



# Masteroppgave

## Mennesker i fusjoner

Even Ediassen  
Arnt Inge Berget  
Trond Luckner Strømsvik

MBA HHB, 90 sp erfaringsbasert  
BE320E

[2010]



Handelshøgskolen  
i Bodø

## Abstract

During the period of Bondevik II government (2001-2005) there were taken several initiatives to reorganize and streamline public administration. This was part of the trend described as New Public Management, a term that has been used to describe various reforms within the public sector.

As part of this reorganization, it was decided that the management of food safety in Norway was reorganized and made more effective. The objective of the reorganization was to achieve a more progressive and a more cost-effective intervention. The establishment of the Norwegian Food Safety Authority (FSA) was made through a merger of various state and municipal supervisory organizations. Totally this merger affected more than 1,500 employees. Merger as a tool has for several years been used as a popular instrument in both the private and public sectors. An interesting point is that research related to mergers shows that mergers in private and public sectors have a low level of success.

Mergers can be regarded from different perspectives and with different methods. We have chosen to consider a merger of a Human Resource perspective with emphasis on the employees' experience and their actual behaviour as a result. How did the employees of the FSA experience the merger process, what was the emotional impact and did this have an impact on the outcome of the merger? An important basis for our work was literary studies from the researchers Heidi Enehaug and Taran Thune that presented the recent contributions to research in mergers & acquisitions. In their summary they presented several human factors that have significance in a merger process. We selected factors of communication, leadership, culture and participation and concentrated on these in our study.

Our study shows that there appears some criticism from the employees regarding their experience with the creation of the FSA. This criticism is related to that communication was perceived as insufficient and partly messy, a leadership that was not active bringing new people together and initiated joint projects. It is pointed out also from the staff that the organizational culture was and still is a major challenge and that the staff did not perceive that there has been an active commitment from management to create a new common culture to support the development and achievement of objectives. Similarly, the employees perceive

that they only rarely had a direct influence, even though their formal requirements in the process have been met.

Overall, we believe that the way the employees have experienced the merger process has affected their acceptance, and participation in the merger and their loyalty and commitment to the merger. This leads us to ask whether the FSA has been able to get the best out of their employees and whether the lack of achievement in some areas can be explained on the basis of employees' experiences of merger.

## **Forord**

Vi vil takke Mattilsynet, region nordland, for den tillit og åpenhet de har vist oss ved å gi oss tilgang både på dokumentasjon og respondenter i forbindelse med vår studie. Deres medvirkning har gjort at vi har fått tilgang til å dykke ned i et fagområde som for oss er av særskilt interesse både med utgangspunkt i de jobbene vi til daglig er i, men også ut fra et rent faglig ståsted.

Også vår veileder, Svenn Are Jenssen ved Handelshøgskolen i Bodø, fortjener en takk for de nyttige innspill og refleksjoner han har bidratt med overfor oss underveis i studien.

## Sammendrag

Under perioden med Bondevik II regjeringen (2001-2005) ble det tatt flere initiativ til å omorganisere og effektivisere offentlig forvaltning. Dette var en del av den trenden som beskrives som New Public Management, et begrep som har vært nytt for å beskrive flere ulike reformer innenfor det offentlige.

Som del av denne omorganiseringen ble det besluttet at matforvaltningen skulle omorganiseres og gjøres mer effektiv. Målsettingen med omorganiseringen var blant annet å få en mer fremtidsrettet og et mer kostnadseffektivt tilsyn. Etableringen av Mattilsynet ble gjort gjennom en fusjon av ulike statlige og kommunale tilsynsorganisasjoner. Til sammen berørte denne sammenslåingen mer enn 1500 medarbeidere. Fusjon som verktøy har i flere år vært benyttet som et svært populært instrument både i privat og offentlig sektor. Det interessante er at forskningen knyttet til fusjoner viser at fusjonene både i privat og offentlig sektor har lav grad av suksess.

Fusjoner kan betraktes fra ulike perspektiver og med ulike metoder. Vi har valgt å betrakte en fusjon fra et Human Resource perspektiv med fokus på de ansattes opplevelse og deres faktiske adferd som følge av dette. Hvordan har de ansatte i Mattilsynet opplevd selve fusjonsprosessen, hvilke emosjonelle påvirkninger gav dette og hadde dette en innvirkning på utfallet av fusjonen? Et viktig grunnlag for oss i arbeidet var en litteraturstudie av forskerne Heidi Enehaug og Taran Thune som i sin rapport har presentert de senere års innspill til forskning innenfor fusjoner og oppkjøp. I deres rapport presenteres flere menneskelige faktorer som har betydning i en fusjonsprosess. Vi har valgt områdene kommunikasjon, ledelse, kultur og medvirkning og konsentrert oss om disse i vår studie.

Undersøkelsen viser at det fremkommer en del kritikk fra de ansatte knyttet til deres opplevelse i forbindelse med etableringen av Mattilsynet. Kritikken er knyttet til at kommunikasjonen ble oppfattet som mangelfull og tildels uryddig, en ledelse som ikke tok tak utfordringene med å bringe nye medarbeidere sammen og iverksatte felles prosjekt. Det pekes også fra de ansattes side på at organisasjonskulturen var og fremdeles er en stor utfordring og at man oppfatter at det ikke har vært et aktivt engasjement fra ledelsen for å skape en ny felles kultur for å understøtte utvikling og måloppnåelse. Likeledes oppfatter de

ansatte at de bare i liten grad har hatt direkte påvirkningskraft i prosessen, selv om deres formelle krav til representasjon er blitt ivaretatt gjennom fagorganisasjonene.

