterforskningsledelsens personlige lederegenskaper og kunnskapsnivå. Etterforskere informerte om at der de opplevde at PÅL hadde lav fenomenkunnskap eller liten forståelse for etterforskningsprosessen, ble det vanskelig å etablere en felles situasjonsforståelse. Uavhengig av om det faktisk er kunnskapsmangel eller fravær av tilstrekkelig informasjon rundt beslutninger som tas, har man ikke lyktes i utøvelsen av etterforskningsledelse dersom man ikke klarer å etablere en felles situasjonsforståelse blant de samhandlende (Smircich og Morgan, 1982, s. 258). I tråd med respondentenes opplysninger vil utilstrekkelig kunnskapsledelse bidra til å svekke kvaliteten på etterforskningen (Fahsing og Ask, 2013; Fahsing og Ask, 2016 s. 204).

Funn tilsier at uforståelige beslutninger eller manglende evne til å utøve fleksibel beslutningsledelse er en kilde til misnøye. Dette er opplysninger som samsvarer med forskning som stadfester viktigheten av fleksibel og inkluderende beslutningsledelse som både øker tilpasningsdyktigheten og forebygger at beslutninger fattes på et dårlig opplyst grunnlag (Sharfman og Dean Jr, 1997, s. 194) Der det motsatte skjer blir maktstrukturen mer vertikal (Gottchalk, 2007; Berlin og Carlström, 2011, s. 160). Men det at PÅL står på sine avgjørelser kan også være riktig og viktig og i samsvar med det lovregulerte kontroll- og myndighetsansvaret PÅL har. På en annen side kan fravær av felles situasjonsforståelse og manglende forståelse for beslutninger, også være et resultat av mangelfull kunnskap- og kommunikasjonsledelse (Gottchalk, 2007, s. 37, 39, 41). Dersom PÅL eller PEL ikke har involvert seg nok i etterforskningen eller i tilstrekkelig grad inkludert etterforskerne i beslutningsprosessen, etableres ikke den relasjonelle og prekontraktuelle tilliten som er viktig for kunnskaps og erfaringsdeling. Da begrenses muligheten for forståelse og læring for alle parter og opplevelsen av situasjonen vil fortsette å sirkulere uten at man greier å utvikle ny praksis og nye rutiner (Ellingsen og Antonsen, 2017, s. 267; Smircich og Morgan, 1982, s. 271).

Funnet om at mange saker sendes ferdig etterforsket uten at PÅL tidligere har vært involvert, merkes på kvaliteten av sluttproduktet. Etterforskningen blir drevet av mye individuell innsats på etterforskernivå, et funn som tyder på at etterforskere i Trøndelag politidistrikt tildeles mye tillit og ansvar for sakene som etterforskes. Etterforskernes tillit til PÅL svekkes når behovet for påtalemessige beslutninger melder seg og PÅL er utilgjengelig. Fremdriften blir dårligere, kvaliteten synker og ferdig etterforskede saker

sendes i retur for videre etterforskning. Dette leder til unødvendig lang saksbehandlingstid og påfølgende kvalitetsforringning. Dette er svakheter som begrenser tilgjengeligheten av etterforskningsressurser. Disse sakene anses så ukompliserte at det ikke er like nødvendig med ledelse og styring. Dette er funn som tyder på at den påtalefaglige etterforskningsledelsen ikke involverer seg tidsnok som i etterforskningsprosessen (Gottchalk, 2007), noe som fører til at etterforskeren opplever å bli handlingslammet på grunn av at en av nøkkelrolleinnehaverne ikke opprettholder sin del av kontrakten som etterforskningsleder (Smircich og Morgan, 1982, s. 271). Dette svekker den prekontraktuelle tilliten mellom etterforskere og påtalejurister i mindre straffesaker (Ellingsen, 2014, s.11).

Men funnet om at PÅL mottar og tar stilling til en stor mengde politifaglige henvendelser i saker med sekvensiell og parallell samhandling, tyder på at PÅL stadig trer inn i PEL-rollen. Denne fleksibiliteten er derimot ikke verdsatt av PÅL og oppleves heller som en byrde når det kommer til etterforskere manglende selvstendighet og rolleforståelse. Etterforskere etterlyser bedre personal og kommunikasjonsledelse i slike tilfeller, noe som tyder på et diffust skille mellom to lederroller. Dette gjør det utfordrende å tenke og lede helhetlig (Mintzberg, 2013, s. 40-42, 96). At det er uklarhet i forhold til rollene og hvem som skal håndtere hva, bidrar til å gjøre situasjonen mer hektisk (Shoutz, 1961; Weick, 1993, s. 638–640). Det tyder på at aktørene som skal samhandle, ikke er godt nok informert om de ulike rollenes ansvarsområder til å kunne forstå og innrette seg (Gottchalk, 2007; Weick, 1993)

Det er ikke krav til en fast møtestruktur i straffesakene. Etterforskningsledelsen og etterforskere kommuniserer fleksibelt ved å veksle mellom mail, SMS og telefon, noe som kan være fornuftig for enkelte typer informasjon, men det tar ofte tid før PÅL svarer. Ellers går kommunikasjon og samhandling via indicia, BL, fysiske planlagte møter, spontane møter eller virtuelle møter på teams. Respondentene blant etterforskerne er mer positive til de fysiske møtene enn de andre alternativene, noe som er i tråd med eksisterende forskning om at fysisk samhandling er forbundet med høyere tilfredshet blant ansatte (Men, 2014, s. 264). Respondentene blant juristene er mer splittet når det kom til fysiske møter og foretrukne kommunikasjons- og møteplattformer. Blant juristene var det mer utbredt med fokus på effektivitet, prioritet og ressursstyring enn på motivasjon, veiledning. Dette er et funn som tilsier at det er

mer fokus på beslutningsledelse og kommunikasjonsledelse enn kunnskapsledelse og teambuilding blant påtalefaglige etterforskningsledere (Mintzberg, 2001, s. 760; Gottchalk, 2007).

