

ORGANISASJONSSTRUKTUR OG INTERN KOMMUNIKASJON I EN OFFENTLIG ETAT

***”Er det en sammenheng mellom organisasjonsstrukturen og den interne kommunikasjonen i Politi- og lensmannsetaten?”***



(Illustrasjon: Gerd Altmann, [www.pixabay.com](http://www.pixabay.com))

Bacheloroppgave i Medier og kommunikasjon

Høgskolen i Oslo og Akershus

Våren 2015

Skrevet av:

Marie Kristine Bergseter Grøttum

Opgaven er skrevet i sjette og siste semester av grunnstudiet i Medier og kommunikasjon, og virker som en avsluttende del av bachelorstudiet.

## 1.0 Forord

I studieprogrammet for grunnstudiet i Medier og kommunikasjon ved Høgskolen i Oslo og Akershus er det en mulighet til å ha 11 ukers praksisopphold i en studierelevant bedrift. De 11 ukene er fordelt over to semestre: i femte semester der to av ukene inngår i kurset MoK3200, Informasjon og kommunikasjon i praksis, og i sjette semester der de resterende ni ukene er et eget emne ved siden av bacheloroppgaven, og et valgfritt alternativ til et særemne. Jeg fikk praksisplass i kommunikasjonsstaben i Politidirektoratet (POD) de to første ukene i femte semester, og jeg valgte å søke meg tilbake i sjette semester, noe jeg fikk innvilget. Grunnen til at jeg ville tilbake var at jeg kun fikk en liten smakebit på hvor omfattende arbeidet i en stab i en offentlig etat er: det er et vidt spekter av ulike oppgaver og ansvarsområder jeg ikke hadde forestilt meg på forhånd. Jeg ville derfor bli mer kjent med staben, og få kunnskap og erfaring rundt hvordan det jobbes med kommunikasjon i offentlig sektor.

Jeg bygger denne oppgaven på omstendighetene i Politidirektoratet som var under det siste praksisoppholdet, og som fortsatt er gjeldende: Poli- og lensmannsetaten er under store omorganiseringer i form av en politireform. Kort fortalt skal det bli færre politidistrikt for å effektivisere og forsterke mange av oppgavene politiet har i dag. Med dette følger sentralisering av noen oppgaver, og å overføre noen oppgaver til andre instanser. (Regjeringen 6.3.2015) Som følge av dette er den interne kommunikasjonen viktig å prioritere, og ettersom jeg hadde praksis i staben som forvalter mye av informasjonen om reformen, og kommuniserer dette ut i etaten, fant jeg det aktuelt å gå litt dypere inn på dette området.

Jeg vil benytte anledningen til å takke kommunikasjonsstaben i POD for å ha tatt meg imot på en fantastisk måte, gitt meg ansvar og latt meg ta del i mange ulike prosjekter og oppgaver. Dette har beriket min studietilværelse samtidig som det har gjort meg enda mer nysgjerrig på kommunikasjonsfaget. I tillegg har mange personer i etaten, både i og utenfor staben, vært svært hjelpelige med denne oppgaven i form av å delta på intervjuer og gi meg nyttig materiale, og til å få meg i kontakt med personer jeg ønsket å prate med. En stor takk til dere alle! Sist, men ikke minst, vil jeg takke min veileder, Robert Wallace Vaagan, som har gitt gode råd på veien, og svart raskere enn noen andre på fortvilte og desperate e-poster. Mange takk for støtten, Robert – du har betydd mye!

## 2.0 Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Forord</b> .....	<b>s. 1</b>
<b>2.0 Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>s. 2</b>
<b>3.0 Innledning – oppgavens formål og problemstilling</b> .....	<b>s. 3</b>
<b>4.0 Teori</b> .....	<b>s. 4</b>
4.1 Organisasjon .....	s. 4
4.2 Organisasjonsstruktur.....	s. 7
4.3 Organisasjonsstrukturen i Politi- og lensmannsetaten .....	s. 8
4.4 Intern kommunikasjon i organisasjoner .....	s. 10
<b>5.0 Metode</b> .....	<b>s. 14</b>
5.1 Feltobservasjon .....	s. 15
5.2 Kvalitative intervju .....	s. 16
5.3 Tekstanalyse .....	s. 17
<b>6.0 Funn, oppsummering og svar på problemstillingen</b> .....	<b>s. 17</b>
6.1 Feltobservasjon .....	s. 17
6.2 Intervjuer og medarbeiderundersøkelser .....	s. 19
6.3 Oppsummering og svar på problemstillingen .....	s. 23
<b>7.0 Litteratur</b> .....	<b>s. 27</b>
7.1 Kilder .....	s. 27
7.2 Intervjuer .....	s. 29
<b>8.0 Vedlegg</b> .....	<b>s. 30</b>

### 3.0 Innledning - oppgavens formål og problemstilling

I denne oppgaven vil jeg se på forholdet mellom organisasjonsstrukturen og den interne kommunikasjonen i Politi- og lensmannsetaten. Jeg vil undersøke om det er en sammenheng mellom hvordan etaten som organisasjon er bygget opp, hvordan den interne kommunikasjonen fungerer, og om det er gjensidig eller ensartet påvirkning.

Først vil jeg presentere teorien jeg legger til grunn i denne oppgaven, hvilke metoder jeg har brukt i mine undersøkelser, og politiets organisasjonsstruktur. Deretter vil jeg gå gjennom funnene fra undersøkelsene jeg har gjort, og knytte dette opp mot teorien. Til slutt vil jeg fortelle om den interne kommunikasjonen i etaten i dag i lys av omorganiseringen politiet står overfor, og oppsummere og svare på oppgavens problemstilling: *"Er det en sammenheng mellom organisasjonsstrukturen og den interne kommunikasjonen i Politi- og lensmannsetaten?"*

## 4.0 Teori

Som teoretisk anker har jeg brukt Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik sin bok "Hvordan organisasjoner fungerer" (2013), Bente Erliens bok "Intern kommunikasjon, planlegging og tilrettelegging" (2006), Alf Steinar Sætres bok "Kommunikasjon i organisasjoner" (2009) og "Metodebok for mediefag" av Helge Østbye, Knut Helland, Karl Knapskog og Leif Ove Larsen (2007). Bakgrunnen for valget av disse fagbøkene er at jeg har sett mange før meg har referert til dem i oppgaver med liknende tema, og jeg fant de relevante for problemstillingen min og lot meg inspirere. I tillegg fikk jeg støtte og tips fra min veileder om å bruke den valgte litteraturen.

For å kunne diskutere organisasjonsstrukturen i Politi- og lensmannsetaten i henhold til oppgavens problemstilling, er det hensiktsmessig å forklare noen begreper. I denne delen vil jeg se på, og vise til de modellene og definisjonene som hører til, begrepene *organisasjon*, *organisasjonsstruktur*, *intern kommunikasjon* og *organisasjonskultur*. I tillegg vil jeg redegjøre for mine metoder.