Undersøkelsen viser at måten de ansatte har opplevd selve fusjonsprosessen har innvirket på deres aksept for, og involvering i fusjonen samt deres lojalitet og forpliktelse til den nye organisasjonen. Dette leder oss til å spørre hvorvidt Mattilsynet har greid å få det beste ut av sine medarbeidere og hvorvidt manglende måloppnåelse på en del områder kan forklares med bakgrunn i de ansattes opplevelse av fusjonen

## Innholdsfortegnelse

Abstract .....	1
Forord .....	3
Sammendrag .....	4
Innholdsfortegnelse .....	6
Oversikt over tabeller .....	7
Oversikt over figurer .....	7
Oversikt over vedlegg .....	7
Kapittel 1: Innledning .....	8
1.1 Bakgrunn .....	8
1.2 Problemstilling .....	10
1.3 Avgrensning og rapportens struktur .....	12
Kapittel 2: Viktige menneskelige faktorer i fusjonsprosessen .....	13
2.1 Premisser for effektive integrasjonsprosesser .....	13
2.2 Kommunikasjon .....	16
2.3 Ledelse .....	19
2.4 Kultur .....	21
2.5 Medvirkning .....	25
2.6 Oppsummering .....	27
Kapittel 3: Hvordan undersøke menneskelige faktorer? .....	30
3.1 Forskningsdesign .....	30
3.2 Valg av metode .....	32
3.3 Datagrunnlag .....	34
3.3.1 Sekundærdata .....	34
3.3.2 Utvalg av intervjuobjekter .....	35
3.3.3 Gjennomføring av intervjuer .....	35
3.4 Analyser og rapportering .....	36
3.5 Studiens svakheter og begrensninger .....	36
Kapittel 4: Har menneskelige faktorer noen betydning? .....	39
4.1 Prosessen fra plan til handling .....	39
4.1.1 Mattilsynets organisering .....	41
4.1.2 Mattilsynets oppgaver .....	41
4.2 Noen betraktninger rundt resultater fra dokumentstudien .....	42
4.3 Betydning av kommunikasjon og ledelse .....	49
Oppsummering – kommunikasjon og ledelse .....	55
4.4 Betydning av kultur og medvirkning .....	58
Oppsummering kultur og medvirkning .....	60
4.5 Integrasjonsprosessens bidrag til måloppnåelsen .....	63
Kapittel 5: Avsluttende refleksjoner .....	65
5.1 Noen generelle betraktninger .....	65
5.2 Politisk toppstyrte omstillingsprosesser - en nødvendighet eller ødeleggende detaljstyring? .....	67
5.3 Omstilling - en kompleks og utfordrende øvelse, også i det offentlige .....	68
5.4 Ledelse – en nøkkelfaktor spesielt i omstillingstider .....	70
5.5 Implikasjoner for videre forskning .....	72
Litteraturliste .....	73
Vedlegg 1 – Trivselsundersøkelse 2005 .....	75
Vedlegg 2 – Temperaturmålinger i Mattilsynet 2008 - 2009 .....	78
Vedlegg 3 – Intervjuguide .....	81

## Oversikt over tabeller

- Tabell 1: Karakteristika ved de organisasjonene som inngikk i fusjonen som skulle bli Mattilsynet.
- Tabell 2: Utvikling av sykefraværet i Mattilsynet i perioden 2004-2009
- Tabell 3: Måloppnåelse for hele region nordland innenfor fagområde drikkevann
- Tabell 4: Måloppnåelse for hele region nordland innenfor fagområde dyrehelse - landdyr
- Tabell 5: Oppsummering av de negative og positive opplevelsene som medarbeiderne følte under integrasjonsprosessen.

## Oversikt over figurer

- Figur 1: Utvalgte områder som påvirker utfallet av en endringsprosess gjennom hvordan håndteringen og tolkningen av faktorene innenfor områdene virker på endringsprosessens forløp.
- Figur 2: Kommunikasjon påvirker utfallet av en endringsprosess gjennom hvordan håndteringen og tolkningen av kommunikasjonsfaktorene virker på endringsprosessens forløp.
- Figur 3: Ledelse påvirker utfallet av en endringsprosess gjennom hvordan håndteringen og tolkningen av faktorene knyttet til ledelse virker på endringsprosessens forløp.
- Figur 4: Kultur påvirker utfallet av en endringsprosess gjennom hvordan håndteringen og tolkningen av de kulturelle faktorene virker på endringsprosessens forløp.
- Figur 5: Konseptuel forskningsmodell (Elvekrok 2006)
- Figur 6: Medvirkning påvirker utfallet av en endringsprosess gjennom hvordan håndteringen og tolkningen av faktorene knyttet til medvirkning virker på endringsprosessens forløp.
- Figur 7: Viktige faktorer for endringsprosessens forløp.

## Oversikt over vedlegg

- Vedlegg 1 - Trivselsundersøkelse 2005
- Vedlegg 2 - Temperaturmålinger i Mattilsynet 2008 - 2009
- Vedlegg 3 - Intervjuguide



# Kapittel 1: Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Bondevik II regjeringen var, med arbeids- og administrasjonsminister Viktor Normann i spissen, den store pådriveren for å omorganisere og effektivisere offentlig forvaltning. Flere offentlige instanser som eksempelvis Fylkesmannen, Fylkeslegen, Statens utdanningskontor, Arbeidsformidlingen, Trygde og Sosialetat, Luftfartstilsynet og Arbeidstilsynet ble på 2000-tallet besluttet omorganisert og oppgavene har blitt dreiet bort fra det å drive med veiledning til i stadig sterkere grad dreier seg om tilsyn og kontroll. Denne økte vektleggingen av tilsyn og kontroll synes å henge sammen med framveksten av New Public Management-inspiserte reformer for offentlig forvaltning. New Public Management er et samlebegrep for politiske doktriner og forvaltningsreformer som har gjort seg gjeldende i mange land fra 1980 tallet av. Reformen er en sammensmeltning av ideer fra ny liberalistisk økonomisk teori og internasjonale ledelsesteorier og blir gjerne presentert som en universalmedisin for effektivisering og omstilling i offentlig sektor (Hood, 1991).

På en regjeringskonferanse i Bodø i 2002 ble det bestemt at også den statlige matforvaltningen skulle omorganiseres og gjøres mer effektiv. Mattilsynet, som formelt har vært i drift fra 1.1.2004, er resultatet av en fusjon av flere statlige og kommunale organisasjoner som hver for seg drev tilsyn innen ulike deler av matforvaltningen i Norge<sup>1</sup>. I forkant av fusjonen ble det fra politisk hold bestemt hvilken organisasjonsstruktur det nye Mattilsynet skulle ha samt definert klare målsetninger for den nye organisasjonen.

