

**Organisasjonsklima for etterforskningen i
politiet i Norge: En innholdsanalyse av
innholdsmodellen i lys av Competing Values
Model**

Kristin Sætre



Master i Arbeids- og Organisasjonspsykologi

Psykologisk institutt

Universitetet i Oslo

Mai 2013

Forord

Denne studien var en del av et større samarbeidsprosjekt mellom forskningsavdelingen ved Politihøgskolen i Oslo og faggruppen ved psykologisk institutt for Arbeids- og Organisasjonspsykologi, ved Universitetet i Oslo. Mange har vært en del av dette prosjektet for at det skulle være mulig og jeg har mange å takke. En stor takk må rettes til forskningsgruppen ved Psykologisk institutt for to år med lærerike, nyttige erfaringer og gode prosjekt som har gjort meg rustet til å skrive denne avhandlingen. Deretter vil jeg få takke Trond Myklebust som har gjort dette prosjektet tilgjengelig, og tilrettelagt for tilgang til datamateriale og innspill til fagdager og besøk hos politidistrikt for omvisning. Jeg er også takknemlig for å ha fått reise i Norge og intervju informantene og få innblikk i politiet flere steder i Norge. Derfor vil jeg også få takke informantene som har stilt opp og delt deres tid, kunnskap og tanker. Å få jobbe med dette prosjektet har gitt meg mange utfordringer og erfaringer jeg kan ta med meg videre. Jeg må også få takke Cato Bjørkli som min veileder, som har gitt meg konstruktive og ærlige synspunkter på avhandlingen.

Mine medstudenter, Caroline Arnesen, Cathrine Bratland, Caroline Fjeld, Alexander Garnås, Kristine Harham og Trond Harald Stigen må også takkes for verdifulle diskusjoner om datamaterialet og skriveprosessen. En spesiell takk rettes til Caroline Arnesen som har samarbeidet med meg om utvikling av innholdsmodellen, som denne avhandlingen er basert på. Jeg vil også takke for det gode samarbeidet og de faglige diskusjonene underveis i prosessen og måten vi utfyller hverandre på i arbeidet. Vi har samarbeidet om metode og begrensninger i forhold til utviklingen av modellen, og er derfor nesten like i avhandlingen.

Til slutt vil jeg få takke min samboer, Marius Andersen, og foreldre for grundig og tidkrevende korrekturlesing og synspunkter på avhandlingen. Jeg vil også få takke dem for å ha overtalt meg til å akseptere tilbudet om studieplass på masterprogrammet i psykologi.

Oslo, mai 2013.

Kristin Sætre.

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|----|
| Forord | i |
| Innholdsfortegnelse | ii |
| Abstrakt | 1 |
| Organisasjonsklima for etterforskningen i politiet i Norge: En innholdsanalyse av innholdsmodellen i lys av Competing Values Model..... | 2 |
| Politiet som organisasjon | 3 |
| Etterforskning..... | 4 |
| Organisasjonsklima..... | 5 |
| Competing Values Model..... | 6 |
| Organizational Climate Measure..... | 7 |
| Formålet med studien | 10 |
| Metode..... | 11 |
| Forskningsprosjektet | 11 |
| Utvalg | 11 |
| Intervjuene | 12 |
| Tematisk analyse | 13 |
| Innholdsanalyse | 14 |
| Inter-rater reliabilitet | 14 |
| Organizational Climate Measure..... | 15 |
| Competing Values Model..... | 16 |
| Databehandling og statistisk analyse | 16 |
| Etiske hensyn | 17 |
| Resultater | 17 |
| Innholdsmodellen og deskriptiv analyse | 17 |
| Diskusjon | 23 |
| Innholdsmodellen..... | 23 |
| Organisasjonsklima..... | 24 |
| Generell diskusjon | 25 |
| Innholdsmodellen..... | 25 |
| Organisasjonsklima..... | 26 |
| CVM i lys av innholdsmodellen..... | 27 |
| Begrensninger | 29 |

| | |
|---|----|
| Utvalg | 29 |
| Validitet | 30 |
| Reliabilitet | 30 |
| Datainnsamling | 30 |
| Vekting av utsagn | 30 |
| Datamaterialet og unitisering | 31 |
| Innholdsmodellen..... | 31 |
| CVM og OCM..... | 31 |
| Fremtidig forskning | 32 |
| Konklusjon | 33 |
| Referanser | 34 |
| Vedlegg A – SWOT – Intervjuguide | 40 |
| Vedlegg B – Informasjonsbrev | 41 |
| Vedlegg C – Prosedyre for transkribering | 43 |
| Vedlegg D – Prosedyre for unitisering | 44 |
| Vedlegg E – Prosedyre for koding på OCM og CVM..... | 45 |
| Vedlegg F – Innholdsmodellen..... | 49 |

Abstrakt

Hensikten med denne studien er todelt. Studien hadde til hensikt å utvikle av en modell for etterforskning ved å undersøke hva politimestere, etterforskningsledere og etterforskere mener er viktig for å utøve etterforskning. Den andre delen av studien undersøkte å avdekke hvilket klima politiet, som organisasjon, preges av. Datamaterialet baserer seg på 51 semi-strukturerte intervju fra 16 av 27 politidistrikt. Tematisk analyse av 48 intervju ble benyttet for å utvikle modellen, og innholdsanalyse ble benyttet for å ordne dataene i kategoriene. For å kartlegge viktige kategorier i etterforskningen ble 12264 utsagn, basert på 51 intervjuer, kodet på modellen. Organisasjonsklima ble kartlagt på bakgrunn av OCM's 17 kategorier som ble sortert inn de i fire konkurrerende verdisettene i CVM. Den første delen av studien resulterte i en modell for etterforskning som består av 16 kategorier og fem overordnede tema politiet mener er viktige for å utøve etterforskning. Skårene på modellen viste at Prosedyre, Bemanning og Tankesett var de tre viktigste kategoriene og at Retningslinjer, Systematisering og Samhandling var de tre største temaene. Resultatene av den andre delen indikerte at organisasjonsklima preges av Klan med et sterkt indre, fleksibelt fokus, og Marked med et sterkt eksternt, kontrollert fokus var de mest fremtredende verdisettene i politiet. Skårene indikerer at politiet ikke er svært preget av sin hierarkiske oppbygning, og at politiets fokusområder kan reflekteres i skårene i organisasjonsklima.

Nøkkelord: *Innholdsmodell, politiet, etterforskning, organisasjonsklima, OCM, CVM, tematisk analyse, innholdsanalyse.*

Organisasjonsklima for etterforskningen i politiet i Norge: En innholdsanalyse av innholdsmodellen i lys av Competing Values Model

Hensikten med politiets virksomhet er å beskytte person og eiendom, opprettholde offentlig orden og sikkerhet, og å avdekke og forfølge lovbrudd (Politoloven, 1995). Etterforskningen er en del av politiets virksomhet og handler om å avdekke kriminalitet (Gordon, 2011; Gottschalk, 2007; Myhrer, 2001). Dette er en viktig del av politiets arbeid for å opprettholde tillit og forhindre at lovbrudd begås (Myhrer, 2001; Riksrevisjonen, 2012). Etterforskere tar et vesentlig antall, viktige beslutninger som får konsekvenser for andre menneskers liv. Forskning indikerer at erfarne etterforskere er klar over mange av risikofaktorene og hindringene mot å ta optimale beslutninger, og foretar ofte gode beslutninger (Fahsing, & Ask, 2012). Det forekommer også at politiet tar uriktige beslutninger i straffesaker og at mennesker blir domfelt uten å ha begått lovbrudd (Sorochan, 2008).

Etterforskere jobber under premisser som legger press på dem fra mange hold, blant annet lover og regler, men også interne krav for å opprettholde god kvalitet i etterforskningen (Fahsing, & Ask, 2012; Politiloven, 1995; Riksadvokaten, 2013; Straffeprosessloven, 1981). Etterforskningen er viktig for å holde ro og orden i landet og få mennesker til å avstå fra kriminelle handlinger. For å opprettholde tilliten til det norske rettssystemet blant publikum er det viktig at etterforskningen oppleves som grundig og rettferdig. Det er uttrykt tvil rundt kvaliteten i etterforskningen av Scandinavian Star-ulykken (Frederiksberg, & Tårnby, 2002, 5. September; NRK, 2013; Scandinavian Star, 2010, 20. Mars). For å forhindre at publikum opplever politiets arbeid som utilstrekkelig er det viktig å kartlegge hva som bidrar til at straffesaker blir løst på en god måte.

Til tross for at politiet er klar over risikofaktorene ved beslutningstaking (Fahsing, & Ask, 2012), forekommer det at uskyldige mennesker blir dømt (Sorochan, 2008). Fritz Moen ble dømt for å ha begått dobbelt justismord selv om bevis talte for hans uskyld (Justis- og beredskapsdepartementet, 2007). Konsekvensene ved at feil gjerningsperson blir dømt kan skape mistillit til systemet (Riksadvokaten, 2013; Riksrevisjonen, 2012), og ikke minst at den faktiske gjerningsperson går fri og kan begå flere lovbrudd. Samtidig som man ikke skal dømme uskyldige kan det heller ikke være for lett å slippe kriminelle fri (Sorochan, 2008). Derfor er det viktig å kartlegge viktige faktorer innen etterforskning og utvikle bedre metoder for å få riktig gjerningsperson dømt for sine handlinger. Denne studien vil utvikle en modell for etterforskning og avdekke indikatorer på hvilke faktorer som er viktig for etterforskning.

Politiet som organisasjon

Det norske politiet består av 27 politidistrikter med en politimester som leder hvert politidistrikt. Politimester rapporterer inn til justis- og beredskapsdepartementet. I tråd med Politiloven (1995) § 2 skal politiet blant annet beskytte person, eiendom og fellesgoder, forebygge kriminalitet og andre krenkelser av offentlig orden og sikkerhet, avdekke og stanse kriminell virksomhet og forfølge straffbare forhold. Hensikten med politiets virksomhet er å opprettholde offentlig orden og sikkerhet, forfølge lovbrudd og utføre andre nødvendige oppgaver (Politoloven, 1995).

Som en del av politiet og det strafferettslige systemet er etterforskningen under påtalemyndighetenes ansvar og handler om å avdekke kriminalitet. Etterforskningen består i å samle inn og presentere bevis for å skaffe en domfellelse (Andenæs & Myhrer, 2009; Gottschalk, 2007; Myhrer 2001). Prosedyrene for hvordan etterforskningen skal utføres er fundert i Politiloven (1995) og Straffeprosessloven (1981). Kravene til etterforskning måles ofte i saksbehandlingstid, oppklaringsprosent og restanser (Hatlem, 1999). Dette blir sortert per distrikt og er kriterier politiet bruker innad for å avdekke i hvilken grad de når fastsatte mål (Politiet, 2013). Kvalitet er en viktig del av etterforskningen (Hatlem, 1999). For å oppnå høy kvalitet må tempoet være høyt, de rettslige relevante forhold må avklares, etterforskningen må være objektiv og presentabel før presentasjon for domstolen (Hatlem, 1999). For at arbeidet skal kunne gjøres med optimal kvalitet må arbeidstakerne være kompetente. Etterforskningen spiller en viktig rolle for effektivt politiarbeid der det er svært viktig med kompetente arbeidstakere (Stelfox, 2011). Viktigheten av tempoet i straffesaksbehandlingen er både knyttet til å forhindre liggetid, men også at saker er lettere å løse når de er ferske. Modeller som er benyttet for å måle etterforskning i tidligere arbeids- og organisasjonspsykologiske studier på politietterforskning i Norge er laget for andre arbeidsformer og yrker (Glomseth, & Gottschalk, 2005; Glomseth, Gottschalk og Solli-Sæther, 2007). utfordringer med denne og lignende modeller er at det foreligger lite empiri som støtter opp om benyttelsen av dimensjonene i forklaring og måling av etterforskning. Modeller for politivirksomhet tar ofte utgangspunkt i prosedyren i etterforskningen (Aksnes, 2003; Bjerknes & Williksen, 2003; Glomseth et al., 2007; Gottschalk, 2007), heller enn hvilke tema som er viktig for etterforskning. Politiet som organisasjon har svært unike arbeidsoppgaver derfor er det behov for en modell som baserer seg spesifikt på etterforskning.

Politiet som organisasjon har en svært hierarkisk struktur med mange ledd å forhold seg til. Gjennom styringsdialogen er det flere forhold som avgjør politiets arbeid. Stortinget,

justis- og beredskapsdepartementet og riksadvokaten setter mål for politiets virksomhet (Politiet, 2013). Planer og krav for politiets arbeid settes gjennom statsbudsjett, tildelingsbrev fra justis- og beredskapsdepartementet, mål og prioriteringer fra riksadvokaten og disponeringsskriv fra politidirektoratet til distrikt og spesialenheter. Samtidig utarbeides det handlingsplaner, strategidokumenter og lokale tiltak (Politiet, 2013). Dette legger føringer for hvordan politiet skal utføre sitt arbeid og prioritere viktigheten av arbeidsoppgaver. Kravene i politiarbeidet synes å kreve høy grad av kompetanse og kunnskapsdeling der tid er en viktig faktor. Forskning argumenterer for at etterforskningsenhetene er kunnskapsintensive, tidskritiske og avhengig av effektiv kunnskapsdeling (Chen et al., 2002; Glomseth et al., 2007; Gottschalk, 2007; Holgersson, 2005; Hughes & Jackson, 2004). Krav, prioriteringer og prosedyrer synes derfor å være viktige faktorer for etterforskningsarbeidet i tillegg til at det er svært preget av den hierarkiske oppbyggingen.

Etterforskning

Etterforskning har som mål å innhente informasjon for å avgjøre om det er gjort en straffbar handling (Andenæs & Myhrer, 2009; Gottschalk, 2007; Myhrer 2001). Etterforskningsvirksomhetens formål er det som skiller den fra annen politisær virksomhet (Myhrer, 2001; Riksadvokaten, 1999). Ifølge Myhrer (2001, s. 4) skal etterforskning skaffe informasjon om tre formål: (1) avgjøre spørsmålet om tiltale, (2), tjene som forberedelse for behandling av straffskyld og eventuelt fastsettelse av reaksjon i retten, og (3) fullbyrde straff og andre reaksjoner. Smith og Flanagan (2000) fokuserer på etterforskningsprosessen som består av en innledende åstedsvurdering, vurdering av ny informasjon for alternative handlinger, valg av riktig spor, saksutvikling, og saksbehandling. Etterforskningen er en viktig del av politiarbeidet for å forhindre at lovbrudd begås og at riktig gjerningsperson straffes for sine handlinger (Politi-loven, 1995; Straffeprosessloven, 1981). Kriminalitet og god rettssikkerhet skal reduseres gjennom målrettet og effektiv straffesaksbehandling, fokus på bedre oppklaringsprosent og opprettholde effektivitet (Riksadvokaten, 2013).

Etterforskningsvirksomhetens art er viktig for å forhindre at mennesker blir uskyldig dømt, samt at kvaliteten er tilstrekkelig for å oppklare saker og domfelle riktig gjerningsperson, eksempelvis Fritz Moen saken og Scandinavian Star ulykken. Tidligere modeller for politiet har konsentrert seg om presentasjonsevne ved etterforskningen samt etterforskningsprosessen. Dermed eksisterer det ikke, etter min kunnskap, modeller som

beskriver etterforskning og etterforskningsarbeidet spesifikt. Derfor vil denne studien utvikle en modell spesifikt for etterforskning for å kartlegge viktige aspekter.

Organisasjonsklima

Felles for ulike forståelser for organisasjonsklima er at dette er av betydning for organisasjonens prestasjon og evne til å omsette kompetanse til handling (Bang, 2013). Organisasjonsklima kommer til uttrykk gjennom verdier, normer, virkelighetsoppfatning, prosess, struktur og handlinger i organisasjonen (Bang, 2013). Forskning har foreslått at oppfattelsen av organisasjonsklima kan assosieres med en rekke viktige utfall på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå. Disse inkluderer ledelsesadferd (Rentsch, 1990), individuell arbeidsytelse (Brown & Leigh, 1996; Pritchard & Karasick, 1973), arbeidstilfredshet (Griffin, 2001), beslutningstaking (Chappell, MacDonald, & Manz, 2006), og organisasjonens arbeidsytelse (Lawler, Hall, Oldham, 1974; Patterson, Warr, & West, 2004). Funnene indikerer at dette er viktige faktorer for organisasjonsklima, som kan påvirke hvordan arbeidet utføres. I likhet med Bang (2013), definerer Pritchard og Karasick (1973, s. 126) organisasjonsklima som en relativt vedvarende kvalitet av en organisasjons interne miljø som skiller seg fra andre organisasjoner som (a) et resultat av adferd og individenes politikk i organisasjonen, spesielt fra toppledelsen, (b) oppfattes av medlemmer av organisasjonen, (c) tjener som et grunnlag for fortolkning av situasjonen og (d) fungerer som en kilde til press for å dirigere aktivitet. Organisasjonsklima kan også forstås som ansattes delte persepsjoner av organisasjonelle hendelser, praksiser og prosedyrer (Patterson, West, Shackleton, Dawson, & Maitlis, 2005 s. 380). Å forstå hvilke normer verdier og virkelighetsoppfatning som dominerer organisasjonen gir en bedre forståelse av hvorfor arbeidstakere handler som de gjør, hvilken logikk som ligger bak og hvorfor det er vanskelig å endre handlingsmønstrene (Bang, 2013).

I lys av dette er konklusjonene fra Gjørvi - kommisjonen interessante. Faktorer av betydning for hendelsesforløpet 22. Juli var ansvarsforhold og formelle rammer, kompetanse, holdninger og forsiktighetskultur. Det var også flere svakheter ved myndighetenes prestasjoner i forhold til å treffe tiltak og gjennomføre dem (Statsministerens kontor, 2012, s. 450). Til tross for den kaotiske situasjonen som en krisesituasjon er, er dette grunnleggende faktorer som bør være til stede i denne organisasjonen. Respekt for hierarki, gruppeorientering og viktigheten av forhold til andre, kan forsterke utfordringer med driften av en organisasjon (Lockett, 1988). Forskning har vist at organisasjoner kan ha flere

organisasjonsklimaer på forskjellige nivå innad i organisasjonen, men også mellom mennesker med ulike, avgrensede arbeidsoppgaver (Gonzalez-Roma, Peiró, Lloret, & Zornoza, 1999; Jermier, Slocum, Fry, & Gaines; 1991). I praksis indikerer dette at forskjellige grupperinger i organisasjonen kan forholde seg til ulike klima for hvordan arbeidet gjøres. Dette kan føre til at individer som vet hva de skal gjøre i en situasjon allikevel kan tolke den annerledes enn andre nivåer i organisasjonen.

Funn i 22. Juli-kommisjonen kan indikere at spranget fra teori til praksis har vært mangelfullt og at det kan være påvirket av klima (Statsministerens kontor, 2012). Både forskning og granskningen av 22. Juli indikerer at organisasjonsklima er viktig for prestasjoner i arbeidssituasjonen. Kartlegging av politiets organisasjonsklima i Norge har, etter min kjennskap, ikke blitt gjort i større studier tidligere. Det er imidlertid gjort et mindre studie (Gottschalk, & Glomseth, 2006), og interne, upubliserte målinger av organisasjonsklima (Jacobsen, Rykhus, & Rognholdt, 2005). En kartlegging av organisasjonsklima kan gi nyttig informasjon om hvilke trekk klimaet i politietterforskningen har. I denne studien vil organisasjonsklima kartlegges i forhold til praksis i etterforskning, basert på utfyllende svar på spørsmål om etterforskning. Derfor vil denne studien mer konkret undersøke hvilket klima som eksisterer i forhold til etterforskningsarbeidet, basert på CVM-rammeverket, utarbeidet på grunnlag av OCM.

