

# Omstilling i Kystverket: vurdering av muligheter og begrensninger hos ansatte



*(Kystverket, u.å.)*

Bacheloroppgave utført ved Høgskulen på Vestlandet, økonomi og administrasjon

---

Av: Irina Eidesvik og Ida Høie

Dette arbeidet er gjennomført som ledd i bachelorprogrammet i økonomi og administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet og er godkjent som sådan. Godkjennelsen innebærer ikke at HVL innestår for metodene som er anvendt, resultatene som er fremkommet og konklusjoner og vurderinger i arbeidet.

*Bacheloroppgavens tittel: Omstilling i Kystverket: vurdering av muligheter og begrensninger hos ansatte*

*Irina Eidesvik*

*Ida Høie*

*(Sign)*

*(Sign)*

Navn på veileder: Lene Jørgensen

---

Gradering: *Offentlig / ikke offentlig.*

(Tidsbegrensning på eventuell gradering:) *Graderingen oppheves dato*

---

## Forord

Vi er to studenter som har skrevet denne bacheloroppgaven som avslutningsoppgave ved økonomi- og administrasjonsstudiet ved Høgskulen på Vestlandet. Vår interesse for Kystverket oppsto høsten 2016, da en av oss var utplassert i praksisfaget. Vi oppdaget at vi hadde felles interesse for den omorganiseringsprosessen som Kystverket nylig har gjennomført.

Det er mange som har bidratt til en velutført oppgave og samarbeid vi har bygget oss imellom. Vi vil utrette en stor takk til alle som har svart på vår undersøkelse og stilt til fokusgruppesamtale. Spesielt vil vi takke vår kontaktperson Randi Sivertsen ved Kystverket region Vest for den tålmodigheten og tiden hun måtte avsette til å hjelpe oss, og vår veileder Lene Jørgensen som har gitt oss mange gode innspill og motivert oss til å gjøre riktige ting til riktig tidspunkt.

## Abstract

In our bachelor thesis «*Organizational change in Kystverket: assessment of possibilities and limitations of employees*», we are looking into the possibilities and limitations that employees in Kystverket region West experiences after the organizational change from a hierarchical to a flat structure which was completed in the start of 2016.

We are presenting theories about hierarchical and flat structure, the process of change and power, which we think is relevant for our thesis. We are using both quantitative and qualitative methods, in the form of a questionnaire and a focus group conversation, carried through with the employees in Kystverket who were affected by the organizational change.

We are looking into issues and finding solutions that are relevant for the employees in Kystverket region West. Our findings show that employees mostly see good opportunities to develop after the organizational change, but there are several who feels a lack of professional management and sees this as a limitation for the organization over time. The organizational change seems to work well in a highly competent organization like Kystverket, but there is still room for improvement. We strongly emphasize anonymity in this thesis. The analysis and conclusion are built on our findings in accordance with the theories we present in the theory chapter.

## Sammendrag

I vår oppgave «*Omstilling i Kystverket: vurdering av muligheter og begrensninger hos ansatte*», kartlegger vi hvordan ansatte i Kystverket region Vest ser på muligheter og begrensninger etter organisatorisk endring fra hierarkisk til flat struktur som ble gjennomført i starten av 2016.

Vi presenterer blant annet teori om hierarkisk og flat struktur, endringsprosess og makt, som vi ser på som relevant for vår problemstilling. Vi bruker både kvantitativ og kvalitativ metode i form av henholdsvis spørreundersøkelse og fokusgruppesamtale som ble gjennomført med ansatte i Kystverket som var berørt av organisasjonsendringen.

Vi undersøker problemstillinger og finner løsninger som er relevant for ansatte ved Kystverket region Vest. Våre funn viser at ansatte stort sett ser gode utviklingsmuligheter etter omorganisering, men det er flere som savner faglig styring og ser dette som en begrensning for organisasjonen over tid. Organisasjonsendringen ser ut til å fungere bra i en organisasjon med så høy kompetanse som Kystverket, men det finnes fremdeles rom for forbedringer. Vi legger stor vekt på anonymitet i oppgaven. Vår analyse og konklusjon er bygget på funnene vi har gjort i samsvar med teoriene vi legger frem i teorikapittelet.

# Innholdsfortegnelse

Forord.....	i
Abstract .....	ii
Sammendrag .....	iii
1 Innledning.....	1
1.1 Valg av oppgave og problemstilling.....	1
1.2 Om Kystverket .....	2
1.3 Kystverkets retningslinjer: Nasjonal transportplan .....	2
1.4 Omorganiseringsprosessen i Kystverket .....	3
2 Teori .....	8
2.1 Hierarkisk vs. flat struktur .....	8
2.2 Endringsprosess.....	11
2.2.1 Intensjoner som drivkraft .....	11
2.2.2 Strategier for endring.....	12
2.2.3 Målsetting .....	13
2.3 Makt .....	13
2.4 Hersey & Blanchards situasjonsbetingede ledelsesteori .....	15
3 Metode.....	17
3.1 Forskningsprosess .....	17
3.2 Kvantitativ metode .....	19
3.2.1 Spørreskjema .....	19
3.2.2 Utvalg for spørreundersøkelsen.....	20
3.3 Kvalitativ metode .....	20
3.3.1 Kommentarfeltene i spørreundersøkelsen .....	21
3.3.2 Fokusgruppe .....	21
3.3.3 Utvalg for fokusgruppe.....	21
3.4 Feilkilder .....	22
3.5 Avgrensning .....	23
3.6 Forskningsetikk .....	23
4 Presentasjon av funn.....	24
4.1 Spørreundersøkelse.....	24
4.1.1 Muligheter .....	26
4.1.2 Arbeidsoppgaver.....	26
4.1.3 Begrensninger.....	26
4.1.4 Samarbeid og ansvar.....	28

4.2	Presentasjon av funn i fokusgruppesamtale.....	28
4.2.1	Informasjonsflyt .....	28
4.2.2	Faglig styring.....	29
4.2.3	Maktforhold.....	29
4.2.4	Målsetting.....	29
4.2.5	Ansvar og beslutningsmyndighet .....	30
4.2.6	Oppsummering og avslutning.....	30
5	Analyse.....	31
5.1	Informasjonsflyt .....	31
5.2	Mål .....	31
5.3	Faglig styring.....	32
5.4	Ansvar og beslutningsmyndighet .....	33
5.5	Makt .....	34
5.6	Organisasjonsendring i Kystverket .....	34
6	Konklusjon.....	36
6.1	Oppsummering av funn.....	36
6.2	Råd til Kystverket.....	37
6.3	Hva kunne blitt gjort bedre i oppgaven?.....	38
6.4	Forslag til videre forskning .....	39
	Figurliste .....	40
	Tabelliste .....	40
	Referanser.....	41
	Vedlegg .....	43
	Spørsmål til spørreundersøkelsen.....	43
	Spørsmål til fokusgruppesamtalen .....	45

# 1 Innledning

## 1.1 Valg av oppgave og problemstilling

Arbeidslivet er under kontinuerlige endringer og det kommer stadig nye trender innenfor organisasjonsstrukturer. Mange organisasjoner går over til flat struktur for å effektivisere driften og spare kostnader. Det legges stadig mer vekt på hvor mye kunnskap og kompetanse ansatte har, der styring og kontroll i noe grad blir minimalisert og kvalitet av utført arbeid avhenger mer av horisontal kommunikasjon (Munin Open Research Archive, 2015).

Kystverket region Vest gikk gjennom en organisasjonsendring i 2016 som gikk ut på å endre organisasjonsstrukturen ved å fjerne mellomlederrollene ved intern stab, plan- og kystforvaltningsavdeling og havne- og farvannsavdeling. Disse avdelingene er i dag representert ved Kystverket region Vest. Alle er spesialister på hvert sitt felt og de samarbeider både i faggrupper og tverrfaglig (Kystverket, 2015). Vår oppgave handler om: Muligheter og begrensninger hos ansatte etter omorganisering ved Kystverket region Vest.

Vi fikk innsikt i organisasjonen da en av oss var utplassert ved Kystverket region Vest i praksisfaget ved Høgskolen på Vestlandet høsten 2016. Kystverket har vært gjennom flere omorganiseringsprosesser de senere årene. Vår interesse er i den siste endringen i 2016, der Kystverket gikk fra en hierarkisk organisasjon til en flat organisasjon. Det er 18 ansatte som er berørt av den aktuelle omorganiseringen som handlet om å fjerne mellomlederrollene. Målet med dette var å spare kostnader og fremme kvalitet og effektivitet i etaten (Kystverket, 2015). Ansatte har fått god innsikt i hvordan en flat struktur fungerer i praksis, når omorganiseringen nå har vart i et år. Målet er å finne ut hvordan ansatte opplever organisasjonsendringen i sin egen arbeidssituasjon og hvordan endringen har påvirket organisatoriske resultater. Kystverket Vest har gitt uttrykk for at temaet er relevant, interessant og nyttig for videre prosess.

Vi finner fem tema som er særlig relevant:

- Informasjonsflyt og kommunikasjon, som går ut på hvordan informasjonen utveksles og hvordan ansatte kommuniserer med hverandre i sine faggrupper, på tvers av avdelinger og til direktøren.
- Faglig styring, som gir en oversikt over hvordan faglig styring fungerer og hvordan ansatte ser på ordningen.
- Maktforhold innenfor organisasjonen, som handler om innflytelse, koordinering av arbeidsoppgaver og samarbeid.
- Tema om målsetting gir oss oversikt over hvordan ansatte jobber mot overordnede mål.
- Hvordan ansatte takler situasjonen uten mellomleder med tanke på ansvar og beslutningsmyndighet.



## 1.2 Om Kystverket

Kystverket ligger under Samferdselsdepartementet og er en nasjonal etat som driver med forvaltning av den Norske kyst og aktivt arbeid for sikkerhet og effektivitet på sjøen ved ivaretaking av behovene til transportnæringen for fremkomst og effektive havner. Kystverket skal også bidra til en bærekraftig utvikling av kystsonen da de driver med forebyggende arbeid og reduserte skadeeffekter ved akutt forurensning. Å styrke næringslivet og bosetting ved kysten og forhindre ulykker er også et av hovedmålene i Kystverket (Kystverket, 2016). Regionskontoret Vest holder til i Haugesund og forvalter en kystlinje på 18 824 km langs Rogaland, Hordaland og Sogn og Fjordane. Kystlinjen omfatter 81 kommuner, 250 statlig utbygde fiskerihavner, 20 industrihavner, 4 olje- og gasshavneterminaler, 6 oljeforsyningsbaser, 194 ISPS- terminaler<sup>1</sup> og 9 stamnetthavner<sup>2</sup>. Alle som jobber i Kystverket region Vest samarbeider om å lage en årsplan for hvert år. I 2016 er det lagt opp en plan med detaljerte arbeidsoppgaver og budsjett for hver arbeidssektor (Kystverket, 2015).

Kystverket region Vest er inndelt i åtte fagområder (Kystverket, 2016).

- Maritim infrastruktur, også kalt «veiviser på sjø», forbedrer fremkommelighet og reduserer avstandskostnader.
- Navigasjonsinstallasjoner driver med lys og merking i sjø.
- Fiskerihavner jobber med fiskeri som næring, ivaretar miljø og begrenser klimagassutslipp.
- Eiendoms- og kulturminneforvaltning jobber med utbygging, forvaltning og vedlikehold av Kystverkets maritime kulturarv. Dette kan eksempelvis være moloer eller fyrinstallasjoner.
- Kystforvaltning ivaretar ansvaret for myndighetsutøvelse etter havne- og farvannsloven.
- Interne oppdrag jobber med administrasjon, HR, resepsjon- og kantinedrift og forefallende oppgaver.
- Havnesikring (ISPS) jobber med å sikre havner mot terror.
- VTS sentral er en ledelsesfunksjon for trafikksentralene som holder til på Fedje og Kvitsøy. Der overvåker de kysten og dirigerer trafikken.

## 1.3 Kystverkets retningslinjer: Nasjonal transportplan

Kystverket er underlagt samferdselsdepartementet og sammen med Veivesenet, Avinor og Jernbaneverket jobber de i henhold til Nasjonal Transportplan (NTP) (Kystverket, 2016). Regjeringen sin strategi for transportpolitikk blir presentert i NTP. «*Nasjonal transportplan (NTP) presenterer*

---

<sup>1</sup> «Forsikrer at norske havner og havneanlegg til enhver tid oppfyller kravene i nasjonalt og internasjonalt regelverk om havnesikring».

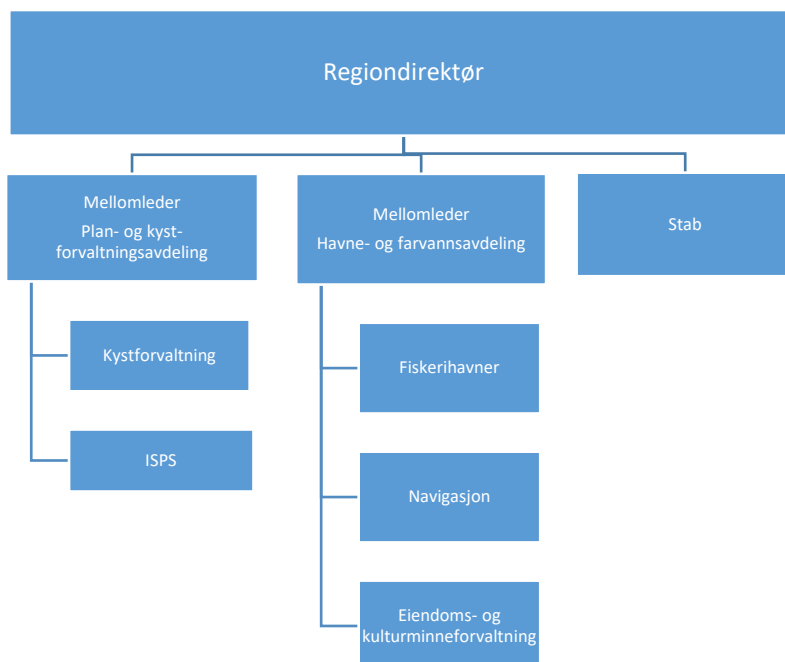
<sup>2</sup> Havnene er knyttet opp til stamleden som går langs kysten fra Svinesund til grensen mot Russland, definert i Nasjonal transportplan.

regjeringens transportpolitikk. Den legger grunnlaget for helhetlige politiske vurderinger, effektiv bruk av virkemidler og styrket samspill mellom transportformene. NTP blir behandlet i transport- og kommunikasjonskomiteen, som legger sin innstilling fram for Stortinget” (Nasjonal Transport Plan, 2017). Retningslinjene til NTP kommer fra Stortinget via Samferdselsdepartementet. Budsjettet fremlegges i NTP og beskriver ulike økonomiske fordelingsposter som Kystverket og andre etater må følge. Hovedkontoret i Kystverket fordeler økonomiske midler til regionene. I Nasjonal Transport Plan (2017) får vi opplysninger om at NTP for 2014-2023 ble lagt fram 12. april 2013 og behandlet i Stortinget 18. juni 2013. NTP varer i 10 år, men revideres hvert fjerde år. Besparelsene i Kystverket skjer i henhold til nettopp denne planen.