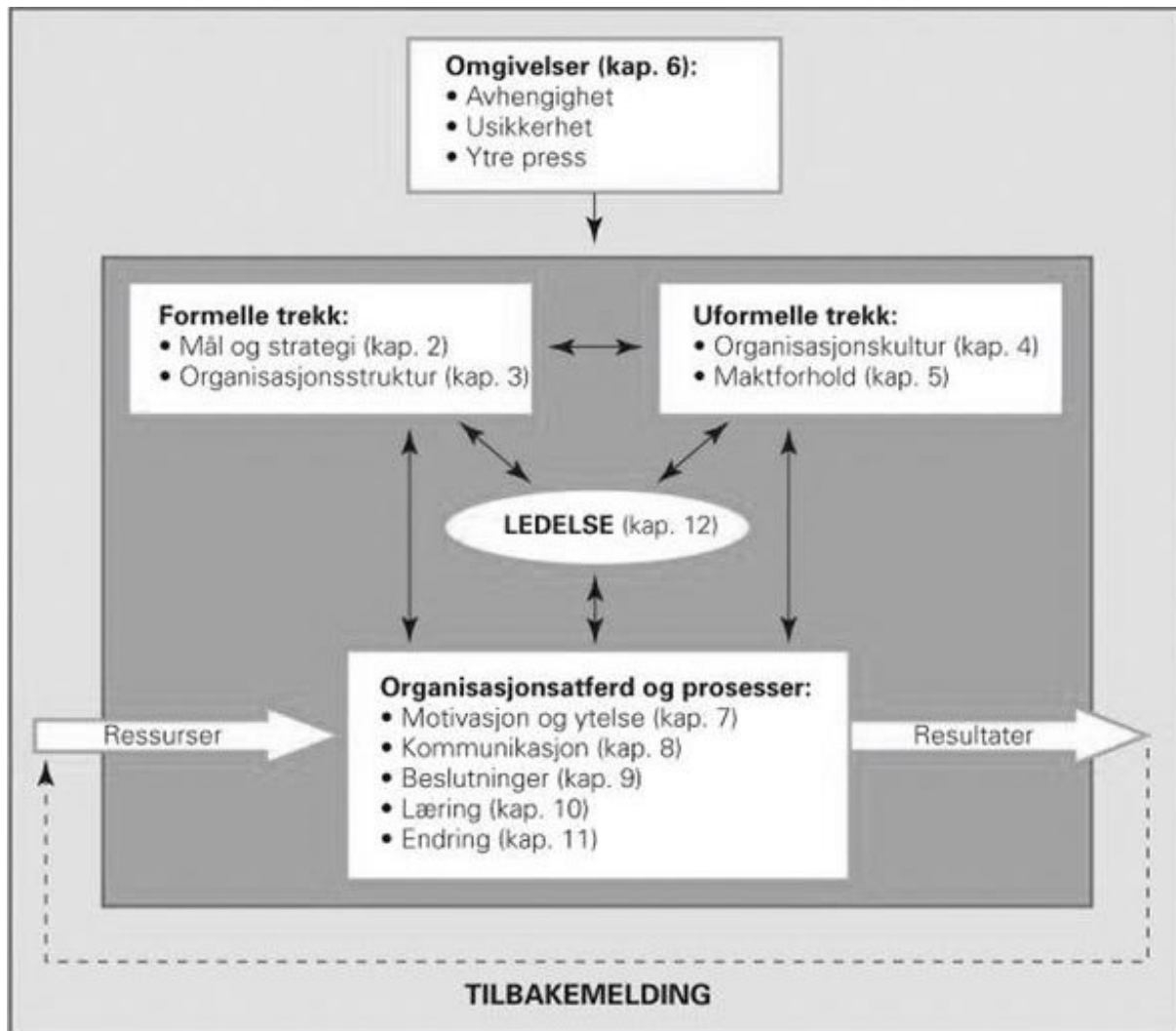
### 4.1 Organisasjon

Jacobsen og Thorsvik presenterer følgende definisjon på hva en *organisasjon* er: "Et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål." (Jacobsen og Thorsvik 2013 s. 18) Det forfatterne legger i dette er kort sagt at en organisasjon består av mennesker som samhandler og løser oppgaver sammen for å nå et felles mål. Dette målet er i de fleste tilfeller et produkt, det være seg en vare, å utøve en tjeneste eller å fatte beslutninger. Menneskene i enhver organisasjon tilhører ulike grupper og må løse hver sine oppgaver for å nå det endelige målet. Disse gruppene er koordinert slik at produksjonen skal være så effektiv som mulig. Fra et overordnet perspektiv kan en organisasjon altså forklare som individer som sammen produserer noe: Jacobsen og Thorsvik bruker her begrepet *produksjonssystem* om en organisasjon. (Jacobsen og Thorsvik 2013 s. 19)

Utover blikket på produsent, produkt og forbruker, er en organisasjon mye mer omfattende. En organisasjon består som nevnt av mennesker, og Jacobsen og Thorsvik peker på at menneskers adferd er en stor del av organisasjonsteorien. Dette er mye fordi mennesker er svært tilpasningsdyktige: vi tilpasser oss de omgivelsene vi til enhver tid

befinner oss i, og motsatt påvirkes vi av omgivelsene. Dette gjelder også menneskene i en organisasjon: de jobber i en bestemt kontekst, en *organisatorisk kontekst*, som både har en formell og uformell tekstur. Den *formelle* teksten dreier seg om det som er nedskrevet, som organisasjonsstrukturen, stillingsinstrukser, planer og regelverk. Den *uformelle* biten handler mer om kulturen i organisasjonen, hvilke uskrevne regler og normer som gjelder på arbeidsplassen, hvordan gruppedynamikken er, og eventuelle maktforhold som utspilles. Poenget med menneskers evne til å tilpasse seg er av betydning: en organisasjon består av flere individer. Hver og en tenker og handler på hver sin måte, men med en gang man befinner seg sammen med andre i en spesiell kontekst, i denne sammenhengen sammen med kollegaer på en arbeidsplass, endrer man sin adferd for å passe inn i det Alf Steinar Sætre kaller det sosiale kollektiv som en organisasjon er, som igjen er en del av organisasjonskulturen. (2009 s. 39)

Endelig har omgivelsene en stor påvirkning på organisasjonene. Organisasjoner er avhengige av forbrukere, og i tillegg har konkurrenter og offentlige reguleringer en påvirkningskraft. (Jacobsen og Thorsvik s. 24) Det er i følge forfatterne spesielt tre forhold som har stor innvirkning på organisasjoner: det er avhengigheten til eventuelle eksterne aktører, det er usikkerheten i markedet (etterspørsel), og det er det ytre presset om å tilpasse seg etter politiske reguleringer, slik som etaten nå må omorganiseres etter regjeringens forslag til politireform, eller krav fra samfunnet om å ta ansvar, slik politiet må endre sin måte å jobbe på da kriminaliteten i de siste årene har endret karakter. (Regjeringen 2015)



Figur 1.2 "Modell for bokens helhetlige og overordnede perspektiv" (Jacobsen og Thorsvik 2013 s. 25)

Over er Jacobsen og Thorsviks overordnede modell for deres perspektiv på en organisasjon. Den illustrerer hvordan organisasjonen som produksjonssystem, der organisasjonen mottar ressurser og leverer produkter/tjenester, påvirkes av ledelsen, den organisatoriske konteksten (den formelle og uformelle), og de omsluttende omgivelsene.

Som både Sætre og Jacobsen og Thorsvik er inne på, er organisasjoner satt sammen for å nå bestemte mål. Politi- og lensmannsetatens overordnede mål er å sikre trygghet, lov og orden, og dette målet er forankret i politiloven. (politi.no 2015) Ut i fra modellen over kan vi se Politi- og lensmannsetaten som et produksjonssystem: etaten er en organisasjon med formelle og uformelle trekk, og en ledelse, som alle er med på å konstruere og påvirke de mange prosessene. Etaten må forholde seg til omgivelsene

(samfunnets behov for trygghet samt regjeringens bestemmelser), og ut i fra dette løser de oppgavene som må til for å nå det overordnede målet.

En av prosessene som en organisasjon kan stå overfor er endring. Det kan være mange ulike grunner til at en organisasjon må endre seg, og for Politi- og lensmannsetaten sin del er det hovedsakelig endringen av typen kriminalitet som finnes i samfunnet i dag, samt vurderingene av etatens innsats under hendelsene 22. juli 2011, som er årsaken til politireformens inntog. (Regjeringen 2015) Et av forbedringspunktene i rapporten til 22.juli-kommisjonen lyder: "potensialet i informasjons- og kommunikasjonsteknologi har ikke vært godt nok utnyttet" (Regjeringen 2012). Politianalysen påpeker samme problemområde: utvalget som ble satt sammen av Regjeringen i 2012 for å kartlegge utfordringene i politiet (Regjeringen 2013) beskriver blant annet i sin analyse at det per dags dato finnes lite planer rom forsterkning av kommunikasjonsfunksjonen, og de anbefaler blant annet at alle distrikter bør ha kommunikasjonsfaglig personell. (Politidirektoratet 2012)

#### **4.2 Organisasjonsstruktur**

En organisasjon settes sammen ut i fra hvilke oppgaver som skal løses, hvordan disse oppgavene skal fordeles og koordineres, og hvor beslutningsmyndigheten(e) skal plasseres. (Jacobsen og Thorsvik 2013 s. 73) Organisasjonsstruktur er enkelt sagt en formell oppsetning av arbeidsfordelingen, gjerne utformet som et kart. Måten organisasjoner koordinerer oppgaver og avdelinger på varierer, og desto flere avdelinger, desto større er behovet for å koordinere avdelingene. (Jacobsen og Thorsvik 2015 s. 80) En av de mest kjente måtene å koordinere på er gjennom en *hierarkisk* struktur. Her koordineres arbeid og arbeidstakere i forhold til hverandre, med formelle overordnede og underordnede posisjoner. De med en overordnet stilling har myndighet over, og gir ordre til, de underordnede. Hierarkiet kjennetegnes også ved at det er flere underordnede personer i forhold til ledere og de med beslutningsmyndighet. (snl.no 2015)

Det den hierarkiske modellen forteller er at beslutningsmyndighet går gjennom en linje, og det innebærer at de som er over en annen på "linja" bestemmer. Innenfor gitte retningslinjer naturligvis. Utenom linjestrukturen kan en organisasjon ha stab- og