Competing Values Model

Competing Values Model (CVM) ble opprinnelig utviklet gjennom forskning på indikatorer for effektive organisasjoner (Cameron & Quinn, 2006). Hensikten med CVM er å diagnostisere, forenkle og fremme endring i organisasjonsklima (Cameron & Quinn, 2006). CVM fordeler organisasjonell effektivitet på tre verdidimensjoner (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Den første dimensjonen går fra organisasjonens interne fokus, med mikro vekt på velvære og utvikling av ansatte til eksternt fokus med makro vekt på velvære og utvikling av organisasjonen. Den andre dimensjonen handler om organisasjonens struktur fra å ha vekt på stabilitet til fleksibilitet, og den tredje dimensjonen fokuserer på forholdet fra vektlegging av viktige prosesser til vektlegging av resultater (Quinn & Rohrbaugh, 1983).

Human Relations model preges av fleksibilitet og internt fokus der virkemidlene er samhörighet og moral, og ønsket resultat er utvikling av menneskelige ressurser. Open System model preges av fleksibilitet og eksternt fokus, virkemidlene er fleksibilitet og rådsnarhet og ønsket resultat er vekst og oppnåelse av mer ressurser. Internal Process model

preges av kontroll og internt fokus, der virkemidlene er håndtering av informasjon og kommunikasjon, og ønsket resultat er stabilitet og kontroll. Den siste kvadranten er Rational Goal model og preges av kontroll og et eksternt fokus. Virkemidlene i denne kategorien er planlegging og målsetning med fokus på å være produktiv og effektiv (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Dimensjonene kan deles inn i fire kvadranter, der to og to deler hvert sitt ytterpunkt av dimensjonene kontroll-fleksibilitet og intern-ekstern. Vektleggingen av fleksibilitet deles av Human Relations model og Open Systems model, mens fokuset på kontroll deles av Internal Process og Rational Goal. Modellen er satt ned i et bestemt sett av konkurrerende verdier som har motsatt vektning. Human Relations model er motsetningen til Rational Goal model, og Open System model er motsetningen til Internal Process model.

Denne kategoriseringen er svært nyttig for å organisere og tolke et bredt spekter av organisasjonelle fenomen. Å diagnostisere organisasjonsklima bidrar til bevisstgjøring, samt et grunnlag for endring av organisasjonsklima. CVM har vært funnet å ha høy grad av kongruens med godt kjente og aksepterte systemer som organiserer hvordan arbeidstakere tenker, deres verdier og antagelser, samt måten de prosesserer informasjon på (Cameron, & Quinn, 2006).

Det er fordelaktig å diagnostisere og endre organisasjonsklima, i tråd med Cameron og Quinn (2006) fordi det avslører nøkkeldimensjoner ved klimaet som kan endres for å oppnå suksess. Dette gjøres både ved kvantitative målinger av nøkkeldimensjonene og kvalitative metoder som avslører omgivelser i organisasjonen, som ikke er målbare. Kartleggingen krever relativt liten tid og involverer de ansvarlige personene for å skape en retning for forsterkning av verdier og å rettlede fundamental endring. Metoden kan implementeres av organisasjonen og er svært håndterbar. Rammeverket denne prosessen bygger på er vurdert som valid, basert på omfattende empirisk litteratur og underliggende dimensjoner som er verifisert av vitenskapelige fundament (Cameron & Quinn, 2006).

Organizational Climate Measure

Flere tidligere modeller og dimensjoner har vært utviklet for å undersøke organisasjonsklima (Campbell, Dunnette, Lawler, & Weick, 1970; Goodman, & Syvanteck, 1999; James, & James, 1989; Litwin, & Stringer, 1968). Campbell utviklet en Organizational Climate Measure på 1970-tallet. Spørreskjemaet besto av 22 dimensjoner (Pritchard, & Karasick, 1973). Patterson et al. (2005) tok senere utgangspunkt i dimensjoner som var mest frekvente i tidligere modeller for å utvikle en måling som passet en moderne arbeidskontekst.

Patterson et al. (2005) sin Organizational Climate Measure (OCM) ble utviklet basert på Quinn og kollegers rammeverk for Competing Values Model, der de ulike dimensjonene utelukkende måtte passe inn i en av de fire kvadrantene. OCM er en multidimensjonal måling bestående av 17 dimensjoner. Det teoretiske grunnlaget, Competing Values Model, reflekterer en betydelig, tidligere teoretisk utvikling (Patterson et al, 2005; Quinn, 1988; Quinn & Rohrbaugh, 1983). Hver av de fire kvadrantene inneholder et ujevnt antall underkategorier av de 17 skalaene (Patterson, et al., 2005). Målingen foregår gjennom et spørreskjema med påstander innenfor hver av disse skalaene.

De fire verdiene OCM-dimensjonene sorteres i er ikke gjensidig utelukkende, og betyr at responsene på OCM-målingen kan resultere i høye skårer på mer enn en av modellene (Howard, 1998). Patterson et al. (2005, s. 385-386) definerer de 17 organisasjonelle klimadimensjonene slik:

- *Autonomy* handler om i hvilken grad arbeidet er designet slik at arbeidstakere gis mulighet til å påvirke arbeidet.
- *Integration* handler om i hvilken grad tillit og samarbeid eksisterer innad i organisasjonen og mellom avdelinger.
- *Involvement* beskriver hvorvidt arbeidstakere har innflytelse over beslutningstaking.
- *Supervisory Support* handler om i hvilken grad arbeidstakere opplever støtte og forståelse fra nærmeste leder.
- *Training* handler om utvikling av arbeidstakeres ferdigheter.
- *Welfare* beskriver i hvilken grad organisasjonen verdsetter og bryr seg om sine arbeidstakere.

Disse dimensjonene utgjør Human Relations model.

- *Formalization* handler om formelle regler og prosedyrer.
- *Tradition* handler om i hvilken grad etablerte gjøremåter verdsettes.

Disse dimensjonene utgjør Internal Process model.

- *Innovation* handler om graden av oppmuntring og støtte for nye ideer og innovasjon.
- *Flexibility* beskriver en orientering mot endring.

- *Outward Focus* er i hvilken grad organisasjonen er responsiv på kunden og markedets behov.

Disse dimensjonene utgjør Open Systems model.

- *Reflexivity* handler om vurdering og refleksjon om mål, strategier og arbeidsprosesser, for å tilpasse seg et bredere miljø.
- *Clarity of Organizational Goals* handler om å klart definere mål for organisasjonen.
- *Efficiency* handler om hvor viktig ansattes effektivitet og produktivitet er på jobb.
- *Effort* indikerer hvor hardt arbeidstakerne jobber mot å oppnå mål.
- *Performance Feedback* handler om målingen og tilbakemeldingen på arbeidsytelse.
- *Pressure to Produce* handler om graden av press på arbeidstakere til å nå mål.
- *Quality* beskriver vektleggingen av kvaliteten i prosedyrene.

Disse dimensjonene utgjør Rational Goal model. Residual ble lagt til som en restkategori:

- *Residual*, alle utsagn som ikke passet inn i OCM-kategoriene.

OCM er en relativt ny måling (Patterson, et al., 2005). En valideringsstudie som inkluderte 6869 ansatte fra 55 britiske organisasjoner indikerte at OCM hadde tilfredsstillende reliabilitet og validitet, sammenlignet med et etablert og validert instrument (Patterson, et al., 2005). Patterson et al. (2005) argumenterer for at de ivaretar nødvendige aspekter av faktorer for arbeidsmiljø i en moderne kontekst, og presenteres som en generell og global måling for arbeidsmiljø. En norsk versjon av OCM har også blitt testet og ga støtte for faktorstrukturen i de 17 OCM-dimensjonene (Bernstrøm, 2009). Patterson et al. (2005) rapporterer høy face validity på bakgrunn av at dimensjonen i OCM er valgt spesielt til å representere konstruktene, samt at analysene taler for faktorielt distinkte skalaer. Forskjellene mellom organisasjonene antyder at instrumentet er nyttig for anvendelse i forskjellige typer organisasjoner. Instrumentet er godt testet og har gode psykometriske egenskaper og gir forskere et robust middel for å vurdere 17 dimensjoner av ansattes persepsjoner av arbeidsmiljøet deres (Patterson, et al., 2005).

Denne studien følger arbeidet i Patterson et al. (2005) i koblingen mellom OCM og CVM. Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) kunne vært benyttet, men av

praktiske årsaker, som at datamaterialet allerede var kodet på OCM, bidro til at OCM ble benyttet. Ettersom OCM er basert på CVM-rammeverket ble det benyttet for å sortere utsagn inn i de fire CVM-kvadrantene. OCM-skårene kunne vært anvendt uten å benytte CVM, men CVM er en mer oversiktlig måte å fremstille og forstå dataene på. Årsaken til at begge måleverktøyene benyttes er fordi CVM er et overordnet rammeverk og OCM bevarer nyansene i de fire kvadrantene. Her vil CVM benyttes som et rammeverk for å sortere OCM-kategoriene og belyse klima i politiet.

På bakgrunn av forskning og granskning av 22. Juli-kommisjonen vil det være interessant å undersøke hvordan organisasjonsklima kan belyse en modell for etterforskning. For å undersøke dette vil det utvikles en modell for etterforskning heller enn å benytte en etablert modell som ikke spesifikt er beregnet på politiet. For å undersøke hva slags klima politiet har vil CVM benyttes som rammeverk og vurderes i lys av modellen.

Formålet med studien

Hensikten med denne studien er todelt. Den første delen av studien består i å etablere en modell for etterforskning, basert på induktiv analyse av 51 åpne intervjuer. Denne studien skildrer den første utviklingen av en spesifikk modell for etterforskning. Ved å analysere intervjuer der politiet i Norge uttaler seg om organiseringen av etterforskning anses det som tas opp av informantene som gode målekriterier for etterforskning. Informantene tar opp temaer de anser som viktige for deres hverdag og organisasjon. Modellen etableres gjennom tematisk analyse (Braun, & Clarke, 2006), og innholdsanalyse benyttes for å kvantifisere dataene (Krippendorff, 1980). En slik modell for etterforskning er ikke tidligere utviklet og vil kunne si noe om hvilke tema politiet selv anser som viktige for etterforskning og hvordan det praktiseres i dag. Dette gir et grunnlag for mulig endring og forbedring av dagens praksis.

Forskningsspørsmål: Hva oppfatter politiet som viktig i utøvelsen av etterforskning?

Den andre delen av studien består i å eksplorativt undersøke hvilket organisasjonsklima som kjennetegner politiet i forhold til etterforskning, og er basert på Competing Values Model Framework (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Dette undersøkes ved å kode informantenes refleksjoner rundt politiets etterforskning inn i de fire kvadrantene for organisasjonsklima. På denne måten kartlegges organisasjonsklimaet på den spesifikke konteksten av norsk politietterforskning. Fordi studien er eksplorativ vil den tilføre

informasjon om hvilket klimaet politiet som organisasjon er preget av, basert på informantenes egne betraktninger. De fire CVM-kvadrantene gir uttrykk for fire konkurrerende verdier som organisasjoner i varierende grad adopterer. Ut i fra skårene på de fire klimaene vil en kunne si noe om hvilket klima politiet preges av i forhold til etterforskning.

Forskningsspørsmål: Hvilket klima kjennetegner politiets oppfattelse av etterforskning?

Metode

Forskningsprosjektet

Denne studien er en del av et langsiktig samarbeidsprosjekt mellom forskningsavdelingen ved Politihøgskolen i Oslo og faggruppen for Arbeids- og Organisasjonspsykologi ved Psykologisk Institutt ved Universitetet i Oslo. Prosjektet startet i 2008 for å kartlegge kvaliteten ved etterforskningsarbeidet i Norge. Forskningsprosjektet finansieres av justis- og beredskapsdepartementet og har som formål å øke vitenskapelig kunnskap om politietterforskning.

Før forfatter tok del i prosjektet ble 51 intervjuer transkribert (vedlegg C), unisert (vedlegg D) og kodet på OCM-kategorier (vedlegg E) av tidligere forskningsassistenter og mastergradsstudenter. 16 av 27 politidistrikt er inkludert i denne studien. De resterende politidistriktene er fullført i ettertid. Tidligere forskningsassistenter og masterstudenter fikk trening i koding fordi dette er et viktig steg i kodeprosessen (Neuendorf, 2002). Som en del av forarbeidet til denne studien ble innholdsmodellen utviklet av forfatter og to medstudenter.

Utvalg

Datamaterialet ble samlet inn fra etterforskningsenhetene i politiet. Et strategisk utvalg ble foretatt for å velge de 51 deltagerne i 16 av de 27 politidistriktene. Kriteriene for utvelgelsen av distriktene var geografisk spredning, størrelse, og by og land. Utvalget består av de tre organisasjonsnivåene; etterforsker, etterforskningsleder, og politimester. Ved hvert politidistrikt har politimester deltatt og valgt ut en etterforskningsleder og en erfaren etterforsker, basert på hvordan rollene var organisert ved det gitte politidistriktet.

Gjennom utarbeidelsen av modellen ble 48 intervjuer benyttet. Da modellen var etablert ble alle 51 intervjuene kodet på modellen og benyttet for videre analyser.

Intervjuene

Intervjuene ble utført i henhold til PEACE-modellen, som bygger på kognitive intervjuprosedyrer (Clarke & Milne, 2001). Datamaterialet ble samlet inn ved bruk av semi-strukturerte intervju som var basert på åpne spørsmål i et SWOT-format (vedlegg A); Strengths, Weaknesses, Opportunities og Threats. SWOT-formatet er et anerkjent analyseverktøy og har i hovedsak blitt brukt for strategisk planlegging i organisasjoner (Helms & Nixon, 2010). I dette formatet er ikke intervjuobjektet bundet til en bestemt type svar, men har mulighet til å reflektere langs tre dimensjoner: positiv-negativ, fortid-fremtid og intern-ekstern (Hoff, Straumsheim, Bjørkli & Bjørklund, 2009). Intervjuobjektene ble oppfordret til å reflektere fritt over fire følgende spørsmål:

1. *Fortell om det du i dag ser som fungerer godt ved etterforskningsarbeidet her i politidistriktet. Vi kaller det styrken i etterforskningsarbeidet.*
2. *Fortell om det du i dag ser som ikke fungerer godt ved etterforskningsarbeidet her i politidistriktet. Vi kaller det svakheten i etterforskningsarbeidet.*
3. *Fortell om det du i dag ser som muligheter for å forbedre kvaliteten i etterforskningen her i politidistriktet. Vi kaller det for mulighetene i etterforskningsarbeidet.*
4. *Fortell om det du i dag ser som truslene for å forbedre kvaliteten i etterforskningen her i politidistriktet. Vi kaller det for truslene i etterforskningsarbeidet.*

Avslutningsvis ble det åpnet for oppfølgingsspørsmål for å utdype og klargjøre konkrete uttalelser. For eksempel «Du nevnte ... kan du utdype dette?» eller «Kan du presisere hva du mener med ...?»

Intervjuene ble gjennomført i perioden mellom april 2010 og september 2011. Et informasjonsbrev om prosjektet ble sendt til informantene i forkant av intervjuene, for å informere om de praktiske detaljene (vedlegg B). En intervjuer med omfattende opplæring i PEACE-modellen og SWOT-formatet gjennomførte alle intervjuene. For å sikre standardisering og reliabilitet ved intervjuene ble de fleste intervjuene gjennomført med to intervjuere, der begge hadde fullført opplæring. Intervjuene ble utført på informantenes arbeidssted og ble avsluttet når informantene ikke hadde mer å tilføye. Intervjuene ble gjennomført på norsk og tatt opp på digitale opptakere. Varigheten på intervjuene varierte fra 31.27 minutter til 131.40 minutter, med et gjennomsnitt på 64.43 minutter.

Prosedyrer for transkribering, unitisering og koding ble etablert gjennom trening. Tidligere forskningsassistenter og mastergradsstudenter hadde konsensusmøter for å skape en formalisert og felles forståelse. Inter-rater reliabilitet i innholdsanalyse ble beregnet for å øke studiens objektivitet og repliserbarhet (Neuendorf, 2002). For å sikre reliabiliteten ved prosedyrene for transkripsjon, unitisering og koding ble inter-rater reliabilitet testet ved tre anledninger for hver av prosedyrene. Dette ble gjort på tre tilfeldig valgte intervjuer.

Tematisk analyse

Tematisk analyse er en metode for å identifisere, analysere og rapportere mønstre eller temaer i kvalitative data (Braun & Clarke, 2006). Induktiv tematisk analyse, eller bottom up, innebærer at temaene som er identifisert er strekt knyttet til selve dataene (Patton, 1990). Induktiv analyse er en prosess for å kode dataene uten å plassere de inn i et allerede eksisterende rammeverk, eller forskerens analytiske antagelser. Tematisk analyse er datadrevet (Braun & Clarke, 2006). Braun og Clarkes (2006) trinnvise oppskrift for hvordan en analyserer data induktivt ble benyttet. Rammeverket har blitt benyttet i lignende prosjekter (Luyt, 2011; Macinnes, Beer, Keeble, Rees, & Reid, 2010). Fordi dette rammeverket ikke var tilpasset et så stort datasett som i denne studien, ble de teoretiske fasene modifisert. Endring av fremgangsmåte dreier seg i hovedsak om: (1) *Familiarizing yourself with your data: Transcribing data (if necessary), reading and re-reading the data, noting down initial ideas.* (2) *Generating initial codes: Coding interesting features of the data in a systematic fashion across the entire data set, collating data relevant to each code.* Åpen koding ble foretatt på syv intervjuer, og kan betraktes som en normal mengde intervjuer for en kvalitativ analyse. Et utvalg intervjuer ble analysert fordi samtlige intervjuer ville tatt for lang tid. Fasen ledet til en mengde kategorier som beskrev tema i datamaterialet. (3) *Searching for themes: Collating codes into potential themes, gathering all data, relevant to each potential theme.* De mest frekvente kategoriene som den åpne kodingen genererte ble beholdt. Den analytiske prosessen bestod i å finne de kategoriene som beskrev flest underkategorier. Frekvensanalyser ble utført underveis. (4) *Reviewing themes: Checking if the themes work in relation to the coded extracts (Level 1) and the entire data set (Level 2), gathering a thematic 'map' of the analysis.* Intervjuer fra fase 3 ble gjennomgått og kategorier ble revidert ved å presisere underkategorier, måle frekvens og å evaluere de kategoriene som forelå. Det ble ikke laget ett tematisk kart da det ble oppfattet som for omfattende. (5) *Defining and naming themes: Ongoing analysis to refine the specifics of each theme, and the overall story the analysis tells,*

generating clear definitions and names for each theme. Beskrivelser på alle hovedkategoriene ble utformet før og under revidering og testing av modellen gjennom top-down koding. Praktisk arbeid med modellen økte innsikt i operasjonaliseringer og beskrivelser. Modellens evne til å redegjøre for tematikken ble undersøkt og muliggjorde testing av inter-rater reliabilitet. (6) *Producing the report: The final opportunity for analysis. Selection of vivid, compelling extract examples, final analysis of selected extracts, relating back of the analysis to the research question and literature, producing a scholarly report of the analysis.* Modellen ble ferdigstilt. Hovedkategoriene ble testet på datamaterialet og inter-rater reliabilitetstest ble utført. Hoved- og underkategoriene ble illustrert med gode definisjoner, beskrivende utsagn og kommentarer. For å forenkle modellen ytterligere ble kategoriene sortert inn i overordnede tema. Utviklingen av overordnede tema foregikk gjennom diskusjoner ved å se på definisjonene til hver kategori for å finne ut hvilke kategorier som omhandlet samme tematikk.

Det viktigste momentet med dette utgangspunktet er den iterative tilnærmingen. Dette har gjort analyseprosessen mer dynamisk ettersom nødvendige tiltak som deduktiv prøvetesting kunne gjennomføres i fase fire. Dette tillot induktive endringer ved testing av kategorier selv om fase to og tre var utført.