#### 1.4 Omorganiseringsprosessen i Kystverket

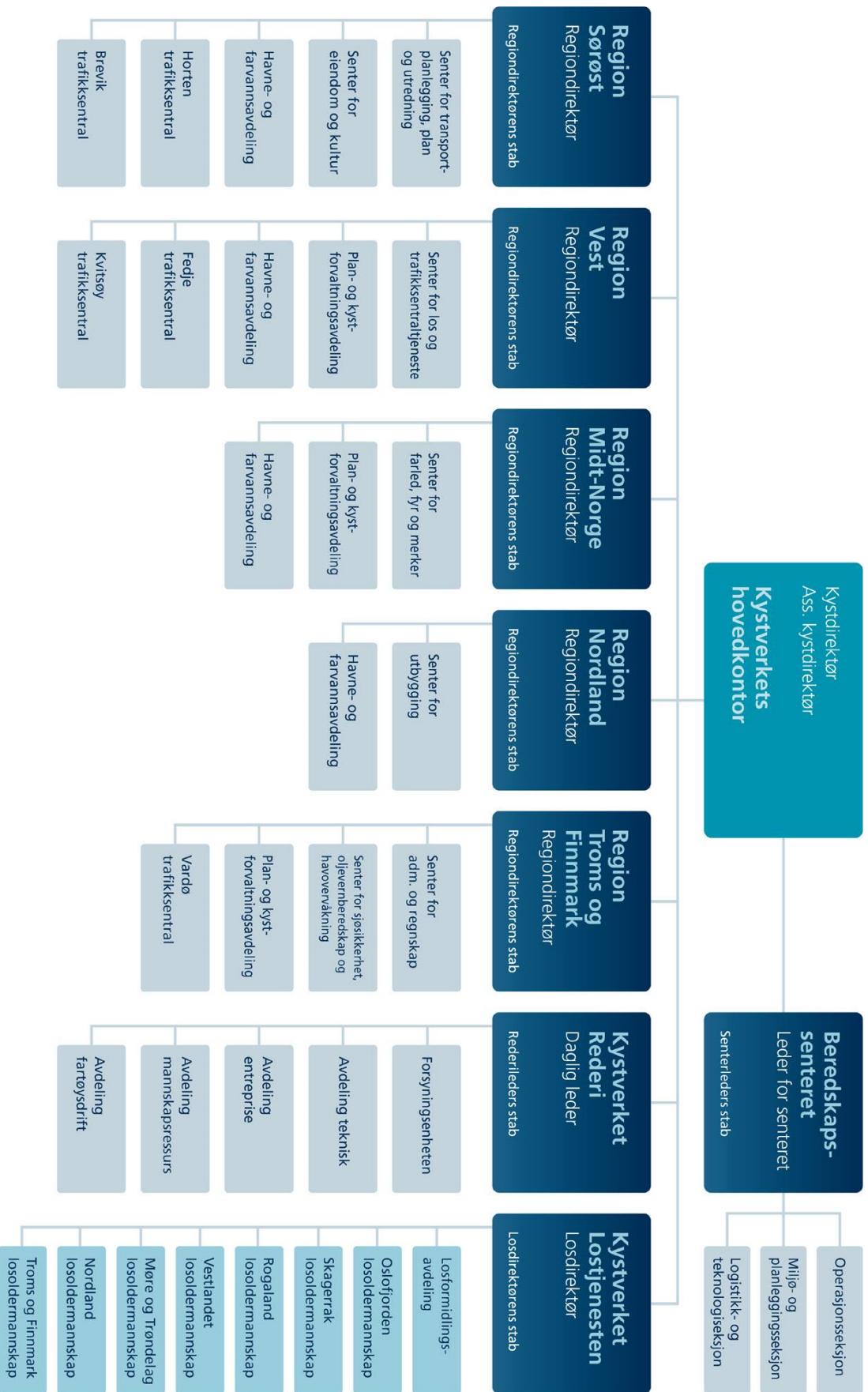
Omorganiseringen i starten av 2016 ble bestemt av hovedkontoret, der alle regionene skulle gå gjennom den samme prosessen. Målet med strukturendringen var å spare kostnader ved å redusere antall stillinger. Det ble foretatt kompetansekartlegging i starten. Kystdirektør, representanter fra Norsk Tjenestemannslag, Akademikerne, STAFO Kyst, Unio og Norsk LOS forbund var tilstede ved Kystverkets hovedkontor i Ålesund for å bli enige om fremdriften ved forhandlingsmøte 2. desember 2015 (Kystverket, 2015). Endringen skulle tre i kraft på kort varsel og det ble arrangert et informasjonsmøte for å informere ansatte ved hver region.

En nærmere oversikt over de berørte avdelinger illustreres i figur 1. Plan- og kystforvaltningsavdeling, havne- og farvannsavdeling og intern stab avdeling var berørt.



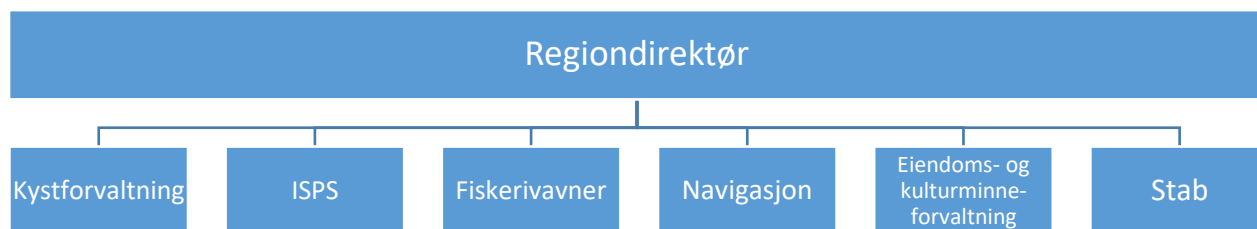
Figur 1: Nærmere illustrasjon av berørte enheter før omorganisering

Gammelt organisasjonskart, figur 2 (Kystverket, 2015) viser plan- og kyst- forvaltningsavdeling og havne- og farvannsavdeling som egne enheter under Regionskontor Vest. Stab avdeling er ikke presentert i dette kartet fordi det er en intern avdeling som finnes i alle regioner. Det er en regiondirektør, som er øverste leder i regionen.



Figur 2: Gammelt organisasjonskart (Kystverket, 2015).

Organisasjonskartet under (figur 3) illustrerer hvordan regionskontor Vest er satt opp i dag. Regiondirektør har to roller, der han er regiondirektør for hele regionen og "avdelingssjef" for Kystverket avdeling Vest. Gruppene under representerer en avdeling med mange fagområder.



Figur 3: Nærmere illustrasjon av berørte enheter etter organisasjonsendringen.

Nytt organisasjonskart, figur 4 (Kystverket, 2016) viser at plan- og kystforvaltningsavdeling og havne- og farvannsavdeling har blitt flyttet opp til Regionskontor Vest.



Figur 4: Nytt organisasjonskart (Kystverket, 2016).

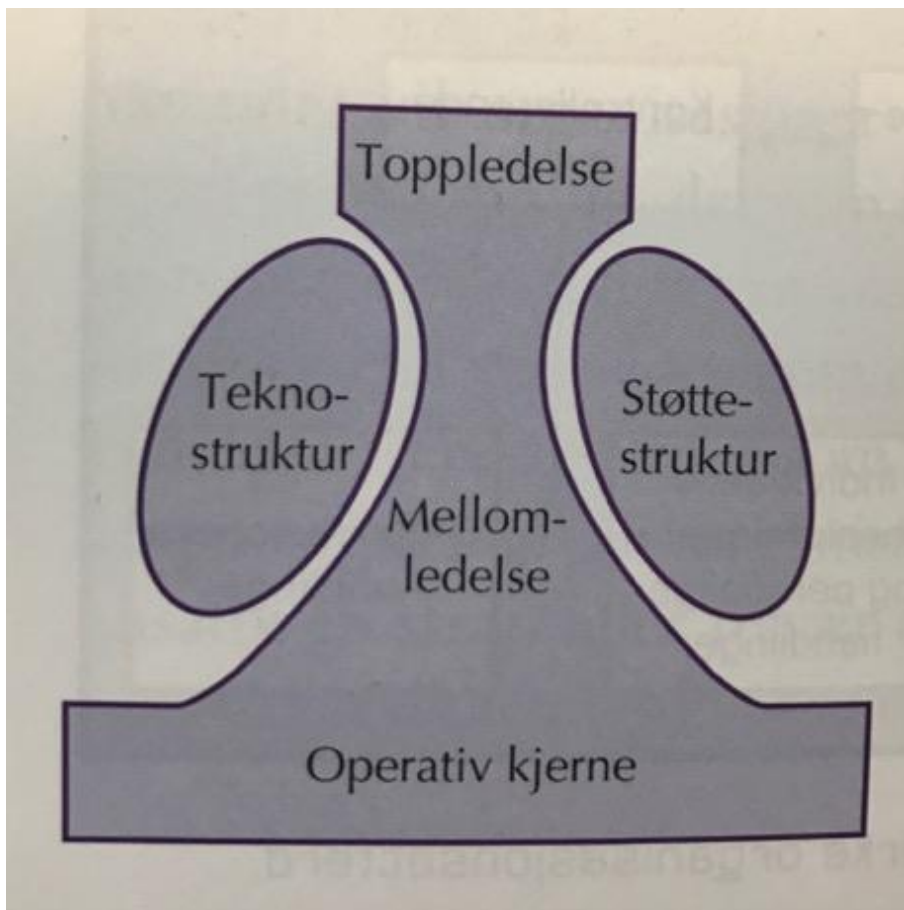
## 2 Teori

I dette kapitlet presenterer vi teori som er relevant for vår problemstilling. Kystverket region Vest gikk fra en hierarkisk til en flat struktur, og vi starter derfor kapitlet med en beskrivelse av hvordan hver av disse strukturene fungerer i teorien. Omorganiseringen gikk ut på å fjerne mellomlederrollene, og vi ser derfor at det er relevant for oppgaven å forklare hvilken rolle en mellomleder har i organisasjonen. Videre presenterer vi teori om endringsprosessen der vi legger frem intensjoner som drivkraft, ulike strategier og målsetting som kan brukes i en omorganisering. Måten en endring er gjennomført på kan påvirke hvordan organisasjonen fungerer etter omorganiseringen, derfor ser vi dette som relevant for oppgaven. Vi presenterer også maktteori som legger vekt på hvordan mennesker samhandler med hverandre uten mellomlederrollen. Til slutt skal vi beskrive Hersey & Blanchards situasjonsbetingede ledelsesmodell som vi også ser relevant for oppgaven da Kystverket region Vest ikke lenger har mellomledere, men en felles leder, regiondirektøren.

### 2.1 Hierarkisk vs. flat struktur

Bolman & Deal (2014) og Jacobsen & Thorsvik (2013) presenterer Mintzbergs modell som består av fem komponenter i en organisasjon, den forklares nedenfor og illustreres i figur 5.

1. Den operative kjernen består av mennesker som jobber direkte med kunder og produksjon av varer og tjenester. Det kan være alt fra leger til anleggsgartnere. Det er de menneskene vi ser når vi går i butikken og de som produserer alt vi har i huset.
2. Den administrative komponenten er mellomledere som jobber med å tilrettelegge og planlegge produksjonen og er nærmeste ledere til den operative kjernen. De jobber med styring, kontroll, oversikt og har koordinerende roller.
3. Det strategiske punktet er styret og øverste ledelse. De jobber med utviklingen av organisasjoner og bestemmer alt fra arbeidsoppgaver til økonomiske spørsmål. De befinner seg på toppen av Mintzbergs modell.
4. Teknostrukturen befinner seg ved siden av den administrative komponenten. De menneskene som jobber i teknostrukturen er spesialister, de holder kontroll på prosedyrene ved å måle og inspisere. Det kan være kvalitetskontroller eller revisjonsavdelinger.
5. Støttestaben er de som jobber med å gjøre arbeidet lettere for organisasjonen, det kan være sekretærer, kantinepersonell og vaktmestere. De har relativt mye innflytelse på organisasjonen, men det er lett å ta støttestaben som en selvfølge.

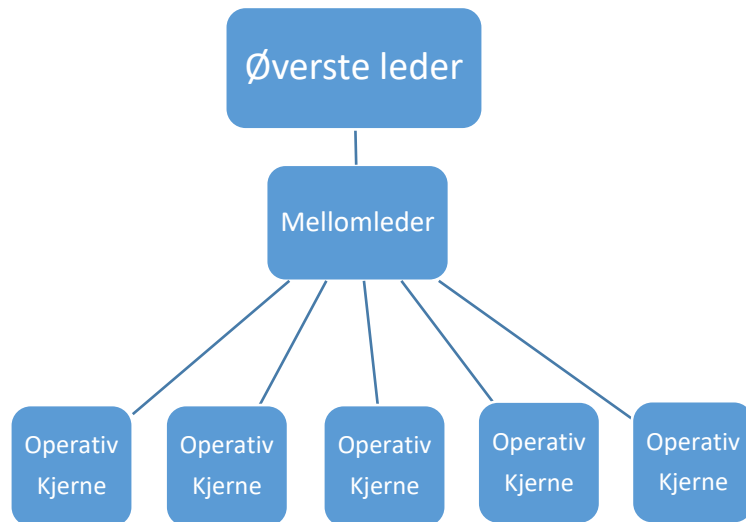


Figur 5: Mintzbergs modell (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.94).

Mintzbergs (1980) modell, illustrert i figur 5 og 6, er en hierarkisk struktur satt opp av flere komponenter, der toppleidelsen har det overordnede ansvaret og delegerer arbeidsoppgaver nedover til mellomledere (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Mellomledere gjør en vurdering og delegerer arbeidsoppgaver til den operative kjernen som utfører jobben. I tillegg til dette har man teknostruktur og støttestaben, der teknostrukturen har som hovedoppgavene å jobbe med koordineringsmekanismene og å effektivisere daglig drift, mens støttestaben sin oppgave er å tilføye organisasjonen støttfunksjoner som ikke er avhengige av kjerneoppgavene i virksomheten.

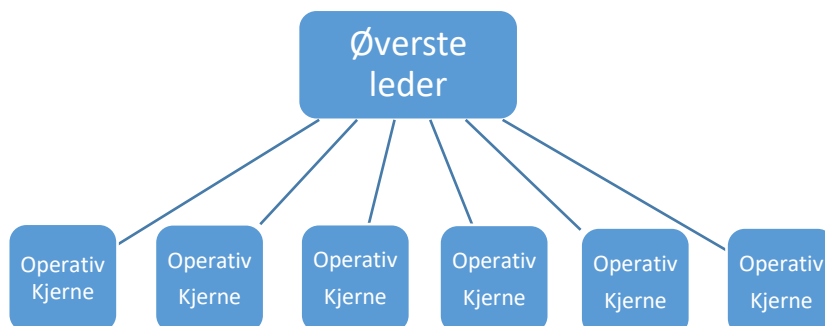
Hierarkisk struktur er sentralisert, der det er toppleidelsen som tar beslutninger. utfordringer med mellomlederfunksjonen i hierarkisk struktur kan være at informasjon ikke rekker frem til ledelsen for at de skal kunne ta riktig beslutning i tide, informasjon kan gå tapt og det er lite fleksibelt. Fordeler kan være at ansvarsforholdene er klare og praksisen er forutsigbar (Kaufmann & Kaufmann, 2009; Jacobsen & Thorsvik, 2013).