Str.prp. nr. 1 Tillegg nr. 8 for budsjetterminen 2003 Om ny organisering av matforvaltningen m.m. trekker opp blant annet følgende mål for etablering av Mattilsynet:

- *Skal være en framtidsrettet og effektiv forvaltning som er i stand til å møte de nye utfordringene på matområdet. Hovedformålet er å sikre fortsatt god mattrygghet for norske forbrukere.*
- *Skal ha økt vekt på helkjedeperspektivet og en helhetlig forvaltning fra jord/fjord til bord.*

---

<sup>1</sup> Organisasjonene som ble fusjonert sammen til Mattilsynet var Statens dyrehelsetilsyn, Statens næringsmiddeltilsyn, Statens landbrukstilsyn, Kommunale næringsmiddeltilsyn samt deler av Fiskeridirektoratet.

- *Skal være en matforvaltning som bidrar til å fremme redelig frambud og kvalitet på matvarer og som er profesjonell og forutsigbar, vil samtidig bidra til økt verdiskapning og bedret konkurransevne for norsk mat.*
- *Skal være et bedre og mer kostnadseffektivt mattilsyn.*
- *Skal være et viktig bidrag til det omfattende arbeidet som pågår med å modernisere, forenkle og effektivisere offentlig sektor.*

I tråd med signalene fra Stortingsmelding nr. 17 (2002-2003) Om statlige tilsyn, ble det i Mattilsynet, alt fra starten i 2004 gjort en endring av strategi vedrørende hvilke tilsynsmetoder som skulle vektlegges. Tradisjonelle tilsynsmetoder som inspeksjoner skulle erstattes av revisjoner av virksomhetenes systemer for intern kontroll (systemrevisjon). Endringen av tilsynsmetodikk innebærer at tilsyn skal gjøres på et noe mer overordnet nivå enn tidligere. I Mattilsynets strategidokument 2005 – 2008 trekkes det fram følgende hovedmomenter:

- samarbeide med næringsaktører og næringsorganisasjoner slik at strukturendringer, kjedekonsentrasjoner og næringenes egne kvalitetssystemer og intern kontroll utnyttes mest mulig.
- forbedre forvaltnings- og tilsynskompetansen hos medarbeiderne. Det gjelder i særlig grad styrking av kompetansen som er nødvendig for å føre et godt tilsyn med HACCP<sup>2</sup>-baserte styringssystemer hos virksomhetene.

Dette skulle være blant annet være med på å sikre organisasjonens målsetninger.

I forbindelse med etableringen av det nye Mattilsynet ble det signalisert at medarbeiderne i Mattilsynet skulle utvikles til å bli ”generalister”. Målsettingen var at disse ”generalistene” skulle være i stand til å føre tilsyn uavhengig av fagtilhørighet og kunne settes inn og brukes på de områdene som til en hver tid måtte prioriteres.

En annen målsetting med etableringen Mattilsynet var at en skulle få et bedre og mer kostnadseffektivt tilsyn. På sikt skulle en oppnå en effektiviseringsgevinst på 10 % i forhold til hva en tidligere brukte av ressurser på området.

---

<sup>2</sup> HACCP er en forkortelse for «Hazard Analysis (and) Critical Control Point». HACCP-systemet er et internasjonalt anerkjent system for fareanalyse og risikovurdering innenfor næringsmiddelindustrien.

## 1.2 Problemstilling

Omorganisering og fusjoner har de siste 15-20 årene blitt et stadig mer aktuelt tema både i privat og offentlig sektor. Eksempelvis var det i perioden 1992–2007 45 ulike sammenslåinger eller fusjoner av statlige forvaltningsorganer. Hver av disse fusjonene omfatter fra 2 til 9 virksomheter (DIFI rapport nr.3-2008). Undersøkelser viser at ca 70–80 % av alle fusjoner både i privat og offentlige sektor har lav grad av suksess i forhold til de målsetningene som ble satt før fusjonen (Kusstatscher og Cooper, 2005).

Enehaug og Thune har definert fusjoner nokså enkelt som “*en sammenslåing av to eller flere virksomheter under felles eierskap*” (Enehaug og Thune, 2007:4), mens Kusstatscher og Cooper definerer fusjoner på følgende måte; “*a complete union or amalgamation of two or more companies in order to become a managerially interwoven, economical and legal unity*” (Kusstatscher og Cooper, 2005:2-3). Slik vi ser det er definisjonen fra Kusstatscher og Cooper mer presis i forhold til fusjoner som innebærer faktiske endringer i organisasjonene.

En fusjonsprosess beskrives gjerne i ulike faser og analyseres ut fra; planleggingsfasen, realiseringsfasen og integreringsfasen (Enehaug og Thune, 2007).

Den første fasen, planleggingsfasen, finner sted før det har blitt noen konkret avtale om fusjon. Denne fasen omhandler i første rekke planleggingen av fusjonen samt at det blir tatt en del sentrale beslutninger. I tillegg består fasen av partenes posisjonering i forhold til hverandre. De områdene som i størst grad blir vektlagt i planleggingsfasen er, i følge Kusstatscher og Cooper (2005), forhandlinger knyttet til økonomiske, finansielle og strategiske sider av sammenslåingen. En kan gjerne si at fasen karakteriseres av forhandlinger knyttet til økonomi, organisering, strategier osv. Gjennom arbeidet i planleggingsfasen vil en også begynne å se de første tegn på hvilke kulturelle forskjeller som eksisterer i organisasjonene som skal fusjoneres. Signaler om ansettelsesstopp, vakanser i stillinger, utsettelse i opplæringsprogrammer osv i denne fasen vil gjerne gjøre de ansatte mistenksomme og kunne resultere i at det oppstår rykter om at noe er i ferd med å skje (Enehaug og Thune, 2007).