Innholdsanalyse

I følge Braun og Clarke (2006) skiller tematisk analyse seg fra innholdsanalyse ved at dataene kvantifiseres. Det gjøres de i dette tilfellet, og kan derfor sies å benyttes i denne studien. Innholdsanalyse er en metode hvor både den kvantitative og den kvalitative tilnærmingen utfyller hverandre. Innholdsanalyse er en formell prosedyre for å systematisere kvalitativ informasjon i skriftlig og muntlig materiale (Krippendorff, 1980). I tråd med Hsieh og Shannon (2005) beskriver tradisjonell innholdsanalyse fremgangsmåten best i denne studien. Det ble tatt utgangspunkt i observasjon gjennom lesing av intervjuer. Videre ble koder, som trådte frem fra datamaterialet, definert gjennom dataanalyse. Disse ble oppnådd gjennom å fremme forslag til kategori og forbedringer av dem underveis.

Inter-rater reliabilitet

Intervjuene ble beregnet for inter-rater reliabilitet på de 16 kategoriene i kalkulatoren ReCal Intercoder Reliability Calculation nettjenesten (Freelon, 2010). Alle inter-rater reliabilitet testene ble utført på 200 utsagn mellom to kodere. Det ble utført tre tester på inter-

rater reliabilitet under etableringen av modellen. Inter-rater reliabiliteten økte fra 44.3%, til 61.7% i løpet av testingen.

Modellen var etablert før kodeprosessen (Vedlegg F). To tester for inter-rater reliabilitet ble gjennomført før datamaterialet ble kodet. Den første testen ga et resultat på 54.5 % og den andre på 58%. Fordi modellen fanget alle utsagnene var det ingen residualer. Utsagn som ikke ga mening ble fjernet fra datamaterialet. Det kan være flere årsaker som skyldes nedgang i enighet. Det var blant annet stor enighet om de utsagnene som ikke ga mening. En årsak til at inter-rateren har gått ned kan være at analytikerne hadde gjennomgått omfattende trening. Dette kan ha ført til at analytikerne tenkte annerledes enn tidligere. Analytikerne så utsagnene i sammenheng med hverandre i stede for som enkeltutsagn. Dette kan ha bidratt til følgefeil. En annen årsak til lavere enighet kan være at utsagnene inneholdt flere tema som kunne kodes ulikt.

De utsagnene som var kodet ulikt ble gjennomgått, og tre typer feil fremtrådte. Totalt var 84 av 200 utsagn kodet forskjellig. 40 (47.6%) utsagn inneholdt to mulige kategorier, 20 (23.9%) utsagn skyldtes følgefeil der to kategorier var mulig, og 24 (28.5 %) utsagn ble kodet feil av en analytiker. Slik sett var de faktiske feilene i inter-rater reliabilitet testen 12 % av totalt 200 utsagn. Inter-rateren ble ansett som tilfredsstillende gitt tidsrammen. Etter testene av inter-rater reliabilitet foregikk kodingen med to kodere som kodet hver sine intervjuer. For å opprettholde enighet konfererte analytikerne om utsagn som fremstod tvetydige underveis.

Organizational Climate Measure

Fra tidligere var de utsagnene som var kodet som residual på SWOT, kodet som 0 på OCM, og var verken kodet som residual eller noen av de 17 kategoriene. For å kunne sammenligne OCM-skårene med skårene på innholdsmodellen, ble de resterende utsagnene kodet på OCM. Kun forfatteren av denne oppgaven kodet de resterende om lag 1300 utsagnene. For å sikre en viss reliabilitet i kodingen til tidligere kodere ble 150 utsagn i et tilfeldig intervju gjennomgått der forfatteren først tolket utsagnet, for så å undersøke hva tidligere kodere hadde tenkt. Dette var for å gjøre seg kjent med hvordan de tidligere koderne hadde kodet utsagnene på OCM. Etersom de om lag 1300 utsagnene var spredt i hele datamaterialet ble de 12264 utsagnene fulgt nedover hele filen og kodet etter hvert. Dette kunne vært gjort på en enklere måte, ved å sortere alle utsagnene som ikke var kodet og kode alle etter hverandre. For å sikre høyere kvalitet og likere tankegang med tidligere studenter ble hele filen gjennomgått, slik at forfatteren fikk et innblikk i konteksten utsagnene var i. I

tillegg ble det oppnådd en bedre oversikt over hva som var tenkt om det samme temaet i utsagnene rundt det aktuelle utsagnet.

Competing Values Model

For å forenkle tolkningene av organisasjonsklima ble OCM-kategoriene organisert inn i CVM-kvadrantene i tråd med Patterson et al. (2005). Overgangen fra OCM til CVM-rammeverket ble gjort basert på Patterson et al. (2005) sin organisering av OCM-kategoriene i forhold til CVM. OCM-kategori 1-6 utgjør Klankvadranten, 7-8 utgjør den Adhokratiske kvadranten, 9-11 utgjør den Hierarkiske kvadranten og 12-17 utgjør Markedskvadrant. Residual ble værende ettersom CVM er en forenkling av OCM og har de samme residualene. Flere (Patterson et al., 2005; Quinn, Hildebrandt, Rogers & Thompson, 1991; Quinn & Rorhbaugh, 1983) benytter seg av tidligere betegnelser på kvadrantene. Disse var Human Relations model, Open Systems model, Internal Process model og Rational Goal model. De tidligere betegnelsene bærer samme definisjon og plassering i de fire kvadrantene som de nåværende. Cameron & Quinn (2006) benytter Klan-, Adhokratisk-, Hierarkisk- og Markeds kvadrant og vil bli benyttet i dennes studien.

CVM er et generelt rammeverk for organisasjonsklima. OCM er mer spisset og nyansert og beregnet for å kartlegge klimaet med flere kategorier som kan belyse aspekter ved klima. Årsaken til at OCM benyttes for å utvikle CVM-skårer er at dette var praktisk fordi datamaterialet allerede var kodet på OCM og det ville tatt svært mye tid å kode dette fra begynnelsen av. Det var også nyttig at det var kodet på forhånd i den grad at kodingen på innholdsmodellen ikke ble påvirket av kodingen på OCM basert på antagelser forfatteren hadde om hvilke kategorier som kunne passe sammen. I tillegg er CVM et utmerket rammeverk for å forenkle synet på klima og gi et mer overordnet bilde av OCM-skårene.

Databehandling og statistisk analyse

Hvert utsagn ble analysert top-down basert på de formaliserte kategoriene. 12429 utsagn ble kodet på modellen. Under kodingen ble det inkludert en kategori som het residual og inkluderte tema som ikke falt inn under modellen. Det ble også opprettet en kategori som inneholdt utsagn som ikke var relatert til etterforskning. Datamaterialet inneholdt ikke residualer. Utsagnene som ikke var relatert til etterforskning ble ekskludert fra videre analyser.

De statistiske analysene ble utført på individnivå. Ettersom de interessante funnene var å undersøke hvordan profilen så ut og ikke hvorvidt modellene var gyldige, ble det ikke utført slutningsstatistikk på forholdene mellom hver kategori. Det ble utført deskriptive analyser med frekvenser på innholdsmodellen, med 16 kategorier og fem tema og CVM. Det ble også utført krystabeller mellom innholdsmodellen og CVM. Dette ble gjort både med 16 kategorier og fem overordnede tema.

Etiske hensyn

Informantene ble informert om formålet, prosjektet og prosedyren i forkant av intervjuene. Videre ble de forsikret om at deres deltagelse ville være anonym og at de til en hver tid hadde mulighet til å trekke seg fra prosjektet uten å oppgi grunn. I et brev som ble sendt i forkant av intervjuet ble det gitt informasjonen om informert samtykke (Vedlegg B). Den samme informasjonen ble også gitt før intervjuet. Alle informantene ga deres informerte samtykke for å delta i studien. Intervjuene ble ikke ansett for å ha noen negativ innvirkning på helsen, og deltakerne ble behandlet i samsvar med prinsippene i PEACE (Clarke & Milne, 2001), som vektlegger respekt og integritet. Prosjektet er meldt inn og godkjent av NSD.

Resultater

Innholdsmodellen og deskriptiv statistikk

Resultatet av utviklingen av innholdsmodellen består av 16 kategorier og fem overordnede tema (Vedlegg F). I løpet av utviklingen av modellen inneholdt den, til å begynne med, 23 kategorier, men består i dag av 16 kategorier med 66 underkategorier som viser nyansene i hva som inkluderes i de 16 kategoriene. I tillegg er de 16 kategoriene sortert inn i fem overordnede tema. De 16 kategoriene er Endring, Mål, Prioritering, Krav, Kvalitet, Prosedyre, Samarbeid, Tankesett, Organisering, Ressurser, Bemanning, Kompetanse, Utdanning/Opplæring, Ledelse, Kommunikasjon og Publikum/Klient. De fem overordnede temaene er Retningslinjer, Systematisering, Samhandling, Styring og Kunnskap. Innholdsmodellen er utviklet basert på og for politiet, og bygger på politiets oppfattelse av etterforskningen og er spesifikt rettet mot dette miljøet. Dette gjør at modellen ikke er egnet for andre institusjoner enn politiet.

Datamaterialet besto av 12429 utsagn når utsagnene var overført til SPSS. Når utsagn som var lagt inn dobbelt og ikke ga mening ble trukket ut av datamaterialet, gjensto 12264 utsagn. Innholdsmodellen er utviklet gjennom bottom-up analyser der målet er at alle

utsagnene skal fanges opp. Alt som handler om etterforskning i intervjuene fanges opp av innholdsmodellen og har ingen Residualer.

Tabell 1 gir en oversikt over kategoriene i innholdsmodellen og fordeling av antall utsagn per kategori. Mean viser hvor mange utsagn en person i snitt snakker om en kategori. Utarbeidelsen av innholdsmodellen resulterte i 16 kategorier som beskriver etterforskning. Oversikten viser at Prosedyre (1531), Bemanning (1205) og Tankesett (1045), er de tre største kategoriene, og at Endring (492), Organisering (462) og Publikum/klient (226) er de tre minste. Ut i fra antall utsagn per kategori skiller noen kategorier seg ut mer enn andre, men det er en relativt jevn fordeling mellom de fleste kategoriene på rundt 5-9 %. Den største kategorien inneholder 12.5% av utsagnene.

Tabell 1

Deskriptiv statistikk for innholdsmodellen (N = 51, df = 50)

| Innholdsmodellen | Frequency | Per cent | Mean | Std. deviation | N |
|---------------------|-----------|----------|--------|----------------|----|
| Endring | 492 | 4.0 | 9.65 | 10.785 | 51 |
| Mål | 691 | 5.6 | 13.55 | 9.953 | 51 |
| Prioritering | 596 | 4.9 | 11.69 | 8.011 | 51 |
| Krav | 830 | 6.8 | 16.27 | 10.681 | 51 |
| Kvalitet | 729 | 5.9 | 14.29 | 8.410 | 51 |
| Prosedyre | 1531 | 12.5 | 30.02 | 18.052 | 51 |
| Samarbeid | 624 | 5.1 | 12.24 | 7.873 | 51 |
| Tankesett | 1045 | 8.5 | 20.49 | 15.811 | 51 |
| Organisering | 462 | 3.8 | 9.06 | 7.115 | 51 |
| Ressurser | 995 | 8.1 | 19.51 | 9.496 | 51 |
| Bemanning | 1205 | 9.8 | 23.63 | 10.971 | 51 |
| Kompetanse | 626 | 5.1 | 12.27 | 7.798 | 51 |
| Utdanning/opplæring | 707 | 5.8 | 13.86 | 9.583 | 51 |
| Ledelse | 859 | 7.0 | 16.84 | 13.503 | 51 |
| Kommunikasjon | 646 | 5.3 | 12.67 | 8.615 | 51 |
| Publikum/klient | 226 | 1.8 | 4.43 | 4.392 | 51 |
| Total | 12264 | 100.0 | 240.47 | 92.215 | 51 |

Note. Frequency = Frekvens, Per cent = Prosent, Mean = Gjennomsnitt, Std. Deviation = Standardavvik, N = Antall informanter. Frekvens viser antall utsagn per kategori.

Tabell 2 gir en oversikt over de fem hovedtemaene de 16 kategoriene i innholdsmodellen ble kategorisert inn i. De 16 kategoriene ble sortert basert på tematikk for å forenkle innholdsmodellen, og utgjør det endelige resultatet av modellen for etterforskning. Retningslinjer består av 3781 utsagn, utgjør 30.8 % og inneholder Prosedyre, Krav, Kvalitet og Mål. Systematisering består av 3154 utsagn, utgjør 25.7% og inneholder Bemanning, Ressurser, Organisering og Endring. Samhandling består av 2541 utsagn, utgjør 20.7% og inneholder Tankesett, Kommunikasjon, Samarbeid og Publikum/Klient. Styring består av 1455 utsagn, utgjør 11.9% og inneholder Ledelse og Prioritering, og Kunnskap består av 1333 utsagn, utgjør 10.9% og inneholder Utdanning/Oplæring og Kompetanse.

Tabell 2

Deskriptiv statistikk for overordnede tema (N=51, df =50)

| Overordnede tema | Frequency | Per cent | Mean | Std. deviation | N |
|------------------|-----------|----------|--------|----------------|----|
| Retningslinjer | 3781 | 30.8 | 74.14 | 35.596 | 51 |
| Systematisering | 3154 | 25.7 | 61.84 | 23.411 | 51 |
| Samhandling | 2541 | 20.7 | 49.82 | 26.297 | 51 |
| Styring | 1455 | 11.9 | 28.53 | 16.976 | 51 |
| Kunnskap | 1333 | 10.9 | 26.14 | 15.137 | 51 |
| Total | 12264 | 100.0 | 240.47 | 92.215 | 51 |

Note. Frequency = Frekvens, Per cent = Prosent, Mean = Gjennomsnitt, Std. Deviation = Standardavvik, N = Antall informanter. Frekvens viser antall utsagn per overordnet tema.

Totalt ble 12264 utsagn kodet på CVM. Tabell 3 viser en oversikt over fordelingen av antall utsagn på de fire kvadrantene. Mean viser hvor mange utsagn hver informant i snitt snakker om en gitt kvadrant. Residual inneholder 4448 utsagn. Dette er den største kategorien og utgjør 36.27% som ikke fanges opp av CVM. Dette betyr at 36.27% av utsagnene ikke forklarer klimaet i politiets etterforskning. Markedskvadranten består av 3172 utsagn og utgjør 25.86% av totalt 12264 utsagn. Klankvadranten består av 2417 utsagn og utgjør 22.13%. Hierarkisk kvadrant består av 1075 utsagn og utgjør 8.77%, og Adhokratisk kvadrant består av 855 utsagn og utgjør 6.97%.

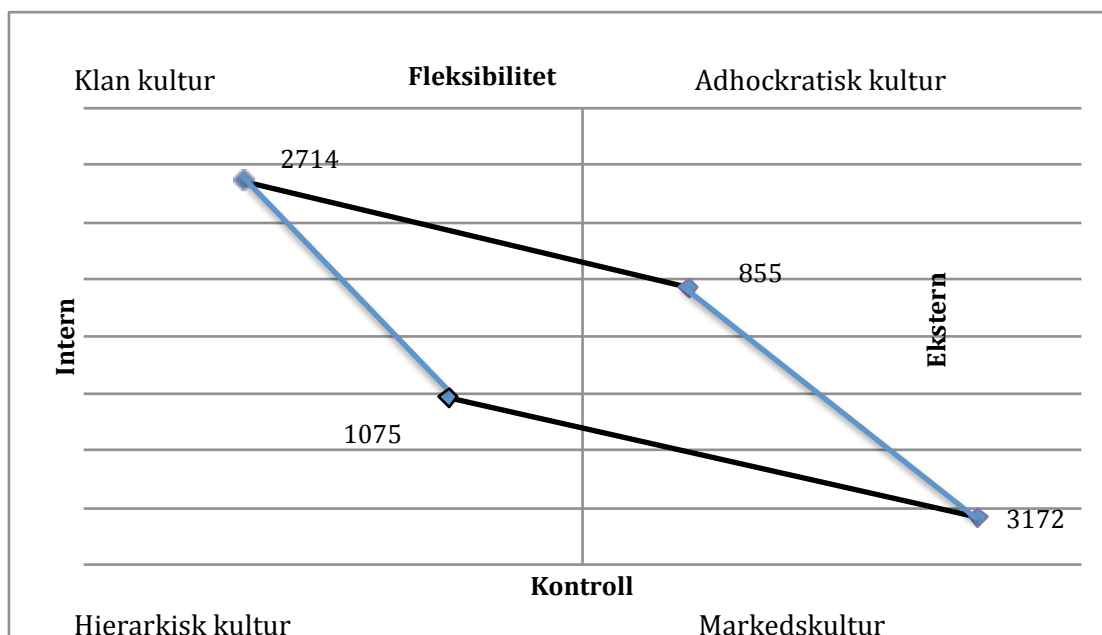
Tabell 3

Deskriptiv statistikk for CVM (N = 51, df = 50)

| CVM | Frequency | Per cent | Mean | Std. deviation | N |
|----------------------|-----------|----------|--------|----------------|----|
| Klankvadrant | 2714 | 22.13 | 53.22 | 27.051 | 51 |
| Adhokratisk kvadrant | 855 | 6.97 | 16.76 | 9.672 | 51 |
| Hierarkisk kvadrant | 1075 | 8.77 | 21.08 | 17.971 | 51 |
| Markedskvadrant | 3172 | 25.86 | 62.20 | 28.849 | 51 |
| Residual | 4448 | 36.27 | 87.22 | 44.420 | 51 |
| Total | 12264 | 100.00 | 153.25 | 92.215 | 51 |

Note. Frequency = Frekvens, Per cent = Prosent, Mean = Gjennomsnitt, Std. Deviation = Standardavvik, N = Antall informanter. Frekvens viser antall utsagn per kvadrant.

Figur 1 viser fordelingen av de fire verdsettene i antall utsagn i et kryssdiagram. Fordelingen av de fire kvadrantene skaper et klart spenningsforhold mellom Klan og Marked, og relativt lave skåreer i Adhokratisk og Hierarkisk kvadrant.



Figur 1: Figuren viser skårene for de fire kvadrantene i CVM

Tabell 4 viser en krystabell med fordeling av antall utsagn i CVM-kvadrantene fordelt på kategoriene i innholdsmodellen. Det er noen tendenser til klynger der utsagn i innholdsmodellen samler seg på en eller flere kvadranter i CVM. Mål, Prioritering og Kvalitet samler seg klart under Markedskvadranten, mens Endring, Krav, prosedyre og Tankesett også

har mange utsagn på Residual. Tankesett har også en del utsagn i Klankvadranten. Samarbeid har flest utsagn i Klankvadranten, med relativt få utsagn på de resterende kvadrantene. Organisering har over halvparten av utsagnene på Residual, med en relativt jevn, lav fordeling på de fire CVM-kvadrantene. Ressurser har svært mange utsagn på Residual, med relativt få utsagn i kvadrantene. Markedskvadranten har flest utsagn på Ressurser, etter Residual. Over halvparten av de 1205 utsagnene på Bemanning er i Residual. Dette betyr at en av de største kategoriene i innholdsmodellen, ikke fanges opp i særlig grad av CVM. Kompetanse har en overvekt av utsagn på Residual, med en god del utsagn i Klankvadranten. Utdanning/opplæring har en del tyngde i Klankvadranten med 466 av 707 utsagn. Ledelse har en overvekt med utsagn i Residual med 317 utsagn, men også i Klankvadranten med 262 utsagn av totalt 859. Kommunikasjon er mest markert i Klankvadranten, med en del utsagn på Residual. Publikum/klient skårer lavt i alle kategorier, men har flest utsagn i Hierarkisk kvadrant.

Adhokratisk kvadrant har generelt svært få utsagn i alle kategoriene, men skiller seg ut i Prosedyre til tross for at det er en betydelig andel utsagn fordelt på Markedskvadranten og Residual. Hierarkisk kvadrant har kun flest utsagn på Publikum/klient, men har en del utsagn på kategorier som Endring, Prosedyre og Tankesett. Klankvadranten har flest utsagn på kategoriene Utdanning/Opplæring, Samarbeid, og Ledelse. Utdanning/Opplæring (466) og Samarbeid (404) er i tillegg de sterkeste kategorifordelingene i Klankvadranten med unntak av Residual. Markedskvadranten har også flere sterke kategorier, der den høyeste er Mål (427), Prosedyre (398) og Kvalitet (358).