Figur 6: Illustrasjon av hierarkisk struktur.

Ved en flat organisasjonsstruktur, illustrert i figur 7, er det toppledelsen og den operative kjernen som dominerer, og det finnes ingen mellomledelses- eller støttefunksjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013). En stor fordel med dette er at den toppledelsen får større oversikt, som igjen gir den makt, fleksibilitet og tilpasningsdyktighet, og i tillegg til dette blir informasjonsflyt til ledelsen mer effektiv da den ikke skal innom mellomleder først. Det finnes også ulemper med denne typen struktur, som går på at lederen kan gi belønning og straff nesten som det passer, og kan både fremme og hemme forandringer i organisasjonen. I tillegg kan denne type struktur skape uklare ansvarsområder som igjen kan skape konflikter innad i organisasjonen (Bolman & Deal, 2014; Jacobsen & Thorsvik, 2013).



Figur 7: Illustrasjon av flat struktur.

I flate organisasjonsstrukturer er selvstyrte grupper et hovedfenomen da det ikke finnes noen mellomledelses-stab. Det finnes flere fordeler med disse, sitert fra Klev & Vie (2014):

*«Selvstyrte grupper skaper økt motivasjon og læring på individ- og gruppenivå, noe som medfører økt fleksibilitet og omstillingsevne på organisasjonsnivå»* (Klev & Vie, 2014, s. 118).

Manz & Sims (1987) forklarer i Klev & Vie (2014) at uansett hvor selvstyrte grupper er, må organisasjonen likevel ha en ledelsesfunksjon som leder og styrer slik at organisasjonen når sine mål. Levin et al. (2012) forklarer at flate strukturer legger vekt på at selvstyrte grupper som har fravær av formelle gruppeledere, likevel ikke har fravær av ledelse (Klev & Vie, 2014). I moderne forskning kommer det tydelig frem at vurdering av lederroller avhenger av selve organisasjonen og hvordan den er satt opp i forhold til dens omgivelser. Det er forskjellig hvordan ledelsesfunksjoner er organisert og det finnes flere ulike måter å beholde en styringsfunksjon på, uten å ha en leder som er fysisk tilstede. Eksempelvis kan vi trekke frem en roterende lederrolle blant gruppemedlemmer eller fordele lederrollen på alle medlemmene (Klev & Vie, 2014).

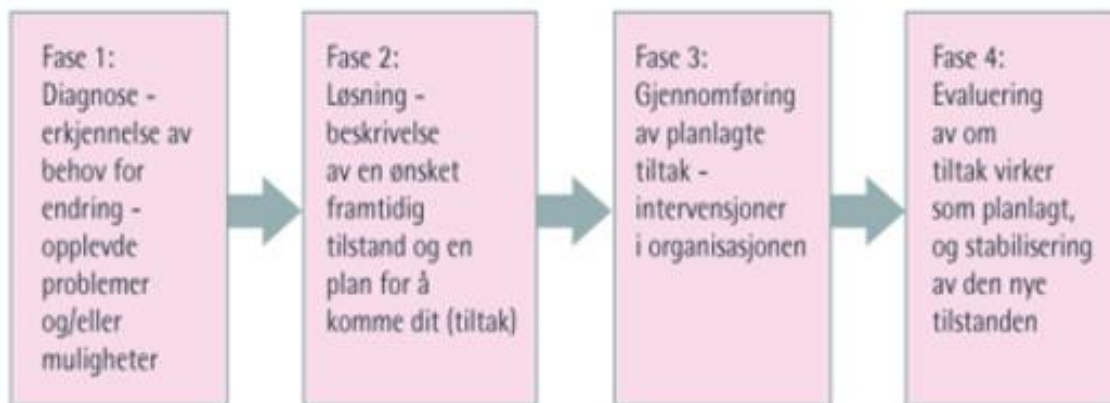
Hope (2015) legger frem mellomlederrollen som et bindeledd mellom de som utfører arbeidsoppgaver og de som bestemmer hvilke oppgaver som må utføres. Mellomledere setter fokus på menneskene og hvordan de samhandler i organisasjonen. Ved iverksetting av strategier og nye strukturer vil mellomledere være sentrale aktører, der de mekler, forhandler, fortolker og formidler viktig informasjon ned til den operative kjernen. Rollene har vanligvis høy kompetanse av de fagene som man jobber innenfor. Mellomledere er vanligvis strategisk plassert knutepunkt i organisasjoner, de jobber i lag med spesialister og ansatte mot bestemte mål, og de holder full oversikt over informasjonsflyt, sosiale strukturer og faglig utvikling.

## 2.2 Endringsprosess

Martinsen (2009) hevder at en vellykket organisasjonsendring kan ha sammenheng med faktorer som når, hvor og hvordan endringen blir gjennomført, og hvem som deltar i prosessen og på hvilken måte.

### 2.2.1 Intensjoner som drivkraft

I følge Jacobsen (2012) er intensjoner som drivkraft en analytisk og rasjonell tilnærming til endring. Tilnærmingen er bygget på flere forutsetninger, den viktigste er at det skal være klare mål og intensjoner som foreligger som grunnlag for endringen. Det vil si at det kreves en del forarbeid, som å finne behov for endring, kartlegge situasjonen, analysere situasjonen og utarbeide løsninger for forbedring. Endringsprosessen er delt i fire faser og presentert i figur 8 nedenfor.



Figur 8: Sentrale faser ved endringsprosess (Jacobsen, 2012, s.38).

Vi ser at i den første fasen blir problemet analysert og det kartlegges hva som vil trenge å endres og hvordan. En analyse gir en konkret fremstilling av behovene for endring. Fase nummer to handler om å løse problemstillingen man finner ved kartlegging av organisatoriske behov. Det utvikles klare mål for en bedre fremtid og settes fokus på utarbeiding av en konkret endringsplan. De beste løsningene på hvordan man håndterer trusler, utnytter muligheter og kompenserer styrker for svakheter i organisasjonen blir drøftet og tenkt ut. Tredje fase innebærer gjennomføring av planlagte endringer etter utarbeidet plan. Det er viktig å sette opp en realistisk tidsplan for endringen. Fjerde fase er det siste leddet og handler om å få endringen til å feste seg i organisasjonen. Evaluering og måling av resultatene av endringen som er gjennomført er i hovedfokus. Hvis endringen er vellykket må den stabiliseres og forlate den liminale fasen ved endringen. Hennestad, Revang & Strønen (2012) forklarer begrepet liminalitet som noe som skjer mellom situasjoner, og en liminal endringssituasjon som en opplevelse av å ikke helt ha forlatt en tilstand, men heller ikke gått inn i den nye. Endringen vil da trenge en forsterkning fra ledelsen og ansatte. Dette kan gjøres ved å tilpasse de formelle og uformelle systemene til endringen, eksempelvis belønningssystemer, strukturer og sosiale systemer.

### 2.2.2 Strategier for endring

Selv om vi i oppgaven ikke studerer endringsstrategien Kystverket brukte i sin omorganisering, ser vi likevel at teorien er relevant for hvordan resultatet av endringen blir. I hvor stor grad ansatte ser muligheter og begrensninger med endringen kan ha sammenheng med hvordan endringen ble gjort.

Endringer vil alltid være ulike og det er vanlig at organisasjoner bruker en sammensetning av strategiene E og O (Jacobsen, 2012). Endringsstrategi E handler om maksimal økonomisk avkastning, den har lite fokus på menneskene som jobber i organisasjonen. Personlige følelser og behov blir tilsidesatt og det er heller ikke rom for deltagelse i endringen når lønnsomhet er det eneste hovedmålet til bedriften. Endringene går ut på å forandre strukturer og systemer innenfor organisasjonen, og

ledelsen iverksetter strategi E uten å ta hensyn til motstand. En slik endring gjennomføres via diktatorisk utforming. Endringsstrategi O har fokus på deltakende utforming. Strategien har også mål om økonomiske resultater, men har større fokus på å skape en lærende organisasjon som legger vekt på hvordan menneskene kan samhandle på best mulig måte. Det er strategi O som virker som mer behagelig og langsiktig, men et er strategi E som er mest effektiv på endringer. Jacobsen (2012) presenterer disse som adskilte strategier, men det er grader av hvorvidt organisasjoner bruker disse strategiene i endringene.

Tabell 1 gir oversikt over de største forskjellene ved endringsstrategiene.

	Strategi E	Strategi O
<b>Mål</b>	Økonomisk forbedring	Læringsevne
<b>Ledelse</b>	Instruerende og kommanderende	Delegerende og støttende
<b>Innhold</b>	Strategi, struktur og systemer	Mennesker, grupper og kultur
<b>Planlegging</b>	Sekvensiell og analytisk	Interaktiv, eksperimenterende og inkrementell
<b>Motivasjon</b>	Bruk av finansielle incentiver	Indre motivasjon, deltakelse
<b>Konsulenter</b>	Eksterne spesialister	Prosesskonsulenter

Tabell 1: oversikt over hovedforskjellene mellom strategi E og O (Jacobsen, 2012, s.180).

### 2.2.3 Målsetting

Mål kan ifølge Bolman & Deal (2014) defineres som organisasjonens langsiktige kurs og er ofte definert i strategi. Det er leders oppgave å kartlegge ressursene og tiltakene som er nødvendige for å nå disse. Busch, Vanebo, & Dehlin (2010) presenterer mål- middel- hierarki som handler om en målprosess. Det innebærer at et mål må deles opp i delmål som fungerer som et middel for å kunne nå det overordnede målet.

## 2.3 Makt

I Kystverket er nå mellomlederne tatt bort, og maktfordelingen har blitt forandret. I kapittelet om hierarkisk og flat struktur nevnte vi at flat struktur kan skape uklare ansvarsområder. Vi ønsker å belyse hvilke maktyper som kan oppstå mellom ansatte når mellomledere blir fjernet. Vi tror at sannsynligheten er større for at uformelle ledere kan oppstå i en organisasjon uten mellomledere, derfor har vi tatt med teori om makt.

Jacobsen & Thorsvik (2013) beskriver makt som å kunne påvirke en situasjon, eller få noe til å skje. Videre blir det forklart at man innen organisasjonsteori vanligvis definerer makt som «*en aktørs (en person eller en gruppe) evne til å overvinne motstand for å oppnå et ønsket mål eller resultat*» Lederen har altså brukt makt når han har oppnådd det han ville selv om ansatte ikke er enige. Det er flere ulike typer makt som gir ulike resultater i ulike situasjoner. Kaufmann & Kaufmann (2009) viser til to hovedkategorier av maktbaser. Den ene er stillingsbasert makt, som er knyttet til ens formelle stilling. Her gjelder belønningsmakt, tvangsmakt og legitimeringsmakt. Den andre hovedkategorien er personbasert makt, som er knyttet til personens egenskaper og presenterer ekspertmakt og referansemakt. Belønningsmakt er en makt som kan endre en persons atferd ved å gi eller holde tilbake belønning som verdsettes. Ved tvangsmakt blir det brukt fryktskaping og trusler om straff for å få andre til å endre atferd. For å utøve tvangsmakt er det svært viktig med god dømmekraft, og i tilfeller som at en ansatt er svært lite produktiv er det ofte forventet av en leder å bruke tvangsmakt. Legitim makt handler om at en aksepterer å bli ledet av en bestemt person, at en har en følelse av forpliktelse til å bli ledet av denne personen. Dette har både med sosiale forhold, da en som liten blir opplært i å akseptere å bli ledet av personer med autoritet, og med tittel eller stilling å gjøre, en lar seg lede av utpekte autoritetspersoner, som for eksempel en administrerende direktør. Ekspertmakt er basert på at en lar seg lede av en person fordi personen blir oppfattet som kunnskapsrik eller talentfull. Når den som leder bruker referansemakt blir personen ofte oppfattet som en person som blir godt likt, med en tiltrekkende personlighet. Når andre beundrer denne personen og identifiserer seg med han eller henne, gir det mulighet for lederen å påvirke andres atferd (Martinsen, 2009; Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Jacobsen & Thorsvik (2013) legger også frem fenomenet skjult makt, som utøves gjennom blant annet det som kalles for sosial og normativ makt. Dette går ut på at personer som har makt til å endre organisasjonskulturen i en organisasjon vil kunne kontrollere og bruke symboler og artefakter som vil sette dem i en spesiell posisjon og vil da ofte fremtre som uformelle ledere. Mennesker har behov for å høre til og identifisere seg med andre mennesker, og det hender ofte at noen identifiserer seg med noen de liker og vil gjøre alt for å bli likt av denne personen. Dette gjør at denne personen får makt.

Det er ofte skille mellom reell og formell makt i organisasjoner. Jacobsen (2012) legger frem de uformelle elementer ved maktforhold. Ledelse utføres også av personer som ikke har fått en rolle som leder. Det er ofte personer som har en spesiell rolle i organisasjoner, de har ofte høyt kunnskapsnivå og oppfattes som forbilder. Det har stort sett lite betydning for organisatoriske resultater, men ved endring kan de spille en stor og avgjørende rolle for organisasjonen. De er gode endringsagenter<sup>3</sup>, siden de ofte blir hørt.

---

<sup>3</sup> Endringsagent er person som har stor innflytelse på andre ansatte og jobber med strategier for vellykket endring.

## 2.4 Hersey & Blanchards situasjonsbetingede ledelsesteori

I Kystverkets nåværende flate struktur har ledelsen blitt forandret fra hvordan det var tidligere. Vi antar at måten ansatte blir ledet på kan påvirke hvordan de opplever og liker den nye organiseringen.