Når samhandlingen ikke fungerer optimalt, skyldes dette som regel en skjevfordeling av engasjementet og ansvarsfølelsen i saken. Etterforskerne opplyser at kommunikasjons, kvalitets- og fremdriftsbarrieren som oppstår skyldes at PÅL ikke engasjerer seg eller er utilgjengelig. PÅLene opplyser å erfare det samme når PEL ikke engasjerer en hovedetterforsker på saken, men heller fordeler enkeltgjøremål til flere etterforskere. Selv om sistnevnte problemstilling ikke er utbredt i Trøndelag politidistrikt, viser det at PÅL ønsker å samhandle med en etterforsker som har eierskap, kunnskap og ansvar for saken. Det motsatte gjør prosessen tungrodd og saken uoversiktlig. Dette viser at politiet og påtalemyndigheten er gjensidig avhengig av hverandres engasjement for å nå målet med etterforskning av høy kvalitet. Ut fra opplysninger som kommer fra begge yrkesgruppene viser det et ujevnt kommunikasjons- og samhandlingsmønster i etterforskningsprosessen hvor mye er personavhengig både når det gjelder engasjement, kunnskap og ledelse. I tillegg finnes det ulikheter i hvordan straffesaker fordeles ut til etterforskere. Det har altså ikke lyktes å etablere en lik og systematisk utnyttning av politidistriktets potensiale som et samkjørt nettverk av formålsstyrte og bærekraftige handlinger (Smircich og Morgan, 1982, s. 270).

## **5.2 Hvordan samhandling utøves**

Respondentenes opplysninger viser at det veksles mellom samhandlingsformene basert på sakenes alvorlighet, kompleksitet og behov, noe som er i tråd med Berlins (2010) beskrivelse av en glidende skala med ulike samhandlingsformer hvor man i enkelte faser befinner seg i semistrukturen mellom det sekvensielle, parallelle og synkrone. Samhandlingsaktivitetene som beskrives i form av generell møtevirksomhet, fyller kriteriene som inngår både i parallell og sekvensiell samhandling ved at de jobber delvis parallelt og delvis sekvensielt som et stafettløp. Respondentene syntes dette var både en nyttig og fornuftig måte å samhandle på, noe som støttes av forskning som sier at slik fleksibilitet øker handlingsreportoaret i etterforskningsprosessen (Berlin, 2010, s. 1319).

Respondentenes beskrivelser av at arbeidet i de mindre sakene foregår ved mye individuell innsats og lav grad av involvering og treg beslutningsledelse fra PÅL,

samsvarer godt med Berlin og Carlströms (2008, s. 574) beskrivelse av den sekvensielle samhandlingen hvor beslutningsmyndigheten ligger hos ledelsen, men ansvaret deles tilnærmet likt. Det er en avstand mellom samhandlingspartene som blir opprettholdt av en organisatorisk sekvensiell arbeidsmodell mellom profesjoner. Den sekvensielle samhandlingsformen er så rutinepreget at ledelse nesten ikke er påkrevd, noe som stemmer med respondentenes opplysninger om situasjonen i sakene som anses som ukompliserte. Funn tilsier at den begrensede tilgjengeligheten av etterforskningsledelse fungerer som en propp i fremdriften og kvaliteten i etterforskningen. I tråd med respondentenes opplysninger, gjør arbeidsmengden det krevende å etterleve forventningene om tilgjengelig og engasjert ledelse, noe som er en forutsetning for at den sekvensielle samhandlingen skal fungere som tiltenkt (Taylor, 1997, s. 36).

Samhandlingsaktivitetene som beskrives av aksjonsdagene og ved tilrettelagte avhør hvor etterforskere og ledere er tettere på hverandre, viser en samhandlingsform med en tydeligere organisering og med flere som utfører aktiviteter i samme sak samtidig. Samhandlingsformen krever mer prioritering og ledelse, noe som passer inn i kriteriene til parallell samhandling (Berlin og Carlström, 2011, s. 162)

I de sakene PÅL samhandler, består samhandlingsprosessen av informasjonsdeling, drøfting og beslutningstaking før aktørene fortsetter med sine gjøremål igjen. I noen saker gjentas prosessen, spesielt i større straffesaker. Denne samhandlingsformen inneholder flere elementer som samsvarer med parallell samhandling. Dette fordi møtene blir en sentral del av etterforskningsprosessen hvor de samhandlende partene bidrar med informasjon og kompetanse med utgangspunkt i sine ansvarsområder for å nå et felles mål. Sammen setter de retning for veien videre før arbeidsoppgavene utføres selvstendig og i noen tilfeller samtidig (Shani og Eberhardt, 1987; Adler og Borys, 1996; Berlin, 2010, s. 1316).

Funnene tilsier at det er mest vanlig med sekvensiell og parallell samhandling i etterforskningsprosessen, noe som stemmer med at dette er de to vanligste og mest praksisnære samhandlingsformene (Berlin og Carlström, 2011, s. 169). Det er et interessant funn at eksemplet om RISK-prosjektet som synkron samhandling, ble presentert av to med annenhåndskunnskap, ikke personlige erfaringer. Dette gjør dem til informanter om RISK-prosjektet. Her samhandler både PEL, PÅL, etterforskere,

risikoanalytikere og andre aktører med fast møtestruktur. De samhandler med et dominerende helhetsfokus, for samtidig som etterforskning pågår, er risikoanalytikere på banen sammen med andre viktige aktører som bidrar til å tilføre trygghet og nødvendige ressurser for å kunne bidra til å bryte opp en voldelig relasjon og forebygge fremtidige krenkelser. Med denne samhandlingsformen bryter politi og andre relevante aktører ut av et kjent handlingsmønster og samkjører en prestisjeløs innsats av høy kvalitet for å sammen få et varig resultat, noe som fyller kriteriene for synkron samhandling (Drucker, 1988; Berlin og Carlström, 2008; Berlin, 2010, s. 1316).

