



Bacheloroppgave

ADM650 Jus og administrasjon

Organisasjonskulturen i Kystverket

Hege Iren Olsen

Totalt antall sider inkludert forside: 40

Molde, 21. mai 2012



Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/ dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 15

Veileder: Ingunn Gjerde

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 21. mai 2012

Forord



Tranøy fyrstasjon på Stangholmens vestpynt ved Vestfjorden, cirka tre kilometer fra

Tranøy. Foto: Frank Vold.

Ensom, ensom her jeg sidder
I et taarn – i Taage hyllet,
I et bur – af Sjø beskyllet ;
Rundt mig Evighedens Vidder,
Og jeg tænker og jeg tænker –
Og jeg grunder, og jeg lider –
Og jeg synes somme tider,
Vanvids Slør sig om mig sænker.

Ensom, ensom – langt herude
i mitt trange Fangekammer,
Tys ! Jeg hører Havets Jammer,
Stormen rundt om Taarnet tude.
Og jeg stirrer og jeg stirrer –
Og jeg ser de mørke Aander,
Og jeg hører, at de vaander
Sig, mens de i Luften svirrer.

Ensom sidder jeg herude,
Men Orkanen Havet pisker.
Og jeg hører, Stemmer hvisker:
"Ser du vraget af en Skude?"
Og jeg stirrer og jeg stirrer –
Og jeg ser ei Hav og Himmel :
Men jeg hører Veraabs Vrimmel,
Som forvirrer, som forvirrer

Oscar Aagaard (utdrag)

Det har vært en spennende prosess å jobbe med denne oppgaven. Jeg har vært veldig heldig som fikk komme til Kystverkets Hovedkontor (HK) og intervju fire informanter om min problemstilling, for å finne ut om Kystverket har greid å få til en helhetlig organisasjon. Prosessen har lært meg mye om Kystverket generelt og det arbeidet de ulike fagavdelingene og staben arbeider med i forhold til forvaltningsoppgaver Kystverket utfører, hva de ansatte legger i ordet organisasjonskultur og om det er godt samarbeid/konflikter ved de ulike avdelingene ved Kystverket.

Jeg vil rette en stor takk til Anne Berit Støyva Emblem, som er seniorrådgiver ved stab for tilsyn, revisjon og kvalitet, ved Hovedkontoret for å ha vært behjelpelig med å gi meg de opplysninger jeg har trengt for å gjennomføre denne oppgaven, og hjulpet meg med å få tak i informanter fra forskjellige fagavdelinger og staber ved Hovedkontoret. Vil også rette en stor takk til de fire respondentene som har tatt seg tid til intervju, og var villige til å dele sine erfaringer og opplevelser.

Til slutt vil jeg rette en takk til Ingunn Gjerde som har gitt støtte og veiledning under skrivningen av denne avsluttende bacheloroppgaven. Samt de ansatte på biblioteket ved Høgskolen i Molde, for at jeg har fått gjort deler av denne oppgaven i blant annet arbeidstiden.

Innhold

1	Tema	3
1.1	Bakgrunn for oppgaven	3
1.2	Problemstilling	4
2	Historikk	4
2.1	Fyrdirektoratet	5
2.2	Havnevesenet.....	6
2.3	Losvesenet	7
3	Metode	9
3.1	Intervjuet	10
3.2	Kritikk av studiet av organisasjonskultur	11
4	Kystverkets organisering i dag	12
4.1	Kystverkets rolle.....	14
5	Teori og perspektiver	19
5.1	Perspektiver	21
5.1.1	Integrasjonsperspektivet.....	21
5.1.2	Differensieringsperspektivet	22
5.1.3	Fragmenteringsperspektivet	22
6	Kulturen i Kystverket.	23
7	Drøftelse av problemstilling	24
8	Konklusjon	30
9	Veien videre	31
	Litteraturliste:	32
	Vedlegg 1	35

1 Tema

Denne oppgaven handler om Kystverket som organisasjon. For å få belyst organisasjonen som en helhetlig organisasjon, vil sentrale elementer være teknologier, sosiale strukturer, kulturer og fysiske strukturer, samt juridiske strukturer som overlapper hverandre med omgivelsene som kontekst.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Med tanke på Kystverket, som er en stor og omfattende organisasjon, og som har desentraliserte avdelinger og divisjoner som strekker seg fra Arendal i sør til Honningsvåg i nord, ønsker jeg å ta utgangspunkt i organisasjonskulturen i Kystverket, for å belyse hvordan kultur i en organisasjon fungerer.

Kystverket er et forvaltningsorgan som er underlagt Fiskeri- og Kystdepartementet, der Kystverket har et overordnet ansvar for utbygging og vedlikehold av havner, farleder, fyr og merkeinstallasjoner, samt lostjenester og trafikksentraltjenester. Kystverket har også andre forvaltningsoppgaver, som omfatter lover og regelverk for havner, farleder og losplikt. I St.meld.nr.13 (2000-2001) fremmer Fiskeridepartementet et forslag til ny organisering av Kystverket, og de bruker som begrunnelse at;

«virksomheten er sammensatt og preges av til dels ulike organisasjonskulturer».¹

Disse kulturene har bakgrunn i organiseringen av Kystverket som før 1974 hadde tre ulike etater (fyr, los og havnevesen);

«denne oppdelingen av ulike etater, som fortsatt er til stede innad i Kystverket er med på å hemme utviklingen av etaten som forvaltningsorgan».²

Med dette som argument, blir omleggingen av etaten påkrevd, slik at den står bedre rustet til å møte utfordringene som rettes til moderne forvaltning og produksjonstjenester³.

¹ St.meld.nr.13 (2000-2001), s.12.

² Ibid.

³ Ibid.

Kystverket har vært gjennom en omfattende fornying av direktoratet, fra 1974 og fram til i dag, noe som medfører at los, fyr og havnevesenet har blitt inkorporert i resten av Kystverket, for å få en helhetlig organisasjonskultur.

1.2 Problemstilling

I hvilken grad har det vært mulig å etablere en helhetlig organisasjonskultur, og hvordan fungerer Kystverkets kultur i dag?

2 Historikk

Norge er et langstrakt land og ferdselen langt sjøveien var en forutsetning for bosetting, og likedan en grunnleggende faktor i etableringen av Norge som en sjøfartsnasjon, noe som betyr at fiskerinæringen er, og har vært en viktig faktor i næringsgrunnet og bosettingen på kysten.⁴

I St.meld.nr.66 (1971-1972) ble det lagt fram et forslag om samordning av Havnedirektoratet, Fyrdirektoratet og Losdirektoratet. Stortinget slutter seg til forslaget, jf. Innst.s.nr.185 (1972-1973). Sammenslåingen av de tre direktoratene ble gjennomført den 1. juli 1974, og i St.meld.nr.105 (1976-1977) ble det fremmet forslag om Kystdirektoratets distriktsorganisasjon, der det ble konkludert med å foreslå en distriktsorganisasjon for Kystverket basert på 5 distrikt. Disse distriktskontorene ble foreslått lokalisert til Arendal, Haugesund, Ålesund, Kabelvåg og Honningsvåg. Stortinget sluttet seg til dette, jf. St.meld.nr.105 (1976-1977) og (St.meld.nr.13 (2000-2001)).

Før 1974 var det tre direktorater, med til dels ulike kulturer, og for å få ett bedre innblikk i hvordan disse direktoratene fungerte, vil jeg nedenfor beskrive hver av de som egne direktorater.

⁴ Kystverket «om Kystverket» en brosjyre til nyansatte i Kystverket.

2.1 Fyrdirektoratet

I 1841 ble Fyrdirektoratet opprettet, og i løpet av en 40-års periode ble det bygget over 100 bemannede fyrstasjoner.⁵

«Makkaur fyrstasjon i Finnmark»



Figur 1⁶

Kvaliteten på fyrbelysningen ble stadig forbedret, og i 1897 kunne det første elektriske fyret tennes på Ryvingen fyrstasjon. I 1883 var gassoljebrenneren en realitet, og dermed var det mulig å oppføre mange fyrlykter uten fast tilsyn.⁷ Det var fyrassistenter, fyrbetjenter, fyrarbeidere og fyrmestre som arbeidet på fyrene, og måten fyrarbeiderne ble rekruttert på beskriver Nerbøvik⁸ som et slags «fyrarbeiderdynasti».

Formenn og arbeidere var ikke fast ansatt i fyrvesenet, og formennene var entreprenører som forhandlet om byggeoppdrag direkte med fyrdirektøren, som fikk fornyet tillit hvis produktene som ble levert i god tid og i riktig utførelse.⁹ Dette med å bygge fyrene krevde en stabil arbeidsstokk, og siden mange fyr ligger avsidesliggende til, måtte man finne arbeidere i sin egen familie og nabolag. Ifølge

⁵ <http://www.kystverket.no/Kystkultur/Hvordan-Kystverket-ble-Kystverket/Fyrhistorie/>. Hentet 27.april 2012.

⁶ Makkaur fyrstasjon ytterst i Båtsfjorden er et ledfyrt opprettet i 1928. Fyrbygningen, som er en rektangulær betongbygning med firkantet tårn på det hvelvete taket, er en av de mest særpregete i landet, med trekk fra industriarkitektur. En tørrmurt vei fører til den øvrige bebyggelsen og en støpt vei til naust og landing. <http://www.kulturminnesok.no/Lokaliteter/Finnmark/Baatsfjord/MAKKAUR-FYRSTASJON>. Hentet 27.april 2012.

⁷ Baar, Knut L (2011)

⁸ Baar, Knut L (2011): Nærbøvik (1997): s. 164-170.