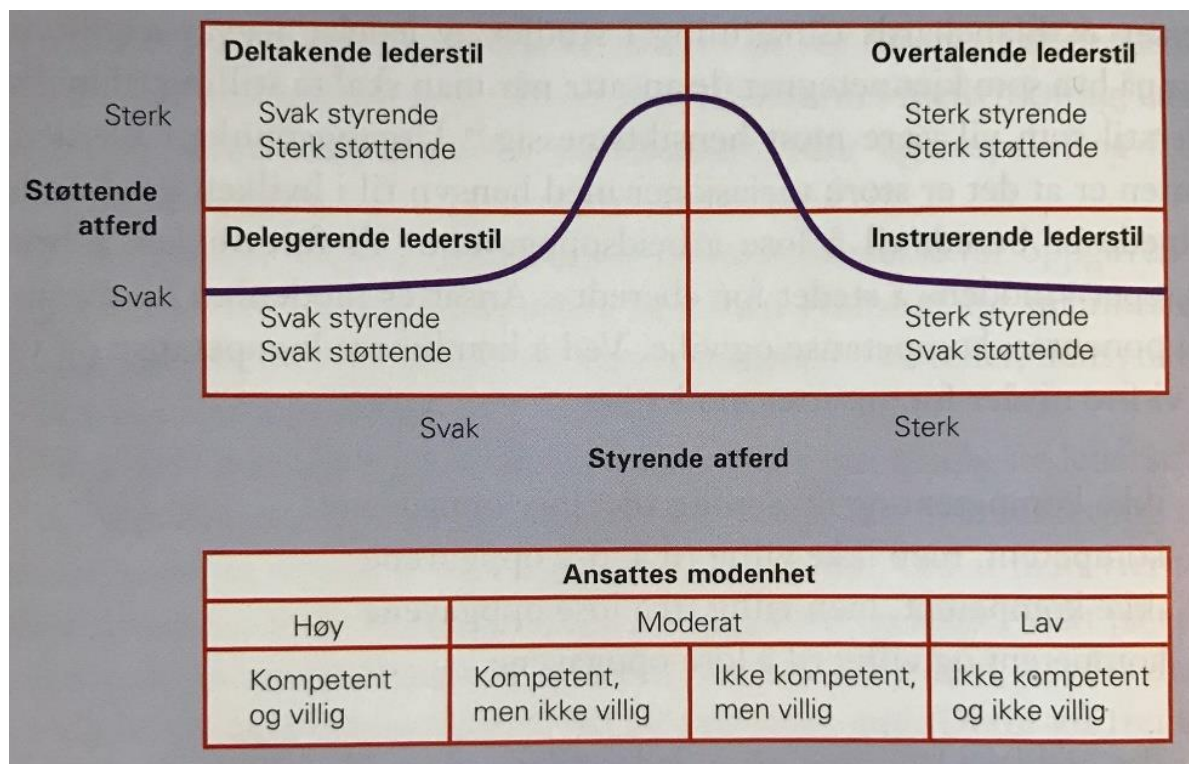
Hersey & Blanchards situasjonsbetingede ledelsesteori går ut på å velge lederstil ut ifra modenheten til de ansatte, som her er målt i kompetanse og vilje (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Martinsen, 2009).

Modellen beskriver fire nivåer av modenhet:

- 1: Lav kompetanse og høy forpliktelse
- 2: Lav eller noe kompetanse og liten forpliktelse
- 3: Moderat til høy kompetanse og variabel forpliktelse
- 4: Høy kompetanse og høy forpliktelse

Hersey og Blanchard kombinerer to lederstildimensjoner som er støttende og styrende lederstil, og ut av dette får de følgende lederstiler:

- 1: Svak styrende og svak støttende lederstil
- 2: Svak styrende og sterk støttende lederstil
- 3: Sterk styrende og sterk støttende lederstil
- 4: Sterk styrende og svak støttende lederstil



Figur 9: Lederstiler (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.438).

Figur 9 ovenfor illustrerer hvilke lederstiler som passer til hvilket modenhetsnivå til ansatte. Vi ser at dersom ansatte er høyt kompetente og forpliktet til å utføre arbeidsoppgavene har de lite behov for verken støtte eller styring, og lederen bør gå for en delegerende lederstil som er både svak styrende og svak støttende. Martinsen (2009) og Jacobsen & Thorsvik (2013) beskriver at her vil ansatte styre det meste selv, og lederen vil ha kontakt for å høre hvordan det går. I motsatt tilfelle der ansatte verken er kompetent eller forpliktet til å utføre arbeidsoppgavene vil de ha et behov for en instruerende lederstil der lederen er sterkt styrende og svak støttende, og forteller hva som skal gjøres, hvordan det skal gjøres og på hvilket tidspunkt. Lederen er den som setter i gang arbeidet og tar avgjørelser. Dersom ansatte er lite kompetent men forpliktet til å utføre arbeidsoppgavene vil en overtalende lederstil være det beste valget da det gjelder å forsterke både kompetansen til den ansatte og forpliktelsen til å utføre oppgavene. Lederen vil være den som tar endelige avgjørelser, men vil lytte til og ta imot forslag fra ansatte. Dersom kompetansen er til stede men ikke forpliktelsen, har den ansatte ikke behov for styring, men støtte, og lederen bør da benytte seg av en deltakende lederstil. Her tar lederen hensyn til hvordan ansatte vil utføre arbeidsoppgavene og lytte, legge til rette, oppmuntre og hjelpe (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Martinsen, 2009).



## 3 Metode

Metode er et nødvendig redskap ved undersøkelses- og forskningsarbeid, som gir grunnlag for systematisk arbeid med det en ønsker å finne ut av. Alle midlene som kan bli brukt for å finne det man undersøker, er en metode. For å finne ut hvilken metode som er mest relevant å bruke, må en først finne ut hva en skal undersøke. Ulike metoder passer til ulike problemstillinger. Metode blir ofte delt opp i to hovedgrupper, som er kvantitativ og kvalitativ metode (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2011). Jacobsen (2015) formidler Dey (1993) som skriver at kvalitative data formidler meninger via språk og handlinger, mens kvantitative data formidler tall og størrelser. Det er også mulig å formidle meninger via tall for eksempel via spørreundersøkelse som er en del av vår forskning.

Vår oppgave er basert på en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode. Først gjennomførte vi en spørreundersøkelse for å få et helhetlig inntrykk. Spørreundersøkelsen var delt opp i en kvantitativ del, der vi bad ansatte rangere påstander, og en kvalitativ del der vi stilte spørsmål. Etter at ansatte har gjennomført spørreundersøkelsen, utarbeidet vi et grunnlag til en fokusgruppesamtale for å fordype oss i funn som vi fant interessante i undersøkelsen. Gruppesamtale er en kvalitativ undersøkelse som har gitt oss mer konkrete svar og Johannessen, Tufte & Christoffersen (2011) forklarer at en kombinasjon av metodene gir oss dypere innsikt i prosessen.

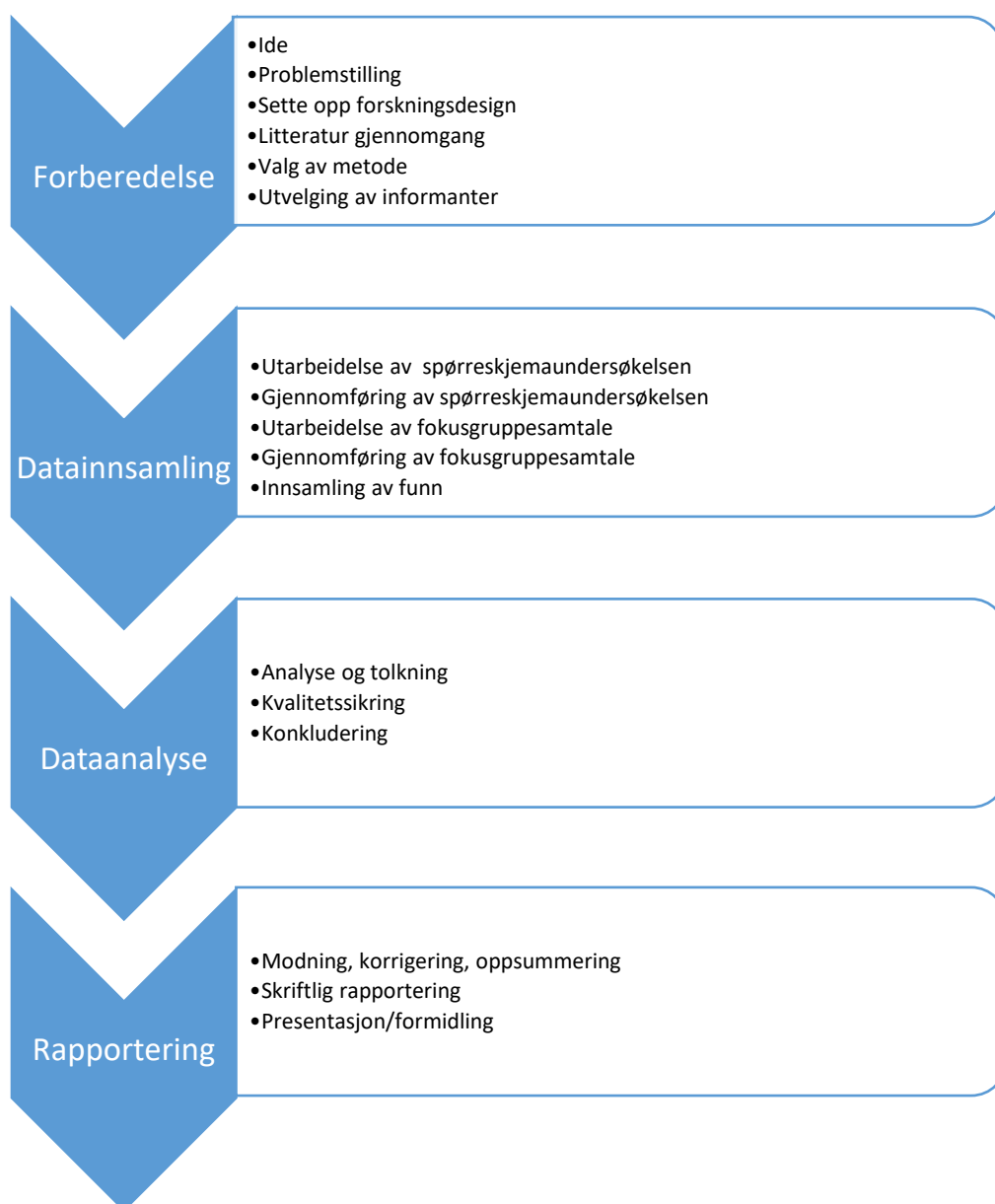
Patton (1990) presenterte strategisk utvalg som en måte å velge informanter på i kvalitative undersøkelser. Hensikten er å få mest mulig kunnskap om temaet som skal undersøkes. For å kunne velge riktige informanter må vi ha et klart mål om hva vi vil finne ut av og hvem kan gi oss denne informasjonen. I vår undersøkelse var det ganske opplagt at vi skulle bruke kriteriebasert utvelgelse, der informantene oppfyller spesielle kriterier (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2011). Vårt utvalg er ansatte ved Kystverket region Vest som var berørt av den siste organisasjonsendringen, der mellomlederrollene ble utfaset. Utvalget er til sammen atten ansatte, der fjorten av de er spesialister, tre er tidligere mellomledere og en direktør. Den øverste ledelsen som utførte endringen er ikke inkludert i vårt utvalg.

### 3.1 Forskningsprosess

Johannessen, Tufte & Christoffersen (2011) presenterer forskningsprosessen som vanligvis deles opp i fire faser: forberedelse, datainnsamling, dataanalyse og rapportering. Før man kan starte en forskningsprosess må man sette seg inn i hva forskning egentlig er og hvordan forskning skiller seg fra hverdagslige antagelser. Forskning er nemlig en bekreftelse eller avkreftelse på hva vi tror vi vet. Neste steg er å finne ut hva man har lyst å finne ut av og hvordan. Vi kan jobbe med kvalitative og kvantitative metoder som er beskrevet i dette kapittelet. Forberedelser innebærer forarbeid for



prosjektet. I forberedelsene startet vi prosessen ved å velge tema og generalisere ideer. Som første ledd i arbeidet var det å komme frem til problemstilling. Etter mye drøfting og møter med vår veileder ved HVL og personalansvarlig ved Kystverket, fant vi til slutt «Muligheter og begrensninger hos ansatte etter organisasjonsendringen» som interessant. Vi utarbeidet en tidsplan og lagde en disposisjon for oppgaven som også var et studiekrav som skulle leveres inn i slutten av januar. Her jobbet vi også en del med vårt forskningsdesign. Vi fant en del aktuell litteratur i form av bøker og artikler. Vi leste gjennom en del tidligere bacheloroppgaver og konstaterte med at det ikke var en fasit på hvordan vår oppgave skulle se ut eller gjennomføres. Videre arbeid gikk ut på å finne passende oppsett for oppgaven, og å lage en visuell plan for hvordan vi skulle fortsette arbeidet vårt. Den er presentert i figur 10 nedenfor.



Figur 10: Forskningsprosess (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2011, s.34).

Ifølge Johannessen, Tufte & Christoffersen (2011) går datainnsamlingsfasen hovedsakelig ut på gjennomføring av undersøkelsen. Metodene vi brukte er en spørreundersøkelse som vi sendte ut til ansatte som gav oss et overblikk og pekte på tema vi burde gå mer i dybden på for å svare på problemstillingen, og en fokusgruppesamtale vi satte sammen med temaene vi fant. Våre informanter ved undersøkelsen ble naturligvis de som var berørt av den aktuelle organisasjonsendringen, der mellomlederrollene ble avvirket. På slutten av undersøkelsen ønsket vi at ansatte skulle komme med forslag til problemstilling vi kunne fordype oss inn i, og det er flere som har kommet med kommentarer til dette. Vi har tatt hensyn til forslagene og funnene vi fikk i undersøkelsen til å lage et grunnlag for fokusgruppesamtalen og utarbeide spørsmål til tema som skilte seg mest ut. Oppsettet til spørreundersøkelsen er lagt ved som vedlegg i oppgaven.

Når vi satte opp fokusgruppesamtale ble kun fire av de ansatte valgt ut, det begrunner vi nedenfor under kvalitativ metode. Begge forskningsmetodene krevde en del forberedelser. Vi gikk gjennom en del metodelitteratur, og brukte hjelp fra internett. Med hovedfokus på anonymitet, validitet og reliabilitet satte vi opp påstander og spørsmål til spørreundersøkelsen og fokusgruppesamtalen. Vi gjennomførte undersøkelsene og gjorde klart til dataanalyse som var neste trinn av forskningsprosessen. Her analyserte vi funnene våre med teoriene vi presenterer i oppgaven, og kom til slutt frem til en konklusjon.

## 3.2 Kvantitativ metode

Jacobsen (2015) forklarer at kvantitativ metode handler om at en kan gjøre de teoretiske begrepene målbare. Kvantitative undersøkelsesopplegg er ferdig strukturert før datainnsamlingen starter, og forskeren har i større grad kontroll. Med dette vil den videre behandlingen av resultatene gå effektivt. Kvantitative metoder har sine fordeler og ulemper hvor forskeren må ha god forhåndskjennskap til temaet. Fordelen er at det er lett å få oversikt fordi resultatene er lett målbare og strukturerte. Det er svært kostnadseffektivt og forskere kan undersøke mange informanter uten at det medfører mye ekstra arbeid. Ulempen er at denne type undersøkelse ofte er upersonlig og virkelighetsfjern som kan gi overfladiske funn ved undersøkelsen. Avstanden mellom forskeren og informantene kan skape feil forståelse av individuelle forskjeller, men samtidig enklere å ikke bli involvert i personlige forskjeller eller likheter (Jacobsen, 2015).