Det informeres også om at medlemmene i RISK-prosjektet har så god kunnskap om hverandres saker at de blir mindre sårbare ved en nøkkelrolleinnehavers fravær. Forskning viser at dersom innehavere av nøkkelroller er fraværende eller rollebesetningen endres underveis, risikerer man at samhandling og drift kollapser. Skadepotensialet reduseres i de tilfellene de gjenværende nøkkelrolleinnehaverne har kunnskap, erfaring og kompetanse nok til å tenke så helhetlig at teamet fortsatt kan eksistere ved at individene trer inn i hver enkelt rolle og opprettholder funksjonen som team (Shoutz, 1961; Weick, 1993, s. 638–640). Dette er et tankesett som samsvarer med synkron samhandling (Berlin, 2010, s. 1316) og et velfungerende team som har nådd norming- og utførelsesfasen med en enhetsfølelse som gjør teamet fleksibelt og løsningsorientert (Bonebright, 2010, s. 114; Tuckman, 1965).

Et funn som understøtter den positive effekten av synkron samhandling, er informasjonen som fremkommer om fraværet av synkron samhandling knyttet til saker som etterforskes ved hjelp av semiparallele til parallelle samhandlingsegenskaper. I de tilfeller slike saker vokser seg store og strekker ut i tid, oppstår fremdrift, motivasjon og engasjementsutfordringer, spesielt dersom saken rammes av personalbytte på ledersiden (Shoutz, 1961; Weick, 1993, s. 638–640). Respondentene har fortalt at det er lovmessige og organisatoriske forhold som hindrer etterforsker og PEL i å tre inn i rollen til PÅL ved PÅLs fravær (Berlin og Carlström, 2011, s. 168).

## 6 Konklusjon

Målet med studien har vært å finne ut hvordan etterforskningsledelse og samhandling oppleves og utøves mellom påtalejurister og etterforskere under etterforskningsprosessen i Trøndelag politidistrikt.

Studien fant at det påtalejurister og etterforskere legger i begrepet samhandling, er å jobbe sammen mot et felles mål og at de samhandlende klarer å etablere en felles situasjonsforståelse. Når det kommer til opplevelsen av hvordan etterforskningsledelse utøves på, fant studien at etterforskningsledelsen lider under tids- og ressurspress, noe som fører til utilfredsstillende ledelsesprosesser, for sen involveringen og kvalitetsavvik. Studien viser videre at samhandlingens form varierer ut fra sakens alvorlighet og kompleksitet. Det går mest i sekvensiell og parallell samhandling, men ofte veksles det mellom disse og man befinner seg jevnlig i semistrukturen til det sekvensielle og det parallelle. Måten det samhandles på fører til at etterforskere og fagledelsen fungerer mer som en løst sammensatt gruppe enn et høyt funksjonelt team. Maktstrukturen blir mer vertikal der man ikke samhandler som et team. Den horisontale maktstrukturen kommer mer til anvendelse der man har et jevnbyrdig engasjement mellom politi og påtale, hvis PÅLs lederegenskaper med kunnskap, kommunikasjon og beslutningskompetanse tillater det, noe som oftest skjer i større straffesaker. Det finnes også tilfeller av synkron samhandling hvor de samhandlende fungerer som et høyt fungerende team, spesielt på RISK-prosjektet hvor samhandling er et mål i seg selv. Oppsummert viser studien at man per i dag har de samme utfordringene som før etterforskningsløftet ble innført, men det observeres en positiv utvikling i Trøndelag politidistrikt med et økt fokus på samhandling i team.

### **Anbefalinger**

Det anbefales at det forskes mer på fenomenet samhandling og etterforskningsledelse. Da denne studien hadde et begrenset utvalg, anbefales det at det gjennomføres tilsvarende studier også i andre politidistrikt med samme metode og design.

## Litteraturliste

Adler, P. S., og Borys, B. (1996). Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive.

*Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61. <https://doi.org/10.2307/2393986>

Andersson, A., Carlström, E., og Berlin, J. (2013). Organisering av en fingerad verklighet: Om övningar mellan blåljusorganisationer. *Nordiske organisasjonsstudier*, 15(3), 34-64.

Argyris, C. (1957). Personality and organization: The conflict between system and the individual. *Harper*.

Ask, K., og Granhag, P. A. (2005). Motivational sources of confirmation bias in criminal investigations: The need for cognitive closure. *Journal of Investigative Psychology and Offender Profiling*, 2(1), 43–63. doi:10.1002/jip.19

Auglend, R. L., Mæland, H. J., og Røsandhaug, K. (2011). *Politirett* (2., Bd. 4). Gyldendal Akademisk.

Axelsson, R. (2000). The organizational pendulum. *Scandinavian Journal of Public Health*, 28(1), 1–80. <https://doi.org/10.1177/140349480002800109>

Barker, J. (1993). Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 408–437.

Bell, G. (2013). Teamwork makes the team work: An interview with Dr Meredith Belbin. *Human Resource Management International Digest*, 21(2), 45–47. <https://doi.org/10.1108/09670731311306850>

Bennis, W. G., og Sheperd, H. A. (1965). A theory of group development. *Human Relations*, 9, 415–457.

Berlin, J. M., og Carlström, E. D. (2008). The 20-minute team a critical case study from the emergency room. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 14(4), 569–576. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2753.2007.00919.x>

Berlin, J. M., og Carlström, E. D. (2008a). The 90-Second Collaboration: A Critical Study of



- Collaboration Exercises at Extensive Accident Sites. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 16(4), 177–185. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2008.00548.x>
- Berlin, J., og Carlström, E. (2009). Samverken på olyksplatsen [Collaboration at the accident scene]. University West.
- Berlin, J. M. (2010). Synchronous work: Myth or reality? A critical study of teams in health and medical care: Synchronous work - myth or reality? *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 16(6), 1314–1321. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2753.2009.01334.x>
- Berlin, J. M., og Carlström, E. D. (2011). Why is collaboration minimised at the accident scene?: A critical study of a hidden phenomenon. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 20(2), 159–171. <https://doi.org/10.1108/09653561111126094>
- Berlin, J. M., Carlström, E. D., og Sandberg, H. S. (2012). Models of teamwork: Ideal or not? A critical study of theoretical team models. *Team Performance Management: An International Journal*, 18(5/6), 328–340. <https://doi.org/10.1108/13527591211251096>
- Berlin, J. M., og Carlström, E. D. (2013). The dominance of mechanistic behaviour: A critical study of emergency exercises. *International Journal of Emergency Management*, 9(4), 327. <https://doi.org/10.1504/IJEM.2013.059878>
- Berlin, J., og Carlström, E. (2015a). Collaboration exercises: What do they contribute? A study of learning and usefulness. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 23(1), 11-23. doi:10.1111/1468-5973.12064
- Berlin, J., og Carlström, E. (2015b). *Samverkansövningar – Om lärande och nytta*. Bokförlaget BAS. ISBN:978-91-7246-331-8
- Berry, A. J., Broadbent, J., og Otley, D. T. (1995). *Management control: Theories, issues, and practices*. Macmillan.