Tabell 4

Tabellen viser en krysstabell mellom CM og CVM.

| Innholdsmodellen | CVM | | | | | |
|---------------------|------|-------------|------------|--------|----------|-------|
| | Klan | Adhokratisk | Hierarkisk | Marked | Residual | Total |
| Endring | 52 | 33 | 119 | 135 | 153 | 492 |
| Mål | 44 | 16 | 54 | 427 | 150 | 691 |
| Prioritering | 100 | 43 | 48 | 222 | 183 | 596 |
| Krav | 80 | 53 | 77 | 309 | 311 | 830 |
| Kvalitet | 73 | 22 | 48 | 358 | 228 | 729 |
| Prosedyre | 172 | 296 | 175 | 398 | 490 | 1531 |
| Samarbeid | 404 | 23 | 15 | 60 | 122 | 624 |
| Tankesett | 234 | 62 | 131 | 283 | 335 | 1045 |
| Organisering | 62 | 16 | 55 | 70 | 259 | 462 |
| Ressurser | 118 | 93 | 55 | 187 | 542 | 995 |
| Bemanning | 179 | 74 | 75 | 213 | 664 | 1205 |
| Kompetanse | 194 | 13 | 24 | 76 | 319 | 626 |
| Utdanning/Opplæring | 466 | 18 | 17 | 79 | 127 | 707 |
| Ledelse | 262 | 63 | 51 | 166 | 317 | 859 |
| Kommunikasjon | 257 | 27 | 36 | 146 | 180 | 646 |
| Publikum/Klient | 17 | 3 | 95 | 43 | 68 | 226 |
| Totalt | 2714 | 855 | 1075 | 3172 | 4448 | 12264 |

Note. Antall utsagn per kvadrant fordelt på de 16 kategoriene.

Tabell 5 viser en krysstabell over forholdene mellom CVM og de fem overordnede temaene i innholdsmodellen. Marked er den kvadranten med flest utsagn på Retningslinjer. Samtidig inneholder Residual 1179 utsagn av Retningslinjer som kan tyde på en todeling i hvilke utsagn som fanges opp av Residual og Retningslinjer. De fleste kategoriene innad i Retningslinjer deler relativt mange utsagn med Residualkategorien, på den andre siden har kategorien Mål en stor overvekt i Markedskvadranten og ikke i Residual. Når det gjelder Systematisering havner over halvparten av utsagnene i Residual. Med unntak av Residual er Marked den kvadranten som skårer høyest og kan tyde på at Systematisering er mest preget av Markedskvadranten. Samhandling derimot har hovedvekt i Klankvadranten (912) og skiller seg fra de andre relativt klart, med unntak av Residual (705). Styring har flest utsagn på

Residual, men en jevn deling mellom Klan og Marked, som kan tyde på at dette er viktig for begge kvadranter. Markedskvadranten skårer mest på Prioritering og Klankvadranten skårer mest på Ledelse. Kunnskap fordeler seg klart mest i Klankvadrant med unntak av en del utsagn på Residual (446). Kunnskap synes å være en viktig faktor i Klankvadranten. I to av de overordnede temaene er Residual størst og i de resterende tre er de relativt jevne.

Tabell 5

Tabellen viser en krystabell mellom Overordnet tema for innholdsmodellen og CVM.

| Innholdsmodellen | CVM | | | | | Total |
|------------------|------|-------------|------------|--------|----------|-------|
| | Klan | Adhokratisk | Hierarkisk | Marked | Residual | |
| Retningslinjer | 369 | 387 | 354 | 1492 | 1179 | 3781 |
| Systematisering | 411 | 216 | 304 | 605 | 1618 | 3154 |
| Samhandling | 912 | 115 | 277 | 532 | 705 | 2541 |
| Styring | 362 | 106 | 99 | 388 | 500 | 1455 |
| Kunnskap | 660 | 31 | 41 | 155 | 446 | 1333 |
| Total | 2714 | 855 | 1075 | 3172 | 4448 | 12264 |

Note. Frekvens viser antall utsagn per kvadrant fordelt på fem overordnede tema.

Diskusjon

Innholdsmodellen

Den første delen av studien hadde til hensikt å utvikle en modell for etterforskning for å undersøke hvilke tema politiet opplever som viktige. Modellen ble utviklet på bakgrunn tematisk analyse basert på 48 kvalitative intervjuer der informantene uttalte seg om etterforskningspraksis. Resultatet av modellen for etterforskning er 16 kategorier som sorteres inn i fem overordnede tema. Ettersom modellen er utviklet basert på politiet og definisjonene og kommentarene tar utgangspunkt i politiet som organisasjon er den kun anvendelig for politiet. De 16 kategoriene fordeler seg slik på de fem overordnede temaene: Retningslinjer inneholder Prosedyre, Krav, Kvalitet og Mål. Systematisering inneholder Bemanning, Ressurser, Organisering og Endring. Samhandling inneholder Tankesett, Kommunikasjon, Samarbeid og Publikum/Klient. Styring inneholder Ledelse og Prioritering, og Kunnskap inneholder Utdanning/Oplæring, og Kompetanse. Det tre største kategoriene fordeler seg i hvert sitt overordnede tema. Dette kan tyde på at de tre kategoriene som er mest frekvente indikerer kjernen i de overordnede temaene.

De fire kategorier som skiller seg særlig ut i innholdsmodellen er Prosedyre (1531), Bemanning (1205), Tankesett (1045) og Ressurser (995). De tre kategoriene med færrest utsagn er Endring (492), Organisering (462) og Publikum/klient (226). De tre største kategoriene fordeler seg i temaene slik; Retningslinjer (Prosedyre), Systematisering (Bemanning) og Samhandling (Tankesett). Den største kategorien fanges opp av det største temaet, likeledes er det for de to neste kategoriene. Retningslinjer (3781), Systematisering (3154) og Samhandling (2541) er relativt fremtredende tema med flere utsagn enn Styring (1455) og Kunnskap (1333), men inneholder også flere underkategorier. Til tross for at Styring og Kunnskap er mindre enn de andre, både i antall utsagn og underkategorier, er de svært avgrenset og indikerer at dette er to separate tema. De fem temaene kan derfor synes å illustrere fem avgrensede tema som har betydning for etterforskning.

Organisasjonsklima

Den andre delen besto i å undersøke hva slags organisasjonsklima politiet har basert på CVM. Skårene ble utviklet på bakgrunn av Patterson et al. (2005) sin organisering av 17 dimensjoner for klima i de fire CVM-kvadrantene til Quinn og kolleger (Quinn, 1988; Quinn, & Rohrbaugh, 1983). Resultatene av kartleggingen gir et bilde av hvilket klima politiet har og kan gi et grunnlag for endring av klima. På bakgrunn av skårene oppnås en diagnostisering av organisasjonsklima som gir indikatorer på endringer som kan gjøres for å forbedre ønskede aspekter ved organisasjonen (Cameron, & Quinn, 2006; Quinn, 1988; Quinn, & Rohrbaugh, 1983).

CVM-skårene gir et klart bilde av to kvadranter som er svært fremtredende, Klan- (2714) og Markedskvadranten (3172), og to som er mindre fremtredende, Adhokratisk (855) og Hierarkisk kvadrant (1075). Den desidert største kategorien under CVM er Residual og inneholder 4448 utsagn. Det er utfordrende at så mange utsagn faller utenfor det som, i følge OCM og CVM, handler om klima fordi det i følge innholdsmodellen handler om etterforskning. Et spørsmål blir da hva det er ved etterforskningen som ikke handler om klima, og det gir ikke dataene svar på.

Klankvadranten har et internt fokus og er fleksibel, den fokuserer på velvære og utvikling av ansatte. Kvadranten har likheter til en familietyppisk organisasjon og preges av verdier som samhold, deltagelsesånd og vi-følelse (Cameron, & Quinn, 2006). Adhokratisk kvadrant har et eksternt fokus og er, i likhet med Klankvadranten, fleksibel. Denne kvadranten har fokus på innovasjon, kontinuerlig økt profitt og å følge samfunnets utvikling.

Målet i kvadranten er tilpasningsdyktighet, fleksibilitet og kreativitet der usikkerhet og tvetydighet er typisk. Den Hierarkiske kvadranten har et internt fokus og preges av kontroll med multiple hierarkiske nivåer som vektlegger forsterking av regler. Denne kvadranten er styrt av en formalisert og strukturert arbeidsplass og håndterer ofte mye informasjon og kommunikasjon. Markedskvadranten har et eksternt fokus preget av kontroll i likhet med Hierarkisk kvadrant. Kvadranten er orientert mot eksternt miljø og fokuserer på transaksjoner med eksterne faktorer som kunder, kontrakter, lisenser og lignende. Kvadranten er resultatorientert og handler om konkurranse mot andre på markedet og produksjon, og er den kvadranten politiet skårer høyest på.

Generell diskusjon

Innholdsmodellen. Kvalitet i etterforskningen er viktig for å forhindre uriktige domfellelser og oppnå høy oppklaring av saker (Myhrer, 2001; Politiloven, 1995; Riksrevisjonen, 2012; Straffeprosessloven, 1981; Sorochan, 2008). Dersom dette reflekteres i innholdsmodellen bør Kvalitet, Krav og Prosedyre utgjøre en betydelig del av utsagnene. Av totalt 12264 utsagn utgjør Krav (830), Kvalitet (729) og Prosedyre (1531) 3090 utsagn som er en vesentlig andel av datamaterialet. Disse kategoriene er under Retningslinjer, som tema. Det kan anses som at fokuset på kvalitet i arbeidet reflekteres i innholdsmodellen. Riksrevisjonen (2012) fokuserer på kombinasjonen av høy kvalitet og kompetente medarbeidere. Da er det rimelig å inkludere Utdanning/Oplæring og Kompetanse som handler om kunnskap og kompetanse en innehar eller tilegner seg i løpet av karrieren. Disse kategoriene inneholder 729 (Kvalitet), 626 (Kompetanse) og 707 (Utdanning/Oplæring) utsagn og utgjør 2062 utsagn totalt. Kunnskap (Utdanning/Oplæring og Kompetanse) er mest fremtredende overordnet tema fordi Retningslinjer kun er representert med Kvalitet, blant de tre største kategoriene. Fokusområder er ofte sammensatte og involverer flere kategorier. Dermed kan en utsagnsandel på 2062 sies å ha en del tyngde i datamaterialet og reflektere fokuset på høy kvalitet og kompetente medarbeidere.

Både etterforskning og politiarbeid generelt utføres på bakgrunn av lover, prosedyrer og måling av ulike dimensjoner, samt press på å overholde tidsfrister (Hatlem, 1999; Politiloven, 1995; Straffeprosessloven, 1981). Ut i fra disse kravene kan det være rimelig å anta at kategorier som Krav, Mål, Prosedyre og Prioritering vil utpeke seg. De fleste av disse kategoriene er ikke store alene, men Prosedyre veier tungt. Krav (830), Mål (691), Prosedyre (1531) og Prioritering (596) utgjør 3648 utsagn og tar for seg over en fjerdedel av

datamaterialet. Med unntak av Prioritering som hører til Styring er kategoriene under Retningslinjer. Fokuset på prosedyrer, prioriteringer og krav kan anses å reflekteres i innholdsmodellen.

Hensikten med å utføre god etterforskning er blant annet å rette fokuset mot publikum for at de skal føle seg trygge og at klienten behandles rettferdig. I følge Riksrevisjonen (2012) skal politiet være tjenesteytende og publikumsorientert fordi det er viktig for å beholde publikums tillit og en viktig forutsetning for politiets oppgaveløsning. En skåre på 226 utsagn på Publikum/Klient indikerer at dette ikke oppleves som viktig, gitt antagelsen om at det som snakkes mye om er viktigere enn det som snakkes lite om. På den andre siden kan Publikum/Klient ses på som en konsekvens ved arbeidet og dermed ikke anses som viktig for selve etterforskningen. Derfor kan antagelsen om at det som nevnes ofte er viktig, være misvisende i fokuset på Publikum/Klient. Slik sett kan dette også være en svakhet ved innholdsmodellen, fordi den ikke fanger opp denne nyansen i tilstrekkelig grad. Det kan også være at Klient ofte snakkes om som sak og å få etterforskningen avsluttet, heller enn å få klienten i fengsel. Slik sett er fokuset i arbeidet å få løst en sak (tatt en tyv), men aspekter rundt tyven er ikke eksplisitt uttalt i datamaterialet. Allikevel reflekteres ikke fokuset på publikum i skårene på innholdsmodellen og indikerer at dette ikke står like sentralt i arbeidet til tross for Riksadvokatens (2013) vektleggelse av det.

Organisasjonsklima. Fordelingen av antall utsagn indikerer et sterkt motsetningsforhold mellom to verdisett. Skårene på CVM foreslår at politiet både er preget av intern fleksibilitet og ekstern kontroll. Klankvadrant har et internt fokus som er svært fleksibelt i motsetning til Markedskvadranten som har et eksternt fokus, preget av kontroll. Klankvadranten fremmer fokus på deltagelsesånd, samhold og vi-følelse, samt utvikling av ansatte. Markedskvadranten, på den andre siden, er orientert mot det eksterne som fokuserer på kunder og er resultatorientert. Dette kan vise det delte fokuset politiet har fordi de er preget av lover og regler for prosedyrer og arbeidsoppgaver, samtidig som de må ha fokus rettet utover og tilpasse seg kriminaliteten. Til tross for strenge rutiner i etterforskningen må de kontinuerlig være fleksible i forhold til å omstille seg fra sak til sak, endringer i det kriminelle miljøet og planer innad i en sak.

Politiet som organisasjon er svært hierarkisk organisert. Dette reflekteres ikke i CVM-skårene, og kan tyde på at politiet i sitt daglige arbeid ikke opplever nivåene over politistasjonen som en del av organisasjonen. Det kan være at politiet fokuserer på nivåene på selve politistasjonen og ikke føler disse nivåene spesielt rigide. Basert på hvordan det jobbes

innad på hver politistasjon, kan det virke som at hverdagen ikke oppleves som svært hierarkisk, men som en mer flat struktur.

CVM i lys av innholdsmodellen. Krysstabellene viser hvordan de fire verdisettene fordeler seg på innholdsmodellen basert på de 16 kategoriene og de fem overordnede temaene. Residual under CVM er størst innenfor mange av kategoriene i innholdsmodellen. Residual fanger flest utsagn under Krav, Prosedyre, Tankesett, Organisering, Ressurser, Bemanning, Kompetanse og Ledelse. Den er også relativt jevn med kvadrantene i skåre på flere andre kategorier i innholdsmodellen. Dette er en utfordring fordi enten er utsagn som CVM ikke tar hensyn til, eller utsagn som, basert på Patterson et al. (2005) sin modell, ikke handler om klima og skaper en todeling i mange av temaene og kategoriene i innholdsmodellen.

Hvordan de tre største kategoriene fordeler seg på kvadrantene gir et bilde av hva de preges av. Prosedyre har to tyngdepunkt. Disse er Marked (398) og Adhokratisk (296) kvadrant med unntak av Residual (490). Hierarkisk (175) og Klankvadrant (172) skårer lavere på Prosedyre. Bemanning har to tyngdepunkt dersom vi ser bort i fra Residual (664). Det antydes at bemanningstematikken er viktigere i Markeds- (213) og Klankvadranten (179), enn Adhokratisk og Hierarkisk kvadrant. En av årsakene til at Bemanning skårer så høyt på Residual kan være at overvekten av utsagnene handler om hvorvidt man har nok bemanning, og ikke holdninger til bemanningen generelt som kan tenkes å ha mer med klima å gjøre. Tankesett skårer høyest på Markeds- (283) og Klankvadranten (234), og antyder at dette er viktigere tema enn i Hierarkisk (131) og Adhokratisk kvadrant (62). Residual har den største andelen skåre på Tankesett, med 335 utsagn av totalt 1045 utsagn på Tankesett.

Å undersøke hvordan innholdsmodellen skårer på hver kvadrant gir et bilde av hvilke kategorier som er viktige for kvadrantene. Klankvadranten preges av teamarbeid, vi-følelse og utvikling av medarbeidere. Kvadranten skårer høyest på Utdanning/Opplæring (466), Samarbeid (404) og Ledelse (262) og indikerer at dette er viktigere enn andre kategorier. Ved sammenligning av skårene med andre kvadranter skiller Klankvadranten seg fra andre kvadranter spesielt på Kompetanse og Utdanning/Opplæring. Mer overordnet er denne kvadranten preget av Samhandling og Kunnskap i innholdsmodellen. Dette kan anses å være i tråd med kvadrantens vektlegging av utvikling av ansattes kompetanse. Samarbeid er i relativt liten grad til stede i de andre kvadrantene og reflekterer Klankvadrantens vektlegging av samhold og teamarbeid.

Adhokratisk kvadrant fokuserer på fleksibilitet og rådsnarhet. I Adhokratisk kvadrant er Prosedyre (296) mest frekvent og indikerer at dette er en spesielt viktig kategori. Den skiller seg markant fra de to neste kategoriene som inneholder 93 (Ressurser) og 74 (Bemanning) utsagn. På bakgrunn av den store andelen utsagn på Prosedyrer er Retningslinjer det mest fremtredende overordnede temaet. Kvadranten har et innovativt fokus med vekt på kreativitet og tilpasningsdyktighet. Med tanke på at denne kvadranten har et fleksibelt fokus kan det være betenkelig at den største kategorien her er prosedyre, som i stor grad handler om hvordan rutiner og arbeidsoppgaver skal utføres. På den andre siden kan dette være de utsagnene som omhandler mangelen på prosedyre ettersom kategoriene både inkluderer tilstedeværelse og fravær av prosedyre. Ressurser og Bemanning kan synes lite representative for denne kvadranten. Dette kan skyldes at det er få utsagn knyttet til denne kvadranten generelt, og dermed ikke illustrerer verdisettet i tilstrekkelig grad, men de delene av kvadranten som er viktig for politiet i etterforskningen.

De kategoriene som er mest frekvente i den Hierarkiske kvadranten er Prosedyre (175), Tankesett (131) og Endring (119). Endring skiller seg spesielt ut og er blant de minst frekvente kategoriene totalt, men er mer frekvent innad i denne kvadranten. Det kan settes spørsmålsteget ved at Endring er så markert her med tanke på det rigide fokuset på regler. Det kan synes at denne kategorien burde vært mer fremtredende i Adhokratisk kvadrant, som i stor grad søker å tilpasse seg det eksterne miljøet. På den andre siden kan denne kvadranten inneholde utsagn som handler om mangel på og behovet for endring. I den Hierarkiske kvadranten skårer Prosedyre høyest, men er lav i forhold til de andre kvadrantene på Prosedyre. Den høye skåren på Prosedyre er i tråd med kvadrantens fokus på regler og rutiner. Når det gjelder de overordnede temaene er det ingen entydig retning, da de tre største kategoriene fordeler seg i tre forskjellige tema; Retningslinjer (Prosedyre), Samhandling (Tankesett) og Systematisering (Endring). Skåren i denne kvadranten synes å være en kombinasjon av flere tema. Hierarkisk kvadrant oppnådde relativt lav skåre og kan være noe av årsaken til at bilde av kvadranten ikke er svært nyansert i forhold til de andre kvadrantene der skårene blir mer treffende. Publikum/Klient er den minste kategorien totalt, men har høyest skåre på en av de minste kvadrantene. Dette kan forklare hvorfor fokuset på Publikum/Klient ikke er så stort når den kvadranten som tilsynelatende vektlegger det mest er lite fremtredende i organisasjonen.