### 3.2.1 Spørreskjema

Når en skal utarbeide et spørreskjema er det viktig å kun stille spørsmål som er relevante for det en ønsker å finne ut av. I tillegg er en viktig faktor å stille kontrollspørsmål for å sikre at den enkelte

faktisk leser spørsmålene slik at vi får nøyaktige resultater (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2011).

For å kunne utarbeide spørreskjemaet gjorde vi en del forarbeid. Vi startet med et enkelt møte med vår kontaktperson Randi Sivertsen, personalansvarlig ved Kystverket Vest. Steg to var å sette opp et møte med kontaktpersonen og tillitsvalgt, Sveinung Hovda, som hadde en sentral rolle i den aktuelle organisasjonsendringen. Vi hentet mer informasjon om omorganiseringen og fikk grunnlag til spørreundersøkelsen. Vi brukte Questbacks nettløsning for å lage undersøkelsen.

Vår spørreundersøkelse er satt opp av flere typer spørsmål og er delt opp i forskjellige tema: muligheter, arbeidsoppgaver, begrensninger, samarbeid og ansvar. Det er satt opp 4-5 påstander og 6 forslag til svar, se vedlegg i oppgaven. Svarene er rangert i 6 kategorier, fra svært enig til svært uenig. På slutten av hvert tema la vi inn et kommentarfelt. Vi valgte å ha 6 svaralternativer fordi vi ønsket å få mer nøyaktige svar og ikke ha en midtkategori, da det ofte kan være lett å velge alternativet i midten gjentagende. Ved å ikke ha en midtkategori gir vi mulighet til mer nøyaktig rangering av påstander. Påstandene er satt opp slik at det skal gå an å ta et standpunkt til hver av disse.

### 3.2.2 Utvalg for spørreundersøkelsen

Spørreskjema ble sendt til alle ansatte i Kystverket Vest som er blitt berørt av omstillingsprosessen i januar 2016. Vi kartlegger hvordan hver enkelt medarbeider opplevde omorganiseringsprosessen og hvordan de nå opplever sine muligheter og begrensninger i ettertid.

## 3.3 Kvalitativ metode

Ved en kvalitativ metode vil det eksistere et direkte forhold mellom forsker og undersøkelsesenheter, og i motsetning til kvantitativ metode, vil det ta noe lenger tid å behandle resultatene. I denne typen metode er det en fordel at en har nærhet til undersøkelsesenheter, da en skal observere og vurdere situasjonen til gruppen, individene eller organisasjonen (Holme & Solvang, 1996). En får også en bedre forståelse da en får tilgang til følelser, motivasjon, holdninger og lignende (Malt, 2015). Jacobsen (2015) presenterer fordeler og ulemper til kvalitative tilnærminger. Fordelene er at forskeren får en relasjon til informantene, det skaper åpenhet og nærhet til informantene. Dermed kan denne type undersøkelse skape høy relevans og fleksibilitet, fordi det er lettere å oppfatte relevante tema og fordype seg i tema ved å stille mange oppfølgingsspørsmål. Her er det også viktig å være strukturert og ikke la tema skli ut til å bli irrelevante. De mest sentrale ulempene er at kvalitative undersøkelser er ressurskrevende og kompliserte, det tar tid å sette sammen undersøkelsen, gjennomføre og få med alt som blir sagt. Nærhet og undersøkelseeffekt kan hindre relevante funn, det er lett for at man blir «en

del av gjengen» og undertrykker egne meninger. Forskeren må hele tiden holde fokus på målet som er å oppfatte hvordan informantene tolker og forstår den aktuelle problemstillingen.

### 3.3.1 Kommentarfeltene i spørreundersøkelsen

Kommentarfeltene i spørreundersøkelsen gjorde det mulig for informantene å komme med tilleggsplysninger. På slutten av undersøkelsen er det satt opp 4 åpne spørsmål som ansatte måtte svare på, disse retter seg direkte mot muligheter og begrensninger etter omorganisering. Siden vi bruker undersøkelsen til å lage et grunnlag for videre arbeid, ønsker vi å få flere tema å jobbe med. Vi avslutter undersøkelsen med at vi ber ansatte om å beskrive hvilke tema de mener er viktigst når det gjelder muligheter og begrensninger.

### 3.3.2 Fokusgruppe

For å gå dypere inn under overflaten på problemstillingen, valgte vi å gjennomføre en fokusgruppesamtale etter vi analyserte funnene fra spørreskjemaet. Vi vurderte om intervju var en pålitelig metode for videre arbeid og konkluderte med at ved bruk av intervju er det lett for ansatte å svare på spørsmålene med et «fasitsvar», det er usikkerhet i forhold til hva ansatte ville dele eller ikke dele med oss. I en fokusgruppesamtale derimot, vil det kunne oppstå en diskusjon der deltakere vil få frem sine meninger. Vi konsentrerte oss om 5-6 tema og satt av 1,5 timer til formålet.

For å lette litt på stemningen kjøpte vi noe godt til kaffen og forklarte hovedhensikten med en fokusgruppesamtale. Vi fortalte nærmere om vår oppgave og at våre funn kan være til hjelp for videre endringsprosess i Kystverket. Vi fikk frem at det er trygt å snakke om relevant problemstilling og at vi legger stor vekt på anonymitet i oppgaven. Irina tok på seg rollen som moderator fordi ansatte har allerede kjennskap til henne fra praksisperioden. Moderator setter opp fokusgruppen og er ansvarlig for at samtalen utvikler seg innenfor trygge rammer og omgivelser (Wills, Birks, & Malhotra, 2012).

### 3.3.3 Utvalg for fokusgruppe

Vi valgte å ha en fokusgruppesamtale med fire av de atten ansatte som var berørt av organisasjonsendringen, og vi brukte strategisk utvalg når vi valgte ut kandidater. To av de utvalgte er mest berørt av endringen. De to andre har vært i Kystverket tilstrekkelig lenge og har god kjennskap til organisasjonen. De var ansatt ved de to tidligere avdelingene. Den ene informanten ansees å være godt etablert i Kystverket. Den andre personen har vært i Kystverket tilstrekkelig lenge til å kunne sammenligne tidligere organisering av organisasjonen med nåværende.

### 3.4 Feilkilder

Når vi jobber med forskningsspørsmål må vi vurdere datakvalitet ved våre funn. To hovedkriterier er reliabilitet og validitet. Johannessen, Tufte & Christoffersen (2011) påpeker at det viktig å forbedre datakvaliteten ved å gjøre riktige vurderinger allerede under forberedelsene til undersøkelser. Når vi vurderer reliabilitet tenker vi på påliteligheten til datamaterialet vi finner. Dette handler om hvilke data som er nødvendig og kan brukes, hvilke måter det samles inn på, og hvordan de blir brukt. Vi ser at det kan finnes eventuelle feilkilder ved spørreundersøkelsen der ansatte blant annet kan ha misforstått spørsmål. Ved å legge til et kommentarfelt etter hvert tema i undersøkelsen kunne informantene kommentere på eventuelle feil eller forbedringer på undersøkelsen så vi kunne ta hensyn til, eller stille spørsmål til ting de ikke har forstått. Det har blitt kommentert at informantene manglet et ekstra nøytralt svaralternativ som «vet ikke», «uendret» eller «relaterer ikke til min situasjon». Vi har på forhånd av undersøkelsen drøftet denne muligheten og har valgt å tvinge informantene til å ta et standpunkt til spørsmålene. Spørsmålene skal relateres til alle som har fått undersøkelsen og ved å lese påstandene nøyaktig, vil man kunne ta et standpunkt. Likevel er vi klar over at resultatene kan gi et feil bilde dersom informantene har misforstått eller ikke lest ordentlig gjennom spørsmålene.

Når vi vurderer validitet tenker vi på relevans av våre funn. Validitetsvurdering er systematiske og kritiske drøftinger av hele prosessen i undersøkelsen. Validitetsfeil oppstår når informantene ikke har nok kunnskap om aktuelle tema (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2011). For å unngå reliabilitets- og validitetsfeil må vi spørre oss selv to spørsmål. Har våre informanter nok informasjon til å komme med riktige og relevante svar? Kan vi bruke den informasjonen i vår undersøkelse? Utvalget til fokusgruppesamtalen ble også vurdert etter om ansatte hadde jobbet lenge nok i organisasjonen til å kunne uttale seg om hvordan det var før og hvordan det er nå.

Reliabilitet og validitet er også vurdert ved planlegging av den kvalitative delen av vår oppgave. Valget sto mellom å utføre dybdeintervju med tidligere mellomledere eller gjennomføre en gruppesamtale. Vi vurderte fordeler og ulemper med metodene. Fordelene ved intervju er at vi hadde fått informantene til å svare på konkrete spørsmål som vi hadde spurt om. Vi kan se ulemper ved bruk av denne metoden, der intervjuer- informant- relasjonen kanskje ikke er tilstrekkelig til å få nøyaktige svar. Vår vurdering gikk ut på hvor sannsynlig det vil være at vi får mer relevant informasjon om aktuelle tema og hvor pålitelig denne informasjonen ville være. Resultatet av våre vurderinger ble at i en fokusgruppesamtale kunne det oppstå en diskusjon, der det kunne vært mer utfordrende for informantene å ikke si noe om sin side av saken. Valget falt dermed til slutt på en fokusgruppesamtale.

### 3.5 Avgrensning

Både Kystverket og vi synes at det er viktig å holde oss innenfor lokal organisasjon. Det hadde vært en mulighet å ta med alle ansatte som er direkte berørt ved alle regioner.

Det er nok mye vi kunne ha målt ved denne type endring, for eksempel om endringen har ført til økt motivasjon og arbeidsprestasjon. Vi kunne ha satt oss inn i flere organisasjoner som har gjennomgått samme type endring og sammenlignet disse, da hadde vi i tillegg fått flere informanter. Grunnet tidsbegrensning for denne oppgaven mener vi det er bedre å få dypere innsikt i én aktuell organisasjon og avgrensner oss derfor til muligheter og begrensninger for ansatte etter organisasjonsendring.

Vårt utvalg er ansatte som er berørt av strukturendringen, ledelsen som utførte endringen var ikke med i vårt utvalg. Vi har foretatt en vurdering om regiondirektøren skulle være med i utvalget, og etter samtale med vår kontaktperson har vi kommet frem til at han er den som er mest berørt av endringen og skulle være med i utvalget.

### 3.6 Forskningsetikk

Vi har basert oppgaven på forskningsetiske retningslinjer som hovedsakelig går ut på vurdering av konsekvenser av handlingene som blir gjort under forskningen. Etikk er et tema som fokuserer på hva som er rett og galt. Personopplysninger er data som kan bli identifiserbar med enkelte personer, det må ivaretas på en forsvarlig måte og ikke bli tilgjengelig for andre. Anonymitet handler om at all informasjon som kan tilbakeføres til personer er taushetsbelagt og ikke skal videreformidles, og det er forvaltningsloven som bestemmer dette. Funn i forskningen skal kun brukes til formålet som er ment for forskningen, ingen andre formål (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2011).

Vår forskning baseres på mennesker og hvordan de ser på sin situasjon i arbeidslivet. Dermed er det veldig viktig å ta hensyn til etiske prinsipper. Vi brukte mye tid på å sikre oss at personopplysningene ble ivaretatt på en forsvarlig måte. For å unngå personopplysninger baserte vi vår undersøkelse på spørsmål som ikke er identifiserbare med enkeltpersoner. I undersøkelsen har vi kun hatt påstander som ansatte kunne ta standpunkt til og kommentarfelt som de kunne skrive i. Vi har ikke tilgang til mailadresser eller kan på noen som helst måte finne ut av hvem som har svart på vår undersøkelse. Det er kun oss to som har hatt tilgang til undersøkelsen og funnene i den. Våre interesser er hvordan ansatte selv vurderer muligheter og begrensningene i deres nåværende arbeidssituasjon, der anonymitet er vårt hovedfokus. I fokusgruppesamtalen generaliserer vi uttalelser vi har fått fra ansatte. Her brukte vi lydopptaker, og slettet disse filene etter vi hentet det vi trengte.

## 4 Presentasjon av funn

I dette kapitlet går vi trinnvis gjennom våre funn. Først presenterer vi funnene fra spørreundersøkelsen og går deretter over på funn fra fokusgruppesamtalen. Vi legger stor vekt på anonymitet i presentasjonen. Tabellen under, tabell 2, gir en oversikt over datamateriale. Vårt utvalg ved spørreundersøkelsen er 18 personer, svarprosenten er 78. Det anser vi som høyt. Fokusgruppesamtalen hadde 4 personer i utvalget, og alle møtte opp.

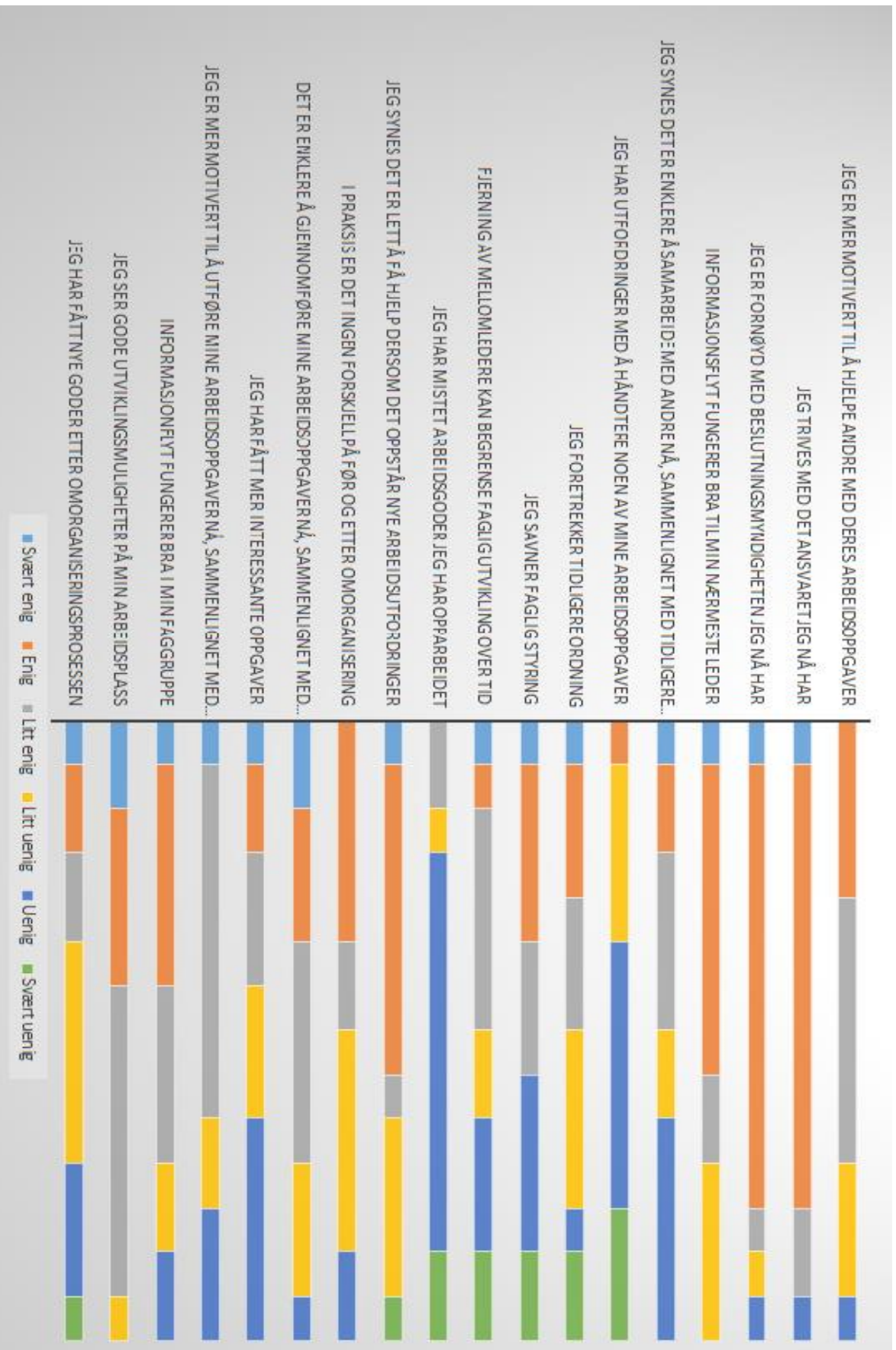
Oversikt datakilder	Informanter	Svar	Svarprosent
Spørreskjema	18	14	77,78 %
Fokusgruppe	4	4	100 %

Tabell 2: Oversikt datakilder.