- Bjerknes, O. T., og Fahsing, I. A. (2020). *Etterforskning—Prinsipper, metoder og praksis* (4. utgave). Fagbokforlaget.
- Bjørnstad, A. L. (2011). Exploring Network Organization in Military Contexts: Effects of Flatter Structure and More Decentralized Processes. *Military Psychology*, 23(3), 315–331. <https://doi.org/10.1080/08995605.2011.570595>
- Bonebright, D. A. (2010). 40 years of storming: A historical review of Tuckman's model of small group development. *Human Resource Development International*, 13(1), 111–120. <https://doi.org/10.1080/13678861003589099>
- Burns, T., og Stalker, G. (u.å.). *Organizational behaviour 2, Mechanistic and organic systems*. *Organ. Behav.* 2005, 2, 214–225 (2005. utg.).
- Carlström, E., og Berlin, J. (2009). Var och en på sin kant—Om avsaknaden av synkron samverknad på olyckplatsen. *Kommunal ekonomi och politik*, 13(3), 7–22.
- Carlström, E., Berlin, J., Sørensen, J. L., og Magnussen, L. I. (2019). Collaboration exercises in emergency work: Outcomes in terms of learning and usefulness. *Disaster, Diversity and Emergency Preparation*, 146, 147.
- Carlström, E., Magnussen, L. I., Kristiansen, E., Berlin, J., og Sørensen, J. L. (2020). Inter-Organisational Exercises in Dry and Wet Context—Why Do Maritime Response Organisations Gain More Knowledge from Exercises at Sea Than Those on Shore?. *Sustainability*, 12(14), 5604.
- Caspersen, K., og Halland, G. (2014). *Utvikling av lærende team. Prosedyrer, prosesser, roller og utfordringer*. (3. utg.). VeiVis AS.
- Danermark, B., og Kullberg, C. (1999). *Samverkan. Välfärdsstatens nya arbetsform*. Studentlitteratur.
- de Bem Machado, A., Secinaro, S., Calandra, D., og Lanzalonga, F. (2022). *Knowledge management and digital transformation for Industry 4.0: a structured literature*

- review. *Knowledge Management Research og Practice*, 20(2), 320–338.  
<https://doi-org.ezproxy2.usn.no/10.1080/14778238.2021.2015261>
- Driskell, J. E., Salas, E., og Driskell, T. (2018). Foundations of teamwork and collaboration. *American Psychologist*, 73(4), 334–348.  
<https://doi.org/10.1037/amp0000241>
- Drucker, P. F. (1988). The coming of the new organization. *I Harvard business review* (Bd. 66, Nummer 1, s. 45–53). Harvard Business School Press.
- Drucker, P. F. (1992). *Managing for the future: The 1990s and beyond*. Truman Talley Books/Dutton.
- Einarsen S., og Pedersen H. (2014) Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet. Gyldendal Norsk Forlag
- Ellingsen, M.-B. (2014). *The Trust Paradox. AN Inquiry into the Core of Social Life* [Dr.philos, Universitetet i Tromsø]. <http://hdl.handle.net/10037/7090>
- Ellingsen, M.-B., og Antonsen, Y. (2017). Samlokalisering bygger tillit i nødmeldingstjenesten. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 3–4, 254–271.  
<https://doi.org/10.18261/issn.1504-2936-2017-03-04-03>
- Erdem, F. (2003). Optimal trust and teamwork: From groupthink to teamthink. *Work Study*, 52(5), 229–233. <https://doi.org/10.1108/00438020310485958>
- Ericsson, K. A., Prietula, M. J., og Cokely, E. T. (2007). The making of an expert. *Harvard business review*, 85(7–8), 114–121.
- Everett, E. L., og Furseth, I. (2012). *Masteroppgaven. Hvordan begynne—Og fullføre* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Fahsing, I., og Ask, K. (2013). Decision Making and Decisional Tipping Points in Homicide Investigations: An Interview Study of British and Norwegian Detectives. *Journal of Investigative Psychology and Offender Profiling*, 10, 155–165. <https://doi.org/10.1002/jip.1384>

- Fahsing, I. A., og Ask, K. (2016). The making of an expert detective: The role of experience in English and Norwegian police officers' investigative decision-making. *Psychology, Crime og Law*, 22(3), 203–223.
- Gottchalk, P. (2007). Predictors of police investigation performance: An empirical study of Norwegian police as value shop. *International Journal of Information Management*, 27(1), 36–48.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.
- Holgersson, S. (2005). Yrke: POLIS—Yrkeskunnskap, motivasjon, IT-system og andre forutsetninger for politiarbeide. *PhD doctoral dissertation, Institutionen för datavetenskap*, Linköpings universitet, Sweden
- Hughes, V., og Jackson, P. (2004). The influence of technical, social and structural factors on the effective use of information in a policing environment. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 2(1), 65–76.
- Ichniowski, C., Kochan, T. A., Levine, D., Olson, C., og Strauss, G. (1996). What works at work: Overview and assessment. *Industrial Relations*, 35(3), 299. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1996.tb00409.x>
- Jacobsen, D. I. (2016). *Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3. utg.). Cappelen Damm AS.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of Groupthink*. Houghton-Mifflin.
- Johannessen S. O., og Glomseth G., (2015) *Politiledelse*. Gyldendal Akademisk ISBN: 978- 82-05-48017-9
- Johannesen, A., Tufte, P. A., og Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Abstrakt forlag AS.
- Lahneman, W. J. (2004). Knowledge-sharing in the intelligence community after 9/11. *International Journal of Intelligence and Counterintelligence*, 17, 614–633