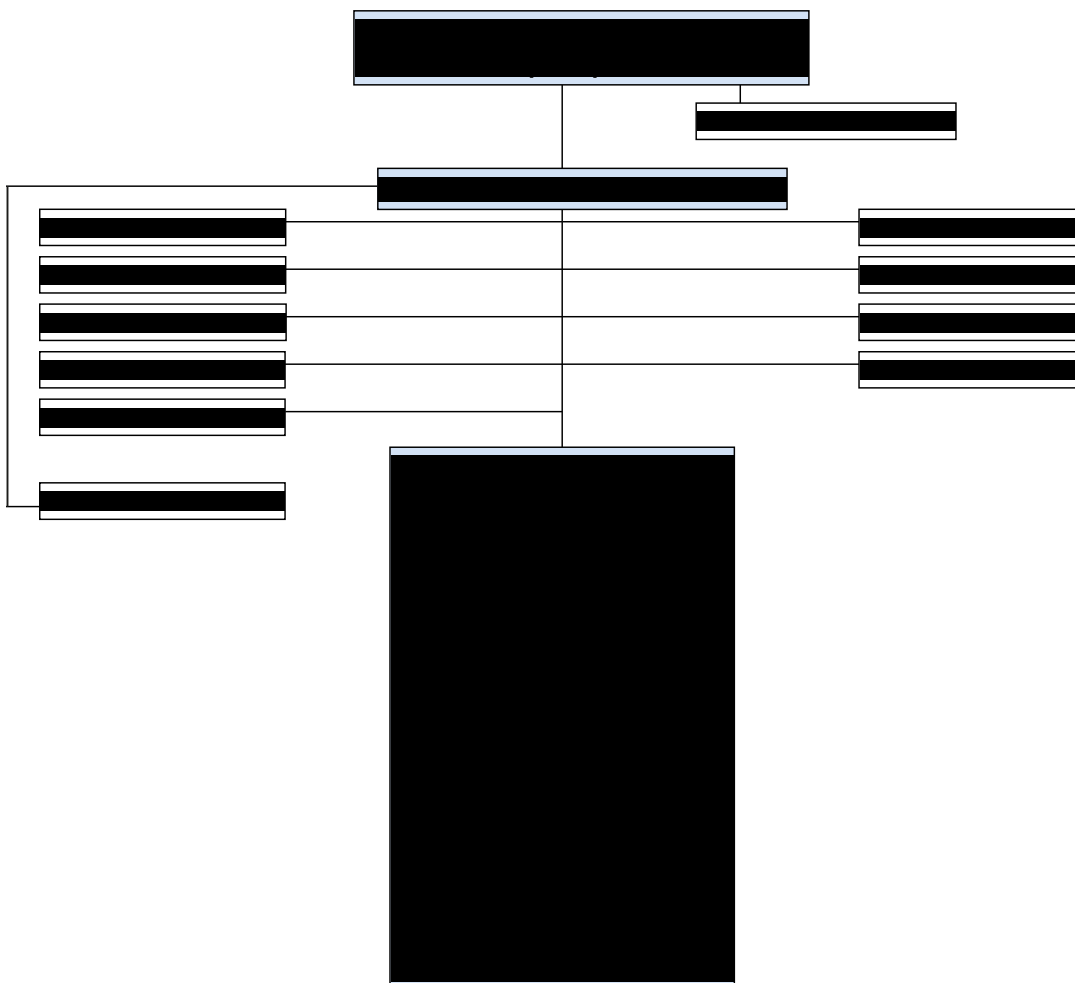


støttefunksjoner som skal bistå ledelsen med for eksempel personaloppgaver (lønn, ferie, pensjon etc.) eller å utarbeide budsjett, rutiner, og gi ledelsen råd innenfor ulike fagfelt som for eksempel juss og kommunikasjon. (Jacobsen og Thorsvik 2015 s. 90)

Linjeorganisasjonen, bestående av en operativ funksjon, en mellomledelse og en toppledelse, sammen med stab- og støttefunksjonene, blir til sammen det Henry Mintzberg, en canadisk professor innen ledelse og organisasjon (Wikipedia 2013), forklarer som en organisasjons fem hoveddeler. (Jacobsen og Thorsvik 2015 s. 94)

#### 4.3 Organisasjonsstrukturen i Politi- og lensmannsetaten

Politi- og lensmannsetaten i Norge er et godt eksempel på en organisasjon med en hierarkisk struktur, og som består av de nevnte fem hoveddeler. Se på dette organisasjonskartet:



Etaten er underlagt Justis- og beredskapsdepartementet (JD), og igjen under Kriminalitetsseksjonen (KS) og Politiavdelingen (PIA), og består av to sidestilte organ som begge er direkte underlagt JD: Politidirektoratet (POD) og Politiets sikkerhetstjeneste (PST). Etatens 27 politidistrikter, og til sammen ti særorgan og spesialenheter, er alle underlagt POD. Justis- og beredskapsdepartementet og Politidirektoratet fungerer som den sentrale ledelsen for etaten, og politidirektøren og hans ledergruppe i POD er den øverste ledelsen i etaten. Direktoratet "har ansvaret for den faglige ledelsen, styringen og utviklingen av Politi- og lensmannsetaten", men ansvaret for behandling av straffesaker ligger hos påtalemyndigheten under Riksadvokaten. (politi.no) Politi- og lensmannsetaten er litt spesiell: den består av Mintzbergs fem hoveddeler, men de går litt inn i hverandre. Politidistriktene utgjør den operative delen, men har også mellomledere, og støttefunksjoner som kantinedrift og lønns- og personalarbeidere. Politidirektoratet har både toppleder (politidirektøren), mellomledere, og støttefunksjon slik som i politidistriktene, i tillegg til stabfunksjonen bestående av særorganene og spesialenhetene. Til slutt utgjør Justis- og beredskapsdepartementet hele etatens topplederfunksjon, og PST er både en operativ enhet med egen toppleder, mellomledere underordnede, og en stab- og støttefunksjon, som er underlagt JD.

Politireformen som nå trer i kraft litt etter litt vil bidra til å endre på strukturen. Flere funksjoner skal sentraliseres, for eksempel personalfunksjoner som lønn og pensjon, og det skal bli færre distrikter som blant annet betyr at det blir færre mellomledere (for eksempel politimestere), samtidig som noen funksjoner vil bli sterkere (som kommunikasjon).

Per 1.2.2015 har Politi- og lensmannsetaten 15 495 ansatte (Bråthen 2015) fordelt på nevnte enheter. I følge Henri Fayol (29.07.1841-19.11.1925) bør etaten ideelt sett ha minimum 1291 ledere. Fayol, en franskmann med stor innflytelse innenfor moderne ledelsesteori, (Wikipedia 2014) brukte begrepet *kontrollspenn* da han analyserte seg frem til at en leder vil miste kontrollen dersom han eller hun skal styre over flere enn maksimalt tolv personer. En større organisasjon vil trenge en ny leder per tolvte ansatt, og igjen for hver tolvte leder trengs en leder på et høyere nivå for å opprettholde kontrollen. (Jacobsen og Thorsvik 2015 s. 81) Per 31.12.14 er det 1452 ledere med

personalansvar. (Bråthen 2015) Det er med andre ord mange beslutningstakere i etaten, og antallet burde tilfredsstille behovet i forhold til Fayols teori.

#### 4.4 Intern kommunikasjon i organisasjoner

Bente Erlien definerer *intern kommunikasjon* slik: "informasjonsflyten og utvekslingen av ideer og synspunkter mellom ledere og medarbeidere, og også kommunikasjonen mellom enkeltpersoner og grupper på forskjellige nivåer og i ulike enheter eller deler av organisasjonen." (Erlien 2006 s. 17) Enkelt sagt er intern kommunikasjon den kommunikasjonen som foregår blant de ansatte i en organisasjon.

Det er vanlig å skille mellom *formell* og *uformell* intern kommunikasjon. Den formelle kommunikasjonen er planlagt og foregår i kanaler som nyhetsbrev, intranett, referater, skriftlige instruksjoner og liknende. Denne formen for kommunikasjon inneholder lite følelser, og har intensjon om å opplyse. Uformell kommunikasjon på den andre siden er i større grad preget av følelser da den er basert på enkeltindividets meninger og tanker om temaet det kommuniseres om. Denne formen for kommunikasjon skjer typisk på takterrassen eller under fredagspilsen mellom en mindre gruppe kollegaer som kjenner hverandre godt. Her utveksles det subjektive meninger og er ikke nødvendigvis basert på fakta. Det Erlien poengterer er at jo bedre den formelle kommunikasjonen er, desto mindre er faren for at feilinformasjon og at rykter spres på feil grunnlag. (Erlien 2006 s. 44) En kan også skille mellom muntlig og skriftlig intern kommunikasjon, der begge former kan være formell og uformell. E-poster trenger ikke nødvendigvis være formelle: to kollegaer kan korrespondere om sommerferieplaner eller innebandytrening gjennom, eller helt andre temaer – denne formen for kommunikasjon har uansett ikke lederne kontroll over, og dette understreker Erlien som nevnt over at er en fare for organisasjonen. Behovet for uformell intern kommunikasjon, som grunner i for lite eller feilinformasjon, øker dersom den formelle kommunikasjonen ikke er tilstrekkelig. Om lederne tar kontrollen over den formelle kommunikasjonen, kan de også påvirke den uformelle kommunikasjonen.

Det blir mer og mer tydelig at den uformelle kommunikasjonen er minst like viktig som den formelle. På mange arbeidsplasser jobber en i dag i team, og da er kommunikasjon ekstra viktig. De ansatte har kanskje flere ulike oppgaver og ansvarsområder, og for å få

til et best mulig samarbeid må teamet snakke sammen. Som Jacobsen og Thorsvik skriver er den uformelle kommunikasjonen et supplement til den formelle, og som ikke nødvendigvis er negativ. De ansatte har ofte behov for å snakke om ting som skjer på arbeidsplassen, og ofte får en informasjonen først gjennom uformelle kanaler. (2013 s. 296-297)

Det er naturlig å dra inn begrepet *organisasjonskultur* når en skal snakke om intern kommunikasjon i en organisasjon. Organisasjonskultur er enkelt sagt «måten ting gjøres på», og denne måten varierer fra organisasjon til organisasjon, og muligens fra avdeling til avdeling innad i en organisasjon også. Organisasjonskultur handler om menneskers adferd, og kunnskapen og de verdiene som er knyttet til arbeidsplassen, som utgjør mye av organisasjonens identitet. Dette er kun en forenkling: organisasjonskultur er veldig omfattende, og her blir poenget kun å ha en viss anelse om hva begrepet innebærer for å gi litt mer dybde til elementene i problemstillingen. Organisasjonskultur handler også om kommunikasjon: både intern og ekstern kommunikasjon påvirker kulturen, og vice versa. "Måten det kommuniseres på" forteller om hvordan kulturen er i organisasjonen da kulturen blir kommunisert internt ut i fra både skriftlige, muntlige og non-verbale former, for eksempel informasjonsoppslag og e-poster, kantine-prat og avdelingsmøter, og all form for kroppsspråk. Den interne kommunikasjonen er sånn sett med på å bygge kulturen i en organisasjon: organisasjonens verdier og normer må utformes og beskrives for at de ansatte skal kunne ta eierskap og vite hva organisasjonen står for. Dette skjer ikke uten kommunikasjon. (Jacobsen og Thorsvik 2013 s. 278-279) Dersom organisasjonen blir omtalt i eksterne kanaler, for eksempel i avisoppslag eller på sosiale medier, påvirker dette også organisasjonskulturen: det blir en speiling av hvordan utenforstående oppfatter organisasjonen, og organisasjonen får en ide om hva og hvordan den kommuniserer utad. (Erlien 2006 s. 106-108)