Når beslutningen om fusjon er fattet går en over i den andre fasen som er realiseringsfasen. I denne fasen arbeider en for å tilrettelegge for en integrasjon av de organisasjonene som inngår i fusjonen og det gjennomføres de siste forhandlingene om detaljer. I tillegg blir det gjerne signert kontrakter og det gjøres en offisiell annonsering av fusjonen. Den viktigste rollen i denne fasen spilles av topplederene i de fusjonerende organisasjonene (ibid).

I den siste fasen skal organisasjonenes strukturer og prosesser innen de ulike forretningsområdene etableres på nytt ut fra ideen om at det nå skal være en organisasjon. Strukturene og prosessene må koordineres, tilpasses, endres og reorganiseres. I tillegg må en også bygge nye felles strukturer og prosesser innen de ulike forretningsområdene (Kusstatscher og Cooper, 2005) samt arbeide for å skape en felles organisasjonskultur. Det er altså i denne fasen man skal realisere den synergien som var planlagt som resultat av fusjonen (Jenssen, 2002).

Kusstatscher og Cooper peker på at effektiv kommunikasjon og interaksjon mellom de fusjonerende partene er en uunnværlig komponent for å skape en atmosfære som tillater overføring av kapabiliteter/evner (Kusstatscher og Cooper, 2005). Ledelsens atferd vil derfor, i denne fasen, være av spesielt stor betydning. Videre peker Kusstatscher og Cooper på den betydningen det har at partene viser forståelse og respekt for hverandres organisatoriske strukturer, prosesser og bedriftskultur for om overføring og integrering av kapabiliteter skal bli vellykket (ibid). Fasen innebærer videre en harmonisering av ledelsesstiler, incentiver og godtgjørelser, utvikling av personell, konflikthåndtering, sosialisering, kommunikasjon og beslutningsstrukturer og prosesser (ibid). Til tross for at det, som det framkommer her, er integrasjonsprosessen som er den mest komplekse av de tre fasene i en fusjonsprosess er det, i følge litteraturen, også den fasen som er mest undervurdert (Jenssen, 2002). Dette representerer naturlig nok en stor utfordring i og med at intensiteten i planleggingsfasen i stor grad bidrar til å tappe ledelsen for mye av den energien som trengs for å lede denne viktige fasen (Kusstatscher og Cooper, 2005).

I en undersøkelse foretatt blant 52 norske og svenske bedriftsledere som hadde erfaring fra fusjoner internasjonalt ble kulturelementet trukket fram som en viktig faktor for å forklare hvorfor man ikke klarer å realisere de forventede gevinstene fra en fusjon (Jenssen, 2002). Dersom en skal nå de målene en har satt for en fusjon synes det som det er integreringsfasen som er den viktigste fasen å være oppmerksom på (ibid).

Med dette som utgangspunkt reiser vil følgende problemstilling:

**I hvilken grad ble det i prosessen med å etablere Mattilsynet vektlagt aktiviteter som bidro til å skape en effektiv integrasjonsprosess?**

Det finnes lite systematisk kunnskap og forskning knyttet til hvilke konsekvenser de ansattes opplevelse og atferd i integrasjonsfasen har for utfallet av fusjoner. Formålet med denne studien er å undersøke om medarbeidernes opplevelse og faktiske atferd i integrasjonsfasen kan bidra til å gi en bedre forståelse for hvilken betydning dette kan ha for utfallet av fusjonsprosessen. Vi har for å avgrense studien definert følgende forskningsspørsmål for å kunne besvare studiens mål og hensikt på en best mulig måte innenfor de tids- og ressursmessige begrensninger som gjelder:

- 1. Hva var medarbeidernes rolle og opplevelse av integrasjonsprosessen?**
- 2. Hva var medarbeidernes opplevelse av oppnådde resultater?**

### ***1.3 Avgrensning og rapportens struktur***

Studien tar utgangspunkt i den fusjonen som ble gjennomført i forbindelse med etableringen av Mattilsynet i 2004. Vi har, i studien, valgt en beskrivende tilnærming til forskningsspørsmålene. Dette betyr at vi gjennom intervjuer og dokumentanalyse har søkt å beskrive hvilken rolle og hvilke opplevelse de ansatte har hatt i integrasjonsprosessen samt i forhold til oppnådde resultater.

Rapporten har følgende struktur: Kapittel 1 presenterer bakgrunn for valg av tema samt problemstilling og forskningsspørsmål. I kapittel 2 redegjør vi for det teoretiske grunnlaget for undersøkelsen. Kapittel 3 presenterer metoden som er brukt, mens kapittel 4 er en presentasjon og analyse av de funn som ble gjort i undersøkelsen. Til sist kommer vi i kapittel 5 med noen avsluttende refleksjoner knyttet opp mot noen av funnene.

## **Kapittel 2: Viktige menneskelige faktorer i fusjonsprosessen**

### ***2.1 Premisser for effektive integrasjonsprosesser***

Som våre forskningsspørsmål indikerer ønsker vi å fokusere vår studie på de ansattes opplevelse og faktisk atferd i fusjonsprosesser. Mye av det teoretiske grunnlaget for studien har vi hentet hos Kusstatscher og Cooper (2005), men også andre publiserte artikler og avhandlinger har representert et viktig teoretisk tilfang. I en rapport fra Arbeidsforskningsinstituttet fra 2007 har forskerne Heidi Enehaug og Taran Thune gjort en litteraturstudie hvor de presenterer de senere års forskning innenfor organisasjons- og arbeidsmiljøforskning knyttet til feltet fusjoner og oppkjøp. Denne rapporten gir en god oversikt over flere relevante problemstillinger knyttet til fusjoner i offentlig og privat virksomhet. Fokuset i rapporten rettes inn mot de ansattes opplevelse og faktisk atferd i fusjonsprosessene. I tillegg til at denne rapporten på mange måter har representert en viktig kilde til relevant litteratur på området, har den også i seg selv representert et viktig teoritilfang for vår studie. Videre har vi hentet mye av det teoretiske grunnlaget knyttet opp mot medvirkning fra en doktoravhandling av Ingunn Elvekrok (2006).