- Luen, T. W., og Al-Hawamdeh, S. (2001). Knowledge management in the public sector: Principles and practices in police work. *Journal of Information Science*, 27(5), 311–318.
- Löfström, M. (2001). Samverkan mellan offentliga organisationer. - Att konstruera gränser. *Kommunal ekonomi och politik*, 5(2), 69–90.
- Magnussen, L. I., Carlström, E., Sørensen, J. L., Torgersen, G. E., Hagenes, E. F., og Kristiansen, E. (2018). Learning and usefulness stemming from collaboration in a maritime crisis management exercise in Northern Norway. *Disaster, Prevention and Management*, 27(1), 129-140.
- Manz, C. C., og Neck, C. P. (1995). Teamthink: Beyond the groupthink syndrome in self-managing work teams. *Journal of Managerial Psychology*, 10(1), 7–15.  
<https://doi.org/10.1108/02683949510075155>
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning,. *Organization science*, 2(1), 71–87.
- Martinussen, B. (2013). Norsk samfunnssikkerhet og beredskapsarbeid — Analyser fra ulike kulturperspektiver. *Nordiske Organisasjonsstudier*, 15(3), 65–89.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., og Gilson, L. (2008). Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. *Journal of Management*, 34(3), 410–476.  
<https://doi.org/10.1177/0149206308316061>
- Men, L. R. (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284.  
<https://doi.org/10.1177/0893318914524536>
- Merton, R. K. (1968). *Social theory and social structure* (Enl. ed.). The Free Press.

- Meyer, J., og Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.  
doi:10.1086/226550.
- Mintzberg, H. (2001). Managing Exceptionally. *Organization Science*, 12(6), 661–777.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.12.6.759.10081>
- Mintzberg, H. (2013). *Simply Managing—What Managers Do and Can Do Better*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., og Theoret, A. (1976). The Structure of Unstructured decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 25.
- Myhrer, T.-G. (2015). *Kvalitet i etterforskningen, særlig om påtaleansvarliges rolle og betydning*. Politihøgskolen. [https://phs.brage.unit.no/phs-xmlui/bitstream/handle/11250/282259/kvalitet\\_i\\_etterforskningen.pdf?sequence=1&logisAllowed=y%20side%2031%20/33](https://phs.brage.unit.no/phs-xmlui/bitstream/handle/11250/282259/kvalitet_i_etterforskningen.pdf?sequence=1&logisAllowed=y%20side%2031%20/33).
- Newell, S. (2015). Managing Knowledge and Managing Knowledge Work: What we know and what the Future holds. *Journal of Information Technology*, 30(1), 1–17. <https://doi.org/10.1057/jit.2014.12>
- NOU 2017:5 (2017) *En påtalemyndighet for fremtiden*. Justis- og beredskapsdepartementet.  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/5e7d542157dc4037856658fbf6edbe9f/no/pdfs/nou201720170005000dddpdfs.pdf>
- Nutt, P. C. (1993a). Flexible decisions styles and choices of top executives. *Journal of Management Studies*, 30(5), 695–721.
- Nylen, U. (2009). «Familjecentralen som gränsöverskridande team» I: Berlin, J., Carlström, E. og Sandberg, H. (red) *Team i vård, behandling och omsorg—Erfarenheter och reflectioner*. Studentlitteratur.

- Pajón, L., Walsh, D., 2020. *Proposing a Theoretical Framework for the Criminal Investigation of Human Trafficking Crimes*. *Policing: A Journal of Policy and Practice* 14, 493–511.. <https://doi.org/10.1093/police/pay031>
- Pfiffner, J. M. (1960). Administrative Rationality. *Public Administration Review*, Summer.
- Politidirektoratet (2016). *Handlingsplan for løft av etterforskningsfeltet*. <https://www.riksadvokaten.no/document/handlingsplan-for-loft-av-etterforskningsfeltet/>
- Politidirektoratet (2017) *Politiets årsrapport 2016*. [https://www.politiet.no/globalassets/dokumenter-strategier-og-horinger/pod/rapporter/politiets-arsrapport-2016\\_170418.pdf](https://www.politiet.no/globalassets/dokumenter-strategier-og-horinger/pod/rapporter/politiets-arsrapport-2016_170418.pdf)
- Politihøgskolen. (2021). *Studieplan: Funksjonsrettet ledelse for etterforskningsledere (FLEFOL)*. Politihøgskolen. <https://www.politihogskolen.no/globalassets/etter-og-videreutdanning/politiledelse/funksjonsrettet-ledelse-for-etterforskningsledelse/studieplan-funksjonsrettet-ledelse-etterforskningsledere-politihogskolen.pdf>
- Prop. 61 LS, (2014-2015). *Endringer i politiloven mv. (Trygghet i hverdagen—Nærpolitireformen)*. Det kongelige Justis og beredskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-61-s-2014-2015/id2398784/?ch=1>
- Ragin, C. (2008). *Redesigning Social Inquiry. Fuzzy sets and beyond*. University of Chicago Press.
- Riksadvokaten. (2007). *Mål og prioriteringer for straffesaksbehandlingen i politiet - 2007*. (1). (Rundskriv). <https://www.riksadvokaten.no/wp-content/uploads/2017/09/Rundskriv-2007-1-M%C3%A5l-og-prioriteringer-for-straffesaksbehandlingen-i-politiet-2007.pdf>