Markedskvadranten er preget av planlegging og målsetning med fokus på å være produktiv og effektiv. De mest frekvente kategoriene i Markedskvadranten er Mål (427),

Prosedyre (398), Kvalitet (358) og Krav (309). Disse utgjør samtlige kategorier under Retningslinjer. Disse kan anses å være i tråd med kvadrantens vektlegging av planlegging og målsetning. Mål og Krav utgjør 736 utsagn i Markedskvadranten og bekrefter fokuset på resultatorientering. Samtidig er fokuset på Prosedyre (1531) i tråd med det grunnleggende behovet for kontroll. Markedskvadranten er orientert ut mot eksternt miljø der en er avhengig av positive transaksjoner i kontakt med kunder og kvalitet i arbeidet for å overleve konkurransen. Slik sett kan det være betenkelig at Publikum/Klient ikke har en større andel enn 43 av totalt 226 utsagn. Ut i fra skårene på CVM indikeres det at politiet er preget av regler og et sterkt fokus utover for å tilfredsstille befolkningen og klientene. Ut ifra innholdsmodellen kan det tyde på at fokuset ikke er på publikum og klient, men å få løst kriminelle handlinger. Ettersom skåren på CVM er så sterkt rettet mot eksternt fokus, og Publikum/Klient utgjør en så liten andel av denne kvadranten, kan det tenkes at fokuset er rettet mot lovbrudd som skal løses, i stede for publikum spesifikt, og at klienten mer omtales som saker for å nå sine mål internt.

Residual er den største kategorien i CVM og utgjør 4448 utsagn. De tre største kategoriene er Bemanning (664), Ressurser (542) og Prosedyre (490). Årsaken til at disse er så markante kan være at de inneholder den delen av kategoriene som ikke tar for seg holdninger, men konkrete utsagn som, ”vi har ikke nok bemanning”, heller enn, ”hvis vi ser at noen trenger en tjenesteperson mer enn vi gjør, sender vi han over”. Med utgangspunkt i de fem overordnede temaene skårer Residual høyest i to (Systematisering og Retningslinjer) av fem tema og viser at 36,27 % av informasjonen som handler om etterforskning, ikke fanges opp av CVM. De temaene som har flest utsagn på Residual er Systematisering (1618) som utgjør over halvparten av utsagnene og Retningslinjer (1179) som utgjør omlag en tredje del av utsagnene.

Begrensninger

Utvalg. Av totalt 27 politidistrikt består utvalget av 16. Studien inkluderer ikke intervjuer fra 11 politidistrikt. Utvalget bestod av to representanter fra ledelsen (dvs. politimester og etterforskningsleder) og en etterforsker, som politimesteren utpekte i hvert distrikt. Politimesters utvelgelse av informanter kan ha påvirket resultatene i kartleggingen av klima fordi politimester kan ha utnevnt mennesker som står vedkommende spesielt nær i arbeidssammenheng, som er mer erfarne og har mer kjennskap til organisasjonen slik politimester kjenner den. Funnene fra denne studien er ikke generaliserbare til den generelle

populasjonen for politiets etterforskere og påvirker den eksterne validiteten (Huberman & Miles, 2002). Videre forskning bør derfor omfatte de resterende politidistriktene.

Validitet. Tilnærmingen som er benyttet baserer seg på at deltagere setter ord på sine meninger og at tema som forekommer hyppig anses som viktigere av respondenten (Duriau, Reger & Pfarrer, 2007). En mulig begrensning kan være at respondentene kun uttrykker synspunkter som samsvarer med organisasjonens verdier. Dette kan utelukke synspunkter som ikke er i tråd med organisasjonen (Kiely & Peek, 2002). For å redusere unngåelse av vanskelige tema ble alle deltagerne informert om retten til å trekke seg, samt anonymitet og forsikring om at dataene ville bli slettet etter bruk. Samtlige intervju ble utført av en hovedintervjuer som forsikret konsistens av alle intervjuene.

Reliabilitet. Datainnsamling, transkribering, unitisering og koding ble foretatt av flere, tidligere forskningsassistenter og masterstudenter og kan ha forårsaket uoverensstemmelser underveis i forskningsprosessen. Tidligere forskningsassistenter og masterstudenter utførte trening og etablerte felles prosedyrer for å øke reliabiliteten. Det ble utført inter-rater tester for å sjekke reliabiliteten. Truslene ved unitisering kan blant annet være at oppdelingen av deltagernes synspunkter har vært i større eller mindre enheter enn informanten hadde intendert. Ifølge Krippendorff (2004) kan for korte utsagn føre til manglende reliabilitet, fordi et helt intervju kan anses å være en enhet. Tolkninger av informantens poeng kan avvike fra det poenget informanten selv ønsker å fremheve. Dette kan være en begrensning fordi det intenderte poenget ikke fremkommer korrekt. Tolkningene kan også variere fra person til person og dermed true reliabiliteten.

Datainnsamling. En annen mulig begrensning ved studien er relatert til innsamlingen av de kvalitative dataene. Reglene for oppfølgingsspørsmål kan ha blitt krenket ved at intervjuernes erfaringer og interesser i enkelte tilfeller kan ha påvirket spørsmålsstillingen. Dette kan ha gitt et skjevt bilde av dataene og dermed generert en større fordeling på noen av kategoriene. En konsekvens av å stille tematiske oppfølgingsspørsmål kan være at de øker relevansen til en modell. Dette er i tråd med antagelsen om at oppfølgingsspørsmål påvirker hvilke faktorer og i hvor stor grad de forekommer.

Vekting av utsagn. En annen begrensning er anvendelsen av utsagnene som er hentet ut av intervjuene. Ettersom alle utsagn ble delt opp etter minste meningsbærende enhet, kan dette være med på å vekte et hovedpoeng informantene gjør med flere enn et utsagn. I slike tilfeller kan noe informantene bruker mer tid på å forklare eller oppklare veie mer enn noe som er lett å forklare eller som ikke trenger oppklaring. Alle utsagnene ble tillagt like stor vekt i

analysene, men hvorvidt hvert enkelt utsagn var like viktig for informanten ble ikke undersøkt. Manglende forståelse for vekten av hvert enkelt utsagn kan bidra til en lavere fortolkende validitet (Johnson, 1997).

Datamaterialet og unitisering. Datamaterialet ble stilt til disposisjon for sekundæranalyse og var derfor både transkribert, unitisert og kodet på OCM på forhånd. Ettersom unitiseringen var foretatt på forhånd skapte dette utfordringer i forhold til å kode modellen på det samme datamaterialet. Utfordringene besto generelt i at unitiseringen var utført slik at de til tider var svært lange og dermed inneholdt flere kategorier i innholdsmodellen. Dette har ført til en noe lavere inter-rater fordi flere koder kunne benyttes uten at de var feil. En mulig løsning kunne vært å unitisere hele datasettet på nytt. Dette ble som å være for tidkrevende og kodingen ble utført på det opprinnelige datamaterialet. En annen utfordring var at tidligere studenter hadde lagt inn noen utsagn to ganger. Dette kan ha påvirket OCM-kodene ettersom disse ble fjernet for å gi riktigst mulig bilde av innholdsmodellens koding.

Innholdsmodellen. En begrensning ved modellen er at noen av kategoriene kan være noe overlappende, eksempelvis bemanning med spesifikk kompetanse, skal kodes som bemanning, i motsetning til kompetanse som eksisterer i organisasjonen, som skal kodes som kompetanse. Disse kategoriene har relativt tydelige definisjoner, men kan forveksles dersom utsagnet er ugunstig delt eller inneholder flere enn ett tema. Siden disse kategoriene er noe overlappende kan det være utfordrende å skille dem fra hverandre i lange utsagn og utfordre entydig koding.

CVM og OCM. CVM-skårene er utarbeidet på bakgrunn av OCM. Cameron og Quinns (2006) OCAI kunne vært benyttet for å kartlegge organisasjonsklimaet. På denne måten ville prosedyren som er utarbeidet for CVM være benyttet. Patterson et al. (2005) benyttet CVM for utvikle de 17 kategoriene og er utviklet på bakgrunn av det samme rammeverket. Patterson et al. (2005) sin bruk av metoden er testet og funnet robust. Fordi datamaterialet allerede var kodet på OCM ble det ansett som tidsbesparende og nødvendig å benytte fremfor Cameron og Quinns (2006) OCAI. OCM ble ikke benyttet som metode alene fordi CVM gir et mer overordnet bilde av organisasjonsklima og forenkler sammenligningen med innholdsmodellen fordi den har færre kategorier.

Det kan være en begrensning at forfatter kodet 1300 utsagn på OCM uten direkte kommunikasjon med tidligere kodere. Det ble tatt forhåndsregler for å minimere forskjellene i kodingen. Under kodingen ble det samme kodeskjemaet som tidligere studenter benyttet,

anvendt. Før kodingen ble utført undersøkte forfatter hvordan tidligere kodere hadde kodet, samt trente på dette. Kodingen ble utført i riktig rekkefølge i datasettet og ga forfatter en kontekst for hvilke utsagn som kom før og etter det aktuelle utsagnet. Dette ga også innblikk i hvordan utsagnene før og etter var kodet av tidligere kodere. En fordel med at datamaterialet allerede var kodet er at forfatteren ikke ble påvirket av kodingen på innholdsmodellen basert på OCM og omvendt.

Prosedyren som er brukt for å kode utsagnene taper noe av nyansene som ivaretas ved bruk av spørreskjema. Ved et spørreskjema kan spørsmålene stilles med motsatt ladning og dermed snu skalaene når de tolkes. Dette kommer ikke frem når utsagnene kodes. Utsagn blir kodet inn i kategoriene med både positiv og negativ ordlyd. Eksempelvis inkluderer Performance feedback både mangel på og tilstedeværelse av feedback, og ikke bare det å få feedback. Dermed blir Performance feedback en større kategori selv om det å gi feedback konkret kan være lavt forekommende i en organisasjon.

Noen av kategoriene kan også oppleves som overlappende. Eksempelvis kan Supervisory support, som handler om hvorvidt organisasjonen forstår og viser at de har tiltro til dem de leder, kan forveksles med Welfare, som handler om hvor attentive ledere er overfor sine ansattes velvære. I mange tilfeller er ikke dette et problem da disse to kategoriene er innenfor samme kvadrant. Ulempen er hvis kategorien Innovation & Flexibility, som handler om hvorvidt nye ideer aksepteres forveksles med Tradition, som handler om hvorvidt man bevarer tradisjoner og ikke aksepterer nye ideer. Dersom slike forvekslinger har forekommet kan det ha påvirket skårene da disse ikke tilhører samme kvadrant.

I forhold til tidligere koding faller det å arbeide alene utenfor OCM, mens det å ha noen å snakke med havner under Welfare. På denne måten faller det negative ved et mulig klima bort, mens det positive blir en del av det. Dette kan skape et skjevt bilde i forhold til at det negative kan være en like stor del av klima som det positive. Dette kan bidra til at informasjon om viktige momenter som tas opp, tapes fordi det ikke fanges av OCM.

Fremtidig forskning

Denne studien har ikke tatt utgangspunkt i hele populasjonen. Intervju i de resterende distriktene er i ettertid blitt utført, transkribert og unitisert. Å utføre koding både på CVM og innholdsmodellen ville vært interessant for å få inkludert alle politidistriktene. Det er også flere intervjuer som er utført etter 22. Juli, som kan gi andre indikasjoner på klima, samt annen vektlegging av kategorier og tema i innholdsmodellen.

Innholdsmodellen tar i dag kun utgangspunkt i tematikken i utsagn og tar ikke hensyn til om det er uttrykt i positiv eller negativ retning, eller tilstedeværelse eller fravær av kategorier. Dette kunne vært interessante og viktige utbedringer ved modellen som i større grad kunne gitt retningslinjer for hvilke forbedringer og endringer som kan gjøres i etterforskningsarbeidet.

Det ville også være interessant å undersøke hvilken tematikk som havner i Residual-kategorien i CVM og hvorfor denne kategorien ble så stor. En slik undersøkelse kan tenkes å avsløre vesentlige sider ved tematikken og om det eventuelt er noe spesifikt ved klima CVM ikke fanger opp.

Konklusjon

Innholdsmodellen gir en grundig kartlegging og oversikt over viktige kategorier tema innenfor etterforskning. Innholdsmodellen kan ses på to nivåer: 16 kategorier som gir en detaljert beskrivelse av hvilke kategorier som er fremtredende med 66 underkategorier som utdyper innholdet i kategorien, og fem overordnede tema som indikerer hva som er viktig for etterforskningen i grovere trekk. De fem overordnede temaene kan være lettere å forholde seg til i planer og lignende, samtidig som de 16 kategoriene kan være nyttige ved behov for mer spesifikk informasjon om for hvor en kan gjør endringer.

Kategorifordelingen i innholdsmodellen ser ut til å reflektere fokusområdene i politiet, når det gjelder Prosedyre, Prioritering, Krav og Mål, i forhold til å være resultatorientert. På den andre siden avslører 22. Juli-kommisjonen flere faktorer som kan forbedres for å få en mer optimal håndtering av krisesituasjoner og indikerer at dette er noe som bør jobbes med. Det kan se ut som at den daglige praksisen og fokuset i politiet reflekteres i både innholdsmodellen og skårene for organisasjonsklima, og at fokuset og klimaet kan endres for en mer optimal fungering.

Kartleggingen av organisasjonsklimaet i politiet gir et klart bilde som avtegnes i CVM-skårene. Den eksplorative delen av studien viser at skårene for politiet, som organisasjon, har et sterkt motsetningsforhold i klimaet med et svært fleksibelt indre fokus og et kontrollert, ytre fokus. Skårene på innholdsmodellen kan se ut å reflektere fokuset i klimakvadrantene som omfatter intern fleksibilitet i forhold til organisering av hvem som tar hvilke saker, samtidig som det praktiseres strenge regler for å følge prosedyrer og måloppnåelse.

Referanser

- Aksnes, H. (2003). *Håndbok i taktisk etterforskning*. Oslo: Politihøgskolen.
- Andenæs, J., & Myhrer, T. G. (2009). *Norsk Straffeprosess* (4. Utg.). Oslo, Norge: Universitetsforlaget.
- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Love om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern m. v. av 17. Juni 2005 nr 62*. Hentet fra lovdata <http://www.lovdata.no/all/hl-20050617-062.html>
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 50(4), 326-336.
- Bernstrøm, V. H. (2009). *Investigating the Organizational Climate Measure's generalizability* (Masteravhandling). Universitetet i Oslo, Oslo, Norge.
- Bjerknes, O. T., & Williksen, E. (2003). *Politirapport*. Forlaget Vett og Viten. Oslo: Politihøgskolen.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa
- Brown, S., & Leigh, T. W. (1996). A new Look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 358-368.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. San Fransisco, USA: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970). *Manargerial behaviour, performance, and effectiveness*. New York: McGraw Hill.
- Chappell, A. T., MacDonald, J. M., & Manz, P. W. (2006). The Organizational Determinants of Police Arrest Decisions. *Crime & Delinquency*, 52(2), 287-306. doi: 10.1177/0011128705278329
- Chen, H., Schroeder, J., Hauck, R. V., Ridgeway, L., Atabakhsh, H., Gupta, H., Boarman, C., Rasmussen, K., & Clements, A. W. (2002). COPLINK Connect: information and knowledge management for law enforcement. *Decision Support Systems*, 34, 271-285. doi: 10.1016/S0167-9236(02)00121-5
- Clarke, C., & Milne, R. (2001). *A national evaluation of the PEACE investigative interviewing course*. London: Home Office.
- Duriau, V. J., Reger, R. K., & Pfarrer, M. D. (2007). A content analysis of the content analysis literature in organization studies: Research themes, data sources, and

- methodological refinements. *Organizational Research Methods*, 10(1), 5-34. doi: 10.1177/1094428106289252
- Fahsing, I., & Ask, K. (2012). Decision Making and Decisional Tipping Points in Homicide Investigations: An Interview Study of British and Norwegian Detectives. *Journal of Investigative Psychology and Offender Profiling*, 1-13. doi: 10.1002/jip.1384
- Freelon, D. G. (2010). ReCal: Intercoder reliability calculation as a web service. *International Journal of Internet Science*, 5(1), 20-33. Hentet fra http://www.ijis.net/ijis5_1/ijis5_1_freelon.pdf
- Frederiksberg, & Tårnby. (2002, 5. September). Anmodning om ny etterforskning – Scandinavian Star. Hentet fra <http://www.scandinavianstar.no/pdf/nyttkrav.pdf>
- Glomseth, R., & Gottschalk, P. (2005). Research propositions for determinants of police investigation performance. *Electronic Government*, 2(3), 292-304. doi: 10.1504/EG.2005.007780
- Glomseth, R., Gottschalk, P., & Solli-Sæther, H. (2007). Occupational culture as determinant of knowledge sharing and performance in police investigations. *International Journal of the Sociology of Law*, 35(2), 96-107. doi: 10.1016/j.ijsl.2007.03.003
- Goodman, S. A., & Syvanteke, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: do shared values matter? *Journal of Vocational Behaviour*, 55, 254-275.
- González-Romá, V., Peiró, J. M., Lloret, S., & Zornoza, A. (1991). The validity of collective climates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(1), 25-40. doi: 10.1348/096317999166473
- Gordon, M. F. (2011). *Working on Crime: Individual and team management of knowledge for decision making in the initial investigative process* (Doktoravhandling). Victoria University of Wellington, Wellington, New Zealand.
- Gottschalk, 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. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2006.08.005
- Gottschalk, P., & Glomseth, R. (2006). Organisasjonskulturen i politiets beredskapstropp. *Magma*, 9(1), 88-102.
- Griffin, M. L. (2001). Job satisfaction among detention officers Assessing the relative contribution of organizational climate variables. *Journal of Criminal Justice*, 29, 219-232.