En fusjon representerer ofte en dramatisk omstilling for de ansatte. Følelser som eksempelvis tap, mistillit, stress, angst og usikkerhet vil kunne ha negative konsekvenser for enkeltpersoner så vel som for organisasjonen. Andre reaksjoner en kan oppleve blant ansatte er identitetstap, sorgreaksjoner og depresjoner. Slike reaksjoner hos ansatte kan i neste omgang medføre økt sykefravær, økt turnover og lavere produktivitet i virksomheten (Risberg, 2005).

Ansattes motstand mot fusjoner blir i litteraturen forklart på forskjellige måter. Det som ofte blir trukket frem som forklaring på slik motstand er knyttet til trusselen om nedbemanning, endring i karriereplaner, tap av innflytelse og "kulturkrasj" (Larsson og Finkelstein, 1999; Seo og Hill 2005). I litteratur som omhandler store omstillinger i virksomheter gis det få entydige sammenhenger mellom de omstillingene som gjøres og hvilke konsekvenser dette har for arbeidsmiljøet i virksomheten. Det synes videre å være forsket lite på hvilken effekt fusjoner har for arbeidstakere som ikke mister jobben (Gjerberg, Hilsen, Steinum, 2004, omtalt i Enehaug og Thune, 2007:26).

I en studie, gjort innenfor offentlig sektor, viser det seg at det er gjennomgående forskjeller i opplevelse av arbeidsbelastningen mellom dem som har vært gjennom omorganisering og dem som ikke har vært det (Trygstad et.al., 2006). Konsekvensene for de arbeidstakerne som blir igjen etter en fusjon er ofte knyttet til større arbeidsmengde, tidspress, økt overtid, opplevelse av for store krav til mestring samt for mange arbeidsoppgaver. I en studie knyttet til omstillinger i norsk industri påvises det en sammenheng mellom nedbemanning og sykefravær (Møen, Salvanes og Vaage, 2005, omtalt i Enehaug og Thune, 2007:26). Det å arbeide i virksomheter som nedbemanner gir ikke i seg selv nødvendigvis økt sannsynlighet for å bli sykemeldt, men lengden på sykefraværet øker. Et annet aspekt ved omstillinger er at omstillinger uten nedbemanning ikke nødvendigvis bare gir negative konsekvenser for arbeidsmiljøet. I noen tilfeller vil omstillinger og fusjoner også kunne representere nye utviklingsmuligheter for den enkelte ansatte (Heum et.al., 2006).

Svært mange forskningsbidrag framhever ledelse som viktig for å gjennomføre vellykkede fusjoner. I en studie av fusjoner i engelske helseforetak fant en at belastningen på ledelsen økte voldsomt. Dette medførte at *"mange sluttet og virksomhetene opplevde vanskeligheter med å få fylt ledige lederstillinger."* (Enehaug og Thune, 2007:44). Ledelse er en nøkkelfaktor, men må såldes også samtidig kunne karakteriseres som å være en sårbar ressurs. I ledelseslitteraturen framheves lederens roller på mange ulike sett, men oppsummert vil muligens følgende sammenfatning dekke det som gjerne karakteriseres som å være lederens rolle og ansvar:

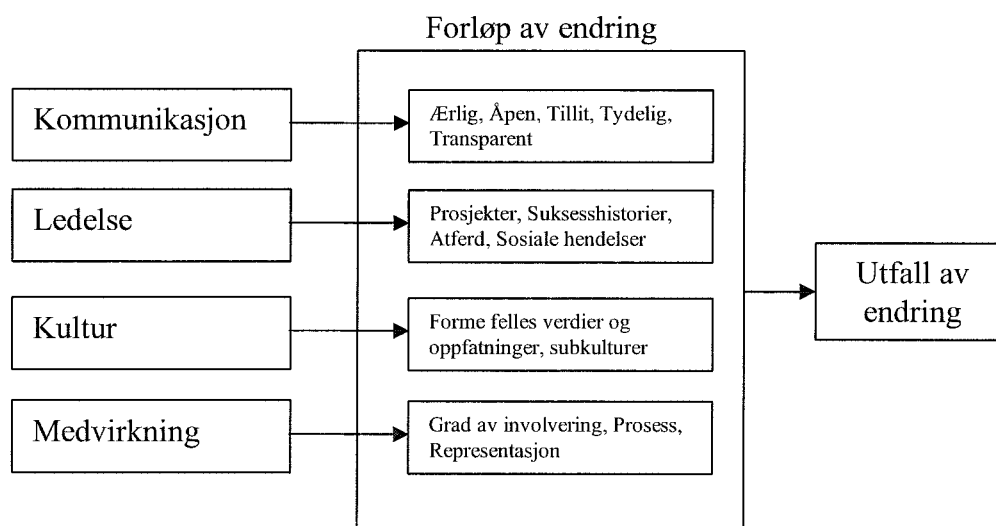
- Sikre at det på kort sikt blir produsert resultater slik at virksomheten kan overleve.
- Sikre etablering og administrasjon av regler og systemer for styring, koordinering og gjennomføring, slik at resultatene oppnås så rasjonelt som mulig.
- Sette kursen, å være entreprenør, identifisere trusler og muligheter, ta risiko og sørge for fornyelse.
- Sørge for å integrere, koordinere, etablere samarbeid, trene og utvikle de ansatte.

Hovedutfordringen for ledelse knyttet til fusjoner ligger innenfor det som kan benevnes som kulturelle forhold – det å få mennesker med ulik erfaring og bakgrunn til å samhandle effektivt (Jenssen, 2002). En må derfor benytte andre perspektiver enn de økonomiske og strategiske for å belyse årsakene til at fusjoner ikke lykkes i større grad enn de gjør. Suksess i

fusjonsprosessen muliggjøres gjennom at en designer kommunikasjons- og integrasjonsprosessene på en slik måte at en nærmer seg og involverer det en kan kalle for den *"kritiske massen ansatte som aksepterer fusjonsbeslutningen"* (Kusstascher og Cooper, 2005).