Lederen, eventuelt lederne, i en organisasjon spiller en spesielt stor rolle innen kommunikasjon – intern kommunikasjon er en leders ansvar. Ansvarer bygger ikke bare på å overlevere informasjon, men å oppfordre sine ansatte til å oppsøke informasjon, å kommunisere og dele kunnskap og sine erfaringer med andre medarbeidere, og legge til rette for intern kommunikasjon med tilgang til ulike kommunikasjonskanaler. (Erlien 2006 s. 44) Sæter viser til en undersøkelse om ledelse utført av Abelia. Der kom det

blant annet frem at evnen til å kommunisere er den viktigste lederegenskapen. Dette er selvsagt, forklarer Sætre: under samarbeid, ved beslutningstaking, i møter og forhandlinger – i de aller fleste av prosessene som foregår i en organisasjon er kommunikasjon essensielt. (Sætre 2009 s. 37) Politi- og lensmannsetaten har en egen kommunikasjonspolitikk som bygger på Statens kommunikasjonspolitikk, og er i tråd med det Erlie og Sæter forteller. Dokumentet er utarbeidet av Politidirektoratet, og forteller blant annet at ”ansvaret for informasjon og kommunikasjon følger saksansvaret for både ledere og medarbeidere (...) som innebærer at hver enkelt medarbeider skal vurdere kommunikasjonsbehovet i tilknytning til den enkelte sak og skal gi relevant informasjon både oppover og nedover i linjen.” Videre står det: ”Intern informasjon er et lederansvar, men den enkelte medarbeider har også et ansvar for å tilegne seg relevant informasjon. Intern informasjon skal være tilgjengelig slik at ansatte kan gjøre seg kjent med den, og i enkelte saker kan det være behov for mer aktive kommunikasjonsiltak.” (Politidirektoratet 2011)

Bente Erlie presiserer viktigheten av å holde de ansatte informerte. Som Erlie forklarer vil informasjon om hva som skjer på egen arbeidsplass redusere usikkerheten blant de ansatte, og holde stemningen og motivasjonen oppe. I jobbsammenheng er det til og med visse krav til arbeidsgiver om å holde sine ansatte informert. Kravene er blant annet formulert i arbeidsmiljølovens ”§ 4-2. Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling”, i tråd med EUs direktiv fra mars 2005 for intern kommunikasjon. (Erlie 2006 s. 37)

Det er spesielt viktig ved omorganiseringer og andre større endringer at god intern kommunikasjon forekommer. Det er som sagt for å redusere usikkerhet blant ansatte: det er naturlig å spørre seg selv om man kommer til å beholde jobben etter endringen, om arbeidsoppgavene blir annerledes, eller om man kommer til å jobbe i samme bygning eller by. Om en leder er nøye på å gi den informasjonen han eller hun har muligheten til å gi for å besvare alle spørsmål i en endringsprosess, vil dette gjøre arbeidssituasjonen enklere å takle for de ansatte. Like viktig er det å være åpen om hvorfor endringene skjer, for å øke forståelsen for de følgende prosessen får. Det vil være mot sin hensikt å holde tilbake eventuell negativ informasjon om denne informasjonen kan bidra til at de ansatte i det minste får en god grunn til hvorfor de eventuelt på sies

opp. (Simonsen 2012) Omstillingsprosesser påvirker ofte mange ansatte direkte, enten ved at de må flytte, endre arbeidsoppgaver, eller at de mister jobben. I en slik usikker periode vil informasjon om hva som skjer virke beroligende, og opprettholde troverdighet og motivasjon for arbeidet overfor ens arbeidsgiver. (Erlie 2006 s. 32)

Når en snakker om organisasjonsstruktur og kommunikasjon i sammenheng, er det naturlig å nevne vertikal og horisontal kommunikasjon. Førstnevnte er kommunikasjonen mellom ledere og medarbeidere på ulike hierarkiske nivåer i organisasjonen, kommunikasjonen går oppover og nedover i linja. Sistnevnte er kommunikasjonen mellom ansatte på det samme hierarkiske nivået. Jacobsen og Thorsvik betegner utfordringene knyttet til kommunikasjonen langs den vertikale linja, både nedover og oppover: om toppledelsen har informasjon som angår alle ansatte i etaten, er det ofte at informasjonen først går til mellomlederne som da videreformidler informasjonen til sine underordnede igjen. Her er utfordringen at hver enkelt mellomleder tolker budskapet på hver sin måte, og de formidler det fortolkede budskapet videre til andre som igjen tolker det på hver sin måte. Faren her er at det opprinnelige budskapet blir feiltolket, eller at det ikke kommer frem slik intensjonen er. Denne faren er større jo flere ledd informasjonen går gjennom, og hvor lang tid det tar fra mellomlederne får informasjonen til de har mulighet til å bringe budskapet videre. Jo lenger tid det går desto vanskeligere blir det å huske det viktigste i hovedbudskapet. Enhver ansatt, toppleder, mellomleder og de andre underordnede, er alle enkeltindivider som har hvert sitt utgangspunkt for å tolke et budskap. En organisasjon på 1000 ansatte tolker den samme informasjonen på 1000 ulike måter, så jo større en organisasjon er desto vanskeligere er det å formidle informasjon.

Kommunikasjon oppover i linja, fra de underordnede og oppover, er også utfordrende: jo høyere opp i hierarkiet en kommer, jo færre personer er det som kan behandle informasjonen. Derfor blir ofte budskapet spisset slik at viktig informasjon kan bli borte. I tillegg er det vanlig at de underordnede kvier seg for si sin opprinnelige mening i fare for å komme dårlig ut med overordnede. Så ved å pynte på budskapet vil heller ikke den opprinnelige informasjonen nå frem. (2013 s. 289-291)

Bente Erlien sier at kvaliteten på den interne kommunikasjonen avgjør om en organisasjon er effektiv eller ineffektiv, og at disse komponentene speiler hverandre. Kommunikasjonen i en effektiv organisasjon flyter godt, den er åpen og går i alle retninger, og lederen er bevisst sitt kommunikasjonsansvar da han/hun vet at god intern kommunikasjon tjener organisasjonen godt. Motsatt er kommunikasjonen i ineffektive organisasjoner som preges instruksjer og ovenfra og ned-overføring av informasjon, ledelsen har en forventning om å bli feiltolket og kommuniserer i minst mulig grad med resten av de ansatte, og det er en tydelig silo-tenkning rundt kommunikasjon (hver avdeling kommuniserer seg i mellom, men avdelingene kommuniserer i liten grad med andre avdelinger). (2006 s. 89-90) Graden av effektivitet avhenger også av hvor mye organisasjonen prioriterer kommunikasjon. Avhengig av størrelsen på organisasjonen kan kommunikasjon være en deloppgave hos en enkelt person i ledelsen, eller det kan være en egen kommunikasjonsavdeling tilknyttet ledelsen i tillegg til egne kommunikasjonsarbeidere rundt i de ulike avdelingene. I effektive organisasjoner vil ledelsen ha nær kontakt med kommunikasjonsarbeiderne og involvere dem i beslutningsprosesser for at de kan videreformidle informasjon videre ut i organisasjonen. Her jobber kommunikasjonsarbeiderne ut mot de andre ansatte for å få tilbakemeldinger og innspill, og tar dette med tilbake til ledelsen. I ineffektive organisasjoner vil derimot kommunikasjonsarbeiderne kun videreformidle informasjonen fra ledelsen og nedover til de andre ansatte uten muligheten til å bidra på innholdet. Her prioriteres ikke toveis-kommunikasjon, og det legges ikke vekt på å få tilbakemelding på innholdet, eller å undersøke om informasjonen er forstått. (2006 s. 101-102)

## 5.0 Metode

Til denne oppgaven har jeg brukt tre kvalitative forskningsmetoder: kvalitativt intervju, feltobservasjon og tekstanalyse. Med metode mener jeg den fremgangsmåten jeg har brukt for å kunne svare på problemstillingen. Som forfatterne av "Metodebok for mediefag" innleder boka med er det fort gjort å velge problemstilling ut i fra hvilke metoder man bruker, og ikke omvendt. (2007 s. 6) Jeg bestemte meg tidlig for hva jeg ønsket å undersøke, og lot meg ikke påvirke av metoder. Når det er sagt har jeg konsentrert meg om en metode av gangen: Jeg fant det naturlig å konsentrere meg om feltobservasjon da jeg praktiserte i kommunikasjonsstaben i Politidirektoratet, og jeg

utnyttet tiden min der til å knytte kontakter til senere intervjuer. Da praksisperioden var over kontaktet jeg de personene jeg hadde fått kontakt med, og fikk også nye kontakter via dem. Etter å ha sendt ut de spørsmålene mine, begynte jeg å samle pensumlitteratur som skulle utgjøre det teoretiske fundamentet i oppgaven.

Metodene jeg har brukt er som sagt kvalitative, og med det menes at resultatene fra metodene, selve datamaterialet, ikke er egnet for å tallfestes. Det er fordi det er relativt få informasjonskilder, men disse er igjen rike på informasjon da det hovedsakelig er subjektive meninger (ved feltobservasjon og intervju). (2007 s. 20) Både kvalitative intervju og feltobservasjon egner seg godt om hensikten med forskningen er å få resultater med enkeltpersoners meninger og oppfatninger. Med disse metodene går en mer i dybden av et tema fremfor å skrape i overflaten. (2007 s. 96-98)

For å supplere oppgaven med ytterligere data, bruker jeg noen kvantitative data. Jeg fikk lov til å bruke resultatene fra medarbeiderundersøkelsene som ble gjort i hele Politi- og lensmannsetaten i 2013 og i 2015. Undersøkelsene er et samarbeid mellom Politidirektoratet som hadde ansvar for gjennomførelsen, og konsulenter fra ingeniørselskapet Rambøll. Disse undersøkelsene skulle kartlegge blant annet trivsel på arbeidsplassen, de ansattes opplevelse av sin nærmeste leder, og tilgangen til verktøy og informasjon de ansatte trenger for å kunne gjøre jobben sin. Undersøkelsen gikk ut til hele etaten, og alle fikk de samme spørsmålene og svaralternativene. Jeg tok utgangspunkt i noen av områdene undersøkelsen berørte da jeg skulle formulere mine egne spørsmål til de kvalitative intervjuene (se spørsmålene til de kvalitative intervjuene under kapittel 8.0 Vedlegg).