- Hatlem, R. (1999). *Kvaliteten på politiets etterforskning. PHS forskning* (Rapport nr. 3). Oslo, Norge: Politihøgskolen. ISBN: 82-7808.022-4, h.
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now?: A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215-251. doi: 10.1108/17554251011064837
- Hoff, T., Straumsheim, P. A., Bjørkli, C. A., & Bjørklund, R. A. (2009). An external validation of two psychosocial work environment surveys – a SWOT approach. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 1(1), 12-19. Hentet fra <http://sjop.no/index.php/sjop/article/view/28/27>
- Holgerson, S. (2005). *Yrke: POLIS – Yrkeskunnskap, motivation, IT-system och andra förutsättningar för polisarbete* (Doktoravhandling). Institutionen för datavetenskap, Linköping, Sverige.
- Howard, L. W. (1998). Validating the competing values model as a representation of organizational culture. *The international journal of organizational analysis*, 6(3), 231-250. doi: 10.1108/eb028886
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (2002). *The qualitative researcher's companion*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hughes, V., & 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.
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288. doi: 10.1177/1049732305276687
- Jacobsen, V., Rykhus, K., & Rognholdt, N. (2005). Organisasjonskultur. Hva kjennetegner organisasjonskulturen for UEH enheten ved sentrum politistasjon? Upublisert prosjektoppgave. Politihøgskolen, Oslo.
- James, L. A., & James, L. R. (1989). Integrating work environment perceptions; explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74, 739-751.
- Jermier, J. N., Slocum, J. W., Jr., Fry, L. W., & Gaines, J. (1991). Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy: Resistance Behind the Myth and Façade of an Official Culture. *Organization Science*, 2(2), 170-194. doi: 10.1287/orsc.2.2.170
- Johnson, R. B. (1997). Examining the validity structure of qualitative research. *Education*, 118(2), 282-292. Hentet fra <http://www.dralessandro.com/subpages/PDFfiles/Validity%20Structure.pdf>

- Justis- og beredskapsdepartementet. (2007). *Fritz Moen og norsk Strafferettspleie*. NOU: 2007:7. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet.
- Kiely, J. A., & Peek, G. S. (2002). The culture of British police: Views of Police Officers. *The Service Industries Journal*, 22(1), 167-182. doi: 10.1080/714005065
- Krippendorff, K. (1980). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis: An Introduction to its methodology* (2nd ed.). Thousand, Oaks: Sage Publications.
- Lawler, E. E., Hall, D. T., & Oldham, G. R. (1974). Organizational climate: relationship to organizational structure, process and performance. *Organizational Behavior and Performance*, 11, 139-155.
- Litwin, G. H. & Stringer, R. A. Jr. (1968). *Motivation and organizational Climate*. Boston: Harvard University.
- Locket, M. (1988). Culture and the Problems of Chinese Management. *Organization Studies*, 9(4), 475-496. doi: 10.1177/017084068800900402
- Luyt, R. (2011). A Framework for Mixing Methods in Quantitative Measurement Development, Validation, and Revision: A Case Study. *Journal of mixed methods research*. Mixed Method Research, 6(4), 294-316. doi: 10.1177/1558689811427912
- Macinnes, D., Beer, D., Keeble, P., Rees, D., & Reid, L. (2010). The development of a tool to measure service user satisfaction with in-patient forensic services: The Forensic Satisfaction Scale. *Journal of Mental Health*, 19(3), 272-281. doi: 10.3109/09638231003728133
- Myhrer, T. G. (2001). Etterforskningsbegrepet: Avgrensning, vilkår, roller og ansvar. *Tidsskrift for strafferett*, 1(1), 6-[30].
- Neuendorf, K. A. (2002). *The content analysis guidebook*. University of Michigan: Sage Publications.
- NRK. (2013, 5. April). Mener mannskap stiftet brannen på «Scandinavian Star». Hentet fra <http://nrk.no/nyheter/norge/1.10974650>
- Patterson, M. G., Warr, P. B., & West, M. A. (2004). Organizational climate and company performance: the role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 193-216.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, R. L., Maitlis, S. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices,

- productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379-408.
Doi: 10.1002/job.312.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Politiet. (2013). Om politiet. Hentet fra https://www.politi.no/om_politiet/
- Politiloven. (1995). *Lov om politiet. m. v. av 4. August 1995 nr. 53*. Hentet fra lovdata <http://www.lovdata.no/all/hl-19950804-053.html>
- Pritchard, R. D., & Karasick, B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 126-146.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R. E., Hildebrandt, H. W., Rogers, P. S., & Thompson, M. P. (1991). A Competing Values Framework for Analyzing Presentational Communication in Management Contexts. *Journal of Business Communication*, 28(3), 213. doi: 10.1177/002194369102800303.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management science*, 29(3), 363-377. doi: 10.1287/mnsc.29.3.363.
- Rentsch, J. (1990). Climate and culture: interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75, 668-681.
- Rice, A. K. (1958). *Productivity and social organization: the Ahmedabad experiment*. London: Tavistock Publications.
- Riksadvokaten. (1999). *Statsadvokatene, politimestrene, overvåkingssjefen, sjefen for Kriminalpolitisen og generaladvokaten. Rundskriv Del II nr. 3/1999*. Oslo, Norge: Riksadvokaten.
- Riksadvokaten. (2013). *Mål og prioriteringer for straffesaksbehandlingen i 2013 – politiet og statsadvokatene. Rundskriv nr. 1/2013*. Oslo, Norge: Riksadvokaten.
- Riksrevisjonen. (2012). *Riksrevisjonens undersøkelse av politiets arbeid med vinningskriminalitet. Dokument 3:6*. Bergen, Norge: Bokforlaget AS.
- Scandinavian Star. (2010, 20. mars). Norsk, svensk og dansk politibehandling – arbeidsdeling mellom svensk, dansk og norsk politi. Hentet fra <http://www.scandinavianstar.no/politi/politirapporter.htm>

- Smith, N., & Flanagan, C. (2000). *The Effective Detective: Identifying the skills of an effective SIO. Police Research Series Paper 122*. London, UK: Home Office, Policing and Reducing Crime Unit, Research, Development and Statistic Directorate.
- Sorochan, D. J. (2008). Wrongful Convictions: Preventing Miscarriages of Justice, Some Case Studies. *Texas Tech Law Review*, 41(1), 93-116.
- Statsministerens kontor. (2012). *Rapport fra 22. Juli-kommisjonen*. NOU 2012:14. Oslo: Statsministerens kontor.
- Stelfox, P. (2011). Criminal Investigation: Filling the Skills Gap in Leadership, Management, and Supervision. *Policing*, 5(1), 15-22. doi: 10.1093/police/paq055
- Straffeprosessloven. (1981). *Lov om rettergangsmåten i straffesaker m. v. av 22. Mai 1981 nr. 25*. Hentet fra Lovdata <http://www.lovdata.no/all/h1-19810522-025.html#226>

Vedlegg A – SWOT – intervjuguide

- 1. Fortell om det du i dag ser som fungerer godt ved etterforskningsarbeidet her i politidistriktet. Vi kaller det styrken i etterforskningsarbeidet.*

- 2. Fortell om det du i dag ser som ikke fungerer godt ved etterforskningsarbeidet her i politidistriktet. Vi kaller det svakheten i etterforskningsarbeidet.*

- 3. Fortell om det du i dag ser som muligheter for å forbedre kvaliteten i i etterforskningen her i politidistriktet. Vi kaller det for mulighetene i etterforskningsarbeidet.*

- 4. Fortell om det du i dag ser som truslene for å forbedre kvaliteten i etterforskningen her i politidistriktet. Vi kaller det for truslene i etterforskningsarbeidet.*

Vedlegg B – Informasjon om samtykke**POLITIHØGSKOLEN**

Politimesteren i
XXX politidistrikt
Postboks XXXX

Norges politihøgskole

Deres referanse:

Vår referanse:

Sted, Dato

PROSJEKT ETTERFORSKNING

Vi viser til tidligere presentasjon på Politisjefsmøtet. Som vi gjorde rede for har Politidirektoratet gitt Politihøgskolen i oppdrag å gjennomføre et prosjekt med sikte på å undersøke organiseringen av politiets etterforskningsarbeid i Norge.

Fra Politihøgskolen består prosjektgruppen av:

- Professor Tor-Geir Myhrer.
- Professor Johannes Knutsson.
- Politiinspektør Trond Myklebust.

I tillegg har vi et formelt samarbeid med faggruppen for arbeids- og organisasjonspsykologi ved Psykologisk institutt, Universitetet i Oslo.

Vi vil kontakte politimesteren i hvert politidistrikt med forespørsel om deltakelse i prosjektet. Prosjektet vil samle inn informasjon ved å ha intervjuer med:

- i. Politimester/vise-politimester
- ii. Etterforskningsleder
- iii. Etterforsker

Det er frivillig å være med og hver deltaker har mulighet til å trekke seg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom en deltaker trekker seg vil alle innsamlede data fra personen bli anonymisert. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i prosjektets skrevne sluttprodukt (rapporter/artikler).

Undertegnede vil en av de nærmeste dagene ta kontakt med deg for å avtale tidspunkt for et

eventuelt intervju med deg eller vise-politimester. I tillegg ber jeg deg å velge ut aktuell etterforskningsleder og etterforsker for prosjektet, slik at jeg kan ta direkte kontakt med disse for informasjon om prosjektet samt avtale om tid og sted for eventuelt intervju.

Intervjuene vil være strukturert etter en såkalt SWOT-tilnærming og består av følgende fire tema/spørsmål:

- I. Fortell om det som i dag fungerer godt ved etterforskningsarbeidet her i politidistriktet – vi kaller dette styrken i etterforskningsarbeidet.
- II. Fortell om det som i dag ikke fungerer godt ved etterforskningsarbeidet her i politidistriktet – vi kaller dette svakheten i etterforskningsarbeidet.
- III. Fortell om det du i dag ser som muligheter for å forbedre kvaliteten i etterforskningen her i politidistriktet – vi kaller dette for mulighetene i etterforskningsarbeidet.
- IV. Fortell om det du i dag ser som truslene for å forbedre kvaliteten i etterforskningen her i politidistriktet – vi kaller dette for truslene i etterforskningsarbeidet.

Vi ønsker primært lyd- og billedopptak av intervjuet, men dersom i praksis kun lydopptak lar seg gjennomføre, ønsker vi å ta opp intervjuet i MP3 format. Lengden på intervjuet vil variere ut i fra informantens mengde med informasjon. Fra tidligere prosjekt vil denne type intervju ta omlag 90 minutter.

Intervjuet vil bli anonymisert slik at navn og personopplysninger om den intervjuede ikke transkriberes og blir følgelig ikke tatt med i analysene.

Vi takker for at ditt politidistrikt på Politisjefsmøtet har sagt seg positiv til dette prosjektet. Eventuelle spørsmål eller kommentarer til prosjektet bes rettet direkte til undertegnede (e-mail: trond.myklebust@phs.no , tlf. direkte 23 19 98 55, tlf. sentralbord 23 19 99 00).

Med hilsen,
Trond Myklebust
Politiinspektør/PhD

Vedlegg C – Prosedyre for transkribering

Transkribering

De overordnede retningslinjer for transkribering er:

1. Tilpasse transkribering til formål med undersøkelsen (Neuendorf, 2002, s. 50, Fase 1)
2. Konsistens (reliabilitet)
3. Åpenhet (vi beskriver hva vi har gjort)

Når det gjelder selve transkriberingen er det disse retningslinjene som gjelder:

1. Vi skriver på bokmål.
2. Vi skriver det som blir sagt, ordrett i bokmåls form.
3. Vi setter punktum ved naturlige pauser, men kontekst er avgjørende for hvor punktum plasseres.
4. Vi tar med gjentakelser.
5. Vi skriver inn "Mmm" og "Eh" når dette er markert hos intervjuet person.
6. Vi skriver inn «Mmm» og «Eh» når dette er markert hos intervjuer.
7. Dersom noe er uklart på lydopptaket markeres dette med store bokstaver **UKLART: tidspunkt** i bold
 - a. Vi frastår fra å gjette/tolke hva som blir sagt
 - b. Ved tilfeller hvor flere snakker samtidig markeres dette med uklart dersom det ikke lar seg gjøre å forså hva som blir sagt
 - c. Flere inter-raterer hører gjennom uklare opptakssekvenser for om mulig etablere enighet.
8. Intervjuer markeres med Int.1 (eventuelt Int.2), etterfulgt av innrykk
9. Respondent markeres med forkortelse av tittel (eksempel: etterforskningsleder: EFL), etterfulgt av innrykk
10. Pauser, verbale uttrykk som latter, hosting, kremting, og andre forhold som kaffedrikking, mobiltelefonringning, banking på døra og andre forstyrrende forhold blir ikke markert, fordi dette ikke er relevant meningsinnhold og heller ikke sentralt for formålet med undersøkelsen, men situasjonen kan kreve at dette likevel omtales i parentes.

Vedlegg D – Prosedyre for unitisering

Unitisering

Hvordan definere et meningsbærende utsagn (statement)?

- I innholdsanalysen kan man beskrive en enhet som et identifiserbart budskap eller en budskapskomponent (Neuendorf, 2002, s. 71).
- Enheter kan være ord, karakterer, tema, tidsperioder, samhandlinger eller andre resultater av å ”dele opp ’kommunikasjon’ i biter (Neuendorf, 2002, s. 71).
- Generelt kan man si at enheter er helheter som den som analyserer vil skille mellom og behandle som uavhengige elementer. For eksempel dersom man skal telle, må objektene som telles være distinkte både konseptuelt og logisk, kanskje også fysisk, ellers vil ikke det numeriske utfallet gi noen mening. Å telle meninger er problematisk dersom det er ikke er mulig å skille mellom meninger og sikre seg at en mening ikke er avhengig av en annen (Klippendorf, 2004, s. 97).
- Det er ønskelig å definere beskrivende enheter som de minste enhetene som inneholder all den informasjonen man trenger til analysen (Klippendorf, 2004, s. 100).

Definisjon av et utsagn:

- Et utsagn er definert som den minste meningsbærende enhet som uttrykker et logisk, konsistent og separat synspunkt. Et utsagn må være lite nok til å inneholde kun ett tema, men likevel stort nok til å gi mening. Et skifte i positiv/negativ eller endring i fokus kan indikere et nytt utsagn. Et utsagn kan være del av en setning, det kan være en hel setning eller flere setninger (Hoff et. al, 2009, s. 14).
- *Stort nok til å være meningsfullt*
- *Distinkte brudd mellom utsagn:* Konseptuelle brudd, noe som endres. Endring i beskrivelse av konsept.

Prosedyre:

1. Bryter ned i så korte meningsbærende enheter som mulig uten å kategorisere i SWOT (for å unngå forutinntatthet).

Vedlegg E – Prosedyre for koding på OCM og CVM

OCM-kategoriene

Autonomy: Designing jobs in ways which give employees wide scope to enact work.

- Management let people make their own decisions much of the time.
- Management trusts people to take work-related decisions without getting permission first.
- People at the top tightly control the work of those below them*

Integration: The extent of interdepartmental trust and cooperation.

- People are suspicious of other departments*
- There is very little conflict between departments here

Involvement: Employees have considerable influence over decision-making

- Management involve people when decisions are made that affect them
- Changes are made without talking to the people involved in them*
- People feel decisions are frequently made over their heads*
- There are often breakdowns in communication here*

Supervisory Support: The extent to which employees experience support and understanding from their immediate supervisor.

- Supervisors here are really good at understanding people's problems.
- Supervisors show that they have confidence in those they manage.
- Supervisors here are friendly and easy to approach.
- Supervisors here can be relied upon to give good guidance to people.

Training: A concern with developing employee skills.

- People receive enough training when it comes to using new equipment
- The company only gives people the minimum amount of training they need to do their job*
- People are strongly encouraged to develop skills.

Welfare: The extent to which the organization values and cares for employees

- This company pays little attention to the interests of employees.
- This company cares about its employees.

Formalization: A concern with formal rules and procedures.

- It is considered extremely important here to follow the rules.
- People can ignore formal procedures and rules if it helps get the job done*
- Everything has to be done by the book.

- Its not necessary to follow procedures to the letter around here*

Tradition: The extent to which established ways of doing things are valued.

- Senior management like to keep to established, traditional ways of doing things.
- Management are not interested in trying out news ideas.
- Changes in the way things are done here happen very slowly.

Innovation & Flexibility: **Flexibility**—an orientation toward change; **innovation**— the extent of encouragement and support for new ideas and innovative approaches

- New ideas are readily accepted here.
- This company is quick to respond when changes need to be made.
- Management her are quick to spot the need to do things differently.
- This organization is very flexible: it can quickly change procedures to meet new conditions and solve problems as they arise.
- Assistance in developing new ideas is readily available.
- People in this organization are always searching for new ways of looking at problems.

Outward Focus: The extent to which the organization is responsive to the needs of the customer and the marketplace in general.

- This organizations is quite inward looking; it does not concern itself with what is happening in the market place*
- Ways of improving service to the customer are not given much thought*
- Customer needs are not considered top priority here*
- This company is slow to respond to the needs of the customer*
- This organization is continually looking for new opportunities in the market place.

Reflexivity: A concern with reviewing and reflecting upon objectives, strategies, and work processes, in order to adapt to the wider environment

- In this organization, the way people work together is readily changed in order to improve performance.
- The methods used by this organization to get the job done are often discussed.
- There are regular discussions as to whether people in the organization are working effectively together.
- In this organization, time is taken to review organizational objectives.

Clarity of Organizational Goals: a concern with clearly defining the goals of the organization.

- People have a good understanding of what the organization is trying to do.

- The future direction of the company is clearly communicated to everyone.
- Everyone who works here is well aware of the long-term plans and direction of this company
- There is a strong sense of where the company is going.

Efficiency: The degree of importance placed on employee efficiency and productivity at work

- Time and money could be saved if work were better organized*
- Things could be done much more efficiently, if people stopped to think*
- Poor scheduling and planning often results in targets not being met*
- Productivity could be improved if jobs were organized and planned better*

Effort: How hard people in organizations work towards achieving goals

- People here always want to perform to the best of their ability.
- People here get by with doing as little as possible*
- People are prepared to make a special effort to do a good job.

Performance Feedback: The measurement and feedback of job performance

- People usually receive feedback on the quality of work they have done.
- People don't have any idea how well they are doing their job*
- In general, it is hard for someone to measure the quality of their performance*
- People's performance is measured on a regular basis.
- The way people do their jobs is rarely assessed*

Pressure to Produce: The extent of pressure for employees to meet targets

- People are expected to do too much in a day.
- In general, people's workloads are not particularly demanding*
- Management require people to work extremely hard.
- People here are under pressure to meet targets
- The pace of work here is pretty relaxed*

Quality in procedures: The emphasis given to quality procedures

- This company is always looking to achieve the highest standards of quality.
- Quality is taken very seriously here.
- People believe the company's success depends on high quality work.
- This company does not have much of a reputation for top-quality products*

Residual: Statements that do not fit in any of the 17 other categories

- = Items som har motsatt vektning og snus ved tolking av dataene.

CVM – Kategorier**Kvadrant 1: Human Relations**

Autonomy
Integration
Involvement
Supervisory Support
Training
Welfare

Kvadrant 2: Internal Process

Formalization
Tradition

Kvadrant 3: Open Systems

Innovation & Flexibility
Outward Focus
Reflexivity

Kvadrant 4: Rational Goal

Clarity of Organizational Goals
Efficiency
Performance Feedback
Pressure to Produce
Quality in Procedures

Residual

Forklaring: Utsagnene som er kodet på OCM er inndelt i fire kvadranter i forhold til CVM-kvadrantene. De 17 forskjellige kategoriene plasseres så under de fire CVM-kvadrantene og kjennetegner fire forskjellige konkurrerende verdsett. Hver kvadrant inneholder none typiske kjennetegn for hvordan organisasjonskultur kan være. I tillegg beholdes Residualen som finnes under OCM, som residual på CVM, da denne ikke utgjør en kategori for hva som kan inkluderes i de fire kvadrantene.

Vedlegg F – Innholdsmodellen

Kategori 1

Endring beskriver forandringer i organisasjonen og kriminalitetsbildet.

- **Videreutvikling** handler om noe som utvikler seg videre som en konsekvens av at noe skal endres eller utvikles videre.
 - *«Ehm, så oppstår det, er det selvfølgelig hele tiden utvikling og, og endring i metodebruk også. Det er jo både et ressurs spørsmål og et økonomisk spørsmål, som, som avgjør i hvor grad, stor grad vi klarer å henge med der.»*
- **Ønske om/potensiale for endring/forbedring** referer til et ønske om en endring eller noe som kan eller bør forbedres av ulike årsaker.
 - *«Men det er jo forbedringspotensial, selvfølgelig. Ja, det er det. Det er ting som kunne vært gjort på andre måter, det, jeg ser jo både organisatorisk og slike ting at vi kunne vært andre løsninger her nå»*
 - *«Der kunne jeg godt ha tenkt meg å hatt litt friere tøyer.»*
- **Omstilling (sammenslåing)** handler om større endringer, der organisasjonen legger om måter å gjøre ting på eller organisering av organisasjonen generelt. Det være seg endringer i etterforskningsmetoder eller sammenslåing av distrikter.
 - *«Det som vi nå prøver å få til på stasjonen, det er at vi skal slå sammen da vinning og vold eh vinning og nark og få danne en ehh en enhetlig enhet som kan ivareta både narkotika og vinningskriminalitet og kanskje få en litt mer trykk på de typer saker som henger mye i hop.»*
- **Kriminalitetsbildet** referer til endringer i kriminalitetsbildet, eksempelvis har typen kriminalitet endret de siste årene. Endringer i kriminalitetsbilde kan kreve at organisasjonen endres for å tilpasse seg kriminaliteten.
 - *«Eh ja eh altså kriminalitetsbilde det det endrer seg jo selvfølgelig det har det gjort.»*

Kommentar: Endringer beskriver endringer som pågår eller skal skje, som en sammenslåing som planlegges, eller som pågår i nuet. Pågående omorganisering der vi øker bemanningen er et eksempel på en endring. Et annet eksempel er innføring av endringer som skal skje frem i tid, der en for eksempel planlegger at en avdeling skal legges ned. Dette er i motsetning til Mål der noe allerede har skjedd. Endringer kan også være noe som har skjedd, men når det er en konsekvens av en endring kategoriseres den som Mål (underkategori)

Måloppnåelse/resultater). Innføring av lydopptakere ved avhør, der dette har økt kvaliteten på avhør, er et eksempel på hovedkategori Mål (underkategori Måloppnåelse/resultater). Et eksempel på Endring er at det planlegges å innføre lydopptakere. Endringer inkluderer også utvikling av eksisterende systemer som skal forbedres.