### 4.1 Spørreundersøkelse

Vi hadde 18 påstander i vår undersøkelse, svarene er presentert i fargekart, se tabell 3. Vedlagt i oppgaven ligger oppsettet for spørreundersøkelsen, her har vi satt opp spørsmålene etter tema: muligheter, arbeidsoppgaver, begrensninger og samarbeid og ansvar. Selv om de åpne spørsmålene ble lagt helt til sist i spørreundersøkelsen, legger vi dem likevel inn under nevnte tema her. Vårt utvalg var 18 informanter, vi har lykket med å få 14 svar. Det utgjør 78 % og skal være et godt utgangspunkt for vurdering av funn. Vi vil presentere svarprosentene på påstander og aktuelle kommentarer. Siden vi har 6 svaralternativer vil vi i de fleste tilfellene legge sammen prosentene fra «litt enig», «enig» og «svært enig» og omtale disse som **enig** i større eller mindre grad, og «litt uenig», «uenig» og «svært uenig» til **uenig** i større eller mindre grad.





Tabell 3: Svar fra spørreundersøkelse.



#### 4.1.1 Muligheter

64 % av ansatte mener at de ikke har fått nye goder etter omorganiseringen. Likevel har 36 % valgt «enig-siden» og mener da at de har fått nye goder i større eller mindre grad. Hele 93 % svarer at de ser gode utviklingsmuligheter på arbeidsplassen, der flertallet av disse har svart litt enig, men det er også 7 % som er litt uenig i dette. Videre hadde vi noen åpne spørsmål som gikk på muligheter, der vi blant annet spurte: «Hvilke nye muligheter føler du at du har fått ved å ikke ha mellomleder som din nærmeste leder?». Mulighetene ansatte mener de har fått er nye arbeidsoppgaver, større informasjonstilgang på tvers av gruppene, mer selvstendig arbeid, mulighet til å ta mer ansvar, og større beslutningsmyndighet. Mer synlig engasjement og resultatorientert ledelse fra regiondirektør er også nevnt, ansatte mener kortere avstand til regiondirektør gir muligheter som å ta opp spørsmål knyttet til personlig utvikling og få raskere beslutninger når det gjelder arbeidsutfordringer. Det er få som mener at de ikke har fått nye muligheter og også flere som kommer med interessante kommentarer om frihet til å definere egne arbeidsoppgaver og mener at de kan gjøre som de selv ønsker. Det neste spørsmålet under tema muligheter var: «Hvilke muligheter kan omorganiseringen ved utfasing av mellomlederrollene skape for organisasjonen over tid?». Flertallet mener at mer selvstendige fagstillinger kan skape større rom for å utvikle spesialistkompetanse, bredere tverrfaglig samarbeid, større faglige muligheter for medarbeiderne, mer ansvar ved tydelig definerte arbeidsoppgaver og roller.

#### 4.1.2 Arbeidsoppgaver

57 % mener at de ikke har fått *mer* interessante arbeidsoppgaver etter omorganisering, men det er likevel 43 % som mener at arbeidsoppgavene deres har blitt mer interessante. Det viser seg at 71 % synes det er enklere å utføre sine arbeidsoppgaver nå enn før, mens det er 29 % som ikke synes dette. Det er delte meninger når det kommer til påstanden om at det i praksis ikke er noen forskjell før og nå, 50 % synes det er lett å få hjelp dersom det oppstår nye arbeidsutfordringer, mens 50 % mener at det ikke er det.

- *«Litt for stor gruppe i forhold til ledernærvær».*
- *«Har uendrede arbeidsoppgaver. Noen endringer i rutinene. Mangler avdelingslederen som det faglig koordinerende punktet. Mange av arbeidsoppgavene ligger fortsatt på de tidligere avdelingslederne».*

#### 4.1.3 Begrensninger

86 % mener at de ikke har mistet noen opparbeidede arbeidsgoder etter omorganiseringen, mens 14 % har svart at de er litt enige, som vil si at de føler de har mistet opparbeidede arbeidsgoder i liten grad. Det er delte meninger om at fjerning av mellomledere kan begrense faglig utvikling over tid, der 50 %

er enig i ulik grad, mens 50 % er uenig i ulik grad. Vi ser likevel at 57 % savner faglig styring, mens 43 % ikke gjør det. Spørsmålet om ansatte foretrekker tidligere ordning har fått 50 % enig og 50 % uenig som svar. 93 % opplever ikke utfordringer ved utføring av arbeidsoppgaver, mens 7 % har svart at de gjør det.

Vi har fått noen kommentarer på dette:

- «Positivt at det er kortere avstand organisatorisk til regiondirektør»
- «Merker lite endringer i det daglige arbeidet. Informasjonsflyt internt i regionen fungerer tilfredsstillende, men internt i faggruppen på tvers av driftsenhetene er informasjonsflyten dårlig»

I de åpne spørsmålene under tema begrensninger spurte vi: «Hvilke begrensninger ser du ved å ikke ha mellomleder som din nærmeste leder?» Flere ansatte ser ingen eller få begrensninger. Kommentarene går også ut på at det er mangel på lederrolle som har nærhet og forståelse av de komplekse faglige utfordringene. Det er uklare ansvarsforhold på faggruppenivå og det er mangel på felles målsetting og målstyring. Fravær av faglig styring krever noe mer selvstendighet og at faggruppa tar ansvar. Det er begrensninger ved samarbeid på tvers av fagområdene. Noen mener også at det er vanskelig å ta opp og diskutere daglige utfordringer og en del problemstillinger diskuteres ikke med regiondirektør fordi det er fortsatt en viss avstand til han. Noen få mener også at i praksis er mellomlederrollen ikke utfaset, men de merker svakere oppfølging.

Noen kommenterer:

- «Arbeidsoppgavene kan fortsatt gjøres på en god måte men forskjellen nå er at fokuset er endret fra målrettet styring til individuell styring»
- «Nå er det på en måte fri flyt og man kan gjøre som man vil. Manglende struktur på arbeidsoppgaver og mange spesielt med fokus på egen situasjon, utnytter denne situasjonen og iverksetter arbeid som er til gode for en selv og ikke faget eller Kystverket som sådan.»

Vi spurte også: «Hvilke utfordringer kan omorganiseringen ved utfasing av mellomlederrollene skape for organisasjonen over tid?» Det er flere som mener at det vil komme større individuelle forskjeller og ulikheter mellom faggruppene og regionene i måten de organiserer og utfører arbeidet på. Ansatte legger stor vekt på at når ansvaret er uklart kan dette føre til at arbeidsoppgavene ikke blir gjennomført slik de skal, og det er utfordringer knyttet til ressurs- og kompetansestyring. Den faglige kompetansen er i den uformelle organiseringen og det kan bli vanskelig med mange forskjellige fag og bare en leder. Situasjonen kan føre til begrensning i faglig utvikling. Noen få mener at det blir mindre oppfølging av den enkelte ansatte med tanke på arbeidsmiljø, sykdom og lignende.

#### 4.1.4 Samarbeid og ansvar

Påstanden «Jeg synes det er lettere å samarbeide med andre nå, sammenlignet med tidligere organisering» har delte meninger. 50 % er enig i ulik grad mens 50 % er uenig. Lettere forklart er det en del som synes det er lettere og en del ikke. Informasjonsflyten til nærmeste leder oppleves som bra for 71 %, men det er likevel 29 % som er litt uenige i dette. Hele 86 % er fornøyd med den beslutningsmyndigheten de har i dag, og trives med eget ansvar, mens 14 % er uenige i dette. Motivasjonen til å hjelpe andre med deres arbeidsoppgaver har økt hos 72 %, mens hos 28 % er dette uendret eller redusert.

Noen har kommentert:

- «Det daglige fokuset mot et og samme mål er mer eller mindre uoppnåelig så lenge styringen bortfaller».
- «Arbeidet er mye likt organisert og vi jobber selvstendig».

## 4.2 Presentasjon av funn i fokusgruppesamtale

Våre funn i spørreundersøkelsen har gitt oss et godt grunnlag for hvilke tema vi tok med i vår fokusgruppesamtale, der fire ansatte deltok i samtalen med et grunnlag for fem tema:

- Det første temaet handlet om hvordan informasjonsflyt og kommunikasjon fungerer til direktøren, mellom avdelingene og i faggrupper.
- Det andre temaet handlet om faglig styring og hvordan omorganiseringen kan påvirke dette over tid.
- I neste tema spør vi: Hvordan er maktforhold nå, i forhold til før? Er det mulighet for å utnytte situasjonen for sitt eget beste og skape uformelle ledere?
- Neste tema handler om hvordan målsetting og samarbeid mot overordnede mål fungerer ved regionskontor Vest.
- Ansvar og beslutningsmyndighet hos ansatte er avsluttende tema.

Spørsmålene i sin helhet ligger som vedlegg til oppgaven.

### 4.2.1 Informasjonsflyt

Det er flere i gruppen som mener at informasjonsflyten ikke har blitt bedre, men heller uendret. De oppsummerer litt hvordan organisasjonen var satt opp før og konkluderer med at det er forskjeller mellom fagområdene. Omorganiseringen i sin helhet har ført til at faggruppene får mer innsikt i andres arbeidsområder og det er en god informasjonsflyt i faggruppene fra tidligere organisering. Innenfor noen fagområder er det veldig få ansatte, der stopper kommunikasjonen opp hos de ansatte fagområdet

gjelder. Kommunikasjon til direktøren er bedre enn før fordi han er den nærmeste lederen. Men med tanke på faglig styring er det negativt at han er lite tilstede. Det blir til at man må søke etter løsninger ved uformelle ledere. Tidligere mellomledere fungerer ennå som naturlige diskusjonspartnere. Ansatte ser kritisk på hvordan faglig kompetanse kan utvikle seg over tid på grunn av begrenset informasjonsflyt ved noen fagområder.

#### 4.2.2 Faglig styring

Ansatte som deltar i fokusgruppesamtalen mener at de som er trygge på sine arbeidsområder ikke har behov for faglig styring, mens nyansatte vil ha store utfordringer ved å tiltre en stilling ved Kystverket grunnet stillingens kompleksitet. Faglig styring er også nødvendig ved fagområder der det er få ansatte. De påpeker også subkulturer mellom regionene og at det finnes en slags rivalisering mellom disse, som kan skape store forskjeller på hvordan de samme arbeidsoppgavene blir løst. De stiller et hovedspørsmål om hvem som skal lære opp de nyansatte. Utfordringen kan oppstå ved mangel på arbeidskraft, for eksempel ved uventet langtidssykemelding. Ansatte antar at det er lettere nå enn før å komme seg unna arbeidsoppgaver og «kjøre sitt eget løp». De mener også at det er viktig med oppfølging.

#### 4.2.3 Maktforhold

Ansatte fastslår at muligheten for å utnytte situasjonen definitivt er større nå enn før omorganiseringen. Når man jobber med det samme er det flere som holder hverandre i fokus og løser de daglige problemstillingene ved fagmøtene, mens det er lettere å miste fokuset for de som jobber alene. Det er ingen mållindikatorer og ansatte kommenterer: «man kan flyte lenge på å ikke gjøre jobben». De poengterer at det er ikke slik at det virkelig skjer, men muligheten er der. Deltakere i fokusgruppesamtalen har ikke bekreftet at det er lett å se at det er noen som skiller seg ut som uformell leder og mener at den uformelle makten ligger hos de tidligere mellomlederne. Det kommer tydelig frem at det er noe uvisshet rundt hvem som har ansvar for hva.

#### 4.2.4 Målsetting

Ansatte mener at hovedmålene er presentert i årsplanen og det er direktøren i samspill med spesialistene som utarbeider disse. Direktøren oppfordrer til å ta kontakt når det oppstår utfordringer ved gjennomføring av arbeidsoppgavene, men i praksis går dialogen innenfor faggruppene, med lite involvering fra direktøren. Styring på hvordan jobben blir utført bortfaller. Når man er alene med å sette opp målene for seg selv, kan det bli fristende å utnytte situasjonen. For å unngå dette må ledelsen følge med hvert enkelt.

#### 4.2.5 Ansvar og beslutningsmyndighet

Ansatte er vant til å ta ansvar for sitt eget arbeid. Men det kommer tydelig frem at ikke alle ansatte vet hvem som har ansvar for hva i organisasjonen. Det er lettere å sette fokus på ansvarsområder når det er flere som jobber med det samme, der alle er med på å ta ansvar. Når det gjelder beslutningsmyndighet er alle fornøyd med den nye ordningen. Tidligere måtte beslutningen godkjennes hos mellomlederen, mens nå kan alle ta beslutningen selv. Vi lurer på om når så mye av ansvaret er lagt på den individuelle, kan det da være lett å utnytte situasjonen for sitt eget beste? Ansatte svarer at det finnes muligheter for dette i den nye organiseringen.

#### 4.2.6 Oppsummering og avslutning

På slutten av samtalen oppsummerer vi det vi snakket om og ansatte påpeker at de er enige i det meste vi har diskutert. Vi oppfordrer ansatte til å si noe mer og finne egne relevante tema som de kunne diskutere. Ansatte ser ikke på omorganiseringen som en stor utfordring, de er fornøyd med større grad av synlig toppledelse i forhold til tidligere organisering. Det er veldig positivt at øverste ledelse setter seg inn i utfordringer som møter ansatte og får mer innsikt i arbeidsoppgavene. Det er lettere å samarbeide med andre som jobber ved andre regioner, og det er mer samarbeid mellom avdelingene. En ulempe er faglig utvikling over tid, man må selv holde følge med kursing og ha fokus på egen arbeidssituasjon. Det er mangel på faglig koordinering og ved fravær av fagressurser kan det bli vanskelig å få andre til å overta arbeidsoppgavene. Ansatte ser ikke at det er mulig for en leder å holde kontroll på alt som skjer ved aktuelle fagområder. De påpeker også at det er mangel på formell kompetanse ved enkelte stillinger. Selv om det har blitt mer synlig ledelse fra toppledelsen etter omorganiseringen er det likevel ønskelig med en enda større grad av synlig ledelse og funksjonen som tar seg av personlig arbeidsforhold.