### **5.1 Feltobservasjon**

Feltobservasjon er et svært omfattende metode, og den lille perioden jeg praktiserte kan kanskje knapt kalles et feltarbeid: jeg kjente selv på hvor fort tiden gikk, og i etterkant hvor mye mer jeg kunne tenkt meg å finne ut av. Som Østbye m.fl. presiserer er det viktig å ha et system på datainnsamlingen i en feltobservasjon, for eksempel å notere underveis for å ikke glemme essensielle betraktninger, og for at man i etterkant trygt kan skille mellom faktiske observasjoner og det man i etterkant tror man observerte. (2007 s. 108) I tillegg hevder forfatterne at en forsker bør finne seg en rolle, det være



seg *fullstendig deltaker, deltaker som også observerer, observatør som også deltar, eller fullstendig observatør.* (2007 s. 110) Jeg inntok en rolle som deltaker da jeg ønsket å få så mye erfaring som mulig ved å være en del av omgivelsene. Av natur er jeg både nysgjerrig og observant slik at jeg hadde et visst analytisk blikk og observerte det som foregikk underveis uten at jeg bevisst gikk inn for å observere. Jeg noterte aldri mine observasjoner under praksisoppholdet, og jeg ser nå i etterkant at jeg burde gjort det for å berike oppgaven. Jeg tenker spesielt at det kunne vært nyttig å ha notater fra seminarer eller allmøter, og andre begivenheter som berører tema for oppgaven.

## 5.2 Kvalitative intervju

Det er flere måter å gjennomføre kvalitative intervju på, og like mange ulike måter å skille de ulike formene for intervju: intervjuene kan være *ustrukturerte*, der verken tema eller spørsmål er ferdigstilt. Ved denne formen for intervju har forskeren til hensikt å bli bedre kjent med informanten for å kunne tenke seg ut et tema som det er aktuelt å fordype seg i. *Semistrukturerte* intervjuer går litt mer i dybden da temaet for intervjuet er bestemt, og forskeren har kanskje formulert noen spørsmål, men intervjuet er relativt løst. Forskeren kan komme på spørsmål underveis og følge på med oppfølgingsspørsmål etter hvordan samtalen går. Ved *strukturerte* intervjuer har forskeren ferdigstilte spørsmål, som gjerne er fremkommer via et skjema, for å gjøre det enkelt å presentere funnene via for eksempel en tabell.

Michael Quinn Patton skiller intervjumetoder på en litt annen måte og presenterer denne inndelingen: en uformell samtale, intervjuguide, standardisert og åpent intervju, og lukket intervju med faste svar. Pattons uformelle samtale kan sammenliknes med et ustrukturert intervju, og både intervjuguide og standardisert og åpent intervju kan gå innunder semistrukturert intervju. Det lukkede intervjuet blir mye av det samme som strukturert intervju. (Vaagan 2008)

Til denne oppgaven har jeg brukt det som likner på Pattons standardiserte og åpne intervju-metode med: "eksakt formulering av, og rekkefølge på spørsmål, er forutbestemt. Alle respondentene stilles de samme spørsmålene, og spørsmålene er åpne." (Vaagan 2008) Jeg hadde laget spørsmål på forhånd, og de aller fleste spørsmålene var åpne, altså spørsmål som krevde at respondenten svarte utfyllende og

mer enn et ja- eller nei-svar. I følge Østbye m.fl. stilles det ved åpne spørsmål krav til respondentens refleksjon og formuleringsevne. Svakheten ved slike spørsmål er at respondenten kan feiltolke spørsmålet og dermed gi et mindre relevant svar. (2007 s. 138-140)

### 5.3 Tekstanalyse

Med tekstanalyse i denne sammenhengen menes tilnærmingen og tilegnelsen av teori som er valgt ut i fra oppgavens tema. Som Østbye m.fl. forklarer forutsetter tekstanalyse "et perspektiv, et begrep og en problemstilling som gir analysen retning og redskaper til å forstå tekstene med." (2007 s. 58) For denne oppgavens del har problemstillingen vært utgangspunkt for hvilke tekster jeg har valgt. Ved siden av styrker erfaringen etter praksisoppholdet forståelsen av tekstene.

## 6.0 Funn, oppsummering og svar på problemstillingen

Her vil jeg gå gjennom funnene fra både feltobservasjonen og intervjuene jeg har gjennomført, og knytte disse med teorien for å oppsummere og svare på oppgavens problemstilling.

### 6.1 Feltobservasjon

Som nevnt har jeg praktisert til sammen 11 uker i kommunikasjonstaben i Politidirektoratet i forbindelse med dette studieprogrammet. Under praksisoppholdet satt jeg i landskap med de ansatte, deltok på ulike møter, alt fra daglige morgenmøter til større seminarer, og jeg fikk flere oppgaver på linje med de andre ansatte i staben. På denne måten fikk jeg både observert og kjent på arbeidshverdagen til kommunikasjonspersonalet i POD. Jeg tilegnet meg kunnskap om konteksten og noen av de ulike prosessene som gjelder i denne staben. I tillegg fikk jeg mulighet til å knytte kontakter som jeg tenkte ville være til nytte i denne oppgaven. I etterkant har jeg prøvd å få en bedre innsikt i kommunikasjonsprosessene i etaten ved å snakke med de personene jeg fikk kontakt med under praksisoppholdet.

Innsikten jeg fikk under praksisoppholdet er begrenset på flere måter. Jeg var ikke ansatt og var da heller ikke inkludert i de felles kommunikasjonskanalene som pressevaktens oppdatering via SMS, og e-postkorrespondanse mellom etatens

kommunikasjonsrådgivere. Jeg fikk dermed ikke oppleve hvordan kommunikasjonen i disse kanalene fungerte, men det er ikke avgjørende med tanke på mine betraktninger, da jeg tenker at dette uansett forteller at det er et system på å sende og motta felles informasjon som inkluderer de involverte personene. Det jeg derimot fikk var Politidirektoratets nyhetsbrev, samt informasjonspakkene om politireformen som kommunikasjonsrådgiverne i POD produserer. Disse pakkene inneholder ferdige PowerPoint-presentasjoner som mottakerne, politimestere og deres kommunikasjonsrådgivere, kan bruke, som talepunkter og spesielt viktig informasjon, og også tips til hvordan informasjonen kan brukes.

I tillegg til intern kommunikasjon gjennom SMS- og e-postkorrespondanse ble det avholdt daglige morgenmøter og jevnlig heldagsmøter intern i kommunikasjonsstaben, allmøter for hele Politidirektoratet, og heldagsseminarer for kommunikasjonsrådgivere i etaten i løpet av praksisoppholdet. Igjen, i og med at jeg ikke var ansatt og ikke kan vurdere verdien av disse samhandlingsmetodene, opplevde jeg at deltakerne hadde stort utbytte av dem: både ut i fra det jeg overhørte, og ut i fra konkrete kommentarer fra deltakere under oppsummeringer og referater.

Når det gjelder organisasjonskulturen fikk jeg inntrykk av at denne varierte stort: bare i POD var det store ulikheter. Et eksempel på dette er hvilket forhold de ansatte i POD har til politidirektøren, Odd Reidar Humlegård. Humlegård sitter i øverste etasje i POD-bygget hvor også kommunikasjonsstaben sitter. I og med at de ansatte i kommunikasjonsstaben daglig møter på direktøren i gangen er de aller fleste på hils med han, og slår av en prat om det er anledning til det. Om Humlegård ble omtalt på møter innad i staben kalte de ansatte han ved fornavn. Det jeg oppfattet var at da jeg kom nedover i etasjene, omtalte de ansatte han for "direktøren". Dette sier noe om hvordan organisasjonskulturen varierer selv innenfor de samme fire veggene, og også hvordan organisasjonsstrukturen har innvirkning på de ansatte. Det er selvsagt at mennesker som ser hverandre hver dag har en mer uformell tone enn de som kun ser hverandre noen ganger i måneden, men når variasjonene er såpass markante innenfor det samme bygget, er spriket antakeligvis enda større jo lenger ut i distriktene en kommer. Det er ikke uvanlig at en stor organisasjon har flere subkulturer, det vil si mindre kulturer der medlemmene har en felles forståelse seg i mellom, og som har "sine

måter å gjøre sine ting på". (Sæter 2009 s. 91) På den andre siden fikk jeg inntrykk av at de fleste av de vanlig ansatte i POD var på fornavn med hverandre og hilste og snakket godt sammen i korridorene og i kantina. Til sammen gir det uttrykk for at de ansatte har en respekt for sin øverste leder, samtidig som at samarbeidet og kommunikasjonen de ansatte i mellom flyter godt.

Kort oppsummert vil jeg si at kommunikasjonen internt tilsynelatende virker både godt strukturert og prioritert med tanke på at det blir viet mye tid til nettopp dette temaet: samtlige av heldagsmøtene og seminarer jeg deltok på omhandlet kun intern kommunikasjon (rettet mot politireformen). Ved siden av opplevde jeg at kulturen i POD var preget av godt samarbeid mellom avdelingene og hver enkelt ansatt, i tillegg til at det var lagt opp til å være sosial på jobb i form av egne soner med sofaer, frukt og kaffe i alle etasjer. Da jeg kun har erfaring fra Politidirektoratet kan jeg ikke uttale meg om hvordan organisasjonskulturen er rundt om i distriktene og de andre enhetene, og jeg får dermed ikke beskrevet et inntrykk av etaten som helhet.