⁹ Baar Knut L (2011): s. 32.

Baar gikk både formanns- og arbeiderrollen i arv, og i dag finnes det fremdeles ansatte i Kystverket som er i slekt med fyrarbeidere fra midten av 1800- tallet.¹⁰

2.2 Havnevesenet

Statens Havnevesen ble også etablert i 1841. den første tiden var etatens virksomhet primært knyttet til kontroll og myndighetsutøvelse på et overordnet nivå og representasjon i Kommunale havneadministrasjoner.¹¹

«Nordkapp og Porsanger havn»



Figur 2¹²

I alt er det bygget nær 800 statlige fiskerihavner, og verdien på investeringene ble i 1988 anslått til å være på 7-8 milliarder kroner.¹³

De statlige fiskerihavnene ligger langs hele norskekysten, og havnene varierer mye i både størrelse, beliggenhet og bruksintensivitet. Det er mange ulike aktører som har interesse i fiskerihavnene, og Kystverket er naturlig nok en av de sentrale aktørene, både som forvalter av statlige privatrettslige eier- og bruksrettigheter og som offentlig forvaltningsmyndighet etter havne- og farvannsloven.¹⁴

Havnestrukturen i Norge består i dag av 5 utpekte havner som Fiskeri- og kystdepartementet gjennom enkeltvedtak har utpekt. Disse er Oslo havn KF,

¹⁰ Baar knut L. (2011): s.32. Nærbøvik (1997): s. 164-170.

¹¹ <http://www.kystverket.no/Kystkultur/Hvordan-Kystverket-ble-Kystverket/Havnehistorie1/>. Hentet 27.april 2012.

¹² Nordkapp og Porsanger havn; bilder er ment for å illustrere en havn.

¹³ http://www.nordkapphavn.no/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=1. Hentet 27.april 2012.

¹⁴ <http://www.kystverket.no/Kystkultur/Hvordan-Kystverket-ble-Kystverket/Havnehistorie1/>. Hentet 27.april 2012.

¹⁴ Ibid.

Kristiansand havn KF, Stavangerregionen havn IKS, Bergen og omland havn og Tromsø havn KF.¹⁵

For å sikre effektive farledere, har Regjeringen i Nasjonal transportplan definert 32 stamnetthavner, hvorav god landverts tilknytning er viktig for 25, mens de resterende syv er sjø-sjøbaserte terminaler. Disse havnene er knyttet opp til stamleden som går langs kysten fra Svinesund til grensen mot Russland. Infrastrukturen rundt større terminaler er viktig for å få gods ut i landet på en effektiv måte.¹⁶ Resten betegnes som lokale havner, fiskerihavner, fritidsbåthavner og lignende. De om lag 600 statlige fiskerihavner forvaltes av Kystverket. Kystverket deltar i planleggingen, og utøver myndighet etter havne- og farvannsloven, som har som formål å legge til rette for god fremkommelighet, trygg ferdsel og forvaltning av farvannet.¹⁷

2.3 Losvesenet

De første bestemmelsene om losvirksomhet stammer fra Magnus Lagabøters by- og landslover fra slutten av 1200-tallet. På 1720 tallet forelå den første norske losforordningen, og under Tordenskjolds ledelse, fikk Gabriel Christiansen aksept for å tuft et selvstendig losvesen i Norge. På 1800-tallet vokste det fram et organisert losvesen.¹⁸

*«Til tross for at losvesenet ble organisert i statlig regi, ble ikke betingelsene for de enkelte losene særlig bedret. De konkurrerte om oppdragene – den som "kapret" innkommende skip først fikk losoppdraget. Slik var losene selv ansvarlig for sin egen inntekt, mens det offentlige fastsatte regler, gebyrer og sertifiserte losene. Farvannskunnskapen ble ervervet gjennom egen erfaring, så vel som overføring innad i familier. Losyrket gikk nemlig ofte i arv ved at sønn fulgte far i tjenesten Slik ble losvirksomheten drevet, uten betydelige endringer frem mot slutten av det nittende århundre».*¹⁹

¹⁵ <http://www.kystverket.no/Maritim-infrastruktur/Havner/Klassifisering-av-havner/>. Hentet 27.april 2012.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ <http://www.kystverket.no/Kystkultur/Hvordan-Kystverket-ble-Kystverket/Loshistorie/>. Hentet 27.april 2012.

¹⁹ Ibid.

«Losbåt som henter en los».



Figur 3²⁰

Færderlosenes forening ble stiftet i 1889, og som deres fanesak var å revidere losloven det vesentlige, slik at konkurranselosingen ble myket opp. Etter 10 års kamp kom gjennombruddet – felleskasseprinsippet fikk aksept. Dette innebar at losene samarbeidet om vakthold, skøytedrift og delte fortjenesten innad i loskretsen.²¹

Det tok tid før en felles losning gjorde seg gjeldene over hele landet, men i 1925 var prinsippet innført, og i 1948 ble Los direktoratet opprettet, og losene ble statstjenestemenn. Senere tok Staten over eiendomsretten til losbåtene, og offentlige losbåtførere ble ansatt. Ikke før i 1980 fikk losene sin betaling gjennom regulativlønn. I dag teller loskorpset i Kystverket ca. 270 losere, og 115 har sitt arbeid som losbåtførere.²²

I dag blir losene rekruttert fra blant annet handelsflåten og sjøforsvaret, og man må ha en teoretisk utdanning som sjøkaptein samt tre års effektiv fartstid som

²⁰ Losbåttjenesten har i hovedoppdrag å bringe losen til og fra sine oppdrag. Kystverket har 25 losfartøy som er stasjonert ved 18 losstasjoner langt norskekysten.

²¹ <http://www.kystverket.no/Kystkultur/Hvordan-Kystverket-ble-Kystverket/Loshistorie/>. Hentet 27.april. 2012.

²² Ibid.

ansvarshavende navigasjonsoffiser, samt at opptaksprosessen er omfattende. De må gjennom psykologiske tester som viser om de er egnet til oppgaven som los eller ikke.²³

3 Metode

I mange kulturstudier er det kvalitativ undersøkelse som er vanlig, noe som det også vil være i denne oppgaven. Også halvstrukturerte intervjuer med åpne svaralternativer, slik som studier av holdninger, motiver og oppfatninger, når man ønsker å studere hvordan mennesker konseptualiserer, eller hva slags terminologi de bruker²⁴ kan brukes.

Ved å bruke den kvalitative forskningsmetoden for å kartlegge kulturen i Kystverket er det både svakheter og styrker. Halvstrukturerte intervjuer med åpne svaralternativer, gjør at intervjuene ikke blir sammenlignbare med hverandre, fordi intervju spørsmålene ikke vil være helt like fra intervju til intervju.²⁵ Da vil ett slikt intervju være vanskelig å kode fordi det ikke er faste svaralternativer. Intervju kan være tidskrevende i forhold til hvor mange informanter man spenner over.

Jeg valgte fire informanter til å svare på intervjuene som foregikk ved HK i Kystverket, og jeg kalkulerte med at informantene ikke hadde ubegrenset med tid til disposisjon. I og med at jeg har bare valgt 4 informanter til min studie av kulturen i Kystverket, er dette en svakhet i forhold til generaliserbarheten. På grunn av de begrensede ressursene jeg hadde til rådighet, valgte jeg informanter fra både fra toppledelsen, mellomledere og rådgivere, for å si noe om organisasjonskulturen.²⁶

Fordelene med denne type intervju er at informantene kunne bruke sitt eget språk, sine egne begrepskategorier og sin egen virkelighetsdefinisjon, når jeg intervjuet dem.

²³ Kystverket «om Kystverket» en brosjyre til nyansatte i Kystverket.

²⁴ Bang 2011.

²⁵ Bang 2011, Jacobsen 2005.

²⁶ Ibid.

Jeg la til grunn at respondentene skulle kunne bruke sine egne ord og uttrykk, da dette var viktig med tanke på å finne ut hva slags felles kultur Kystverket har utviklet.²⁷

Intervjuet hadde stor fleksibilitet ved at jeg stoppet opp for å få utdypet interessante svar, og stilte tilleggsspørsmål om det var noe som var uklart. Slik ble interaksjonen som jeg og respondenten hadde ikke bare en svakhet men også en styrke.²⁸

Et slikt intervju kan generere masse informasjon som kan danne utgangspunkt for nye hypoteser om hvilke normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som eksisterer i Kystverket.²⁹

Videre betyr det at jeg kom i dybden ved ett spørsmål, om jeg ønsket det, og jeg kunne gå i dybden av et tema om ønskelig. I tillegg ville intervjuene i større grad enn andre metoder tillate tvetydighet i informasjonen.³⁰

3.1 Intervjuet

Først ble det sendt ut et skriv fra meg om at jeg ønsket å skrive om organisasjonskulturen i Kystverket. Videre ble det opprettet kontakt med en seniorrådgiver som organiserte det slik at jeg fikk tak i informanter. Det som skal sies er at informantene ikke var helt likegyldig angående mitt intervju, da det kan være både vanskelig og ikke minst «*skummelt*», da med tanke på at det er kultur som skulle undersøkes. Jeg fikk videreformidlet min intensjon med intervjuene, og forsikret at jeg både har taushetsplikt i forhold til hva som måtte komme fram ved intervjuene, og at alt av materiale etter at oppgaven er ferdig skal tilintetgjøres.