- Riksadvokaten (2016) *Politiavhør* (2). (Rundskriv) Politidirektoratet.  
<https://www.riksadvokaten.no/document/handlingsplan-for-loft-av-etterforskningsfeltet/>
- Riksadvokaten. (2018). *Kvalitetskrav til straffesaksbehandlingen i politiet og ved statsadvokatembetet* (3). <https://www.riksadvokaten.no/wp-content/uploads/2020/08/Kvalitetsrundskrivet-med-hyperlinker-1.pdf>
- Riksadvokaten (2021). *Mål og prioriteringer for straffesaksbehandlingen i 2021*. (1) (Rundskriv). <https://www.riksadvokaten.no/document/riksadvokatens-mal-og-prioriteringer-for-2021/>
- Riksadvokatens brev av 16.09.21 (2021). *Riksadvokatens forventinger til rollen som påtalefaglig etterforskningsleder*. (21/1906-1)  
<https://www.riksadvokaten.no/document/om-patalefaglig-etterforskningsledelse/>
- Roethlisberger, F. J. (1939). *Management and the worker: An account of a research program conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*. Harvard University Press.
- Salas, E., Burke, C. S., og Cannon-Bowers, J. A. (2000). Teamwork: Emerging principles. *International Journal of Management Reviews*, 2(4), 339–356.  
<https://doi.org/10.1111/1468-2370.00046>
- Salas, E., Goodwin, G. F., og Burke, C. S. (2008). *Team Effectiveness In Complex Organizations: Cross-Disciplinary Perspectives and Approaches*. Routledge.
- Saltman, D. C., O’Dea, N. A., Farmer, J., Veitch, C., Rosen, G., og Kidd, M. R. (2007). Groups or teams in health care: finding the best fit. *Journal of evaluation in clinical practice*, 13(1), 55-60.
- Shani, A. B., og Eberhardt, B. J. (1987). Parallel Organization in a Health Care Institution: An Exploratory Action Research Study. *Group og Organization Studies*, 12(2), 147–173. <https://doi.org/10.1177/105960118701200204>



- Sharfman, M. P., og Dean Jr, J. W. (1997). Flexibility in Strategic Decision Making: Informational and Ideological Perspectives. *Journal of Management Studies*, 34(2), 191–217. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00048>
- Shoutz, W. (1961). *The Ego, FIRO Theory and the as completer*. Rinehart and Winston.
- Smircich, L., og Morgan, G. (1982). Leadership: The Management of meaning. *The Journal of Applied behavioral Science*, 18(3), 257–273.
- Steijn, B. (2001). Work Systems, Quality of Working Life and Attitudes of Workers: An Empirical Study Towards the Effects of Team and Non-Teamwork. *New Technology, Work, and Employment*, 16(3), 191–203. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00088>
- Sundstrom, E., De Meuse, M. P., og Futrell, D. 1990. Work teams: Application and effectiveness. *American Psychologist*, 45: 120–133.
- Sutherland, N. (2018). Investigating leadership ethnographically: Opportunities and potentialities. *Leadership (London, England)*, 14(3), 263–290. <https://doi.org/10.1177/1742715016676446>
- Sørensen, J.L. (2017). *Norwegian Maritime Crisis Collaboration Exercises: Are They Useful?*. Submitted to Graduate Faculty of the School of Business and Technology Management, Northcentral University. ProQuest Dissertations Publishing, 2017. ID: 10289232.
- Sørensen, J. L., Magnussen, L. I., Torgersen, G.-E., Christiansen, A. M., og Carlström, E. D. (2018). Perceived Usefulness of Maritime Cross-Border Collaboration Exercises. *Arts and Social Sciences Journal*, 9(4).
- Sørensen, J.L., Carlström, E.D., Torgersen, GE. et al. (2019). The Organizer Dilemma: Outcomes from a Collaboration Exercise. *Int J Disaster Risk Sci* (2019). <https://doi.org/10.1007/s13753-019-0220-2>
- Sørensen, J. L., Halvorsen, C., Aas, J. P. W., og Carlström, E. (2020). “Share Your Tools”—A Utility Study of a Norwegian Wildland-Fire Collaboration Exercise. *Sustainability*, 12(16), 6512. <https://doi.org/10.3390/su12166512>

- Sørensen, J.L., Torgersen, GE, Grove, M., Ellingsen, LM, og Boe, O. (2022). It All Comes Down to Preparation. *Nordic Journal of Studies in Policing* 9(1): 1-14. <https://doi.org/10.18261/njsp.9.1.3>.
- Taylor, F. W. (1997). *The Principles of Scientific Management*. Dover Publications.
- Toseland, R. W., Palmer-Ganeles, J., og Chapman, D. (1986). Teamwork in Psychiatric Settings. *Social Work*, 31(1), 46–52. <https://doi.org/10.1093/sw/31.1.46>
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 65(6).
- Vashdi, D. R., Bamberger, P. A., og Erez, M. (2013). Can surgical teams ever learn? The role of coordination, complexity, and transitivity in action team learning. *Academy of Management Journal*, 56(4), 945-971.
- Veblen, T. (1904). *The theory of business enterprise*. New York: Charles Scribners Sons.
- Weick, K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628–652. <https://doi.org/10.2307/2393339>
- Weick, K. E., og Roberts, K. H. (1993). Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357–381. <https://doi.org/10.2307/2393372>
- Weick, K. E. (1996). Drop Your Tools: An Allegory for Organizational Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 301–313. <https://doi.org/10.2307/2393722>
- Whetten, David, A. (1985) Objectives and Issues: Setting the Stage. In: Rogers, David. L. and David, A. Whetten (eds) *Interorganizational Coordination Theory, Research and Implementation*. Ames: Iowa State University Press
- Young, M., og Dulewicz, V. (2008). Similarities and Differences between Leadership

and Management: High-Performance Competencies in the British Royal Navy.  
*British Journal of Management*, 19(1), 17–32. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00534.x>

## **7 Vedlegg**

Vedlegg 1: Kvittering fra Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste AS

Vedlegg 2: Godkjenning fra Politidirektoratet

Vedlegg 3: Samtykke til å samle data i Trøndelag politidistrikt

Vedlegg 4: Informasjonsskriv med samtykkeerklæring

Vedlegg 5: Intervjuguide

# Vurdering av behandling av personopplysninger

**Referansenummer**  
618330

**Vurderingstype**  
Automatisk 

**Dato**  
03.01.2024

**Tittel**

Masteroppgave om samhandling under etterforskning

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Universitetet i Sørøst-Norge / Handelshøyskolen / Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap

**Prosjektansvarlig**

Jarle Løwe Sørensen

**Student**

Ingrid Margrethe Svorkmo Hongslo

**Prosjektperiode**

22.08.2022 - 23.06.2024

**Kategorier personopplysninger**

Alminnelige

**Lovlig grunnlag**

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 23.06.2024.