Organisasjoner blir i økende grad sett på som "emosjonelle arenaer". Enehaug og Thune (2007) og Nyeng og Wennes (2005) påpeker at det å se på menneskets relasjonelle væremåte som uunngåelig emosjonelt ladet, er viktigere enn å gjøre et poeng ut av at det finnes sterke følelser i arbeidslivet. De påpeker at kjernen i arbeidslivet utgjøres av aktiviteter som er *"sammenbundet i et komplekst nettverk av omsorg for andre mennesker, glede eller frykt for nye arbeidsoppgaver, bekymring for fremtiden, respekt for kunder og klienter, kjedsomhet og tilslørte arbeidsdager i lys av mørke hendelser i privatlivet"* (Nyeng og Wennes, 2005: under overskriften "Sterke følelser: kjernen i det nye arbeidslivet?"). Som eksempler på erfaringer fra organisasjoner som har lykket med fusjoner peker Kusstascher og Cooper (2005) på det å forberede mellomlederne på endringene ved å kjøre seminarer hvor målsettingen har vært å forbedre kommunikasjons- og teamferdigheter.

For å avgrense og strukturere opp feltet noe har vi i vår undersøkelse valgt å fokusere på de områdene som i litteraturen blir framholdt som de antatt viktigste. Disse er kommunikasjon, ledelse, kultur og medvirkning. For å visualisere hvordan disse områdene påvirker forløpet av endring og dermed hvilket utfall endringen får, har vi konstruert modellen som vises i figur 1.



Figur 1: Utvalgte områder som påvirker utfallet av en endringsprosess gjennom hvordan håndteringen og tolkningen av faktorene innenfor områdene virker på endringsprosessens forløp.



Figuren viser vår antagelse knyttet til at utfallet av en endringsprosess påvirkes av den betydningen faktorene innenfor kommunikasjon, ledelse, kultur og medvirkning har for hvordan endringsprosessen forløper. Vi vil i det følgende klargjøre hvert av områdene og belyse noen av de faktorene som i litteraturen trekkes fram som viktige innenfor vår problemstilling.

## **2.2 Kommunikasjon**

Kommunikasjon er en av de kritiske suksessfaktorene knyttet til hvordan endringsforløpet i en fusjonsprosess vil være og vil ut fra hvordan den blir håndtert og opplevd kunne påvirke hvilket utfall endringsprosessen reelt sett får for en organisasjon.

Det finnes flere definisjoner på hva kommunikasjon er, men selve begrepet kommer av ordet *communicare* som betyr ”å gjøre noe felles”. Begrepet innebærer overføring av et budskap eller informasjon fra en sender til en mottaker. Det handler med andre ord om en form for sosial interaksjon.

For at organisasjoner skal fungere er de avhengig av at kommunikasjonen i organisasjonen fungerer. Det vil blant annet si informasjon om hva organisasjonen står for, hvilke mål som man skal arbeide mot, hvilke mål man skal arbeide for å realisere, hvilke oppgaver ansatte skal løse, og hva som forventes av den enkelte medarbeidere med mer. Uten godt fungerende kommunikasjon vil ledelse bli vanskelig, samarbeidet dårlig, og menneskene frustrerte og demotiverte.

Den formelle kommunikasjonen i organisasjoner kan betegnes for å være alle planlagte ordninger og opplegg for formidling av informasjon som er relatert til organisasjonenes hierarkiske styringssystemer og etablerte ordninger for samarbeid og koordinering mellom ulike medarbeidere eller grupper av medarbeidere i organisasjonen. Den uformelle kommunikasjonen blir definert som all kommunikasjon som ikke er formell kommunikasjon i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Uformell kommunikasjon benyttes som et supplement til formell kommunikasjon for å formidle informasjon og skape engasjement og motivasjon blant medarbeidere. Forskning har vist at uformelle kommunikasjonsstrukturer

sprer informasjon vesentlig raskere enn de formelle kommunikasjonsstrukturene i en organisasjon (ibid). Undersøkelser de senere årene har også vist at den uformelle kommunikasjonen i organisasjoner er vel så viktig, om ikke viktigere enn den formelle kommunikasjonen, for at organisasjoner skal fungere godt og utvikle seg optimalt. Samtalen rundt kaffemaskinen og skittprat mellom kollegaer viser seg å være viktige elementer for å underbygge god kommunikasjon og samhandling, både som et redskap for styring og ledelse men også for overføring og utvikling av kunnskap og kompetanse (ibid).

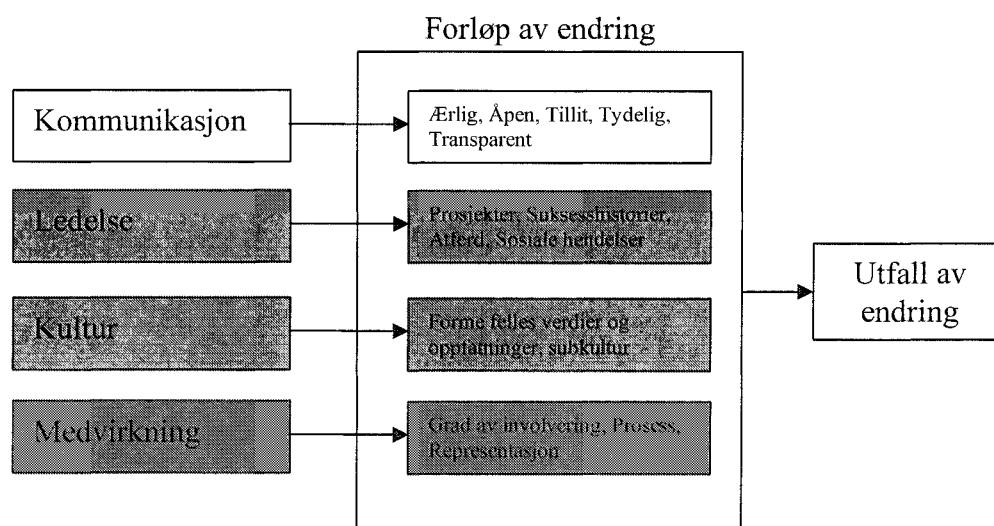
For ansatte som ikke er en aktiv del av arbeidet med en fusjon vil det være knyttet store forventninger til detaljert og regulær informasjon fra deres overordnede. Dersom slik informasjon ikke blir gjort tilgjengelig vil den gjerne bli erstattet av at de ansatte dekode annen tilgjengelig informasjon, med de farer for misforståelser som dette gjerne medfører (Kusstatscher og Cooper, 2005).