Intervjuene foregikk ved HK i Ålesund, der jeg hadde fått satt av en dag til mine studier av organisasjonskultur. Seniorrådgiveren ved HK var den som koordinerte meg slik at jeg kom på rett kontor til rett tid, og slik at jeg kunne foreta intervjuene som planlagt. De fleste av mine informanter har jobber i andre statlige organisasjoner, før de begynte å jobbe i Kystverket, de har ulik utdanning, som spenner seg fra utdanning innen organisasjon, til juridisk utdanning. Jeg brukte

²⁷ Ibid.

²⁸ Ibid.

²⁹ Bang 2011.

³⁰ Ibid.

penn og papir under intervjuene, og intervjuene tok i gjennomsnitt 1 time per informant. Jeg hadde utarbeidet en intervjuguide³¹ som hadde 15 spørsmål, noen med tilleggsspørsmål og andre med utdypings spørsmål.

3.2 Kritikk av studiet av organisasjonskultur

Når jeg skulle forske på organisasjonskultur i Kystverket, ville det kunne være vanskelig å operasjonalisere, slik at jeg ikke kunne gjøre seriøse empirisk forskning på dette. Med dette mener jeg at om ulike organisasjonskulturer eksisterer, kan det være nærmest umulig å måle den, på en vitenskapelig tilfredsstillende måte. Dette er fordi at det er høyst uklart hva jeg som forsker skulle se etter når jeg skal kartlegge kultur, da de fleste definisjoner av kultur påpeker at kulturen ikke kommer direkte til uttrykk noe sted i organisasjonen, og at de ansatte ikke nødvendigvis er klar over innholdet i kulturen de er medlem av.³²

Det kan herske stor uenighet som hvilke metoder man skal bruke for å kartlegge kulturer, men noen forskere³³ synes å sverge til spørreskjema. Andre kulturforskere³⁴, mener man ikke for tak i organisasjonens kultur uten å benytte seg av kvalitativ metoder som intervjuer.³⁵

En annen måte å samle inn informasjon er observasjon, slik at man får registrert hva de ansatte faktisk gjør (atferden), og ikke hva de sier de gjør.³⁶ Dette hadde vært den beste måten å fange en organisasjonskultur, men tidsaspektet til denne oppgaven tillater ikke dette.

Oppsummert er det en del forskere som mener at man må kombinere kvalitative og kvantitative metoder for å kunne utsi noe om en organisasjons kultur.³⁷

³¹ Se vedlegg 1 intervjuguide for Kystverkets hovedkontor.

³² Bang, 2011.

³³ Se for eksempel Cameron & Quinn, 2006.

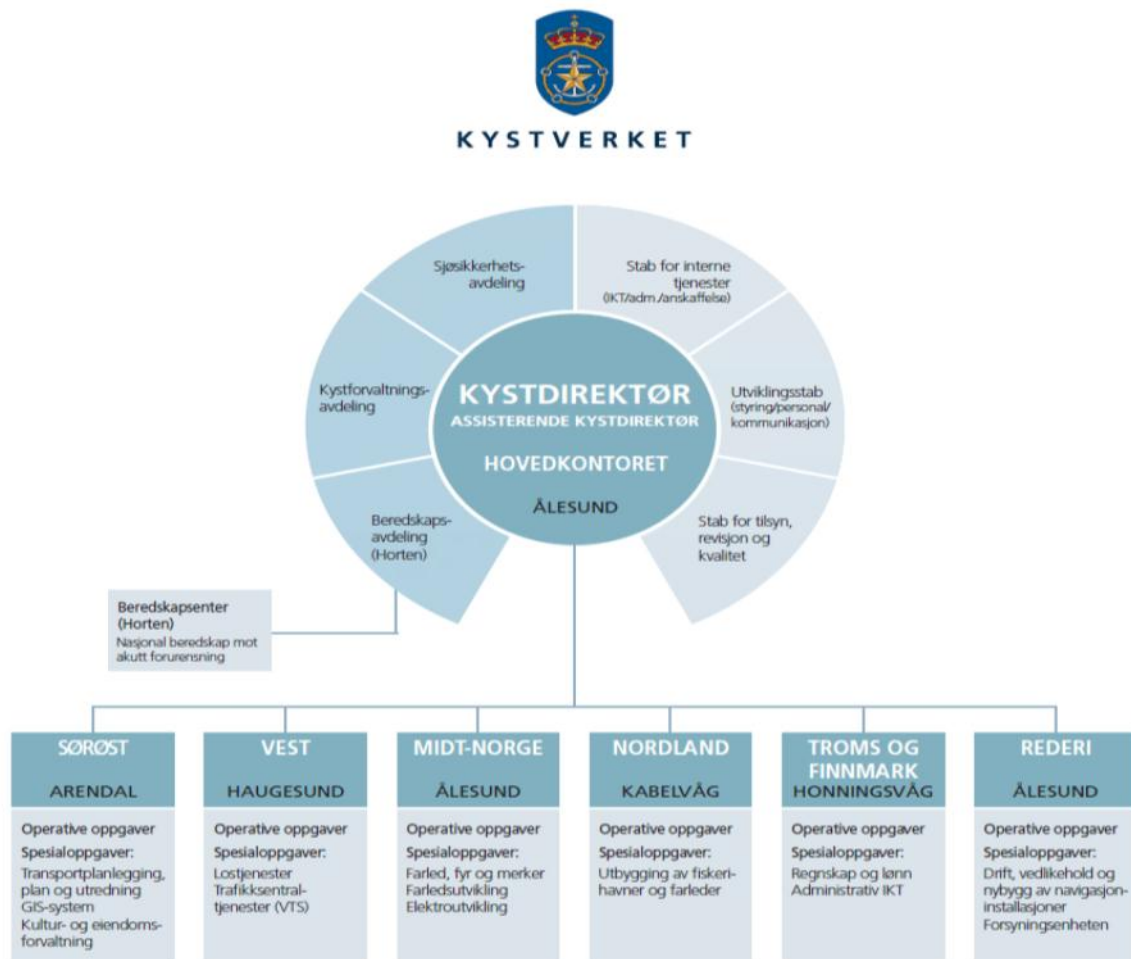
³⁴ Se for eksempel Schein, 2010 og Martin, 2002.

³⁵ Bang, 2011.

³⁶ Jacobsen 2005, s.159.

³⁷ Bang, 2011.

4 Kystverkets organisering i dag



I 2002 ble det nye kystverket opprettet og direktoratet flyttet fra Oslo til Ålesund, samtidig fikk distriktskontorene spesialansvarsområder, som kompetansesentra for de ulike fagavdelingene i kystverket. Kystverkets rederi, er også lokalisert i Ålesund, men denne enheten ble da skilt ut som en egen enhet i Kystverket. Rederiet er en egen driftsenhet (i enheten) og er Kystverket sin interne entreprenør med sine arbeidsfartøy og arbeidslag, og de inngår i den statlige beredskapen mot akutt forurensning.³⁸

Kystverket er i dag ledet av kystdirektør som har sitt hovedkontor i Ålesund, der også sentraladministrasjonen (HK)³⁹, som det øverste styringsorgan. Kystverket er inndelt i fem regioner, og alle har hver sitt spesialfelt, men felles for alle regionene

³⁸ <http://www.kystverket.no/Om-Kystverket/Kva-er-Kystverket/Historikk/Nyare-historie/> Hentet 27 april 2012

³⁹ Navnebytte fra direktorat til Hovedkontor (HK) (2007).

er at de utfører operative oppgaver på vegne av Kystdirektøren; Kystverket Sørøst (KYV-SØ), har som spesialoppgaver; transportplanlegging, plan- og utredning, kultur- og eiendomsforvaltning og GIS- system. Kystverket Vest (KYV-V), har som sin spesialitet lostjenester, trafikkentraltjenester (VIS). Kystverket Midt-Norge (KYV-MN), har farled, fyr og merker, farledsutvikling, elektroutvikling og fornyingsenhet som sin spesialitet. Kystverket Nordland (KYV-N), har utbygging som sin spesialitet. Kystverket Troms og Finnmark (KYV-TF), har lønn, regnskap, og administrativ IKT, som sin spesialoppgave.⁴⁰ I tillegg er rederiet i Ålesund som har spesialoppgaver; drift, vedlikehold og nybygg av navigasjonsinstallasjoner.

Kystverkets beredskapsavdeling som er en avdeling direkte underlagt HK, ligger i Horten, og på vegne av Staten har Kystverket beredskaps- og aksjonsplikt overfor større tilfeller av akutt forurensning som ikke er dekket av privat eller kommunal beredskap. I hovedsak dreier dette seg om innsats mot oljeutslipp fra skip og skipsvrak, eller ukjente kilder. Dersom ansvarlig forurensner ikke selv er i stand til å aksjonere, kan Kystverket om nødvendig overta aksjonsansvaret.⁴¹

I tillegg har Kystverket en beredskapsplan for uønskede hendelser til sjøs, akutt forurensning fra landbasert virksomhet og petroleumsvirksomheten på kontinentalsokkelen. Denne beskriver ansvar, roller oppgaver for Kystverket ved slike hendelser.⁴²

I 2010 ble Kystverkets hovedkontor omorganisert, der blant annet fagavdelingene ble gitt spesifikt resultatansvar, og Kystverket gjennomførte flere OU-prosesser i både 2010 og 2011, da med tanke på å effektivisere, kvalitetssikre og øke styringen i etaten, og målene er konkrete på hvordan endringene har vært;⁴³

- *Tydlig direktoratsrolle og klare forvaltningsnivå*
- *Sterk og tydelig styringsrolle og resultatansvar i HK*
- *God samhandling, utnyttelse og prioritering av ressurser i HK*
- *God utredningsevne i etaten*
- *Utføre interne revisjoner og eksternt tilsyn på en tillitsvekkende måte*

⁴⁰ Kystverkets organisering i dag.