Kategori 2

Mål beskriver det organisasjon og aktører ønsker å oppnå, oppnådde resultater, og hvordan de skal nå disse målene. Kategorien inkluderer også hvordan organisasjonen måler distriktenes prestasjoner.

- **Målsetting** handler om hvilke mål som settes både på organisasjonsnivå, distriktsnivå og andre lavere nivå innad i organisasjonen.
 - *«At vi kanskje vi får ned saksbehandlingstida enda litt til og»*
- **Måloppnåelse/Resultater.** Måloppnåelse sier noe om hvorvidt organisasjonen/distriktene faktisk når de målene de setter seg. Resultater sier noe om hvilke resultater distriktene faktisk oppnår.
 - *«, og vi fikk jo en haug med førsteleddssaker, og vi fikk jo avdekka han som solgte i [...], vi fikk en god inndragning, ehh på den og vi fikk også leverandørene som satt i [...]»*
- **Målingskriterier** handler om hvordan en måles i form av saksbehandlingstid på ulike saker, samt hvor mange saker en oppklarer målt i prosent ut ifra hvor mange saker en har totalt.
 - *«Det tar jo også tid hos oss på påtale, det kan du jo få med. At det har, at det har vært en svakhet at saksbehandlingstiden hos oss er, er lenger enn den burde være,»*
 - *«Vi har en oppklaringsprosent som ligger på rund 60 og 64.»*
- **Måling** handler om hvordan prestasjonene i distriktene måles i form av oppklaringsprosent og saksbehandlingstid.
 - *«for det bygger seg jo hele tiden opp, som vi må ta unna og den, og kjensgjerningen er at du det vi blir målt på det er etterforskningssaker.»*
- **Effektivitet** handler om hvor fort noe gjøres, og viser hvor effektivt det arbeides med gitte arbeidsoppgaver.
 - *«Hele systemet forutsetter at dette skal gå på, på skinner og at det skal gå meget raskt.»*

Kommentar: Som nevnt også i forhold til Endring, består denne kategorien av resultater en har oppnådd, slik at hvis resultater skyldes en overstått endring, går dette inn under Mål. Kategorien handler om mål de ulike nivåene i organisasjonen setter for å oppnå noe konkret, i distriktet eller avdelinger. Dette kan ses i sammenheng med Endring, der fokuset er at en skal endre noe ut i fra hvordan det er nå, mens Mål innebærer oppnåelse av mål en har satt seg. Endringer kan også være noe som har skjedd, men dersom det omtales at det er kommet et spesifikt resultat ut av endringen er dette Måloppnåelse/resultat. Underkategorien Måling går ut på hvordan organisasjonen måler distriktene på bakgrunn av jobben som gjøres. Dette handler om at det de måles på ikke speiler kvaliteten i arbeidet de gjør, slik at det å utføre et godt arbeid kan gå på bekostning av gode målingstall ut i fra de kriteriene som er satt. Målsetning handler om å sette seg mål i forhold til å øke oppklaringsprosent og få ned behandlingstid. Mål skiller seg fra Satsningsområder (under Prioritering) der fokus settes på bestemte typer saker og prioriterer voldtektssaker over noe annet.

Kategori 3

Prioritering beskriver det å vurdere noe som viktig eller mindre viktig, eller gi noe forrang fremfor noe annet.

- **Prioritering generelt** handler om det å prioritere arbeidet generelt, og hva som skal gjøres først og sist i forhold til hva som er viktig.
 - *«Og da er det prioritering hele veien. Har vi råd til å sende den, har vi råd til å sende den. Det er et veldig negativt.»*
- **Satsningsområde/fokus** handler om å ha fokusområder som skal ha førsteprioritering, eller som er i fokus en periode for å øke intensiteten rundt en gitt type kriminalitet.
 - *«Og når fokuset hele tiden er å redusere porteføljen, få ned saksbehandlingstiden, få ned restansene, så er det på den måte den aktive påtaleledelsen som er skadelidende.»*
- **Feilprioritering** refererer til det å gjøre feil prioriteringer i forhold til hva som er viktig og som har forrang.
 - *«Istedenfor at vi skal få en fristoverskridelse, fordi jeg opplever at de ikke prioriterer de sakene som, hvor vi ber om bistand, til tross for at det er prioritert sak.»*

Kommentar: Prioriteringer handler om å bestemme seg for hva en skal gjøre først og sist og hvorfor. På den måten er det noen typer saker som skal prioriteres over andre og dermed prioriteres noe ned eller bort. Fokus kan forveksles med Målsetting (under Mål), men fokus handler om at en setter søkelyset på for eksempel noen typer saker, der en ser at en bør prioritere mer enn en har gjort. Det handler om å rette fokus mot noe for så å prioritere noe i større grad enn vanlig. Satsningsområde/fokus er et område der en prioriterer å sette inn ekstra ressurser, mens Målsetting (under Mål) kan være at en skal få opp oppklaringsprosenten og sette seg konkrete mål en ønsker å nå. I tillegg kan dette forveksles med Endring der en skal forbedre/endre/videreutvikle noe. Endring skiller seg fra Prioritering som handler om prioritering av satsningsområde og hvordan en prioriterer. Eksempelvis at vi må prioritere dette over noe annet fordi tilstanden her er for dårlig, eller kravene på dette område har økt. Feilprioritering inkluderer dårlige prioritering og kan ende med å ikke få noen ting gjort, eller saker av mindre prioritet blir gjort, og at viktige saker ikke blir gjort som et resultat av dårlig prioritering.

Kategori 4

Krav beskriver utfordringer/krav aktørene møter i arbeidet.

- **Beskrivelse av arbeidsoppgaver** inkluderer konkrete beskrivelser av hva oppgaver inneholder.
 - *«I overgrepssaker så har vi da barneavhør som kommer inn som spesialfunksjon.»*
- **Arbeidsmengde** sier noe om hvor stor mengden arbeid en har å gjøre.
 - *«Vi hadde blant annet en sak hvor det var 140 000 mailer som vi potensielt skulle gå gjennom, og det sier seg jo selv at en har ikke sjanse til å ha, fordi at vi er jo, selv om at vi har gått gjennom beslaget med hånda på hjertet si at man har gått igjennom det hundre prosent.»*
- **Tidspress** refererer til hvor mye tid en har i forhold til hvor mye arbeid en skal gjøre. Enten en har tilstrekkelig med tid eller om den er knapp.
 - *«Eh, av og til så har du vel dette her også at vi har et press på oss, at dette her når det gjelder tidsmessige ting, så får du jo i rettsboka av og til at nedsatt rettsstraff på grunn av lang tid, det kommer frem en del dette her.»*
- **Belastning/påvirkning** sier noe om at kravene blir en belastning for individet, samt hvilken påvirkning belastningen har på individet.

- *«Det er jo du kan miste fort spor og du kan måtte ta igjen ting som nesten blir tapt for deg altså. Så det blir veldig tungt å jobbe i en sånn bakke.»*

Kommentar: Kategorien inkluderer konkrete beskrivelser av arbeidsoppgavene aktørene har, for eksempel at de består i sporsikring, avhør og møter med jurist. Krav skiller seg fra Prosedyrer i at det ikke sies hvordan arbeidsoppgavene skal gjøres og fremgangsmåte, men hva de består i. Arbeidsmengden sier noe om hvor mye de har å gjøre, for eksempel en beskrivelse av hvor mange saker de har, og hvor mye de må håndtere av arbeid til en hver tid. Tidspress og Belastning/påvirkning henger nøye sammen med Arbeidsmengde og sier noe om hvor lang tid de har til rådighet i hver sak og hvorvidt de rekker å gjøre det de skal. Belastning/påvirkning sier noe om hvilken effekt eller påvirkning kravene kan ha på individet. Kapasitet (under Ressurser) inneholder uttalelser om hvor mye de har å gjøre i forhold til de ressursene de har i form av tid, materielle hjelpemidler og hvor mye de skal i gjennom. Slik at Krav er satt sammen av ulike deler av det som har med selve arbeidet å gjøre, men skiller seg fra Organisering (under Bemanning) som beskriver hvem som gjør hvilke arbeidsoppgaver. Krav på den andre siden beskriver hva arbeidsoppgaven inneholder.

Kategori 5

Kvalitet beskriver hvor godt arbeidet ved prosess og resultat er utført, og i hvilken grad en benytter tilgjengelige ressurser optimalt.

- **Kvalitet generelt** sier noe om hvor god kvaliteten er på noe, eksempelvis etterforskning, prosedyrer eller andre arbeidsoppgaver.
 - *«Ehh, ja, vi har og , jeg sa jo at vi har bra kvalitet i etterforskninga generelt sett, men det jo litt varierende ehh kvalitet vi har»*
- **Kvalitetssikring** sier noe om hvordan en sikrer kvalitet ved det en gjør.
 - *«Jeg vet at teknikerne er veldig flinke til det. De gjør det, helt konsekvent. Når de er ute og skriver rapporter så er de inne og kvalitetssikrer for hverandre. Det er en veldig god måte å jobbe på. Ja»*
- **Optimal bruk av ressurser** handler om hvor godt eller dårlig en utnytter/benytter seg av ressursene en har tilgjengelig.
 - *«Som er litt sånn og kjører radiobil eh og det er det viktigste og ikke lar dem får bruke optimalt ehh kunnskapen ehh ja, analyse og hh og bruke de aktivt.»*

Kommentar: Kvalitet sier noe om hvor godt eller dårlig arbeid er utført. Kvalitetssikring kan lett forveksles med Prosedyre, fordi det ofte beskriver hvordan noe gjøres. Når det er snakk om sikring av kvaliteten på arbeidet hører det under Kvalitet. Ved Optimal bruk av ressurser nevnes det ofte at de kunne utnyttet ressursene bedre. Eksempelvis at en ikke setter opp lønnsom turnus eller gir best mulig dekning av bemanning i distriktet. Dette skiller seg fra Ressurser i at det handler om hvor godt de benytter seg av ressursene, heller enn hvilke ressurser de har/ikke har tilgjengelig.

Kategori 6

Prosedyre beskriver en fremgangsmåte eller retningslinje for hvordan noe gjøres/skal gjøres i organisasjonen, samt tilstedeværelse eller fravær av prosedyrer.

- **Rutine** omfatter utsagn som beskriver innarbeidede måter å gjøre ting på, som kan være forskjellig fra sted til sted, men som er blitt den måten å gjøre det på, uten at det nødvendigvis er blitt formalisert.
 - *«De tre dokumentene behandles i ledergruppen, drøftes med de tillitsvalgte og diskuteres med statsadvokaten før det sendes inn til POD som en del som, som da politidistriktets styringsdokument og er grunnlaget for styringsdialogen.»*
- **Instruks** beskriver klare prosedyrer for hvordan arbeidet skal utføres. Instruksen inkluderer utsagn som gir faste retningslinjer for hvordan noe skal gjøres og hvilke trinn som skal følges eksempelvis i etterforskningen.
 - *«Og for å holde oss til en straffesaksinstruks som er innarbeidet her eh der er det da leder/ påtaler som går inn sammen med meg faktisk, og plukker ut folk når det er større saker som skjer, så setter vi inn det som en ressurs da ute på den enheten som er rammet av en eller annen større sak»*
- **Sentrale føringer** på hvordan ting skal gjøres som kommer fra høyere hold enn dem selv. Retningslinjer kommer ovenfra og sier noe om hvordan en skal utføre prosedyrer, heller enn at det er opp til hvert distrikt å bestemme hvordan de ønsker å gjøre noe.
 - *«Jeg ser det som en mulighet selv om dette i alle fall, helt fra skattedirektoratet og politidirektoratet og riksadvokaten med, så ligger det avtaler på blant annet på økonomi og etterforskning at vi skal ha samarbeid. Men jeg tror det er mulighet til å få til også på andre fagfelt mye bedre.»*
- **Modell** innebærer at aktørene følger ulike modeller som praktiseres i organisasjonen, eksempelvis Lensmannsmodellen.

- «Men jeg har vel egentlig kommet frem til at vi er nødt til å beholde den her generalistmodellen.»
- **ATB** (Arbeidstidsbestemmelser) sier noe om hvordan bemanningen skal jobbe i forhold til vaktordninger, dag- og natt-skift, samt hvordan dette påvirker arbeidet både i forhold til kontinuitet, kvalitet og økonomi. ATB gir klare retningslinjer for hvordan arbeidstiden og turnuser skal settes opp og følges for bemanningen i organisasjonen.
 - «Den bemanningen de har de går på liste, tjenesteliste hele veien. Og de sliter med å takle når det blir litt større saker. Med å holde bemanningen samtidig som de skal holde den døgnkontinuerlige vaktordningen som er innført på de fleste stedene. Eh ja. Det var eh.»

Kommentar: Kategorien sier om hvordan arbeidet utføres i ulik grad og hvilke føringer som ligger til grunn. Planer og planlegging er en naturlig del av prosedyrer som sier noe om hvordan noe gjøres og dermed kan fungere som fremgangsmåte. Denne kategorien skiller seg fra Beskrivelse av arbeidsoppgaver (under Krav), da disse kan være lette å forveksle. Beskrivelse av arbeidsoppgaven beskriver *hvilke* arbeidsoppgaver som er og *hva* de innebærer, mens Prosedyrer beskriver *hvordan* arbeidsoppgavene skal utføres. Organisering av bemanning (under Bemanning) sier noe om *hvem* som skal gjøre de ulike oppgavene.

Kategori 7

Samarbeid beskriver hvordan aktørene i organisasjonen arbeider sammen.

- **Samarbeid generelt** inkluderer det å arbeide sammen generelt og fraværet av å jobbe med andre.
 - «En ting som jeg opplever som i hvert fall som positivt ifra ifra påtalested, det er den på en måte oppbacking som går an å få hos statsadvokaten. Eh som nær sagt som samtalepartner, som diskusjonspartner, som rådgiver, som sånn kunnskapsbank.»
- **Med påtale/jurist** beskriver arbeid som foregår med påtale/jurist der de jobber sammen eller mangelen på å jobbe sammen med påtale/jurist.
 - «Da er nøkkelen samarbeidet etterforsker jurist. Eh. Jeg mener at vi skulle da hatt et mye tettere samarbeid.»
- **Mellom distrikt** inkluderer samarbeid mellom distrikt, der en samarbeider om saker på tvers av distrikt om saker som omfatter mer enn ett geografisk område.

- *«Ja. Vi har et veldig godt samarbeid med andre politidistrikt, med utveksling av erfaring, utveksling av kompetanse.»*
- **Team** beskriver det å jobbe sammen i team, der en har avsatt en gruppe mennesker som skal jobbe sammen som et team, enten fast eller for en periode.
 - *«Ehm, også har jeg skrevet teamarbeid. Ehm, det er jo mest, vi driver jo, ehm, teamarbeid daglig på økoteamet med politietterforsker, jurist og revisor sånn at vi jobber veldig tett.»*
- **Bistand** innebærer at noen yter bistand i forhold til behov for hjelp i form av kompetanse på gitte områder eller for lav bemanning/for stor sak for et distrikt.
 - *«og det medførte blant annet at vi da hentet inn bistand ifra Kripas for å gjennomgå det arbeidet som vi hadde gjort i de sakene og slik det sto.»*
- **Alnearbeid** beskriver det å jobbe alene og isolert, der en ikke har noen som jobber på samme sak som en selv og som en kan samarbeide med.
 - *«Eheh og det er klart dette med at at etterforskere sitter alene er jo en trussel. At man på en måte velger en organisering som som ikke er tilstrekkelig for å gjøre en, eller gi en kvalitet da»*

Kommentar: Kategorien sier noe om hvordan aktører jobber eller ikke jobber sammen. Dette kan være i hvilken grad de yter bistand til andre distrikter som trenger hjelp, eller hvordan de arbeider sammen innad på egen stasjon, enten det er i grupper, to og to eller alene. Kategorien inkluderer også utsagn om hvordan de ikke jobber sammen, eksempelvis ”vi har ingen som jobber alene”, eller fraværet av teamarbeid. Videre sier Samarbeid noe om hvordan de arbeider sammen med eksterne, som sykehus eksempelvis for å få svar på prøver av for eksempel voldtektsofre. Det kan også være hvordan de samarbeider eller ikke samarbeider med sjøfart og andre eksterne instanser når det for eksempel gjelder distriktene som har ansvar for andre områder som off shore. Samarbeid skiller seg fra Bemanning ved at Samarbeid handler om hvem de samarbeider med, eksempelvis påtale/andre distrikter, mens Bemanning handler om hvem som utfører hvilke oppgaver og sammensetningen av aktørene.

Kategori 8

Tankesett beskriver individenes holdninger og tankegang, samt motivasjon og engasjement i organisasjonen.

- **Holdning** sier noe om aktørenes tanker og hvilken innstilling de har til arbeidssituasjonen, men også hva slags tanker aktørene gjør seg rundt måter å gjøre noe på i organisasjonen. Dette kan være alt i fra kultur til holdninger som eksisterer i organisasjonen. Eksempelvis hvor åpen organisasjonen er for å stille kritiske spørsmål og tenkning som preges av «mitt» og «ditt».
 - *«Så det er på en måte litt sånn, noen er veldig negative til endringer»*
 - *«Og jeg tror nok det at det, altså den gamle lensmannsetat tenkningen er der ute i etaten ennå, ute på lensmannskontorene.»*
- **Motivasjon og engasjement** sier noe om motivasjonen for å arbeide, samt hvor engasjerte de er eller ikke er til å arbeide. Motivasjon kan være et motiv som får en til å utføre en handling, mens engasjement kan være en sterk interesse for yrket en har valgt i denne sammenheng, der en deltar svært aktivt.
 - *«Som gjør at det er en driv og vilje og innsats i i arbeidet. Som på sånn generell basis»*
 - *«hun familievoldskordinatoren vår er veldig dyktig og aktiv og engasjert dame så hun»*

Kommentar: Denne kategorien handler blant annet om hvilken innstilling aktørene har til arbeidet, som inkluderer hvilke holdninger aktørene har. I dette ligger det hvilken kultur som eksisterer på arbeidsplassen og bidrar til hvordan aktørene tenker om ulike situasjoner og problemstillinger. Denne kategorien vil inneholde utsagn som handler om forskjeller mellom det å være etterforsker og operativ, og hva slags tanker en har rundt dette. Det kan være at det er urettferdig at det operative får mer midler enn etterforskere. Dette kan minne om Tildeling av ressurser (under Ressurser), men skiller seg i at det handler om urettferdigheten aktørene føler eller holdninger rundt det. I tillegg kan det handle om forskjeller som tillegges de ulike yrkestitlene. Det kan tas opp at det er mer prestisje og ”bedre” å være operativ enn etterforsker, der de gjerne nevner A og B politi, som sier noe om hvilke holdninger det er knyttet til de ulike rollene. Motivasjon og engasjement sier noe om hvor engasjert og motivert en er eller ikke er til å utføre arbeidet.

Kategori 9

Organisering beskriver hvordan ulike nivå i organisasjonen er bygget opp.

- **Organisasjonens nivåer** handler om hvordan organisasjonen er organisert på ulike nivåer, det være seg alt fra gruppe, til distrikt til hele organisasjonen.
 - «, nå er jo vi delt opp i tre regioner: region [...], som består av [...] kommune, vi region [...] som består av [...] og [...], også har vi region [...] som da består av resten av politidistriktet [...] i sør, [...] i nord også østover til [...].»
 - «Vi har en volds sedelighetsavsnitt, vi har et kriminalteknisk avsnitt, vi har et økoteam, vi har et nark vinnings avsnitt og vi har kriminalvakt, ehm, som ledes da av en overbetjent, hver av de gruppene.»
- **Geografisk avstand** handler om hvordan distrikter er delt inn og organisering i forhold til geografi. Noen distrikt er svært små og konsentrerte, mens andre er langstrakte og preget av store avstander.
 - «Ehh de de har få pa, få patruljerer ute, så skal de dekke da eh, det som skjer inne fra [...] området og inn til byen, og det er kjøring på ja i alle fall en times utrykningskjøring. Så det er forholdsvis store avstander, kan være.»