## 5 Analyse

Ansatte bekreftet og gikk dypere inn på funnene vi hadde fra spørreundersøkelsen i fokusgruppesamtalen. Intensjonen med selve omorganiseringen i Kystverket var å spare midler og effektivisere organisasjonen. Vår forskning fokuserer på om omorganiseringen har ført til at ansatte ser nye muligheter eller begrensninger i sin arbeidssituasjon, og vi analyserer funnene i de ulike temaene.

### 5.1 Informasjonsflyt

I følge Mintzbergs (1980) modell i Jacobsen & Thorsvik (2013) vil den tidligere organisasjonsstrukturen i Kystverket kunne beskrives som hierarkisk struktur. Ved å fjerne mellomledere har ansatte fått en kortere avstand til direktøren og ansatte mener det er lettere å få gjennomslag for ressurser når det oppstår utfordringer ved arbeidsoppgaver. Ansatte sier at informasjonsflyten til toppledelsen er mer effektiv i den nye ordningen. Kaufmann & Kaufmann, (2009) og Jacobsen & Thorsvik (2013) påpeker at mellomlederfunksjonen kan forsinke informasjon til ledelsen. Likevel kommer det frem at det er negativt at regiondirektøren er lite tilstede, som kan føre til at informasjonsflyten kan bli dårligere. Vi viser til følgende kommentarer:

- *«Større informasjonstilgang på tvers av faggruppene».*
- *«Kortere avstand til regiondirektør. Mer synlig engasjement fra regiondirektør. Lettere å ta opp spørsmål med han».*
- *«Enklere å få raskere beslutninger - hvis nødvendig».*

### 5.2 Mål

Bolman & Deal (2014) forklarer at det er leders oppgave å kartlegge ressurser og tiltak som må til for å nå målene som er satt. På bakgrunn av retningslinjer og budsjett fra NTP er det ansatte i Kystverket som selv setter opp mål for videre arbeid, og kan sette opp de målene som de selv ser er nødvendig. Man kan tenke hva man selv har kapasitet til, hvilke arbeidsoppgaver som kan utføres og hvordan disse utføres. Dette kan imidlertid ha negative sider og våre funn viser at noen ansatte ser muligheten til å utnytte situasjonen. Og det er flere som har kommentert:

- *«Kan gjøre som jeg selv ønsker».*
- *«Kan gjøre akkurat som jeg vil».*
- *«Nå er det på en måte fri flyt og man kan gjøre som man vil. Manglende struktur på arbeidsoppgaver og mange spesielt med fokus på egen situasjon, utnytter denne situasjonen og iverksetter arbeid som er til gode for en selv og ikke faget eller Kystverket som sådan».*

- *«I en såpass komplisert organisasjon med stor spredning av kunnskap er det mer enn noen gang viktigere å jobbe med samspill - målrettet styring og målrettet ledelse. Omorganiseringen i Kystverket har i stor grad involvert personer uten forkunnskap i organisasjonsledelse og organisasjonsendring».*

### 5.3 Faglig styring

Funnene viser også at styring på hvordan jobben blir utført i Kystverket bortfaller når mellomledere blir utfaset. Ansatte styrer hverdagen og arbeidsoppgavene sine mer eller mindre slik de selv ser nødvendig, og nærmeste leder er lite tilstede. Jacobsen & Thorsvik (2013) fremlegger Hersey & Blanchards modell der lederstil blir tilpasset modenhetsnivå til ansatte. Basert på funnene fra undersøkelsen og Hersey & Blanchards modell, kan vi si at lederen bruker delegerende lederstil. Ved delegerende lederstil skal en være bevisst på at ansatte må være villig og kompetent. Der er det rom for lederen til å være både svak styrende og svak støttende. Til tross for at ansatte er høyt kvalifiserte og de fleste har vært i Kystverket en stund, gir de uttrykk for at det er ønskelig med mer synlig ledelse fra lederen. Hvorvidt ansatte er villig til å utføre jobben sin er et annet spørsmål som ikke var tatt med i vår undersøkelse. Våre funn antyder at ansatte savner faglig styring. Mange mener at den nye ordningen kan begrense dette over tid. Vi ser et mønster i våre funn om at mange ansatte mener at tidligere ordning fungerer bedre med tanke på faglig styring enn den nye ordningen. Vi har fått interessante kommentarer for aktuelle tema:

- *«Så lenge den daglige beslutningsmyndigheten overlates til en selv så blir ansvaret utvannet. Det daglige fokuset mot et og samme mål er mer eller mindre uoppnåelig så lenge styringen bortfaller».*

Ut fra følgende kommentarer kan vi se at det er uenigheter om hvor synlig ledelse det er i Kystverket Vest:

- *«En del problemstillinger diskuteres gjerne ikke i og med at det fortsatt er en viss avstand til regiondirektør».*
- *«Opplever at det er mer synlig ledelse og mer resultatorientert ledelse nå med styring rett til regiondirektør».*
- *«Forskjellig prioritering og forskjellig behandling av like saker».*

## 5.4 Ansvar og beslutningsmyndighet

Klev & Vie (2014) legger frem at det er forskjell ved organisasjoner på hvordan mennesker samhandler i selvstyrte grupper. Våre funn ved Kystverket Vest viser at det er mange som trives med det ansvaret og den beslutningsmyndigheten de har nå og ser på dette som en mulighet. På spørsmål om ansatte ser gode utviklingsmuligheter har de fleste svart positivt. Det er mange som har svart at det er enklere å gjennomføre arbeidsoppgavene nå, sammenlignet med den tidligere organiseringen. Det antyder også at i alt er det flere som ser på endringen som muligheter istedenfor begrensninger. Det er tydelig at det er flere fordeler med den nye ordningen i forhold til den tidligere.

Bolman & Deal (2014) og Jacobsen & Thorsvik (2013) legger frem at flat struktur kan skape konflikter innad organisasjonen grunnet uklare ansvarsområder hos ansatte. Ifølge Hope (2015) er mellomlederrollen som et bindeledd som setter fokus på menneskene og hvordan de samhandler i organisasjonen. Vi ser på våre funn i spørreundersøkelsen og fokusgruppesamtale som viser at det er en del uklare arbeidsområder og ansatte forholder seg til mellomlederfunksjonen som før organisasjonsendringen. Dette kan også skyldes den liminelle fasen i organisasjonen som defineres av Hennestad, Revang & Strønen (2012).

Klev & Vie (2014) legger frem Manz & Sims (1987) som forklarer at uansett om grupper er selvstyrte, trenger de likevel en ledelsesfunksjon som leder til at mål blir oppnådd, og Levin et al. (2012) som forklarer at selvstyrte grupper som har fravær av formelle gruppeledere, som i dagens organisering i Kystverket, likevel ikke har fravær på ledelse. Vurdering av lederroller avhenger av selve organisasjonen og hvordan den er satt opp i forhold til dens omgivelser. I våre funn fremkommer det at tidligere mellomledere fortsatt fungerer i denne rollen, selv om de i teorien ikke skal det, her ser vi et eksempel på det Levin et al. (2012) forklarer i Klev & Vie (2014). Kystverket har i lang tid hatt mellomledere, og ansatte er vant til å gå til mellomleder ved daglige utfordringer og arbeidsoppgaver, men når titlene forsvinner etter organisasjonsendring, og alt det andre forblir det samme, kan det være en utfordring for ansatte å ikke lenger se dem som mellomledere. De er vant til å bli ledet av sin mellomleder, og tidligere mellomledere blir derfor en naturlig uformell leder. Ansatte har kommentert på spørsmål «Hvilke nye muligheter føler du at du har fått ved å ikke ha mellomleder som din nærmeste leder?»:

- *«Mer ansvarlig for utførelsen av arbeidsoppgavene».*
- *«Jobbe selvstendig og ta ansvar».*
- *«Større beslutningsmyndighet».*



## 5.5 Makt

Martinsen (2009) beskriver legitim makt som har med tittel eller stilling å gjøre, altså at man aksepterer å bli ledet av en bestemt person på grunn av dens stilling. I Kystverket har ansatte akseptert å bli ledet av mellomledere på grunn av deres tittel før omorganiseringen. Som tidligere nevnt kommer det frem at tidligere mellomleder fremdeles blir oppfattet og behandlet som mellomleder selv om tittelen ikke lenger er der. Jacobsen & Thorsvik (2013) legger frem det som kalles for skjult makt, som skjer når en person er i en spesiell posisjon, og vil derfor fremtre som uformell leder. Tidligere mellomledere har fungert som nærmeste leder for ansatte, og det kan derfor være vanskelig å akseptere å måtte gå til regiondirektøren som nærmeste leder med daglige utfordringer. Hope (2015) sin forklaring av mellomlederrollen vises det til at mellomlederne ofte har høy kompetanse i fagene man jobber innenfor, og dette kan være en forklaring på hvorfor ansatte fremdeles ønsker å gå til tidligere mellomledere for hjelp. Regiondirektør har i mindre grad kompetanse innenfor fagene i forhold til tidligere mellomledere.

Jacobsen & Thorsvik (2013) skiller mellom reell og formell makt og våre funn tyder også på at den reelle makten i Kystverket Vest er hos hver enkel. En kommentar vi ser på som viktig å ta med er:

- *«Viktig å ta opp problemstilling med mange forskjellige fag som skal ha én leder. Det gir utfordringer selv om avdelingen ikke er så veldig stor».*

Når én leder skal ha ansvar for åtte forskjellige avdelinger der alle har ulike fag er det stor sannsynlighet for at dette vil skape utfordringer. Ansatte er vant til å ha en mellomleder som kan faget skikkelig og hjelper med daglige utfordringer. Denne kommentaren viser at ansatte trenger en faglig leder og leter etter en leder i sine faggrupper. Våre funn tyder også på at det allerede finnes noen uformelle ledere.

## 5.6 Organisasjonsendring i Kystverket

I boken «Organisasjonsendringer og endringsledelse» går Dag Ingvar Jacobsen (2012) gjennom fire faser av intensjoner og drivkraft som er en analytisk og rasjonell tilnærming til endring, som er: fase 1: diagnose, fase 2: løsning, fase 3: gjennomføring og fase 4: evaluering. Våre funn kan bekrefte at Kystverket Vest har gjennomført de tre første fasene og er nå i den siste fasen av den siste strukturelle endringen, som går ut på evaluering og stabilisering av den nye tilstanden. Evalueringsfasen er viktig for å kunne stedfeste endringen og venne seg til ny hverdag i organisasjonen. Noen ansatte sier at de føler ikke særlig forandring i strukturen i praksis og mellomlederroller er fremdeles fungerende. Som Jacobsen (2012) påpeker vil en forsterkning av endringen via strukturer og arbeidsoppgaver kunne hjulpet ansatte til å innse at de selv må skaffe det nødvendige faglige nettverket og at tidligere mellomleder ikke nødvendigvis er en avgjørende samtalepartner.

Ansatte er opptatt av Kystverket som organisasjon. Våre funn peker på at det er mange som tenker på nyansatte og ser det problematisk å være ny i en slik organisasjon. Spesielt når det er få som jobber med aktuelle arbeidsoppgaver. Det er også fokus på sykefravær og sosiale bånd. Kommentar:

- *«Man er avhengig av å skape et internt faglig miljø i avdelingen».*

Ansatte kommenterer også at de er redd for at oppgaver kan bli løst på forskjellige måter både innenfor den aktuelle regionen og sammenlignet med andre regioner. Det er mangel på standardisering, som er naturlig konsekvens av overgang fra hierarkisk til flat struktur. Ansatte har mye fokus på fremtidige krav, og teknologiutvikling er en av bekymringene de gir uttrykk for.

Intensjonen med organisasjonsendringen i Kystverket var innsparing av økonomiske midler. Når vi setter fokus på endringsstrategi E og O som Jacobsen (2012) beskriver, ser vi at strategi E handler om maksimal økonomisk avkastning og lite fokus på ansatte i organisasjoner, og at endringene går ut på å forandre strukturer innenfor organisasjonen. Strategi O setter derimot menneskene i fokus. Våre funn viser at det er sammensetning av disse strategier som var hovedfokuset når Kystverket gjennomførte denne endringen. Kystverket ønsker å spare penger og ivareta og videreutvikle spesialistkompetanse. Ansatte er opptatt av videreutvikling av dette og gir uttrykk for at Kystverket vil fortsette å bruke strategi E i større omfang. Det kan være årsaken til at noen opplever at andre er mer opptatt av sin egen karriere enn arbeidsplassen og de ser endringsstrategi som går ut på økonomisk vinning som en trussel.

## 6 Konklusjon

### 6.1 Oppsummering av funn

Når man ser på resultatene er det ingen forskjell på utførte arbeidsoppgaver, og på tross av at to stillinger er avvirket ser ikke ansatte store forskjeller. Ansatte har fått direkte kommunikasjonslinje til regiondirektøren. Strukturendringen har gitt muligheter og begrensninger til ansatte ved hvert fagområde. Målet med omorganisering er å skape en «dynamisk» organisasjon, der effektivisering og innsparing er sentrale tema. Ansatte er vant med å ha en leder og i praksis forholder de seg til tidligere mellomledere, men den faglige styringsfunksjonen er tatt bort. Mellomledere har også beholdt en del tidligere arbeidsoppgaver som for eksempel ferieavviklingsplaner og reiseregninger.

Mellomledere har fungert som faglige ledere når kompleksitet ved arbeidsoppgavene var i konflikt med oppsatte regler eller når arbeidsområder hadde finansieringsbehov. Etter strukturendringen er det regiondirektøren som tar seg av disse oppgavene. Alle arbeidsområder er svært komplekse og krever mye av fagpersonen. Erstatning for dette er uformelle faggrupper der ansatte er avhengig av kunnskap de kan få fra hverandre.

Ansatte ser gode muligheter etter omorganisering, blant annet har noen fått nye arbeidsoppgaver og andre en mer selvstendig fagstilling. Blant svarene går det igjen at de opplever større grad av beslutningsmyndighet og ansvar. Det blir også nevnt at regiondirektør utfører mer synlig ledelse og det er enklere å få raske beslutninger i dag enn før omorganiseringen. Det stilles likevel spørsmål om regiondirektør er i stand til å se faglig utvikling. Selv om det gjennomføres medarbeidersamtaler en gang i året, mener ansatte at de selv i større grad er ansvarlige for egen kompetanseutvikling, noe som kan være en begrensning. Likevel ser ansatte positivt på at dette kan fungere bra dersom de enkelte selv tar initiativ med tanke på kursing og å holde seg faglig oppdatert.