⁴¹ <http://www.kystverket.no/Beredskap/Forurensningsberedskap/Forvaltningsoppgaver/>. Hentet 27.april 2012.

⁴² Ibid.

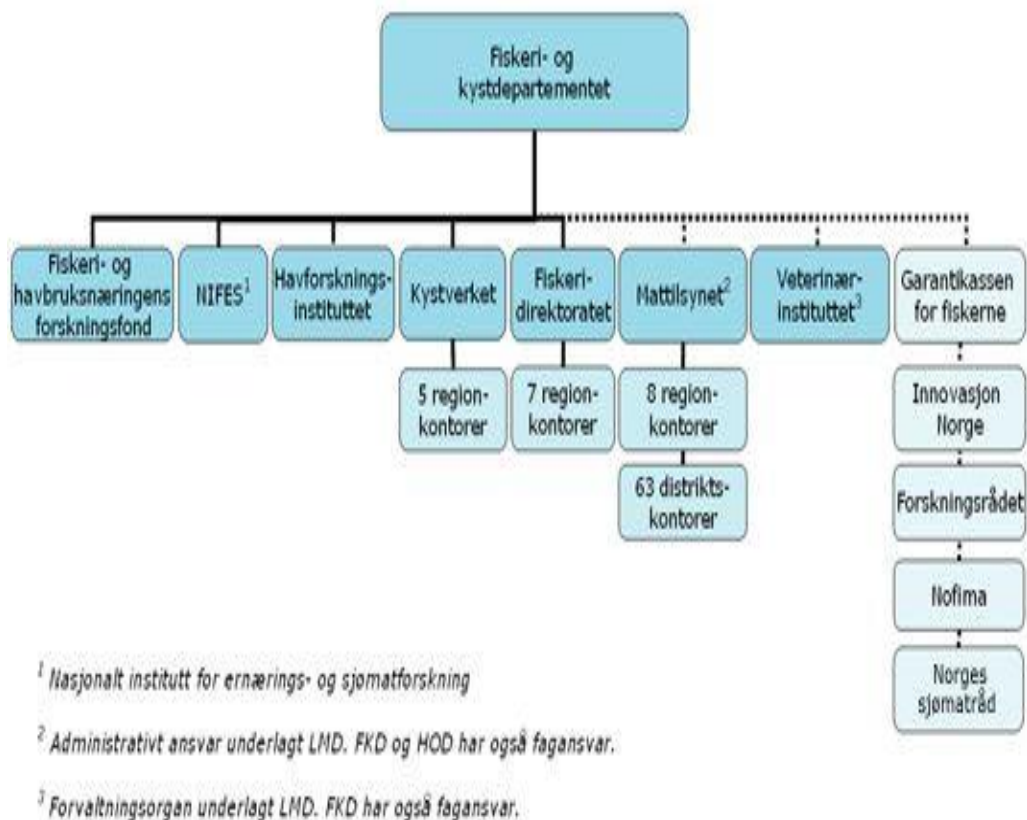
⁴³ Årsrapport til Kystverket 2011

Kystverket hadde 1 070 faste ansatte pr.1 januar 2012, med vikarer og midlertidige ansatte var det 1 106, av disse er 440 ansatt i sjøtrafikkavdelingene/lostjenesten.⁴⁴

4.1 Kystverkets rolle

I Norge har vi ulike territorielle styringsorgan, og for å vise det nasjonale styringsorganet har jeg tatt som utgangspunkt Fiskeri- og Kystdepartementet. Den Norske sentraladministrasjonen har tre dimensjoner, med hovedfokus på organisering, og vi kan da si at en dimensjon handler om *horisontal spesialisering*, som legger til grunn inndelingen i departementene.

I 1980- 90 årene skyter en intensiv periode fart, og med fokus på en annen dimensjon, den *vertikale spesialiseringen*, som figur 4 viser, og til sammen viser dette forholdet mellom departement og direktorat.⁴⁵



Figur 4⁴⁶

⁴⁴ www.kystverket.no Hentet 27. april 2012.

⁴⁵ Christensen m.fl.2007.

Ser vi utviklingen over tid i den *vertikale spesialiseringen*, snakker vi om den *indre fristillingen*, med opprettelsen av direktorater som var dominerende helt fra 1840-50 årene og fram til 1970 tallet. Den *ytre fristillingen*, med reorganisering av blant annet forvaltningsbedrifter, statsforetak, og flere statsaksjeselskaper kom til å dominere 1980 årene, og særlig 1990 årene.⁴⁷

Den siste dimensjonen omhandler blandingsforholdet mellom det hierarkiske og det kollegiale ledelsesprinsipp.⁴⁸

De planarbeidene, slik som utbygging, drift og vedlikehold av fiskerihavner, farleder, fyr- og merkeinstallasjoner, lostjenester og trafikksentraltjenester som gjøres ved Kystverket, utgjør en viktig del av beslutningsgrunnlaget for Fiskeri- og Kystdepartementet.⁴⁹

Kystverkets oppgaver består av både forvaltning, myndighetsutøvelse, tjenesteyting, og driftsmessige oppgaver som produksjon og vedlikehold av infrastrukturen langt kysten. Planlegging, rådgiving og oppfølging av lov- og regelverk for havner, farleder og losplikten ligger under forvaltnings- og myndighetsutøvelsen til Kystverket.⁵⁰ Det som omfatter tjenesteyting er losvirksomheten, trafikkentralene og veiledning. Til sist er det produksjons- og vedlikeholdsoppgaver som omfatter utbygging, vedlikehold og drift av navigasjonsinfrastruktur og utbygging og vedlikehold av fiskerihavner, farleder moloer o.l.⁵¹

Det ble på slutten av 1990 tallet nedsatt et utvalg som skulle se på Kystverket og Kystverkets organisering, og dette resulterte i NOU 1999:5 som ser på hvordan Kystverket kunne effektiviseres (på en mest mulig kostnadseffektiv måte) i sin daværende organisasjonsform og tilknytningsform. Utvalget vurderte mer fleksible rammevilkår kombinert med at den overordnede styringen ble rettet mer mot målstyring og resultatoppfølging, noe som ville gi Kystverket større ansvar og muligheter for å drive effektivt.⁵²

⁴⁶ Ibid.

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Ibid.

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ NOU 1999:5.

⁵¹ Ibid.

⁵² NOU 1999:5

Dette kan sees i sammenheng med reformbølgen NPM, (New Public Management), som har preget offentlig sektor de siste 20- 25 årene. Denne reformbølgen har sitt sterke fokus på *kostnadseffektivitet*. NPM legger opp til organisasjonsformer som understreker likhetene mellom offentlig og privat sektor og ulike ordninger som øker organisasjonens autonomi og valgmuligheter slik at de kan drive mest mulig effektivt.⁵³

Vi kan også si at NPM er en markedsorientert reformbølge, som mange land har begynt å etterleve, og enkelte har beskrevet NPM som et avgjørende brytningspunkt når vi snakker om styring av offentlig sektor.⁵⁴

Dette paradigmeskiftet⁵⁵ har også gjort seg gjeldende i Norsk statsforvaltning, da de politiske og administrative lederrollene bevisst har blitt påvirket, slik at de har endret seg i retning av en mer markedsorientert styringsideologi. Derfor gir fremveksten av ulike former for «bedriftsmodeller», assosiasjoner til organisasjonsmodeller fra det private næringsliv.⁵⁶

Når vi snakker om en «bedriftsmodell» setter jeg fokuset på bestiller/utfører-modellen som Kystverket bruker i dag. Det at de har tatt benevnelsen hovedkontor i stede for direktorat er et eksempel på at de vil være mer lik en bedrift.

Det er mange ulike varianter av bestiller/utfører- modeller som brukes i dag, da som en del av moderniseringsarbeidet for den offentlige sektoren (i mange land, også i Europa).⁵⁷ Sentrale med slike modeller er at styring skjer gjennom forhandlinger og kontrakter mellom bestiller og utfører, og ikke gjennom myndighet.⁵⁸ Dette innebærer at en slik modell i prinsippet kan inngå i spesialiserings-, eller kompetansesentraordninger i en funksjonell spesialisering, slik som i Kystverket i dag, da de har gått over fra å hete distriktskontor til å hete kompetansesentra.

⁵³ Christensen m.fl. 2007.

⁵⁴ Fernlie m.fl. 1996. Lest i Berge Dag Magne m.fl. 2008.

⁵⁵ Et paradigmeskifte er et systematisk skifte i måte å tenke på som er av betydelig størrelse og rekkevidde.

⁵⁶ Ostad Anne Marte 2008.

⁵⁷ NOU 2005:3.

⁵⁸ Ostad Anne Marte 2008.

For å forstå hvorfor bestiller/utfører- modellen som Kystverket bruker er så viktig, da med tanke på hvordan Kystverket har blitt etter omorganiseringen, vil jeg nå ta for meg denne modellen på generelt grunnlag.