[Meldeskjema](#) 

---

**Grunnlag for automatisk vurdering**

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
  - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
  - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
  - Fagforeningsmedlemskap
  - Genetiske data
  - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
  - Helseopplysninger
  - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertrедelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

**Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde**

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

**Informasjonssikkerhet**

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

Ingrid Margrethe Svorkmo Hongslo

Deres referanse:

Vår referanse:  
23/37602 - 2

Sted, dato:  
Oslo, 24.03.2023

## Svar på søknad om forskning på Trøndelag politidistrikt

Vi viser til henvendelsen din 20. februar 2023, der du søker om å få utføre forskning på Trøndelag politidistrikt i forbindelse med masteroppgave på studiet Innovasjon og ledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge.

Masteroppgaven din gjelder etterforskningsledelse, og du ønsker å undersøke hvordan påtalefaglig etterforskningsleder og etterforsker samhandler under etterforskning av straffesaker. Du ønsker å samle data fra politidistriktet ved hjelp av individuelle intervjuer, og du planlegger å intervjuer fire etterforskere og fire påtalefaglige etterforskningsledere. Intervju med de ansatte skal baseres på samtykke.

### Politidirektoratets rolle i forskningssaker

I forbindelse med forskning kan Politidirektoratet gi samtykke til at taushetspliktige opplysninger fra politiet gis til bruk for forskningen, jf. politiregisterloven § 33. Riksadvokaten treffer beslutningen i konkrete straffesaker. Dersom det gis samtykke, kan de taushetspliktige opplysningene benyttes i forskningsarbeidet, men ikke publiseres i en besvarelse eller gjøres kjent på annen måte, jf. politiregisterloven § 33 tredje ledd og forvaltningsloven § 13 e.

### Vår vurdering av denne saken

Det fremgår ikke tydelig av søknaden din at du søker om tilgang til taushetspliktige opplysninger i forbindelse med masteroppgaven, og slik vi oppfatter det kan du gjennomføre oppgaven uten bruk av taushetspliktige opplysninger om noens personlige forhold eller politiets metoder.

Politidirektoratet tar ikke stilling til andre sider ved forskningsarbeidet. Det er *politidistriktet* som avgjør om de vil delta i forskningen og hvilken prioritet det eventuelt skal ha, og vi behandler derfor ikke søknaden din nærmere.

Det er fint om du for ordens skyld gjør intervjuobjektene oppmerksomme på at de ikke er løst fra taushetsplikten sin.

---

POLITIDIREKTORATET

Post: Postboks 2090 Vika, 0125 Oslo / Besøk: Fridtjof Nansens vei 14-16, 0369 Oslo / (+47) 23 36 41 00  
[politidirektoratet@politiet.no](mailto:politidirektoratet@politiet.no) / [www.politiet.no](http://www.politiet.no) / Organisasjonsnummer: 982531950





Dersom du likevel skulle ønske tilgang til taushetspliktig informasjon i forbindelse med forskningen, må du sende en ny søknad der dette tydelig fremkommer. Du må også gi (mer) informasjon om:

- kompetansen din.
- forskningsperiode og planlagt publisering.
- redegjørelse for hvorfor taushetsbelagt informasjon er nødvendig for forskningen.
- din vurdering av om det finnes rimelig og ikke medfører uforholdsmessig ulempe for andre interesser at det gis tilgang til taushetsbelagte opplysninger til forskningen, jf. politiregisterloven § 33.
- opplysninger om hvordan og når taushetspliktig informasjon skal brukes, oppbevares og slettes.

Vi pleier å oppfordre masterstudenter til å gjennomføre oppgaven uten bruk av taushetsbelagt informasjon, da tiden ofte er svært begrenset ved masteroppgaver. Det kan være noe saksbehandlingstid ved søknader om tilgang til taushetspliktig informasjon.

Ytterligere informasjon om krav til den eventuelle søknaden fremgår på nettsidene våre: <https://www.politiet.no/kontakt-politiet/innsyn-og-offentleg-journal/tilgang-til-taushetsbelagt-informasjon-til-bruk-i-forskning/>.

Vi ønsker deg lykke til med oppgaven og studiene.

Med hilsen

**Anna Charlotte Amdal Neumayer**  
*Seniorrådgiver*

**Steinar Tofte Haugen**  
*Rådgiver*

*Dokumentet er elektronisk godkjent uten signatur.*

Steinkjer, 14.04.23

## **TILLATELSE TIL Å SAMLE DATA**

Viser til din henvendelse 30. mars 2023.

Dette brevet bekrefter at Trøndelag politidistrikt i kraft av å være forskningsobjekt, gir Ingrid Margrethe Hongslo tillatelse til å forske på Trøndelag politidistrikt som en del av sitt forskningsprosjekt «*Etterforskningsledelse, en studie om samhandling mellom etterforskningsledelsen og etterforskeren*»

Vi gir Ingrid Margrethe Hongslo tilgang til personell og deltakere iht. søknad, lov til å distribuere forskningsmateriale, samt tilgang til å samle inn og publisere innsamlede data fra studiet.

Vi er innforstått med at tillatelse til å samle inn data på nåværende tidspunkt ikke har blitt innhentet fra Sikt. Utsendelse av rekrutteringsmateriale eller kontakt med eventuelle deltakere vil ikke foregå på nåværende tidspunkt.

*Kontaktperson fra politidistriktet er Terje Kammen, FOA FEE.*

Lykke til med arbeidet!