## **6.2 Intervjuer og medarbeiderundersøkelser**

Jeg intervjuet åtte personer i Politi- og lensmannsetaten: tre kommunikasjonsrådgivere i (respondent 1, 2, 3), en operasjonssentralleder (respondent 4), tre politibetjenter (respondent 5, 6, 7) og en kommunikasjonsrådgiver i Politidirektoratet (respondent 8). Jeg ville sørge for en viss variasjon blant respondentene, og intervjuet både menn og kvinne fra ulike distrikter spredt rundt i landet for at bildet skulle bli så stort som mulig. Poenget med å intervju disse personene var å få et inntrykk av hvordan kommunikasjonen går gjennom linja, og ved å snakke med personer med ulike stillinger i etaten ønsket jeg å få et utgangspunkt for å svare på problemstillingen. Det er kommunikasjonsrådgiverne i POD som kommuniserer med politimesterne i distriktene, som igjen kommuniserer med sine kommunikasjonsrådgivere. Fra politimesterne går informasjonen til neste ledernivå og til sist ut til førstelinja, til for eksempel politibetjenter.

Jeg intervjuet respondentene via e-post: jeg sendte spørsmålene, leste gjennom svarene, og sendte eventuelt nye spørsmål om jeg mistenkte at en respondent hadde feiltolket et

eller flere av spørsmålene. Jeg har valgt å holde respondentene anonyme for at de skulle kunne svare så ærlig som mulig på spørsmålene uten å være redd for å bli gjenkjent.

Som nevnt fikk jeg tilgang til resultatene fra medarbeiderundersøkelsene fra 2013 og 2015, hvorav 10 584 av de ansatte svarte i 2013 (75 %), og 11 893 i 2015 (80 %). Undersøkelsen består av mange ulike utsagn om medarbeidernes forhold til sin arbeidsplass, Politi- og lensmannsetaten, og respondentene svarer ved å si seg enten "Helt uenig" (1,0), "Delvis uenig" (2,0), "Verken eller" (3,0), "Delvis enig" (4,0) eller "Helt enig" (5,0). Jeg brukte følgende utsagn og resultat som utgangspunkt for noen av spørsmålene mine (se spørsmålene under kapittel 8.0 Vedlegg), og vil bruke de i sammenheng med funnene mine for å svare på problemstillingen: Ved utsagnet "Jeg har tilgang til den informasjonen jeg behøver for å gjøre jobben min" svarte respondentene i 2013 "Verken eller" mot "Delvis enig" (3,6), og "Delvis enig" i 2015 (4,0). På utsagnet "Min nærmeste leder er alt i alt en god leder" svarte tre av fire, 76 % av respondentene i 2013, og 77 % i 2015, seg helt eller delvis enig dette. Til sammenlikning stilte jeg blant annet disse spørsmålene til respondent 4, 5, 6 og 7 (operasjonssentrallederen og de tre politibetjentene): "Synes du at du får nok informasjon til å kunne gjøre jobben din?", "Hvem informerer deg om dine arbeidsoppgaver, endringer og fremtidige hendelser?", "Er det tilfeldig hvem du får informasjon om punktene i spørsmål 1 av, eller er det en eller flere bestemte personer du forholder deg til?" og "Er du trygg på hvem du skal henvende deg til om det er noe du lurer på?". Sammenliknet med medarbeiderundersøkelsene var respondentene mer positive: samtlige av de fire respondentene svarte at de får nok informasjon til å gjøre jobben sin, og vet hvem de kan kontakte dersom de trenger ytterligere informasjon. Samtlige svarte også at det hovedsakelig er den nærmeste lederen som informerer han/henne, og at respondenten føler seg trygg på hvem han eller hun kan henvende seg til om han/hun trenger ytterligere informasjon. I undersøkelsen fra 2013 er spørsmålet om nok og tilgjengelig informasjon blant de ti som hadde lavest skår, mens undersøkelsen fra 2015 hadde en viss økning. Dette viser at de ansatte i etaten er mer fornøyd nå enn før, og jeg tolker det også slik at varierer rundt om i etaten om informasjonsbehovet dekkes blant annet fordi de ulike avdelingene muligens har forskjellig praksis på informasjonsarbeid. I tillegg kan det virke som det varierer hvilket ansvar nærmeste leder tar når det gjelder kommunikasjon med sine underordnede. Som nevnt i teoridelen er kommunikasjon en

av de viktigste lederegenskapene, og ut i fra undersøkelsene, både svarene fra mine respondenter og respondentene i medarbeiderundersøkelsen, kan det se ut som nok og tilgjengelig informasjon har å gjøre med oppfattelsen av hvor god lederen er, som teorien også tilsier. (Politidirektoratet og Rambøll 2013, 2015)

Respondent 1, 2 og 3 (kommunikasjonsrådgiverne i distriktene) fikk blant annet disse spørsmålene: "Hvordan er kommunikasjonen mellom deg og din politimester, og deg og POD?", "Hva preger den interne kommunikasjonen i dag?", og "Hvordan oppfatter du kommunikasjonen i linja?". Alle respondentene er samstemte i at kommunikasjonen mellom dem og deres politimester, og dem og Politidirektoratet, er tilfredsstillende. De er tydelige på at de kommuniserer både godt og jevnlig, og har ingenting å utsette på det. Det respondentene også sier seg enig i er at kommunikasjonen i linja derimot bør styrkes på flere måter. To av respondentene foreslår utvidet bruk av videokonferanser, som et supplement til e-postkorrespondanse, og som et alternativ til møter og seminarer. Når det i dag blir avholdt møter som angår alle kommunikasjonsrådgivere i etaten, går mye tid og andre ressurser med på å reise, noe som kunne vært begrenset ved innføring av mer videokommunikasjon. Kurs og oppdatering rundt ulike prosjekter som foregår er andre sammenhenger respondentene nevner der video hadde vært nyttig. En av respondentene ønsker også at politimesterne blir involvert tidligere i beslutningsprosesser, og at kommunikasjonen mellom dem og politidirektøren burde være hyppigere. Respondenten begrunner dette med utfordringen politimesteren får når han/hun skal være talsperson overfor sine underordnede samtidig som han/hun ikke har fullstendig oversikt over nødvendig informasjon. Det er eksempelvis flere prosjekter som er satt i gang og som påvirker mange av etatens ansatte, blant annet utredninger i forhold til hvor hovedsetet skal være, hvordan etterforskning skal organiseres, og hva politimesterrollen skal innebære, men det kommuniseres lite om dette. Som respondent 2 sier: "Alle disse prosjektene er det fagfolk hos meg som blir berørt direkte av. Det er derfor nødvendig at vi vet mest mulig om disse prosessene, selv om det ikke foreligger noe resultat enda. Bare at det jobbes med, hvem som er medlemmer og hva de skal oppnå er viktig informasjon for fagfolkene."

Når det gjelder hvordan den interne kommunikasjonen foregår i dag, legger alle respondentene (1-8) vekt på viktigheten av den uformelle kommunikasjonen i kantina

og ved kaffetrakteren; her bygges samhold samtidig som en holder hverandre oppdatert på faglige og sosiale områder. Videre svarer respondentene at det er gode rutiner på den interne kommunikasjonen: gjennom daglige morgenmøter, ukentlige telefonmøter med alle kommunikasjonsrådgiverne i etaten, ukentlige nyhetsbrev og utsending av møtereferater via e-post, holdes respondentene oppdaterte og informerte. Samtidig bemerker samtlige at intranettet er svakt og utdatert, og at dette er en kanal som virkelig burde vært mer brukervennlig enn det det er i dag. Intranettet inkluderer alle i hele etaten, og er en enkel og effektiv kanal å spre budskap gjennom. Respondentene er helt klare på at etaten ville vært tjent på et oppdatert intranett da den interne kommunikasjonen ville blitt styrket betraktelig.

Det er i allerede igangsatt en prosjektgruppe som skal utvikle et nytt intranett, og dette understreker respondentene at de ser frem til å bruke.

Respondent 1, 2 og 3 fikk også spørsmål knyttet til den interne kommunikasjonen rundt politireformen, kalt reformkommunikasjon, og informasjonspakkene fra Politidirektoratet: "I hvilken grad finner du informasjonspakkene fra POD nyttig?" og "Hvordan bruker du informasjonspakkene?". Her svarer respondentene at informasjonspakkene er nyttige, men litt for generelle. De preges i liten grad av lokale tilpasninger, men dette har de forståelse for at slik må det være. Dermed prøver respondentene, sammen med sin politimester, å plukke ut det som er relevant for sine medarbeidere, og tilpasse informasjonen med lokale eksempler. Innholdet i pakkene brukes blant annet til lokale nyhetsbrev, pressemeldinger, og som talepunkter på avdelings- og ledermøter. På spørsmål om respondentene kontrollerer eller følger opp om, og hvordan, budskapet de vil formidle blir oppfattet slik de ønsker, svarer respondent 3 at dette er en utfordring da det ofte, som nå under reformperioden, er mye informasjon. Derfor vektlegges hyppige nyhetsbrev da dette er en kanal respondenten opplever som effektiv, med korte og konkrete artikler og oppsummeringer, og respondenten har inntrykk av mange leser brevet. Respondent 2 svarer: "jeg jobber mye med at ledere skal forstå sitt ansvar for å lytte og bringe tilbake innspill, råd og bekymringer fra sine ansatte. Jeg jobber også mye med å plukke opp ting fra de forskjellige avdelingene lokalt, noe som krever at jeg er godt kjent i organisasjonen, og at folk har tillitt til meg."