Med en bestiller/utførermodellen som utgangspunkt, kan vi si at Kystverkets hovedkontor kommer i en mellomposisjon. Dette fordi Kystverket får sine oppdrag gjennom statsbudsjettet og mottar årlige tildelingsbrev fra Fiskeri- og Kystdepartementet (FKD). Når de får tildelt disse midlene må de ansatte ved HK, forholde seg til både sitt departement og kompetansesentrene, beredskapsavdeling, samt andre fagavdelinger. Med tanke på at det er HK som bestiller og et kompetansesenter utfører oppdraget, kan dette påvirke kulturen i og mellom disse forskjellige driftsenhetene. Med dette mener jeg at HK må forholde seg ulikt ut fra hvilket kompetansesenter som skal utføre arbeidet, ut fra den spesialiseringen de ulike kompetansesentrene besitter. Slik at HK kulturelt sett må forholde seg ulikt, ut fra hvem de får til å utføre ett oppdrag på.

Den desentraliserte organisasjonsmodellen handler om utarbeidelse av organisasjonsstrukturen i Kystverket, og der arbeidet som ble lagt vekt på i denne modellen kom fra Vettredokumentet,⁵⁹ (stedet der de ansattes organisasjoner drøftet organisasjonsstrukturen). Arbeidsdelingen mellom det nye direktoratet i Ålesund og distriktskontorene står sentralt i dette dokumentet, og omorganiseringen innebar en massiv desentralisering av distriktsoppgaver, der alle distriktskontorene fikk tildelt sine egne spesifikke oppgaver.⁶⁰ Det står i Vettredokumentet at:

«Faglige og administrative oppgaver som i dag utføres i direktoratet vil fortsatt være Kystdirektoratets ansvar, men utførelsen av de oppgaver legges til distriktskontorene. Fordelingen av oppgaver til de enkelte distrikter er valgt ut fra kompetanse, rekrutteringsmuligheter og at oppgavene har aktualitet i distriktene».

Dette betyr at selv om regionskontorene fikk sine respektive direktoratsfunksjoner, pekte Vettredokumentet på at det også skulle skje en spesialisering mellom

⁵⁹ Notat Kystverket/Kystdirektoratet. Den 19. juni 2001. *Fremtidig struktur for kystdirektoratet som distriktskontorene. Resultat av drøftinger og forhandlinger med de ansattes organisasjoner.* (Vettredokumentet).

⁶⁰ Berge Dag Magne m.fl. 2008.

distriktskontorene, slik at direktoratet eller et annet distriktskontor som har ansvar for enkelte oppgaver, og ikke har den nødvendige saksbehandlingskapasiteten og kompetansen selv, kan de «kjøpe» den fra andre distriktskontor som har den aktuelle kompetansen på det spesifikke fagområdet.⁶¹

Vi kan kalle oppbyggingen av ulike distriktskontor; ved utflyttingen av direktoratsfunksjoner som *sentralisert desentralisering*, og de nye ulike arbeidsoppgavene som før ble ivaretatt ved de ulike distriktskontorene fra ett kontor til ett annet for *desentralisert sentralisering*.⁶²

Utflytting av statlige arbeidsplasser (geografisk relokalisering) har siden denne reformen ble gjort gjeldende vært et viktig virkemiddel for desentraliseringspolitikken.⁶³ Desentralisering ble begrunnet med distriktpolitiske hensyn, slik at fraflytting fra distriktene ble forebygget, men også et annet viktig element for denne utflyttingen av direktorat kunne være for å lette transport- og befolkningsveksten i Oslo.⁶⁴ Da kan vi si at geografisk relokalisering i tillegg til dette, kan sees ut fra et *fordelingsperspektiv*, der ett av hovedmålene nettopp har vært å redusere regionale variasjoner gjennom geografisk omfordeling av de eksisterende godene (som i dette tilfellet er statlige forvaltningsorganer, direktorater, etater m.m.).⁶⁵

Kystverket bør omgjøres til en forvaltningsbedrift skriver Fiskeridepartementet i St.meld.nr. 13 (2000-2001), og dette ville medføre at Kystverket ville få en friere stilling enn som et ordinært forvaltningsorgan. Dette tydeliggjorde ansvaret for den enkelte ansatte og for organisasjonen som helhet (St.meld.nr.13), med dette menes at fristilling er endringer i tilknytningsformer i den sentrale staten, hovedsakelig var for å gi statlige selskaper og foretak større kommersiell frihet.⁶⁶

I Vettredokumentet blir det understreket at selv om distriktssjefene (regiondirektørene) er ledere for de respektive kompetansesentra, har de ikke

⁶¹ Ibid.

⁶² Risa 2001; knytter desentralisert sentralisering til en sentralisering av oppgaver som tidligere skjedde i alle regioner til en region (utenom Oslo- området), men berører ikke det vi kan kalle sentralisert desentralisering. Sundby m.fl. synes også implisitt bygger samme forståelse av desentralisert sentralisering som Risa. Lest i Berge Dag Magne m.fl. 2008.

⁶³ Sunnevåg og Ekerhovd 2002.

⁶⁴ Ibid.

⁶⁵ Ibid.

⁶⁶ Ibid.

instruksjonsmyndighet ovenfor de andre distriktene, slik at den formelle kommunikasjonen og kommandolinjen mellom et kompetansesentra /en desentralisert direktoratfunksjon og et annet distrikt skal gå gjennom Kystdirektøren.⁶⁷ Dette betyr at Kystdirektøren har en sentral plass i samordningen mellom de ulike kompetansesentra og hovedkontoret.

Når vi skal ta Kystverket som en helhetlig organisasjon, kan vi si at Kystverkets beredskapsavdeling ikke er lokalisert sammen med direktoratet for øvrig, da denne avdelingen ble flyttet fra Statens forurensingstilsyn (SFT) til Kystdirektoratet i 2003, og ble da værende i Horten som tidligere, slik sett blir også forholdet til hovedkontoret en desentralisert direktoratfunksjon, som blir organisert som en avdeling og ikke ett kompetansesentra.⁶⁸

Formelt sett kan det sies at ved St.meld.nr. 13 (2000-2001) og ved Stortingets behandling, sammen med Vettredokumentet kan vi si at Kystverket i dag er et oppdelt direktorat, og Berge, m.fl.2008 skriver;

«Kystverket har et relativt lite hovedkontor, desentralisert direktoratfunksjoner (sentralisert desentralisering), en desentralisert sentralisering av distriktsoppgaver, en særorganisering av rederiet og utskilling av produksjonsenheten fra KyV (Secora A/S).»⁶⁹

5 Teori og perspektiver

Innledningsvis beskrev jeg at en organisasjon består av ulike deler som til sammen utgjør en helhetlig organisasjon, slik som Kystverket. Jeg vil nå ta for meg organisasjonsteori og perspektiver generelt, for å kunne se og forstå helheten med hvordan, og hva en organisasjons som Kystverket består av, der organisasjonskultur (kun) er en del av organisasjonen.

I omgivelsene til en organisasjon snakker vi om omgivelsene som forholder seg utenom selve Organisasjonen. Slik som interorganisatoriske nettverk, de mer generelle omgivelsene og de internasjonale/globale omgivelsene. Det interorganisatoriske nettverket til organisasjonen kan bestå av leverandører,

⁶⁷ Berge Dag Magne m.fl. 2008.

⁶⁸ Ibid.

⁶⁹ Ibid.

kunder, konkurrenter, fagforeninger, regulerende myndigheter og andre ulike særinteresser.⁷⁰ I de mer generelle omgivelsene må vi dele opp organisasjonen i ulike sektorer, slik som de sosiale, kulturelle, juridiske, politiske, økonomiske, teknologiske, fysiske og de internasjonale/globalt omgivelsene.

Den sosiale sektoren i omgivelsene til en organisasjon er knyttet til klassestrukturer, demografiske faktorer, yrker og profesjoner, eksempelvis slik som en los som utfører sitt arbeid, i forhold til en administrativ operasjon i Kystverket.

Den juridiske sektoren kan vi definere som at forvaltningen og lovverket som en organisasjon skal forvalte, og er en del av. Kystverket er et direktorat og har myndighetsutøvelse som skal forvalte havne- og farvannsloven, losloven, og deler av forurensningsloven og svalbardmiljøloven, samt en rekke forskrifter som er gitt med hjemmel i disse lovene.⁷¹

Den politiske sektoren, slik som Kystverket, som har et hovedkontor som skal forvalte hele organisasjonen, og delegere arbeidsoppgaver til kompetansesentra som har spesifikke arbeidsoppgaver å forholde seg til. Videre handler maktfordelingen og maktkonsentrasjonen vanligvis om Staten som har det overordnede ansvaret og myndighet etter loven. Loven gir hjemmel til myndighetene til å fatte enkeltvedtak, for eksempel tillatelse til tiltak i farvannet, og hjemmel til å utferdige forskrifter om for eksempel bruk og orden i havner.⁷²

Den økonomiske sektoren utgjør markedet for varer som en organisasjon må ha til å utføre arbeidsoppgaver og tjenester. Kystverket utfører dette på oppdrag av direktoratet.

Den teknologiske sektoren gir en organisasjon kunnskap og informasjon i form av vitenskapelige nyvinninger. Kystverket kan tilegne seg og anvende ved produksjon av for eksempel nye havner, og hvordan disse havnene skal se ut i fremtiden, og hvordan Kystverket kan organisere dette på en nye å bedre måte.

⁷⁰ Hatch 2010.

⁷¹ Kystverkets brosjyre til nyansatte.

⁷² Ibid.

De fysiske sektorene omfatter naturen og naturressursene. Kystverket må ta stilling til hvordan de vil håndtere for eksempel et forlis, som kan utgjøre en stor trussel mot miljøet i Norske farvann, og for eksempel Svalbardmiljøloven.