Elin Kruken

Fungerende seksjonsleder

HR-Utvikling

## Vil du delta i forskningsprosjektet

### «En studie om samhandling og etterforskningsledelse»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt i forbindelse med en masteroppgave om etterforskning. Formålet med denne undersøkelsen er å finne ut mer om hvordan etterforsker og påtalefaglig etterforskningsleder samhandler under en etterforskning. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

**Invitasjon til deltakelse sendes ut i samarbeid med Universitetet i Sørøst-Norge etter godkjenning fra Politidirektoratet.**

#### Formål

Det finnes en antakelse i etterforskningsløftet om at en samhandlende og tilstedeværende påtalefaglig etterforskningsledelse er avgjørende for å sikre kvalitet og effektivitet i etterforskningsarbeidet (Justis- og beredskapsdepartement, 2015, s. 99 -100). Problemet er at samvirke mellom de ulike aktørene ikke fungerer optimalt (Riksadvokaten 21/1906-1 s. 1). Mulige årsaker er manglende rolleforståelse, uklare forventninger (NOU 2017:5, s. 81) og mangelfull etterforskningsledelse (Riksadvokaten 21/1906-1 s. 1). Dersom problemet vedvarer, kan det gå utover effektiviteten i straffesaksbehandlingen (Riksadvokatens brev av 16.09.21 s. 1) og føre til ujevn kvalitet i etterforskningsarbeidet (Politidirektoratet 2016, s. 15). Det er derfor et behov for å undersøke hvilken opplevd effekt etterforskningsløftet har hatt på samhandlingen mellom påtalefaglige etterforskningsledere og etterforskere. Spesielt er det et behov for å undersøke på hvilken måte samhandlingen utøves.

#### Forskningsspørsmål

RQ1. Hvilken opplevd effekt har etterforskningsløftet hatt på samhandlingen mellom påtalefaglige etterforskningsledere og etterforskere?

RQ2. Hvilken effekt har etterforskningsløftet hatt på måten samhandlingen utøves på mellom påtalefaglige etterforskningsledere og etterforskere?

*Ved å delta bidrar du til ny kunnskap om samhandling i praksis mellom påtalefaglig etterforskningsleder (PÅL) og etterforsker og hva som skal til for at dette best kan gjøres i din organisasjon.*

#### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Ingrid Margrethe Svorkmo Hongslo, student i masterstudiet «Innovasjon og ledelse» og førsteamanuensis i beredskapsledelse, Jarle Løwe Sørensen ved Universitetet i Sørøst-

Norge, er ansvarlig for prosjektet.

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

Du mottar denne henvendelsen da du har relevant utdanning (politi eller jurist), stilling (etterforsker eller politijurist) og yrkeserfaring for det aktuelle temaet etterforskning og/eller etterforskningsledelse. Målgruppen er de som jobber med PRI-saker som omhandler mishandling i nære relasjoner og annen voldsrelatert kriminalitet. Etterforskere med kombitjeneste er også velkommen til å delta.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et individuelt forskningsintervju med en forsker som stiller deg spørsmål knyttet til dine opplevelser av samhandlingen mellom etterforsker og påtalefaglig etterforskningsleder under en etterforskning. Spørsmålene vil handle om samhandling mellom etterforsker og påtalefaglig etterforskningsleder. Intervjuet har en estimert varighet på 1 til 2 timer.

#### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Du godkjenner deltakelse ved å skrive epost til [ingrid.margrethe.svorkmo@gmail.com](mailto:ingrid.margrethe.svorkmo@gmail.com).

Du kan når som helst trekke deg fra undersøkelsen.

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

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- *Det vil kun være forskere ved Universitet i Sørøst-Norge som vil ha tilgang til innsamlet data.*
- *Alle dataene vil bli anonymisert. Eventuelle koblingsnøkler vil bli oppbevart separat fra det anonymiserte datamaterialet.*

*Alle persondata, inkludert navnet på kommunen, vil bli anonymisert og ingen enkeltpersoner vil bli gjenkjent ved en eventuell publisering*

#### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

De anonymiserte dataene vil bli oppbevart inntil prosjektet er avsluttet. Alle deltagere i studien vil bli anonymisert slik at de ikke kan identifiseres av leser.

#### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg.

- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

**Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Universitetet i Sørøst-Norge* har Sikt – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

**Hvor kan finne ut mer?**

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

- *Universitetet i Sørøst-Norge ved student Ingrid Margrethe Svorkmo Hongslo ([ingrid.margrethe.svorkmo@gmail.com](mailto:ingrid.margrethe.svorkmo@gmail.com)) eller førsteamanuensis Jarle Løve Sørensen ([jarle.sorensen@usn.no](mailto:jarle.sorensen@usn.no)) eller*
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Ingrid Margrethe Svorkmo Hongslo

## Intervjuguiden

1. Kan du kort fortelle hva du legger i begrepet samhandling?
2. Kan du kort fortelle om dine erfaringer knyttet til samhandlingen mellom påtalefaglig etterforskningsleder og etterforsker?
3. Kan du fortelle om en gang samhandling mellom påtalefaglig etterforskningsleder og etterforsker fungerte ekstra godt?
4. Kan du fortelle om en gang samhandling mellom påtalefaglig etterforskningsleder og etterforsker ikke fungerte spesielt godt?
5. Ser du forskjell i samhandlingen i større og mindre PRI-saker?
6. Finnes det noen spesielle styrker ved at påtalefaglig etterforskningsleder og etterforsker samhandler?
7. Finnes det noen spesielle svakheter ved at påtalefaglig etterforskningsleder og etterforsker samhandler?
8. På hvilken måte opplever du at samhandling utføres mellom PÅL, PEL og etterforsker?
  - a. Sekvensielt – at oppgavene utføres etter tur (som et stafettløp)
  - b. Parallelt – at det jobbes samtidig, men at hovedfokuset er på å løse egne oppgaver
  - c. Synkront – samme som parallelt, men mer fokus på prestisjeløshet, bistand, og på det å hjelpe hverandre
9. Basert på dine erfaringer, er det behov for å endre måten det samhandles på, eventuelt hvorfor/hvorfor ikke?
10. Om du mener det er behov for å endre måten det samhandles på, hva mener du skal til for å få til en bedre samhandling? Utdyp