Ved utfasing av mellomledere jobber alle i dag som spesialister ved hvert sitt felt, og det er en større utfordring for ansatte å få hjelp innen faget når de trenger det. Derfor har de utviklet uformelle faggrupper der det stadig holdes både formelle og uformelle møter. I tillegg blir det nevnt at det blir utført samarbeid mellom regionene, men at dette ikke fungerer like bra i alle faggruppene, og at det kan være lokale forskjeller på utførelse av arbeid i regionene. Det kan også være vanskelig å takle daglige utfordringer og det hender at flere problemstillinger ikke blir diskutert da det fortsatt er en viss avstand til regiondirektør. Ansatte sier at alt er mer opp til den enkelte når det gjelder både utføring av arbeidsoppgaver, samarbeid på tvers i fagområdet og med de andre fagområdene. Selv om mellomledere i teorien ikke lenger har tittelen, forblir de gjerne likevel i rollen som en slags uformell leder i praksis. Det kan være en utfordring for regiondirektør å ta beslutninger som krever nærhet og forståelse av faget når han i dag har det overordnede ansvaret for alle faggruppene, og ansatte kan derfor se en løsning i å gå til tidligere mellomledere for råd. Dette kan være en mulighet for ansatte som er vant til mellomleder som nærmeste leder, men kan være en begrensning for de tidligere

mellomlederne da det kan oppleves som ekstra arbeid som en egentlig ikke skulle hatt.

Ansvarsforholdene blir uklare og den faglige kompetansen som ligger hos hver enkelt ansatt ikke fungerer slik som var ment med strukturendringen. Vi ser at flat struktur ikke fungerer i praksis som den er beskrevet i teorien.

I noen faggrupper er det bare en person som har ansvaret. Dette kan være utrolig sårbart ved en eventuell sykemelding da det ikke finnes noen som kan «steppe inn» som vikar. Ansatte mener også det blir mindre oppfølging av den enkelte ved sykdom. Selv om det ligger begrensninger i å jobbe selvstendig, er det også flere ansatte som ser på dette som en mulighet. De mener at ved friere ekspertroller kan det bli skapt et større rom for utvikling av spesialistkompetanse og et bredere tverrfaglig samarbeid. I tillegg mener noen at mer fordeling av ansvar oppleves som meningsfullt og det gir dem en mulighet til å bli flinkere til å jobbe på tvers i faggruppene.

Når ansatte nå i stor grad styrer arbeidet sitt selv, finnes det større muligheter for å utnytte situasjonen til sitt eget beste nå enn tidligere. For de som ikke jobber i team er det lett å miste fokuset og det er utfordrende å komme innpå tema om personlige arbeidsforhold ved fagmøter. Det er derimot en del teamarbeid, og ansatte mener at de holder hverandre i fokus ved å jobbe sammen. Ansatte mener også at omorganiseringen over tid kan føre til større ulikheter mellom regionene i måten ting blir organisert på og ved utføring av arbeid. I tillegg kan det å ikke ha en mellomleder skape individuelle forskjeller på utføring av arbeidsoppgaver internt i organisasjonen.

Vi har i denne oppgaven funnet at ansatte i Kystverket Vest både ser muligheter og begrensninger etter omorganiseringen utført i 2016. Mange er fornøyde med selvstendig arbeid og det ansvaret de nå har, men legger også til at dersom modellen skal fungere bør det være flere som arbeider med det samme. Flere savner faglig styring og mener dette kan være en begrensning for organisasjonen over tid, men ser likevel at det kan fungere bra dersom hver enkelt tar ansvar for egen kompetanseutvikling.

## 6.2 Råd til Kystverket

Flere ansatte i Kystverket har gitt uttrykk for at det bør være flere personer som jobber med det samme innenfor organisasjonen, da det kan bli veldig sårbart dersom en som har ansvaret alene en gang blir sykmeldt. Dette kan også bidra til at det blir lettere for ansatte å få hjelp til daglige utfordringer og at tidligere mellomledere ikke lenger må fungere i rollen de ikke lenger har. Ansatte har også uttrykt bekymring for nyansatte i Kystverket. Vi har ikke grunnlag nok til å utdype oss om opplæring som skjer ved Kystverket region Vest, men ansatte mener at i dagens flate struktur vil det være en utfordring for nyansatte dersom det ikke finnes en mellomleder som kan hjelpe med faglige utfordringer. Regiondirektør vil ha store utfordringer med å holde takt med hele organisasjonen da det er veldig mange fagfelt som skal dekkes, og kan kanskje ikke hjelpe med alt det faglige.

Når endringen enda er i evaluerings- og stabiliseringsfasen kan det være aktuelt med forsterkning av endringen. Det kan gjøres ved klar fordeling av styring, ledelse og personalansvar innenfor faggruppene. På den måten vil man styrke den gjennomførte endringen samtidig som man fastsetter det ansatte søker mest etter, nemlig faglig styring. Ved å innføre rullerende ansvar i opplæringsprosessen vil man kunne styrke den nye kompetansen som kommer inn i regionen. Det er samtidig viktig å fremme muligheter ved ansvar og beslutningsmyndighet hos ansatte. Ved å lære ansatte å styre sine ansvarsområder vil det styrke følelsen av selvstendighet. Klare ansvarsområder vil styrke organisasjonsstrukturen, og fase ut de uformelle maktrollene. Ansvarsområdene kan selvsagt være på regionsnivå, men ved smale spesialistfelt kan de også fordeles over flere regioner. For eksempel kan de deles inn i:

- Faglig utvikling, der kan ansatte finne informasjon om nye arbeidsløsninger, aktuelle kurs.
- Aktuelle arbeidsområder, kan sette fokus på hva som utføres på det aktuelle tidspunktet og hvilken utvikling det er med tanke på oppsatte mål.
- Personalansvar med tanke på oppfølging av sykemeldte, ferieavvikling osv.

Det er viktig å motivere ansatte til å kunne mer om aktuelle fagfelt og ikke søke faglig styring hos nærmeste leder. Det er klart at det finnes en slags rivaliseringstendens mellom regionene og ved å styrke den felles forståelsen av arbeidsoppgaver vil man kunne utvanne forskjellen ved regionene.

### 6.3 Hva kunne blitt gjort bedre i oppgaven?

I etterkant av forskningen ser vi flere forbedringsmuligheter i vår oppgave. Eksempelvis kunne det ha vært en mulighet å se på andre organisasjoner som gjennomgikk samme type endring fra hierarkisk til flat struktur og sammenlignet disse. Dette ble ikke gjort på grunn av tidsbegrensning.

Det hadde vært en mulighet å ta med alle ansatte i spørreundersøkelsen som er berørt ved alle regioner i Kystverket. Vi ville konsentrere oss om region Vest for å få mer nøyaktige funn ved det lokale regionskontoret.

Vi kunne ha utført intervju med regiondirektør for å få mer innsikt i hans hverdag og hvordan han ser på muligheter og begrensinger hos de ansatte. Vi har vurdert dette og ville holde oss til tema som gjelder ansatte.

I presentasjon av funn kunne vi ha presentert funnene med eksakt svarprosent for hver av svarkategoriene for å vise nyansene i svarmaterialet. Vi synes at vi fikk en mer ryddig oppgave og oversiktlig presentasjon ved å dele funnene i enig og uenig, samtidig som vi presenterte de aller viktigste forskjellene mer nøyaktig. I tillegg la vi inn et diagram som viste hvordan svarene fordelte seg for hver påstand.

#### 6.4 Forslag til videre forskning

Våre funn kan være et grunnlag for videre forskning innenfor flere tema. Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2013) opererer Kystverket også med strategier som diktatorisk omforming der ansatte får beskjed om hvilke krav ledelsen setter, og tvungen utvikling der endringen er en del av en større endringsstrategi. Det er meget interessant hvordan slike strategier i sammenheng med større omfang av Jacobsens (2012) strategi E fremfor O fungerer for menneskelige ressurser på lang sikt. Tema om hvordan teknologiutvikling påvirker menneskelige ressurser er også relevant for videre forskning. Hvis vi ville ha forsket videre, hadde vi nok tatt med alle regionene ved Kystverket som var berørt av omstruktureringen.

## Figurliste

Figur 1: Gammelt organisasjonskart .....	4
Figur 2: Nærmere illustrasjon av berørte enheter .....	5
Figur 3: Nytt organisasjonskart .....	6
Figur 4: Nærmere illustrasjon av berørte enheter etter organisasjonsendringen .....	7
Figur 5: Mintzbergs modell.....	9
Figur 6: Illustrasjon av hierarkisk struktur .....	10
Figur 7: Illustrasjon av flat struktur.....	10
Figur 8: Sentrale faser ved endringsprosess.....	12
Figur 9: Lederstiler .....	15
Figur 10: Forskningsprosess .....	18

## Tabelliste

Tabell 1: Oversikt over hovedforskjellene mellom strategi E og O .....	13
Tabell 2: Oversikt datakilder.....	24
Tabell 3: Svar fra spørreundersøkelse .....	25

## Referanser

- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. (5.utg.) Oslo: Gyldendal.
- Busch, T., Vanebo J. O., Dehlin, E. (2010). *Organisasjon og Organisering* (6.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Dey, I. (1993). *Qualitative Data analysis*. London: Routledge.
- Hennestad, B. W., Revang, Ø. & Strønen F. (2012). *Endringsledelse og Ledelsesendring* 2.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1996). *Metodevalg og metodebruk* (3.utg.). Oslo: Tano.
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal.
- Jacobsen D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, D. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (3.utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Klev, R., & Vie, O. E., (2014). *Et praksisperspektiv på ledelse*. Oslo: Cappelen Damm.
- Kystverket. (2015). *Årsrapport*. Ålesund: Kystverket.
- Kystverket. (2015, 2. desember). *Signert protokoll vedrørende omorganisering*. Haugesund.
- Kystverket. (2015, 2. desember). *Utdrag av referat fra kontaktmøte*. Haugesund.
- Kystverket. (2015, 30. november). *Kystverket*. Hentet 10. februar 2017 fra <http://www.kystverket.no/Om-Kystverket/Kva-er-Kystverket/Organisering/Regionar/>.
- Kystverket. (2016). *Budsjett og årsplan 2016*. Haugesund.
- Kystverket. (2016, 30. september). *Kystverket*. Hentet 12. februar 2017 fra <http://www.kystverket.no/Om-Kystverket/Kva-er-Kystverket/Organisering/>.
- Kystverket. (u.å.). *Kystverket*. Hentet 12. februar 2017 fra <http://www.kystverket.no/Om-Kystverket/Kva-er-Kystverket/>.
- Kystverket. (u.å.). *Kystverket.no*. Hentet 13. februar 2017 fra <http://www.kystverket.no/Maritime-tjenester/Lostjenester/>.
- Kystverket. (u.å.). *Kystverket.no*. Hentet 14. februar 2017 fra <http://www.kystverket.no/Maritime-tjenester/Sjotrafikkovervaking/>.
- Malt, U. (2015, September 4). *Kvalitativ*. Hentet 27. februar 2017 fra <https://snl.no/kvalitativ>.
- Martinsen, Ø. L. (2009). *Perspektiver på ledelse* (3.utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.



Munin Open Research Archive. (2015). *Virkningsfull praksis eller vag organisasjonsidé?* Hentet 18.februar 2017 fra <http://munin.uit.no/handle/10037/9100>

Nasjonal Transport Plan. (2017, 02. 21.). *Hva er nasjonal transport plan.* Hentet 14.februar 2017 fra <http://www.ntp.dep.no/Om+NTP/Hva+er+NTP>.

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2<sup>nd</sup> ed.) Newbury park: Sage.

Wills, P., Birks, D. F., & Malhotra, N. K. (2012). *Marketing research: An applied approach* (4th ed.). Harlow: Pearson.

## Vedlegg

### Spørsmål til spørreundersøkelsen

(Svaralternativ: svært enig, enig, litt enig, litt uenig, uenig, svært uenig)

#### Muligheter(obligatorisk)

1. Jeg ser gode utviklingsmuligheter på min arbeidsplass
2. Jeg har fått nye goder etter omorganiseringen (f. eks. kontor, fleksitid, ferie)
3. Informasjonsflyt fungerer bra i min faggruppe
4. Jeg er mer motivert til å utføre mine arbeidsoppgaver nå sammenlignet med tidligere organisasjonsstruktur

Andre kommentar: (ikke obligatorisk)

#### Arbeidsoppgaver(obligatorisk)

5. Jeg har fått mer interessante oppgaver
6. Det er enklere å gjennomføre mine arbeidsoppgaver nå sammenlignet med tidligere organisasjonsstruktur
7. I praksis er det ingen forskjell på før og etter endringen
8. Jeg synes det er lett å få hjelp hvis det oppstår nye arbeidsutfordringer

Andre kommentar: (ikke obligatorisk)

#### Begrensninger(obligatorisk)

9. Jeg har mistet arbeidsgoder jeg har opparbeidet (f. eks. kontor, fleksitid, ferie)
10. Fjerning av mellomledere kan begrense faglig utvikling over tid
11. Jeg savner faglig styring
12. Jeg ville foretrekke tidligere ordning
13. Jeg har utfordringer med å håndtere noen av arbeidsoppgavene

Andre kommentar: (ikke obligatorisk)

#### Samarbeid og ansvar (obligatorisk)

14. Jeg synes det er enklere å samarbeide med andre nå sammenlignet med tidligere organisasjonsstruktur
15. Informasjonsflyt fungerer bra til min nærmeste leder
16. Jeg er fornøyd med beslutningsmyndigheten jeg nå har
17. Jeg trives med det ansvaret jeg nå har

18. Jeg er mer motivert til å hjelpe andre med deres arbeidsoppgaver

Andre kommentar: (ikke obligatorisk)

**Svar på følgende spørsmål så detaljert som mulig (obligatorisk).**

1. Hvilke nye muligheter føler du har fått ved å ikke ha mellomleder som din nærmeste leder?
2. Hvilke begrensinger ser du ved å ikke ha mellomleder som din nærmeste leder?
3. Hvilke utfordringer kan omorganiseringen ved utfasing av mellomlederrollene skape for organisasjonen over tid? (10 år)
4. Hvilke muligheter kan omorganisering ved utfasing av mellomledere skape for organisasjonen over tid? (10 år)?

**Har du forslag til tema vi kan fordype oss inni? Beskriv så detaljert som mulig (ikke obligatorisk).**

### Spørsmål til fokusgruppesamtalen

1. Hvordan fungerer informasjonsflyt og kommunikasjon til direktøren, mellom avdelingene og i faggrupper?
2. Hvilke konsekvenser kan mangel på faglig styring gi over tid?
3. Hvordan fungerer målsetting og jobbe sammen mot mål?
4. Hvordan fungerer maktforhold? Er det mulighet til å utnytte situasjonen for sitt eget beste og skape «usynlig leder»?
5. Ansvar og beslutningsmyndighet