De internasjonale og globale omgivelsene til en organisasjon handler om aspekter som går ut over Norges grenser, og elementene i de internasjonale aspektene kan handle om; Kystverket må forholde seg til andre land som Russland, EU og andre land, da vi grenser til Både Russland og EU. Slik sett må Kystverket forholde seg til de internasjonale lover og regler som Norge har ratifisert.⁷³

Fysisk struktur handler om de fysiske elementene i organisasjonen, og sosial struktur handler om relasjonene mellom de som arbeider i organisasjonen. Kystverket har geografiske plasserte kompetansesentra, og de ansatte må forholde seg til både de fysiske og sosiale relasjonene til disse.⁷⁴

De kulturelle sektorene dreier seg om historien og tradisjoner innad i en organisasjon. Med dette mener jeg de ulike tradisjonene og verdiene i det lokalsamfunnet eller de samfunnene som Kystverket er en del av og virksom i.

5.1 Perspektiver

I organisasjonskultur er det tre perspektiver som gjelder, disse perspektivene er integrasjonsperspektivet, differensieringsperspektivet, samt fragmenteringsperspektivet. Jeg vil beskrive disse perspektivene generelt. Til slutt vil jeg komme med noen hypoteser på organisasjonskulturen i Kystverket, sett ut fra disse perspektivene.

5.1.1 Integrasjonsperspektivet

Integrasjonsperspektivet fokuserer på en enhetlig organisasjonskultur, slik at kulturen er enhetlig for alle ansatte i en organisasjon, samt at den er integrerende i organisasjonen. Når man skal forstå hva kultur er sett fra dette perspektivet, kan det føre til noen utfordringer. En utfordring med kulturen i dette perspektivet, kan det være et syn på kultur som kan identifiseres og beskrives (fanges), samt at det kan være et verktøy for ledelsen.⁷⁵

⁷³ Hatch 2010.

⁷⁴ Ibid.

⁷⁵ Enehaug 2007, s. 16

Hertzberg⁷⁶ skriver at en slik forståelse av organisasjonskulturen er normativ og tydelig, slik at uttrykk og andre elementer som ikke passer inn i «kulturen» kan bli oppfattet negativt og uønsket og da må avlæres.⁷⁷ En annen utfordring i dette perspektivet kan være at kulturutviklingen da kan bli manipulerende slik at organisasjonskulturen dermed blir et verktøy for ledelse.⁷⁸

5.1.2 Differensieringsperspektivet

Differensieringsperspektivet er, i motsetning til integrasjonsperspektivet, en kultur som er sammensatt av flere kulturer i organisasjonen. Differensieringsperspektivet legger vekt på inkonsistens som eksisterer i kulturen, der kulturens manifestasjoner og verdier/antakelser spriker i ulike retninger. Samtidig sier det noe om mangelen på konsensus mellom de ansatte. De ansatte kan si noe om hva slags kultur en organisasjon er preget av, da det i tillegg eksisterer mange andre kilder enn ledelsens syn på kultur.⁷⁹

I Differensieringsperspektivet snakker vi også om subkulturer, som er en delkultur som kan eksistere side ved side i en organisasjon eller at det kan være en undergruppe som eksisterer innad i organisasjonen. Disse kan samhandle seg imellom, slik som kollegaer og ulike faggrupper, og disse kan identifisere seg som en gruppe. Men det kan også være at et kulturmangfold ikke trenger virke inn på noen kulturer.

5.1.3 Fragmenteringsperspektivet

Fragmenteringsperspektivet skiller seg fra begge de overnevnte perspektivene, slik at det i dette perspektivet blir fremhevet at organisasjonskulturen er tvetydig og bevegelig,⁸⁰ da fordi kulturelle uttrykk kan konstrueres og rekonstrueres av ansatte i organisasjoner. Fragmenteringsperspektivet fremhever at det er vanskelig å avgrense og beskrive kulturelle trekk i organisasjoner, nettopp for at uttrykkene er vage og tvetydige.⁸¹ Organisasjonskultur er i en stadig rekonstruksjon, og i følge forskerne som bruker denne tilnærmingen, kan organisasjonskultur kun forstås gjennom å studere hvordan ansatte i

⁷⁶ Hertzberg 2006: lest i Enehaug 2007.

⁷⁷ Ibid.

⁷⁸ Enehaug 2007.

⁷⁹ Jacobsen, m.fl. 2007.

⁸⁰ Enehaug 2007.

⁸¹ Risberg 2006: lest i Enehaug 2007, s. 20.

organisasjoner erfarer, fortolker, forhandler og skaper meninger gjennom hendelser og ulike situasjoner.⁸²

Kan det være at de ansatte i Kystverket har ulike sett av normer, verdier og virkelighetsoppfatninger, samt mål i Kystverket? Dette er kjernen av problemstillingen, og som jeg ønsker å finne ut av, ved å studere Kystverkets organisasjonskultur.

6 Kulturen i Kystverket.

I denne delen av oppgaven vil jeg definere hva organisasjonskultur er med hovedvekt på verdier, normer og virkelighetsoppfatninger, samt mål, og hva de omhandler.

Det er mange og ulike definisjoner på kultur, og jeg vil bruke Scheins definisjon på kultur som lyder;

*«et mønster av felles grunnleggende antakelser som ble lært av en gruppe, idet den taklet sine eksterne tilpasnings- og interne integrasjonsproblemer, som har fungert bra nok til å bli betraktet som gyldige, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tanke og føle på i relasjon til disse problemene».*⁸³

Noen ganger kan det være problematisk å definere hva som ikke skal være med i kulturbegrepet, da dette begrepet er ment for grupper i organisasjonen, noe som også kan kalles sosiokulturelt system, (og ikke kultur).⁸⁴ Definisjonen på dette oppsummerer Bang slik;

*«organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene».*⁸⁵

⁸² Risberg 2006: lest i Enehaug 2007, s. 20.

⁸³ Schein 2010. s. 18.

⁸⁴ Bang 2011.

⁸⁵ Bang 2011. s. 23.

Innledningsvis i kapittelet, beskrev jeg de fire kjerneelementene verdier, normer, virkelighetsoppfatninger og mål som er hovedfokuset i organisasjonskultur generelt. I begrepet verdier menes det som oppfattes som viktig og verdifullt i en organisasjon, og noe som de ansatte vil etterstrebe for å leve etter. Videre kan vi si at det ligger grunnleggende prinsipper og generelle overbevisninger som gir opphav til spesielle væremåter, samtidig som det kan gi forskjellige handlemåter. Dette betyr at verdiens funksjon er hvordan man bør opptre, samtidig kan verdier være en veiviser for beslutninger og motivasjon.⁸⁶

Normer er hvordan de ansatte i en organisasjon, oppfører seg og bør oppføre seg, og hva som er akseptert og hva om ikke er akseptert.⁸⁷ Virkelighetsoppfatninger er hvordan de ansatte i en organisasjon forstår hva som er sant og usant, og hvordan de skal forstå det som skjer rundt dem. Felles mål, er noe som kommer til uttrykk gjennom kortsiktige og langsiktige måldefinisjoner, slik som hvordan organisasjonen fungerer i dag, og hvordan vil vi den skal være i fremtiden.

Definisjonen på kultur sett ut fra disse kjerneelementene blir da at det er noen fellestrekk mellom organisasjonens ansatte. Vi kan også definere dette som en interaksjon mellom de ansatte og omgivelsene.

Jeg vil knytte mine funn som er gjort gjennom intervju ved Kystverkets hovedkontor, opp mot begrepet organisasjonskultur, med vekt på integrasjonsperspektivet og differensieringsperspektivet, samt fragmenteringsperspektivet, og jeg vil drøfte om Kystverket har blitt mer helhetlig organisasjon. Dette var intensjonen da Fiskeridepartementet fremmet forslag til ny organisering, og til sist komme med en konklusjon på problemstillingen.

7 Drøftelse av problemstilling

I denne delen av oppgaven vil jeg se på om Kystverket er blitt en helhetlig organisasjon, og vil da bruke svarene fra informantene og perspektivene som utgangspunkt for drøftelsen.

⁸⁶ Kaufmann & Kaufmann 2009.

⁸⁷ Forsyth 2010:lest i Kaufmann&Kaufmann 2009.

Ut fra et integrasjonsperspektiv sier en informant at Kystverket er en stor og omfattende organisasjon, og at det derfor kan være vanskelig å se for seg at Kystverket er helhetlig organisasjon, men samtidig mener informanten at;

*«kystverket har felles etiske og formelle retningslinjer, og dette gjelder for hele kystverket».*⁸⁸

Dette viser at de etiske og formelle retningslinjene kan sees på som en helhetlig organisasjonskultur, eksempelvis kan vi si at dette gjelder like mye for en kollega ved HK som en losbåtfører, eller en annen kollega ved de forskjellige kompetansesentra.

Samtidig kan vi se dette ut fra et differensieringsperspektiv, da en informant mener det ikke er en helhetlig organisasjonskultur, da denne er sammensatt og mener at;

*«det er ulike rutiner, ulike kulturer på HK i forhold til kompetansesentra, og motsatt. Dette kan skyldes at det er nedarvede kulturer på de ulike avdelingene, som gjør det slik at det ikke lykkes å lage et team, noe som igjen gir en begrensning i samhandlingen mellom staben og fagavdelingene ved HK».*⁸⁹

Ser vi dette fra et fragmenteringsperspektiv kan vi se at informantene i større eller mindre grad mener det er vage og tvetydig organisasjonskultur, da med tanke på at;

*«det er ulike kulturer på ulike nivåer ved forskjellige avdelinger ved HK.»*⁹⁰

Jeg spurte informantene om de kunne gi noen eksempler på organisasjonskultur ut fra deres ståsted i Kystverket. En god organisasjonskultur mener en informant

⁸⁸ Olsen, Hege Iren: Intervju med informanter ved HK 17 april 2012.