Respondent 8, (kommunikasjonsrådgiver i Politidirektoratet) fikk noen av de samme spørsmålene som respondent 1, 2 og 3, blant annet: "Opplever du at den interne kommunikasjonen preges av organisasjonsstrukturen i politiet i dag, i så fall på hvilken måte?" og "Hvordan ser du for deg at internkommunikasjonen i etaten blir preget av omorganiseringen med tanke på ny organisasjonsstruktur?". Respondent svarer mye av det samme som respondent 1, 2 og 3, at i dag så er det hovedsakelig enveisinformasjon ovenfra og ned, spesielt informasjonen om politireformen. Som respondent 8 sier: "reformkommunikasjonen i politiet preges i for stor grad av enveisinformasjon. Årsaken til det er sammensatt, men blant annet er jeg av den oppfatning at det handler om en overdreven tro på effekten av enveisinformasjon. Toveiskommunikasjon/dialog er for tidkrevende, og tid er en knapp ressurs." Kommunikasjonsrådgiverne er alle mer optimistiske til ny struktur. Respondent 8 forteller at forhåpentligvis vil det bli flere kommunikasjonsrådgivere som jobber sammen: med færre distrikt blir kommunikasjon et mye mer omfattende arbeidsområde, og det vil kreves et stødig kommunikasjonsteam i hvert distrikt. I tillegg vil færre distrikt gjøre det lettere å tilpasse informasjon som kommer ovenfra til de lokale miljøene. Informasjon som kommer fra øverste hold og skal ned til førstelinja, vil i ny struktur antakeligvis komme frem med mer av det opprinnelige innholdet i behold. Dette er fordi kommunikasjonsrådgiverne antakelig vil jobbe tettere sammen, og budskapene som skal kommuniseres ut vil bli mer samstemt selv med lokale tilpasninger.

### **6.3 Oppsummering og svar på problemstillingen**

I denne oppgaven ville jeg se på forholdet mellom organisasjonsstrukturen og den interne kommunikasjonen i Politi- og lensmannsetaten, og om det er en gjensidig eller ensrettet påvirkning. Ut i fra medarbeiderundersøkelsene og de svarene jeg fikk fra de kvalitative intervjuene virker det som at de fleste av de ansatte i etaten er fornøyde med sin nærmeste leder, og tilgangen til den informasjonen de trenger for å kunne gjøre jobben sin. Samtidig tyder det på at det er teknologiske utfordringer som gjør at den interne kommunikasjonen ikke fungerer optimalt i dag; et utdatert intranett og få muligheter utenom e-post og telefon for å kommunisere utover sin egen avdeling. Dette speiles i oppfatningene til kommunikasjonsrådgiverne jeg intervjuet, som ikke la skjul på at etaten preges av gamle tradisjoner med hierarkiet som utgangspunkt i måten man kommuniserer, eller rettere sagt: overleverer informasjon fra toppen og ned. Når det er



sagt så betyr ikke det at det er slik hele etaten opplever arbeidsforholdene. Det er kun åtte av etatens 15 495 ansatte som har fått uttale seg, og jeg kan derfor ikke sette to streker under svaret basert på svarene fra de kvalitative intervjuene. Poenget mitt med å få disse uttalelsene var å få noen utfyllende betraktninger utover medarbeiderundersøkelsene.

Med omstillingen må de ansatte tilpasse seg og bli kjent med nye arbeidsmåter, og kanskje forholde seg til nye mennesker. Samlet vil etaten få muligheten til å koordinere seg på nytt, og danne en ny organisatorisk kontekst med gode rutiner for intern kommunikasjon. Den nye formelle teksturen må de ansatte forholde seg til, men den uformelle delen kan de være med å bygge opp selv. Jeg tenker at sjansen er gyllen for å ta tak i de rutinene som er innarbeidet etter mange år, og utnytte omorganiseringen til å utfordre mange av de gamle metodene, og bygge opp en ny kontekst med moderne løsninger, og friske opp i en litt satt kultur, slik at organisasjonen kan møte dagens utfordringer med dagens muligheter, for å nå politiets overordnede mål om å sikre trygghet, lov og orden.

"Hovedmålet med politireformen er å skape økt trygghet der folk bor og ferdes i det daglige. Politiet skal jobbe mer effektivt enn i dag, og rustes bedre til å møte dagens og fremtidens kriminalitet. For å oppnå dette må politiet endres og styrkes på flere områder samtidig. Dette er de viktigste hovedområdene i politireformen, som til sammen skal gi en bedre polititjeneste: ny organisering, nye og bedre arbeidsverktøy, nye og bedre måter å jobbe på, bedre ledelse og styring." (politi.no 23.3.2015)

I teoridelen nevnte jeg Henri Fayol og hans teori om kontrollspenn. Per dags dato imøtekommer antallet ledere i Politi- og lensmannsetaten teorien, men teori er ikke det samme som praksis. I en organisasjon som Politi- og lensmannsetaten med mange tusen ansatte, er avstanden fra topp til bunn, via alle avdelingene og enhetene, stor, og dermed er også distansen fra ledelsen og ned til førstelinjen stor. Dette byr på utfordringer på kommunikasjonsfronten da informasjon skal gå gjennom mange ledd, og fortolkningene kan endre seg underveis. De 1452 lederne formidler sin versjon av informasjonen, altså 1452 ulike varianter av den opprinnelige informasjonen, satt på spissen. Det er selvsagt ikke svart/hvitt: Fayols teori peker på noe viktig, nemlig at enhver ansatt har et informasjonsbehov, noe Erlieen også presiserer, og det er begrenset hvor mange ansatte

en kan underrette på en tilfredsstillende måte. På den andre siden bør poenget være å formidle det samme budskapet, selv om det kanskje betyr at enhver ikke kjenner seg 100 % igjen fordi "kontorveggene mine er grønne og ikke blå" – igjen satt på spissen. Derfor tror jeg, på bakgrunn av spekulasjonene jeg har fått med meg, at en mer sentralisert kommunikasjonsfunksjon vil styrke den interne kommunikasjonen. Det vil bli flere kommunikasjonsfaglige personer som vil jobbe sammen, og de får blant annet mulighet til å utarbeide strategier og trene mellomlederne på en helhetlig måte, for at hele etaten vil fungere som en enhet.

Som Erlien poengterer er kvaliteten på den interne kommunikasjonen avhengig av at organisasjonen prioriterer intern kommunikasjon. Ut i fra oppfatningene mine, både etter praksisoppholdet og fra svarene fra respondentene i medarbeiderundersøkelsene og i de kvalitative intervjuene, er det alt i alt gode rutiner for den interne kommunikasjonen i etaten. Politi- og lensmannsetaten har en tydelig profil når det gjelder kommunikasjonen, som vises blant annet i deres "Kommunikasjonspolitikk for politi- og lensmannsetaten". Det som gjenstår er å få på plass flere verktøy som vil forenkle og forbedre kommunikasjonen (nytt intranett og videokommunikasjon), samtidig som det bør bli mer åpenhet rundt prosjekter og andre prosesser (ref. respondent 2 sitt utsagn i kapittel 6.2).

For å svare på problemstillingen, om det er en sammenheng mellom organisasjonsstrukturen og den interne kommunikasjonen i Politi- og lensmannsetaten, så er svaret både og. Den interne kommunikasjonen er både preget av enveis informasjonsoverlevering, samtidig som det vies mye ressurser på intern kommunikasjon. Kommunikasjonen flyter godt mellom avdelinger og fra toppen og ned, men det er mindre fokus på nedenfra og opp-kommunikasjon: det har jeg inntrykk av at varierer fra avdeling til avdeling avhengig av de lokale rutineene og den innarbeidede kulturen. Når det er sagt så er det grunn til å tro at etaten vil få en mer velfungerende intern kommunikasjon etter hvert som den nye organisasjonsstrukturen faller på plass. I proposisjonen fra Stortinget står det i kapittel 8 om styring av politiet at: "det er nedsatt en arbeidsgruppe med representanter fra departementet og Politidirektoratet som skal gjennomgå de to organenes roller, ansvar og samarbeidsrutiner. Formålet med arbeidet er å bidra til en felles forståelse av hva ansvaret og oppgavene går ut på, en

hensiktsmessig og avklart ansvars- og oppgavedeling, ryddighet i relasjoner, styringslinjer og kommunikasjonskanaler, å avstemme roller og ansvar, og å oppnå en bedre styringspraksis.” (Regjeringen 2015) I dette leser jeg at det vil bli satset mer på intern kommunikasjon, og utformes eksakte rollebeskrivelser, som igjen vil tydeliggjøre kommunikasjonsansvaret. Organisasjonsstrukturen har satt sine spor i dagens interne kommunikasjonsfunksjon, og med denne erfaringen, og med nye føringer og verktøy, vil etaten kunne bevege seg mot et mer strukturert, informert og enhetlig politi.