Kommentar: Organisering handler om hvordan organisasjonen er utformet basert på fysiske forhold og nivåer i organisasjonen. Den inneholder ikke organisering av bemanningen som går under Bemanning, slik at når det handler om hvordan fordelingen og plasseringen av bemanningen er i organisasjonen går dette under Bemanning og ikke Organisering som hovedkategori.

Kategori 10

Ressurser beskriver midler organisasjonen har til rådighet eller behov for.

- **Kapasitet** refererer til hvorvidt de har mulighet til å få gjort det som kreves innenfor de gitte tidsrammene. Dersom de har for mye å gjøre i forhold til tid og bemanning er kapasiteten knapp, mens de har kapasitet dersom de rekker alt.
 - «Og så vet vi det at eh og sliter vi med fra tid til annen, at de har knapt med tid, de er også lite folk på vekten, det er mye oppdrag, det er forholdsvis stort distrikt.»
- **Økonomiske ressurser** inkluderer tilstedeværelsen av eller mangelen på tilstrekkelig, økonomiske ressurser. Det kan være om de ikke har penger til noe de trenger eller må bruke penger på.
 - «Og dårlig økonomi gjør jo at det hele tiden blir avveining mellom de ressursene vi har, og de store restansene vi har og at, ehm, man sikkert får mindre kapasitet

eller mindre midler til overtid og potensielt færre midler til kompetanseheving og. Ehm, ja.»

- **Materielle ressurser** beskriver utstyr en enten har eller ikke har tilgjengelig for å utføre arbeidet, eksempelvis lydopptager. Dette inkluderer også de fysiske fasilitetene i omgivelsene, eksempelvis lokaler.
 - *«Punkt to så tror jeg det rett og slett med huset vi er i, der er ikke kontorer nok i det landskapet vi sitter til å få det til. Da måtte du hatt to kontorer til og, du klarer ikke flytte på noen i dette huset som er her rett og slett.»*
- **Menneskelige ressurser** handler om tilstedeværelse eller mangel på bemanning, der en enten trenger mer bemanning eller at en har tilstrekkelig bemanning i forhold til kravene.
 - *«Så det å kunne holde et trykk på på spesielle etterforskningsmetoder over tid, det krever mye ressurser. Og det er da en kjempeutfordring for oss her som er et forholdsvis lite distrikt med lav bemanning.»*
- **Lønn/belønning** beskriver tilstedeværelse eller fravær av god nok lønn eller belønning, i form av penger, eller annen godtgjørelse.
 - *«Ehh lønnsnivå og tillegg og alt dette herre her, det er med på å ehh og hva skal vi si, å påvirke hvor folk ønsker å, ønsker å jobbe.»*
- **Ressursfordeling** handler om fordeling av ressurser internt i distriktet, eller hvordan ressursene blir fordelt på distriktene fra sentralt hold.
 - *«Da legger jeg både ressurser til bemanning, og ressurser til kompetanse heving, ja. Det er lite, det er lite rom i budsjettene til, til å foreta det. For å si det sånn»*

Kommentar: Ressurser handler om midler organisasjonen sitter på og får tildelt fra øvre hold i form av penger, og hvordan dette skal fordeles nedover i organisasjonen. Kapasitet skiller seg fra Belastning/påvirkning (under Krav). Belastning/påvirkning sier noe om hvilken effekt kravene kan ha på individet, i form av at kravene kan virke belastende. Kapasitet inneholder uttalelser om hvor mye de har å gjøre i forhold til de ressursene de har i form av tid, materielle hjelpemidler og hvor mye de skal i gjennom. Belønningen trenger ikke nødvendigvis å være i form av penger, det kan også være ekstra utstyr eller oppgradering av utstyr eller i form av skryt/tilbakemelding.

Kategori 11

Bemanning beskriver rollefordeling og organisering av aktørene i organisasjonen, samt arbeidsoppgaver og ansvar de tildeles.

- **Organisering** handler om hvordan en organiserer bemanningen i organisasjonen, i forhold til hva de kan og hvor det er gunstig å plassere de ulike individene i forhold til arbeidet som skal utføres.
 - *«Mens andre enheter har kanskje større muligheter til å velge ut rette personer til å ta de tyngre oppgavene.»*
- **Rekruttering** handler om tilsetting av nye medarbeidere i organisasjonen og hvordan markedet er for å få rekruttert nok og ønskelig bemanning.
 - *«Og, og da synes jeg det hele tiden handler om å rekruttere gode folk,»*
- **Rolle** hva slags rollefordeling og hvilke roller bemanningen består av. Det være seg roller i forhold til stilling, samt hvilke roller en påtar seg.
 - *«på en måte så er, så har jo det norske politiet et ønske om generalist, at politimannen skal være generalist,»*
- **Sammensetning** beskriver sammensetning av medarbeidere, eksempelvis to teknikere, fire IT-eksperter og lignende.
 - *«Vi har god erfaring med økoteamet. Som består av to politiadvokater, to politietterforskere, en politirevisor og en bistandsrevisor»*

Kommentar: Kategorien handler om hvordan bemanningen er satt sammen både i forhold til roller og stillingstyper, der en gjerne har så og så mange etterforskere, analytikere eller aktører av teknisk karakter. Dette skiller seg fra Kompetanse i den grad at Bemanning beskriver at en har så og så mange med den og den kompetansen, og er Sammensetning. Når det er snakk om hvilken kompetanse et distrikt har, går dette på Kompetanse, da det ikke er spesifikt på sammensetningen av bemanningen, men hvilken kompetanse distriktet sitter på totalt. Bemanning skiller seg både fra Krav og Prosedyre, da Bemanning sier noe om hvem som skal gjøre *hva*. Krav beskriver *hva* som skal gjøres, og Prosedyre *hvordan* noe gjøres.

Kategori 12

Kompetanse beskriver hvilke kvalifikasjoner, evner og erfaringer en har eller ikke har. Kompetanse består i utført og bestått kurs eller utdanning.

- **Kompetanse generelt** sier noe om hva slags kompetanse som er i organisasjonen, dermed hvilken kompetanse aktørene har.
 - *«Og det er det som er det vesentlige her nå det er kompetanse eeh, og der mener jeg at politidistriktet har kompetanse på de aller fleste saksfeltene»*
- **Erfaring** sier noe om hvilken og hva slags erfaring aktørene har fra tidligere arbeid, det være seg innad i organisasjonen eller utenfra.
 - *«Eh, etterforskning er jo i stor grad et erfaringsyrke og, ehm, det er begrenset hvor mye erfaring man kan opparbeide seg i løpet av et par-tre år som etterforsker.»*
- **Personavhengig kompetanse** sier noe om kompetanse som er avhengig av enkeltindivider, og forsvinner fra organisasjonen dersom individet slutter. Disse sitter gjerne på en spisskompetanse.
 - *«Og likeledes at vi eh at vi sitter på mye kompetanse, men at det er fordelt på veldig få personer, og at det er så sårbart. Systemet vårt er utrolig sårbart. Som da denne her spesielt denne IKT medarbeideren da»*
- **Ekstern/sivil kompetanse** refererer til kompetanse som ikke er av politibakgrunn, men som er innhentet utenfra (eksempelvis økonomisk, IT-teknologi), evt. at en samarbeider med annet personell som, helsevesen og tilbyr kompetanse uten at en ansetter vedkommende.
 - *«Også er det jo det at man benytter seg av spesialkompetanse. Både samfunnsvitere og revisorer som bru.»*

Kommentar: Kategorien inkluderer den kompetansen som finnes i organisasjonen enten det er erfaring gjennom arbeidet eller tidligere utdanning. Dette er kompetanse organisasjonen har fordi aktørene i organisasjonen allerede har tilegnet seg den. Denne kategorien skiller seg fra Utdanning/opplæring som handler om tilegnelse av kompetanse gjennom kurs og etterutdanning, samt heving, overføring og videreformidling av kompetanse. Dette medfører at all heving og vedlikehold av kompetanse går inn under Utdanning/opplæring og ikke Kompetanse. Når det gjelder Personavhengig kompetanse er dette kompetanse som eksisterer i organisasjonen, men som er knyttet til en person som gjør at dersom denne personen forsvinner, forsvinner også kompetansen. Kompetanse skiller seg fra Sammensetning (under Bemanning) ved at det handler om hvilke personer som har hvilke fagområder og stillinger,

og utgjør sammensetningen av bemanningen, mens Personavhengig kompetanse er kompetanse som organisasjonen har, men som er avhengig av denne ene personen.

Kategori 13

Utdanning/opplæring beskriver hvordan kunnskap og kompetanse tilegnes og heves. Dette er Kunnskap en ennå ikke har eller skal lære. For å tilføre ekstra/ny kompetanse eller heve den eksisterende kompetansen som er, men også opplæring i form av nye verktøy og innføring på arbeidsplassen.

- **Ekstern** opplæring og utdanning inkluderer kurs og etterutdanning utenfor eget arbeidssted, gjerne på PHS eller andre arenaer i Norge eller utlandet.
 - *«Også er det politihøgskolen. Ehm, for der forstår jeg det som at, ehm, tilbudet på langt nær kan, ikke svarer til den etterspørselen på videreutdanning og etterutdanning.»*
- **Interne kurs** inkluderer kurs internt på arbeidsplassen.
 - *«Ehh, når det gjelder indicie-kurs , så er det jo også vi som har ansvar for indicie kurs, så der kjører vi jo interne kurs,»*
- **Tilegnelse av kunnskap** handler om å ta til seg kunnskap i form av opplæring, kursing eller videre- og etterutdanning. En skal tilegne seg kunnskap en ikke allerede har eller heve den en har.
 - *«Men vi hadde jo informantbehandling, kurs i informantbehandling her i fjor. Ehh , hvor ganske mange var med, også to fra påtale. For å ha litt innsikt i hva det der er for noe. Ehh , ja, det er vel det jeg kommer på nå.»*
- **Trening** handler om kompetanse som tilegnes ved at en trener på en gitt øvelse eller prosedyre for å bli god på denne, og at mangelen på gjentatt gjennomføring av prosedyrer kan resultere i lavere kompetanse og erfaring på øvelsen.
 - *«Du kan ikke bli god på samme måte som når du jobber på dagtid eller og får flere saker, da blir du bedre.»*
- **Overføring/videreutvikling av kunnskap/kompetanse/erfaring** går på å lære bort kunnskap og erfaring, samt utveksling av erfaring og kompetanse som bidrar til at andre lærer og hever sin kompetanse og kunnskap.
 - *«Når vi lager instruksjoner så er vi alltid i utveksling mellom politidistriktene. Når vi lager nye ting eh så prøver vi å dele dele kunnskap»*

Kommentar: Utdanning/opplæring skiller seg fra Kompetanse, som er kompetanse aktørene allerede har i form av erfaring og utdanning, men Utdanning/opplæring handler om tilegnelse av kompetanse gjennom kurs og etterutdanning, heving, overføring og videreformidling av kompetanse etter ansettelse. Dette medfører at all heving og vedlikehold av kompetanse går under Utdanning/opplæring. Tilegnelsen av kunnskap og kompetanse omfatter også trening og opplæring i organisasjonen blant annet om hvordan en skal gjøre ulike oppgaver.

Kategori 14

Ledelse beskriver individer som utgjør en overordnet instans og hvordan ledelse utføres, samt hva det inneholder eller ikke, i følge aktørene selv.

- **Koordinering og delegering.** Koordinering handler om hvordan leder koordinerer arbeidet i forhold til å samkjøre ansvaret og arbeidsoppgavene. Delegering handler om hvordan leder på ulike nivåer delegerer både ansvar og arbeidsoppgaver nedover i organisasjonen.
 - *«i tillegg så, må det bli mer fokus ut, ut blant dem som sitter å styrer på de ulike tjenesteenhetene i forholdt til å koordinere da og sette ut arbeidsoppgaver og være litt mer strukturert rett og slett.»*
 - *«Hvis det skjer et drap. Ehh, så da må man inn og styre på personnivå, hvem som skal gjøre hva.»*
- **Kompetanse** sier noe om hvilken kompetanse lederen har generelt, og som gjør at vedkommende sitter i den posisjonen den gjør.
 - *«sitter jo som operasjonsledere i dag de som kunne etterforskning, de som kunne etterforskning, de som fortsatt kan etterforskningen.»*
- **Lederrollen** handler om hvordan lederen agerer i forhold til å være tilstede, bidra til åpen kommunikasjon, og være klar og tydelig, men også fravær av dette.
 - *«Eh og det har vi her, og og det er viktig. At man man har det tydelig. Hvem er det som er leder.»*
- **Beslutningstaking** er beslutninger som tas av ledere på ulike nivåer.
 - *«Når det gjelder saker ute på distriktet, så er det jo da den lokale lensmannen, driftsenhetsleder sammen med jurist som skal beslutte om de skal gjøre det, eller det er jo påtale leder, i straffesaksinnstruksene våre som skal ta tak i det»*

Kommentar: Ledelse inneholder hvilken kompetanse lederen har, og skiller seg fra kompetanse ved at det er knyttet direkte til kompetansen lederen har eller ikke har som leder. Eksempelvis at vedkommende ikke har noen ledererfaring eller utdanning som skulle tilsi at vedkommende burde eller ikke burde være leder. Kategorien fanger både opp tilstedeværelse og fravær av disse egenskapene.

Kategori 15

Kommunikasjon beskriver utveksling av informasjon eller meningsinnhold, og hvordan kommunikasjonen foregår.

- **Kommunikasjon generelt** handler om hvordan aktørene i organisasjonen kommuniserer med hverandre både mellom og innad i organisasjonen, på ulike nivåer.
 - *«Og jeg nevnte jo nå i sted dette med lokaliseringen, selv om vi er i samme hus, så er det faktisk en liten problemstilling. Så kommunikasjon er utfordring her»*
- **Kontakt** sier noe om hvordan kontakten er mellom individene i organisasjonen, og hva slags kjemi det er mellom individene, der kjemi kan tenkes å være avgjørende for ett mellommenneskelig forhold.
 - *«Å selvfølgelig hvis du får eh drapssaker så har dem jo hele veien en eh kontakt da teknikerne og Kripes gutta, har veldig god kontakt her nå så eh.»*
- **Diskusjon** sier noe om kommunikasjonen som er innad i organisasjonen på og mellom ulike nivåer, for å komme til enighet om noe.
 - *«Jeg kan nå bare nevne for dere også at det er jo sånn at vi det blir jo gjerne sånn at vi sitter med fagansvaret så har vi mye sånn åpne dialoger i direkte til politimesteren også, og vi har mye diskusjoner på dette her nå.»*
- **Videreformidling av informasjon** handler om å formidle informasjon videre til andre. Dette kan være i møter eller etter endt kurs der en formidler videre til de som ikke har deltatt. Dette handler om informasjonen en henter ut og mottar i organisasjonen.
 - *«Mhm. Å få den forståelsen av at det må man bare. Ehh, er noe som vi har snakket mye om på ledermøte, å kommunisere det ut videre.»*
 - *«Ehm, også er det jo det å bruke indisia aktivt. Ehm, som er en veldig, altså der er potensielt alle opplysninger sånn relativt lett tilgjengelig.»*
- **Tilbakemelding** refererer til tilbakemeldingen en mottar og gir andre i organisasjonen.
 - *«Altså det og tørre og så altså ros skal man gi, men man skal også gi ris for å lære.»*

- **Medvirkning** sier noe om i hvilken grad aktørene får medvirke i beslutninger som tas i organisasjonen. Aktørene får eller får ikke være med å påvirke fremgangsmåter og forhold som angår dem selv.
 - *«men jeg tror at vi skulle hatt større muligheter til å styre den funksjonen selv ut ifra de behovene som er.»*

Kommentar: Kommunikasjon handler om hvordan og på hvilken arena utveksling av informasjon foregår, der kommunikasjon generelt handler om utveksling av informasjon, mens arenaen kan være uformell eller formell kontakt i organisasjonen. Informasjonen kan utveksles og endres gjennom diskusjoner og forhandlinger om hvordan en ønsker at noe skal være i organisasjonen. Videreformidling av informasjon (under Kommunikasjon) handler om formidling av informasjon om hva eller hvor noe skal skje og skiller seg fra Overføring/Videreutvikling av kunnskap/kompetanse/erfaring (under Utdanning/opplæring), som handler om å videreformidle kunnskap som skal øke kompetansen i organisasjonen. Videreformidling av informasjon går kun på å formidle beskjeder eller informasjon mellom aktører.

Kategori 16

Publikum/klient beskriver publikums tillit til og kontakt med politiet som organisasjon, samt oversikt over kriminalitetsbildet og klient.

- **Klient** handler om de kriminelle politiet har i sitt område. Det være seg nasking, unndragelse av skatt, eller ran.
 - *«Vi har fått tunge kriminelle østeuropeere som har kommet hit og bosatt seg i [...] av uvisse årsaker, det er klart at det jeg kan ha mistanke om at der at der er ting som foregår uten at vi klarer å komme inn på, det er klart det er også en trussel i etterforskningen»*
- **Media** omhandler medias forhold til politiet og hvordan mediedekningen og vinklingen kan være med på å påvirke politiets arbeid.
 - *«Og det klarte de da å blåse så stort opp at sentralmedia var inne i bildet.»*
- **Kontakt og tillit** beskriver publikums kontakt og tillit til politiet, i den grad de føler seg trygge på at politiet gjør det de kan og det som kreves, samt hvor lett det er for publikum å komme i kontakt med politiet.

- *«og vi bor jo her, man hører veldig mye og man får mange tips, og ja, det ligg liksom der.»*
- *«Så står det i avisa at politiet ikke rykket ut på pågående voldshendelse eller hva det måtte være. Det ødelegger publikums tillit til politiet tenker jeg.»*
- **Oversikt over kriminalitetsbildet** handler om hvor godt de kjenner kriminalitetsbilde i forhold til hvem som er kriminelle og hva slags aktivitet de foretar seg i deres område.
 - *«Og spesielt da narkotika miljøet som er da, veldig sånn kontakt, der har vi jo god oversikt. Det er vel i grunnen den mest sånn organiserte.»*

Kommentar: Kategorien inneholder også det som handler om å ha oversikt over kriminalitetsbildet i ens eget område og hvor god oversikten er. Kategoriene beskriver publikums tillit til politiet og i hvilken grad politiet klarer å opprettholde tilliten gjennom det arbeidet de gjør. Dette har med hvordan politiet fremstår utenfra å gjøre. I tillegg har media sin påvirkning på sakene i forhold til hvilke vinklinger de velger, ut i fra, den informasjonen de snapper opp. Denne kategorien handler også om klienten, som i denne sammenheng er de som har begått lovbrudd. Dette henger nøye sammen med Oversikt over kriminalitetsbildet som handler om hva slags type kriminelle de ulike distriktene har samt hvilke type lovbrudd de begår.

Prosedyre:

Hvis utsagnet inneholder flere tema, må en forsøke å se hva som er det overordnede temaet. Det som er forutfor eller er årsaken til en konsekvens er det overordnede tema. Eksempelvis dersom det handler om hvordan en skal gjøre noe (Prosedyre), hvor godt noe skal utføres (Kvalitet), eller andre lignende senarioer.

Anonymisering:

Stedsnavn og personer er anonymisert i innholdsmodellen ved bruk av [...].

Hovedtema

De 16 kategoriene ble sortert inn i fem overordnede tema om hadde lignende tematikk. Dette var for å forenkle innholdsmodellen. De 16 kategoriene gir mer detaljerte beskrivelser, mens de fem overordnede temaene gir generelle beskrivelser av etterforskningen.

Hovedtema 1: Retningslinjer

- Prosedyre
- Krav
- Kvalitet
- Mål

Hovedtema 2: Systematisering

- Bemanning
- Ressurser
- Organisering
- Endring

Hovedtema 3: Samhandling

- Tankesett
- Kommunikasjon
- Samarbeid
- Publikum/klient

Hovedtema 4: Styring

- Ledelse
- Prioritering

Hovedtema 5: Kunnskap

- Utdanning/opplæring
- Kompetanse