⁸⁹ Ibid.

⁹⁰ Ibid.

handler om kommunikasjon, da med utgangspunkt at «*slik gjør vi det her i Kystverket*», og eksemplet som ble det brukt var gaver. Hvordan fungerer dette, og hvilke retningslinjer brukes om å gi gaver, «*hvem tar seg av hva*».⁹¹ Dette kan vi se fra et fragmenteringsperspektiv som sier noe om hvordan ansatte i organisasjonen erfarer, fortolker forhandler og skaper meninger av hendelser.⁹²

Videre mener informanten at det generelt er en dårlig kultur at kommunikasjonen er dårlig, noe som kan forbedres, og dette kan ses ut fra integrasjonsperspektivet som sier at kulturen er enhetlig selv om kommunikasjonen er dårlig. Andre informanter mener at kulturen ved HK er god, men at det kan oppstå «*klikker*» i kantina, men at det ikke er noe «*krangling*». Tendensen som er ved HK er at det institusjonelle nivået (toppen) er litt mer folkelig, mens det motsatte skjer fra det operative og det administrative nivået ved HK, informanten mener at dette bunner ut i at det er et egalitært samfunn, slik som at det er likhet, men på den andre siden ikke er det.⁹³

En informant mener at kultur handler om faglighet dyktighet, og at det er konstruktiv dialog ved HK, men på den andre siden når det er ressursmangel kan bli en del «*syting og klaging*». Det kan også være en «*for tøff*» tone blant de ansatte, noe som kan skape frustrasjon, men at dette kan være skapt på systemnivå, men stort sett oppfører folk seg bra, noe som også kan sees ut fra integrasjonsperspektivet.

Ved HK kunne det vært mer åpenhet og ikke bare fag, slik at det ikke bare er det faglige som gjelder, men også hyggelige samtaler og trivsel på jobben. Informanten sier videre at flere kollegaer er omgangsvenner utenom arbeidstid også.

Jeg spurte videre om det var godt samarbeid mellom de ulike kategoriene (sjø/land-alle), eller om det var konflikter mellom de og på hvilken måte dette kom til uttrykk. En informant mener det er samarbeid mellom de ulike kategoriene

⁹¹ Ibid.

⁹² Enehaug 2007.

⁹³ Olsen, Hege Iren: Intervju med informanter ved HK 17 april 2012.

sjø/land, men at det er konflikter angående lønn, noe som betyr at det er arbeidskonflikter, videre kan dette være på grunn av at det er 3 fagavdelinger, som alle har ulike arbeidsoppgaver. Ser vi dette ut fra differensieringsperspektivet kan vi se at fagavdelingene kan ligge opp til en kultur i kulturen, slik at de ulike fagavdelingene har egne kulturer.⁹⁴

Videre sier en annen informant at det er relativt like kontakt med sjø/landsiden fra HK sin side. Men at det klassiske er at det er spenninger mellom HK og kompetansesentra (regionskontorene), der HK er hovedproblemet, og som begrunnelse kan vi snakke om sentrum/ periferien, noe som kan gi en ukultur (differensieringsperspektivet), og i tillegg at «*sjefene*» i kompetansesentra (regionskontorene) og sjøavdeling mener det er HK som er problemet, men at dette må sees fra to sider, men det er Kystdirektøren som har hovedansvaret.

En annen informant mener at det er motsetninger som ikke kan ordnes opp i, men at det kan gjøres ved og «*brenne broer*» og få rensket opp i uoverensstemmelsene, slik at det blir positivt.⁹⁵

Hva legger informantene i ordet konflikt? Kan det være slik at konflikter også kan være positivt. Informantene legger til grunn HK som kan være i en gråsoner med tanke på konfliktspørsmålet i forhold til sjøsikkerhet/ beredskap, slik at det kan oppstå en konflikt, og som gjør slik at saker på dagsorden ikke blir løst.

Per dags dato er det ikke noen konflikter, men samarbeid, da saksbehandlingen er blitt bra, mener en informant. Men det som kan sies videre sier informanten er at ved HK er det ikke så veldig godt samarbeid mellom fagavdelingene, men at dette er på tur til å bli løst. En annen sak angående konfliktspørsmålet er den distansen som finnes mellom HK og regionskontorene, da det kan være vage oppdragsstrukturer. Men dette ser informanten som et pluss, og opplever at alt i alt er ting veldig bra. Ser vi dette i et fragmenteringsperspektiv kan vi se vage og tvetydige strukturer og distanser mellom HK, fagavdelingene og regionskontorene.⁹⁶

⁹⁴ Olsen, Hege Iren; intervju med informanter ved HK 17 april 2012.

⁹⁵ Ibid.

⁹⁶ Ibid.

Fiskeri og Kystdepartementet fremmet forslag til en ny organisering av Kystverket på grunn av at virksomheten var sammensatt og preget av ulike organisasjonskulturer og jeg spurte informantene om hvordan de kjenner til kulturene fra fyr- los- havnevesen. Informantene mener de fagansvarlige i dag er samlet ved HK, og det er viktig å få frem at ved sammenslåingen av disse vesenene (fyr-los-havn) i 1974, tok vesenene med seg kulturene som de hadde før sammenslåingen, noe som var lite ønskelig.⁹⁷

En informant kjenner godt til forhistorien, og legger til at de grunnleggende ukulturene i dag er løst opp. Men det kan enda være en tendens til ukulturer, men at den i dag er mer sammensatt. Informanten legger da til grunn det administrative apparatet, og los- fyr som tidligere var subkulturer og som har vært et problem, sett ut fra et differensieringsperspektiv. Ett annet problem sier informanten er omorganiseringen av regionskontorene, med hver sine kulturer, og da har ikke HK greid å spille sin rolle rett. Men stort sett er det lite igjen av de gamle mønstrene, men at det ikke er en helhetlig kultur enda i de ulike fagfeltene.⁹⁸

En annen informant sier at for noen år tilbake var fagforeningene veldig sterke og arbeidsgiver hadde svake ansatte på arbeidsgiversiden. Med dette mener informanten at fagforeningene vant hele tiden, men at nå har arbeidsgiver med sitt arbeidsgiveransvar tatt tilbake noe av integriteten. Ennå er noen fagforeninger i noen vesener veldig sterke, men det er blitt mer kompetente folk på arbeidsgiversiden.⁹⁹

Dette bringer oss til spørsmålet om det er kjønnsforskjeller i Kystverket, mellom ulike yrkesgrupper, og hva informantene mener om kjønnsforskjeller og kultur. Dette ble spurt for å se om det var noe underordnet slik som subkultur i kulturen, sett fra differensieringsperspektivet.

⁹⁷ Olsen, Hege Iren; Intervju med informanter ved HK 17 april 2012.

⁹⁸ Ibid.

⁹⁹ Ibid.

En informant mener det ikke er forskjeller, men at det er kun to kvinnelige loser ansatt, men at mye har forandret seg med tiden, men at enda er ikke lønnsnivået i Kystverket det samme for kvinner og menn.

Dette kommer til uttrykk ved at det ikke er noe aktiv rekruttering til los og fyr. Havnevesenet har like mange kvinner som menn. Videre sies det at det er ansatt mer kvinner i ingeniørstillinger i Kystverket, men at det ikke er noe balansert kjønnsfordeling. En annen informant mener at det i los, da menes de som utfører losoppgaver for Kystverket, er veldig mannsdominert. Videre sies det at i de administrative avdelingene er ca. 50/50 %.¹⁰⁰

En informant mener at det er ett klart skille mellom kjønnsfordelingene i Kystverket, og begrunner dette med at de fagansatte, los og ingeniørene er menn, og at det er kvinnene som er jurister og administrativt ansatte. Dette kan ses i lys av at kvinnene er småbarnsmødre som vil ha en stabil arbeidssituasjon, en forutsigbarhet, og da er staten en bra arbeidsplass. Informanten mener videre at ved å ha bare ett kjønn ansatt på en divisjon eller etat, kan gi mye gnisninger, også mellom fagavdelingene, slik som los/ jurist.

Når vi snakker om kulturen i Kystverket er det viktig å beskrive forholdet mellom de ulike avdelingene i Kystverket, og mellom regionskontorene og HK, sett ut fra et integrasjonsperspektiv. Informantene mener det er gode formelle linjer, slik at samarbeid/relasjoner er bra mellom HK og regionskontorene (kompetansesentra). Men en informant utdyper dette med at det i HK er 3 avdelinger for fagansatte, som har uklare oppgaver. Dette går på hvem som skal gjøre hva mellom de ulike fagavdelingene, og det er ikke alltid dette fungerer optimalt. Mange ansatte i Kystverket greier dessuten ikke å se helheten slik at det blir vår oppgave å løse ett problem, men at de heller ser det som «*min eller din*» oppgave.¹⁰¹

Med tanke på at det kan være subkulturer i Kystverket, ut fra differensieringsperspektivet spurte jeg om det var noen grupper i Kystverket som skilte seg ut. Slik som avdelinger, faggrupper eller uformelle grupperinger. Vist det var det, på hvilken måte skilte disse seg, og informantene sier at

¹⁰⁰ Olsen, Hege Iren; Intervju med informanter ved HK 17 april 2012.

¹⁰¹ Ibid.

arbeidsoppgavene er forskjellig ut fra hvor man jobber i Kystverket. En informant bruker losene som eksempel, da de har egne instruksjoner i motsetning til en administrativ ansatt, og informanten mener det er viktig å ha kontakt med alle i Kystverket.