En av de viktigste og mest emosjonelle intensive hendelser i prosessen er i følge Kusstatscher og Cooper knyttet til selve annonseringen av fusjonen. I deres undersøkelse fant de at måten annonseringen var blitt oppfattet på av de ansatte influerte på alle de påfølgende steg i integrasjonsprosessen (ibid). Annonseringen bør gjøres av toppleder eller eier. Noen forfattere mener at informasjon bør gis i en setting hvor det gis anledning til spørsmål. Dette avvises av Kusstatscher og Cooper (2005) som viser til at de aller fleste ansatte, på dette stadium, vil være i en slik mental tilstand at de ikke stiller spørsmål til det som fremkommer. For å unngå mange av de misforståelser og rykter som gjerne oppstår i forbindelse med annonsering av en fusjon bør selve annonseringen forberedes på en skikkelig måte og kommuniseres ut til samtlige ansatte på samme tidspunkt (ibid). Kavanagh og Ashkanasy (2006) beskriver at viktige kvaliteter knyttet til ledelse er medfølelse, kommunikasjon samt at en sørger for en åpen (transparent) endringsprosess. Videre skriver de at en fusjonsprosess er avhengig av hvordan en slik prosess er ledet og administrert. De avslutter sin artikkel med å fastslå at ledere må være kompetente og trent i prosessen med å transformere en organisasjon og må ta hensyn til sine medarbeideres motiver når de bestemmer seg hvordan de skal lede endringsprosessene.

I en artikkel om utfordringer i forbindelse med endring av organisasjonskultur knyttet til fusjoner påpeker Giffords og Dina (2003) at det selv tidlig i arbeidet er avgjørende å informere sine ansatte om at man arbeider med en fusjon. I tillegg mener de at ledelsen må

være åpen for innspill fra de ansatte og også involvere dem i de videre avgjørelsene. Dette begrunnes med at kommunikasjon er det som hjelper de ansatte til å tilpasse seg og som legger til rette for den nødvendige støtten blant de ansatte til selve fusjonen. Den informasjonen som gis må inneholde ting som er ansett for å være viktige for de ansatte, samt gi ærlige og klare svar på spørsmål. I tillegg må informasjonen forklare rasjonale for de avgjørelsene som tas. For å legge det grunnlaget som gjør at ansatte kan kontrollere og forstå endringene som kommer påpeker Engstrøm, Rosegren og Hallberg (2002) viktigheten av informasjon samt ærlig/sann dialog på like betingelser. For fusjoner som omfatter organisasjoner på ulike geografiske lokasjoner vil det å informere samtlige lokasjoner samtidig være viktig. Også kommunikasjonen mellom de ansatte i de ulike organisasjonene som fusjoneres er av stor viktighet. En forutsetning for å bygge en felles forståelse og utvikle en felles kultur mellom flere grupper er at de har interaksjon med hverandre (Giffords og Dina, 2003).

En kommunikasjonsstil som er åpen og ærlig medfører positive følelser hos de ansatte. Selv bare det å informere om at det foregår en fusjonsprosess synes å ha positiv innvirkning på de ansatte. Men for å lykkes med en fusjonsprosess synes det som at en regulær, intensiv og åpen kommunikasjon gjennom hele prosessen er avgjørende for resultatet (Kusstascher og Cooper, 2005).



*Figur 2: Kommunikasjon påvirker utfallet av en endringsprosess gjennom hvordan håndteringen og tolkningen av kommunikasjonsfaktorene virker på endringsprosessens forløp.*

Figuren over er en visualisering av vår antagelse vedrørende sammenhengen mellom hvordan kommunikasjon virker inn på utfallet av en endringsprosess gjennom hvordan håndteringen og tolkningen av kommunikasjonsfaktorene virker inn på endringsprosessens forløp.

En regulær, åpen og ærlig form for kommunikasjon har en positiv innvirkning på de ansatte. Motsatt har en mangel på informasjon fra ledelsen betydning for de ansattes følelser av sikkerhet/usikkerhet. Det vil derfor anses som viktig å etablere rutiner for intern og ekstern informasjonshåndtering som innebærer at en informerer ansatte på riktig tid, konsekvent og åpent om alle endringer som kommer. Verbal informasjon må også understøttes av håndfaste endringer i organisasjonen. Ansatte må få erfare at det skjer noe i en bestemt retning.

### **2.3 Ledelse**

Implementeringen av en fusjon vil i stor grad avhenge av den tilnærmingen lederne, bevisst eller ubevisst, har valgt. Kusstatscher og Cooper (2005) påviser at lederes atferd har en betydelig innvirkning på de ansattes følelser og derigjennom betydning for hvorvidt en fusjon vil lykkes. Ettersom følelser virker inn på atferd, vil ansattes følelsesmessige stilling/status influere på hvorvidt de vil være villige til å bidra til fusjonens suksess.