## 7.0 Litteratur

Erlien, Bente (2006): *Intern kommunikasjon. Planlegging og tilrettelegging*. (4. utgave). Oslo: Universitetsforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2013): *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4. Utgave). Bergen Fagbokforlaget

Sætre, Alf Steinar (2009): *Kommunikasjon i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget

Østbye, Helge, Knut Helland, Karl Knapskog og Leif Ove Larsen (2007): *Metodebok for mediefag*. (3. utgave). Bergen: Fagbokforlaget

## 7.1 Kilder

Bråthen, Cristin (23.4.2015) [E-post-korrespondanse]

Lovdata.no (1.7.2014): "§ 4-2. Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling". URL: [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL\\_4#KAPITTEL\\_4](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL_4#KAPITTEL_4) [Lesedato: 29.4.2015]

Politi.no (30.8.2012): "Politiledelsen". URL: [https://www.politi.no/om\\_politiet/politiledelse/](https://www.politi.no/om_politiet/politiledelse/) [Lesedato: 4.4.2015]

Politi.no (23.3.2015): "Politireformen". URL: [https://www.politi.no/om\\_politiet/politireformen/](https://www.politi.no/om_politiet/politireformen/) [Lesedato: 4.4.2015]

Politi.no (5.2.2015): "Politiets mål". URL: [https://www.politi.no/strategier\\_og\\_analyser/](https://www.politi.no/strategier_og_analyser/) [Lesedato: 3.3.2015]

Politidirektoratet (2011): "Kommunikasjonspolitik for politi- og lensmannsetaten". URL: [https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg\\_1418.pdf](https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg_1418.pdf) [Lesedato: 21.4.2015]

Politidirektoratet (2012): "22. juli 2011. Evaluering av politiets innsats". URL: [https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg\\_1648.pdf](https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg_1648.pdf) [Lesedato: 23.4.2015]

Politidirektoratet og Rambøll: "Politi- og lensmannsetatens medarbeiderundersøkelse 2013"

Politidirektoratet og Rambøll: "Politi- og lensmannsetatens medarbeiderundersøkelse 2015"

*Pst.no* (2015): "Ledelsen". URL: <http://www.pst.no/om/ledelsen/> [Lesedato: 19.3.2015]

*Regjeringen.no* (2012): " NOU 2012: 14

Rapport fra 22. juli-kommisjonen. Del 6 Læring". URL:

<https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/nou-2012-14/id697260/?docId=NOU201220120014000DDDEPIS&q=&navchap=1&ch=8#KAP19-9>

[Lesedato: 5.3.2015]

*Regjeringen.no* (2013): " NOU 2013: 9

Ett politi – rustet til å møte fremtidens utfordringer — Politianalysen". URL:

<https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/nou-2013-9/id730815/?docId=NOU201320130009000DDDEPIS&ch=1&q=politianalysen&redir=true&ref=search&term=politianalysen> [Lesedato: 7.4.2015]

*Regjeringen.no* (6.3.2015): " Fakta om nærpolitireformen". URL:

<https://www.regjeringen.no/nb/tema/lov-og-rett/kriminalitet-og-politi/innsikt/narpolitireformen/fakta-om-narpolitireformen/id2398894/> [Lesedato: 8.4.2015]

*Regjeringen.no* (2015): " Prop. 61 LS (2014-2015)

Endringer i politiloven mv. (trygghet i hverdagen – nærpolitireformen). 2 Bakgrunn for proposisjonen". URL:

<https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/prop.-61-s-2014-2015/id2398784/?docId=PRP201420150061000DDDEPIS&q=&navchap=1&ch=2> [Lesedato: 9.4.2015]

Simonsen, Arne (2012): "Intern kommunikasjon ved omstillinger og omorganiseringer".

*Kommunikasjon.no*, 4.10.2012. URL:

<http://www.kommunikasjon.no/fagstoff/internkommunikasjon/intern-kommunikasjon-ved-omstillinger-omorganiseringer-og-fusjoner> [Lesedato: 8.4.2015]

*Snl.no* (20.2.2015): "Hierarki". URL: <https://snl.no/hierarki> [Lesedato: 20.3.2015]

Vaagan, Robert (6.3.2008): "Om intervjuer og å intervju". URL:

[https://fronter.com/hioa/mail/emaillist.phtml/intervju.html?action=getattach&mnr=536&sid=553e6addbd95f&userkey=62e62042841e9a1476ed6236cbd35acc&mimepart=2&curent mbox=INBOX&selected\\_mailserver=14478&show\\_from=](https://fronter.com/hioa/mail/emaillist.phtml/intervju.html?action=getattach&mnr=536&sid=553e6addbd95f&userkey=62e62042841e9a1476ed6236cbd35acc&mimepart=2&curent mbox=INBOX&selected_mailserver=14478&show_from=) [Lesedato: 4.4.2015]

*Wikipedia.no* (22.7.2014): "Henri Fayol". URL: [http://no.wikipedia.org/wiki/Henri\\_Fayol](http://no.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol)  
[Lesedato: 11.4.2015]

*Wikipedia.no* (29.5.2013): "Henry Mintzberg". URL:  
[http://no.wikipedia.org/wiki/Henry\\_Mintzberg](http://no.wikipedia.org/wiki/Henry_Mintzberg) [Lesedato: 10.4.2015]

Illustrasjon:

*Pixabay.com*: URL: <http://pixabay.com/no/forretningsid%C3%A9-planlegging-660083/> [ 2.04.2015]

## 7.2 Intervjuer

Respondent 1 (2.4.2015) [Intervju via e-post]

Respondent 2 (27.3.2015) [Intervju via e-post]

Respondent 3 (22.4.2015) [Intervju via e-post]

Respondent 4 (23.4.2015) [Intervju via e-post]

Respondent 5 (10.4.2015) [Intervju via e-post]

Respondent 6 (13.3.2015) [Intervju via e-post]

Respondent 7 (30.4.2015) [Intervju via e-post]

Respondent 8 (12.3.2015) [Intervju via e-post]

## 8.0 Vedlegg

### Spørsmål til respondent 1, 2 og 3

1. I hvilken grad finner du informasjonspakkene fra Politidirektoratet (POD) nyttig?
  - 1a. Hvilke, om noen, innvendinger har du til innholdet i informasjonspakkene?
  - 1b. Hvordan bruker du informasjonspakkene?
  - 1c. Hvilke, om noen, tilbakemeldinger har du fått fra dine kollegaer ved bruken av informasjonspakken?
2. Hvordan oppfatter du kommunikasjonen i linja?
3. Er behovet for informasjon rundt hvordan du skal gjøre jobben din dekket - om ikke, har du tanker om hva som kunne vært gjort annerledes?
4. Hva er mest utfordrende for deg som kommunikasjonsrådgiver i reformperioden?
  - 4a. Dersom utfordringen(e) er såpass omfattende at du ikke kan håndtere den/de på egenhånd, vet du hvem du kan spørre om råd og hjelp? Hvem er i så fall dette?
5. Du som kommunikasjonsrådgiver er bindeleddet mellom POD og resten av distriktet med tanke på informasjon om reformen; hvordan opplever du å være i denne posisjonen med tanke på ansvar/ansvarsfraskrivelse rundt det du informerer om/kommuniserer?
6. Hvordan er kommunikasjonen mellom deg og din politimester, og deg og POD?
7. Hva er god kommunikasjon for deg?
8. Kontrollerer eller følger dere opp om og hvordan budskapet dere vil formidle blir oppfattet slik dere vil?
9. Føler du et ansvar overfor mottakere av informasjonen, i så fall på hvilken måte?

10. Opplever du at den interne kommunikasjonen preges av organisasjonsstrukturen i politiet i dag, i så fall på hvilken måte?

11. Hvordan ser du for deg at internkommunikasjonen i etaten blir preget av omorganiseringen med tanke på ny organisasjonsstruktur?

12. Hva preger den interne kommunikasjonen i dag?

### **Spørsmål til respondent 4, 5, 6 og 7**

1. Hvem informerer deg om dine arbeidsoppgaver, endringer og fremtidige hendelser?

2. Hvem er din nærmeste leder (posisjon)?

3. Synes du at du får nok informasjon til å kunne gjøre jobben din?

4. Synes du at du får nok informasjon som generelt angår din jobb i politiet?

5. Er det tilfeldig hvem du får informasjon om punktene i spørsmål 1 av, eller er det en eller flere bestemte personer du forholder deg til?

6. Er du trygg på hvem du skal henvende deg til om det er noe du lurer på?

7. Opplever du at intern kommunikasjonen preges av informasjonsoverlevering, eller er det kommunikasjon mellom sender og mottaker av informasjonen?

8. Hvilke kanaler foregår den interne kommunikasjonen i?

9. Hvilke kanaler foretrekker du/ville du foretrukket om du kunne velge?

10. Hvordan vil du helst motta informasjon og / eller kommunisere med din nærmeste leder?

11. Opplever du at kommunikasjonen mellom deg og din nærmeste leder er preget av den hierarkiske organisasjonsstrukturen politiet har?

12. Opplever du at kommunikasjonen mellom deg og dine kollegaer er preget av den hierarkiske organisasjonsstrukturen politiet har?



13. Har du noen tanker om den interne kommunikasjonen kunne være bedre om organisasjonen var strukturert på en annen måte, hvis ja: hvordan?

14. Har du noen tanker om politireformen vil prege den interne kommunikasjonen i etaten, hvis ja: på en positiv eller negativ måte, og hvordan?

15. Hvordan er den interne kommunikasjonen på avdelingen din: hvilke kanaler brukes (intranett, e-post, oppslag, møter, muntlige beskjeder etc.)? Er det mulighet for deg å medvirke/bidra/gi tilbakemelding på informasjonen du får, eller er det en ovenfra og ned-måte å overlevere informasjon?

### **Spørsmål til respondent 8**

1. Hva er god kommunikasjon for deg?

2. Kontrollerer eller følger dere opp om og hvordan budskapet dere vil formidle blir oppfattet slik dere vil?

3. Føler du et ansvar overfor mottakere av informasjonen, i så fall på hvilken måte?

4. Opplever du at den interne kommunikasjonen preges av organisasjonsstrukturen i politiet i dag, i så fall på hvilken måte?

5. Hvordan ser du for deg at internkommunikasjonen i etaten blir preget av omorganiseringen med tanke på ny organisasjonsstruktur?

6. Hva preger den interne kommunikasjonen i dag?