I dag har de fleste lengere teoretisk utdanning. Det er i mindre grad folk som skiller seg ut, slik at ingeniørene er mer likestilte i dag enn for 10 år siden, og dette gjelder også for juristene, sier en informant.

De øvrige informantene er enige at losene skiller seg ut.

Til sist er det en informant som vil legge til at Kystverket har en utfordring når det gjelder kulturen, men at det er ett kvalitetsår i år, og sier videre at det er ett behov for en enhetlig organisasjon. Dette handler om holdningene til de ansatte, og stiller ett spørsmåltegn om hvordan dette fungerer fra toppledelsen og nedover i hierarkiet.¹⁰²

8 Konklusjon

Med denne drøftelsen som utgangspunkt har jeg gjort funn som kan tyde på at Kystverket ikke har klart å få til en helhetlig organisasjonskultur. Intensjonen til Fiskeri- og Kystdepartementet var jo nettopp å skape en mer helhetlig organisasjonskultur.

Det ser videre ut som at konflikten mellom de gamle kulturene og HK, mer er erstattet med konflikter mellom HK og kompetansesentrene som har sine egne kulturer. Disse kulturene er delvis basert på de gamle kulturene, i og med at disse funksjonene er plassert i hver sin region. Konfliktene blir mer komplekse fordi de rene profesjonskonfliktene bakes inn i en «regionskultur» med flere dimensjoner. Det kan se ut som konfliktene er blitt mer sammensatt, og ikke bare er basert på de gamle kulturene lenger, ut fra det mine informanter sier. Dette kan også bety at konfliktene ikke er mindre utfordrende for HK i dag enn de var tidligere.

¹⁰² Olsen, Hege Iren: intervju med ansatte ved HK 17 april 2012.

9 Veien videre

Det hadde vært interessant og undersøkt videre hva andre ansatte i HK, som jobber i andre fagavdelinger og stabsenheter, og ikke minst kompetansesentrene, hadde ment om organisasjonskultur i Kystverket. Det hadde også vært interessant og gjort en kombinert kvantitativ (spørreundersøkelse) og kvalitativ (intervju, m.m.)undersøkelse, hvor en får kartlagt organisasjonskulturen hos kompetansesentrene i de fem regionene, samt beredskapsavdelingen og rederiet nærmere.

Litteraturliste:

Baar, Knut L (2011): *En ny opplysningstid: endring av norske fyrstasjoner i perioden 1975-2010*. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Institutt for tverrfaglige kulturstudier, Trondheim.

Bang Henning (2011): *Organisasjonskultur*. 4 utgave. Oslo. Universitetsforlaget AS.

Berge, Dag Magne m.fl. (2008): *Når nasjonale oppgaver løses regionalt. Om Kystverkets desentraliserte organisasjonsform*. Møreforskning AS. Rapport 0803.

Cameron K.S & Quinn R.E (2006): *Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework*. Calif. : Jossey-Bass. San Francisco.

Christensen Tom, Egeberg Morten, Larsen Helge o, Lægreid Per, Roness Paul G (2007): *Forvaltning og politikk*. Oslo. Universitetsforlaget AS.

Christensen Tom, Lægreid Per, Roness Paul G, Røvik Kjell A (2009): *Organisasjonsteori for offentlig sektor: instrument, kultur, myte*. Oslo. Universitetsforlaget.

Enehaug Heidi og Thune Taran (2007): *Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser*. Arbeidsforskningsinstituttet AS. Rapport 1/2007.

Fernlie m.fl.(1996): Lest i Berge Dag Magne m.fl. 2008. *Når nasjonale oppgaver løses regionalt. Om Kystverkets desentraliserte organisasjonsform*. Møreforskning AS. Rapport 0803.

Forsyth (2007): Lest i Kaufmann G og Kaufmann A (2010): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4 utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Hatch, Mary Jo (2010): *Organisasjonsteori*. Oslo: Abstrakt forlag as.

<http://www.kystverket.no/Kystkultur/Hvordan-Kystverket-ble-Kystverket/Fyrhistorie/>

<http://www.kystverket.no/Kystkultur/Hvordan-Kystverket-ble-Kystverket/Havnehistorie1/>

http://www.nordkaphavn.no/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=1

<http://www.kystverket.no/Kystkultur/Hvordan-Kystverket-ble-Kystverket/Havnehistorie1/>

<http://www.kystverket.no/Maritim-infrastruktur/Havner/Klassifisering-av-havner/>

<http://www.kystverket.no/Kystkultur/Hvordan-Kystverket-ble-Kystverket/Loshistorie/>

<http://www.kystverket.no/Om-Kystverket/Kva-er-Kystverket/Historikk/Nyare-historie/>

<http://www.kystverket.no/Kystkultur/Hvordan-Kystverket-ble-Kystverket/Loshistorie/>

<http://www.kystverket.no/Beredskap/Forurensningsberedskap/Forvaltningsoppgaver/>

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fkd/dep/org/organisasjonskart.html?id=283>

<http://www.kystverket.no/Om-Kystverket/Kva-er-Kystverket/Mal-og-visjon/>

Innst.s.nr.185 (1972-1973): lest i NOU 1999:5

Jacobsen, Dag Ingvar (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelige metode*. 2 utgave. Kristiansand S. Høyskoleforlaget AS.

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2007): *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3 utgave. Bergen. Fagbokforlaget.

Kaufmann G og Kaufmann A (2010): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4 utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Kystverket: *om Kystverket*. en brosjyre til nyansatte i Kystverket.

Martin (2002): Lest i Schein E (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th Edition): Hoboken, NJ, USA. Jossey-Bass Business and Management

NOU: *Det nye Kystverket*: Norges offentlige utredning 1999:5

Notat Kystverket/Kystdirektoratet. Den 19. juni (2001). *Fremtidig struktur for kystdirektoratet som distriktskontorene. Resultat av drøftinger og forhandlinger med de ansattes organisasjoner.*(Vettredokumentet).

Olsen, Hege Iren (2012): Intervju ved Hovedkontoret i Kystverket.

Ostad, Anne Marte (2008). *Beslutningen om den desentraliserte organisasjonsformen: Kystverkets nye organisasjon*. Høgskolen i Molde.

Schein E (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th Edition): Hoboken, NJ, USA. Jossey-Bass Business and Management

St.meld. nr. 13 (2000-2001), *Om organisering av Kystverket*, Det kongelige Fiskeridepartement

St.meld.nr.105 (1976-1977): lest i NOU 1999:5

Sunnevåg Kjell J. og Nils Arne Ekerhovd (2002). *Flytting av en statsinstitusjon – erfaringsbakgrunn og kriterier for lokalisering*. SNF-rapport nr. 17/02. Bergen.

www.kystverket.no

Årsrapport til Kystverket 2011: www.kystverket.no

Vedlegg 1

Intervjuguide for Kystverkets hovedkontor:

1. Personalialia:
 - a. Bakgrunn?
 - b. Utdannelse?
 - c. Har du jobbet lenge i Kystverket?
 - d. Hva er din stillingsbeskrivelse?
 - e. Hvordan trives du å jobbe i Kystverket?
2. Hva legger du i ordet organisasjonskultur?
3. Hva mener du er god/dårlig organisasjonskultur?
 - a. Kan du gi eksempler på god/dårlig organisasjonskultur fra ditt ståsted i Kystverket?
4. Hva legger du i ordet ukultur?
5. Hva mener du kan være bra/dårlig med ukultur?
6. Mener du Kystverket har en helhetlig organisasjonskultur?
 - a. På hvilke måte kommer det til uttrykk?
7. Er det godt samarbeid/konflikt mellom ulike kategorier ansatte (sjø/land-alle?)
 - a. På hvilken måte? Forklar.
8. Hva legger du i ordet konflikt?
 - a. Kan det være positivt med konflikt? Forklar.
9. Kulturene fra fyr- los- havnevesenet, hvordan kjenner du til kulturen til disse avdelingene?
 - a. Hvordan vil du beskrive dem?
 - b. Er det noe igjen av de gamle kulturene?
10. Er det kjønnsforskjeller mellom ulike yrkesgrupper i Kystverket?
 - a. Hvordan kommer dette til uttrykk?
 - b. Hva mener du om kjønnsforskjeller og kultur? Forklar.
11. Hvordan vil du beskrive forholdet mellom de ulike avdelingene i Kystverket?
 - a. Og mellom de andre distriktskontorene og hovedkontoret?
12. Hvordan rekrutteres nye folk til kystverket? Los- fyr- havn?

- a. Beskriv rekrutteringsprosessen- er den forskjellig for de ulike avdelingene i Kystverket?
 - b. Hvilke egenskaper legges det vekt på ved rekrutteringen av nye folk? (gjærne skille mellom ulike nivåer).
 - i. Det institusjonelle nivået? Toppledelsen.
 - ii. Det administrative nivået? Mellomledere.
 - iii. Det operative nivået? De med spesialkompetansen.
13. Hvordan er omgangstonen mellom de ansatte i Kystverket? Kan du gi noen eksempler?
- a. Er det forskjell på omgangstonen fra toppledelsen og nivåene under? Forklar.
 - b. Er det forskjell på omgangstonen fra det operative nivået og oppover i hierarkiet? Forklar.
14. Er det grupper i Kystverket som skiller seg ut? Avdelinger? Faggrupper? Uformelle grupperinger?
- a. På hvilken måte skiller de seg ut?
15. Er det andre ting du synes bør vites om Kystverket, eller ting vi har snakket om som du ønsker å utdype?