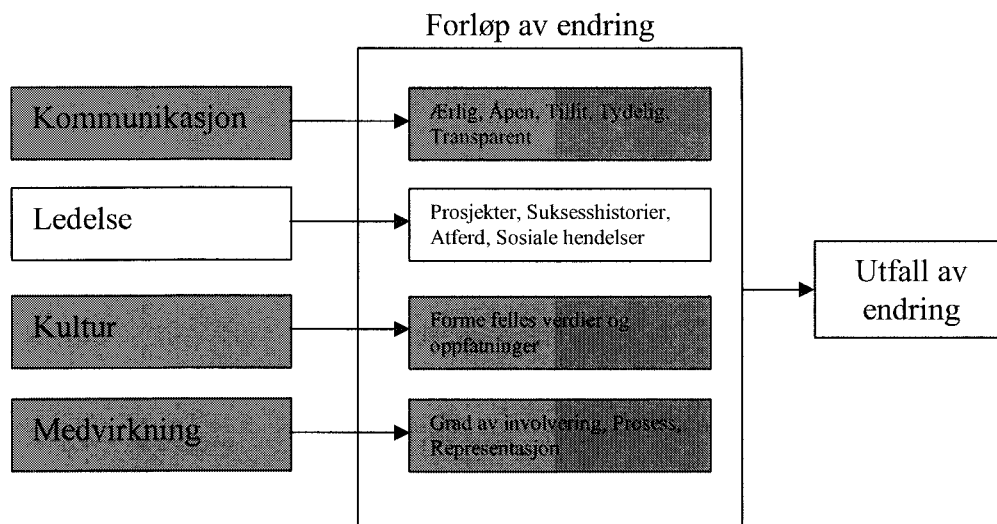
En integrasjon trenger ikke nødvendigvis å bety en komplett sammensmelting av de aktuelle organisasjonene. I de tilfeller hvor man ønsker en høy grad av organisatorisk autonomi i hver del av organisasjonen og hvor det ikke er gjensidig avhengighet mellom de ulike delene av organisasjonen vil tilnærmingen gjerne være å bevare eller konservere organisasjonene slik de i utgangspunktet er. En integrasjon som innebærer at høy grad av autonomi i organisasjonen som helhet og hvor de ulike delene av organisasjonen er ment å skulle være gjensidig avhengige av hverandre beskrives gjerne som absorpsjon. Denne tilnærmingen innebærer en full integrasjon av kultur, prosesser, funksjoner og aktiviteter på en slik måte at de fusjonerte organisasjonene fremstår som en konsolidert organisasjon. Alternativt vil en fusjonen som innebærer at skaper en helt ny organisasjon som skal utvikle en ny kultur, nye prosesser, funksjoner og aktiviteter kunne beskrives som en transformasjon.

En fusjon som innebærer absorpsjon eller transformasjon vil ofte innebære store endringer for de ansatte i organisasjonen. Ansatte tenderer til å yte motstand mot større endringer og en slik tilnærming vil derfor også innebære store utfordringer til ledelsen. Hvilken tilnærming som

velges for fusjonen vil derfor gjerne være av stor betydning for utøvelse av ledelse i organisasjonen. Erfaringsmessig foregår en fusjon, reelt sett, til dels langsomt og over flere år. I følge Kusstatscher og Cooper (2005) vil et langt tidsforløp innvirke på inspirasjon og medføre negative følelser som usikkerhet og lavere motivasjon samt frustrasjon og skuffelse blant de ansatte som er berørt av fusjonen. Dette fører i sin tur til lavere grad av aksept blant de ansatte for fusjonen. Andre reaksjoner blant de ansatte vil kunne være opplevd svikt, mindre forpliktelse og lavere jobbtilfredshet. Fokus på integrasjonsaktiviteter er en vesentlig faktor for å skulle oppnå suksess med en fusjon. I studien til Kusstatscher og Cooper (2005) fant en at de ansatte hadde et sterkt behov for å oppleve endringer nokså kort tid etter annonseringen av fusjonen. Det var ikke nok med bare ord om endringer, men håndfaste bevis på at den annonserte strategi måtte vises. Dette innbefatter både felles prosjekter og sosiale hendelser i organisasjonen. Raske og små suksesser hjalp, i følge Kusstatscher og Cooper (2005), til å motivere de ansatte slik at de følte forpliktelser til den nye organisasjonen.

Feiring påpekes i litteraturen som en god måte å bringe mennesker sammen på. Gjennom å bringe ansatte sammen i sosiale sammenhenger oppnår en at de begynner å snakke sammen og at de utvikler sine relasjoner både faglig og ikke minst sosialt. De små (og raske) suksesshistorier i tillegg til de sosiale møtene synes å være det som legger grunnlaget for bedre relasjoner mellom de ansatte i fusjoner (Kusstatscher og Cooper, 2005).

Psykologisk støtte og trening forut for fusjonen oppleves også som klare og overbevisende signal fra ledelsen om at de bryr seg om sine ansatte. For å oppnå tillit, aksept og forpliktelse fra de ansatte må ledere formidle en lik og konsistent beskjed, forsterket i en sammenhengende handling og gjennom kroppsspråk. Som eksempel på leders atferd i en fusjon peker Kusstatscher og Cooper (2005) på behovet for å forberede seg på hverandres organisasjoner både mentalt og psykologisk (gjennom eks trening og øving) for å legge til rette for suksess. Måter å gjøre dette på vil eksempelvis være å bruke interne seminar som grunnlag for å forberede organisasjonens ledere og ansatte på betydningen av de menneskelige faktorene i en fusjonsprosess. I selskapet Poma & Prinoth ble eksterne psykologer invitert inn til å foredra om kommunikasjon og teamwork (trening) som del av forberedelsene mot en fusjon (ibid).



Figur 3: Ledelse påvirker utfallet av en endringsprosess gjennom hvordan håndteringen og tolkningen av faktorene knyttet til ledelse virker på endringsprosessens forløp.

Figuren over er en visualisering av vår antagelse vedrørende sammenhengen mellom hvordan ledelse virker inn på utfallet av en endringsprosess gjennom hvordan håndteringen og tolkningen av ledelsens arbeid virker inn på endringsprosessens forløp. Ledelse virker direkte inn på endringsprosessen gjennom ledelsens grad av forberedelser før fusjonen, deres fokus på å gjennomføre felles prosjekt og oppnå små (og raske) suksesshistorier samt gjennom vekt på sosiale hendelser for å bedre integrering og samvirke mellom ansatte.

## 2.4 Kultur

Ledelseslitteraturen om fusjoner benytter i stor grad kulturbegrepet som en *"restkategori for fenomener som man ikke har noe godt grep om, men som åpenbart er viktige i praksis"* (Enehaug og Thune, 2007:48). Mange er av den oppfatning at kulturell likhet mellom de fusjonerende organisasjonene er en forutsetning for å lykkes med fusjoner (ibid). Men nyere forskning tar avstand fra dette og påpeker at man heller bør *"søke å bedre forstå de prosesser som gjør at forestillinger om ulike kultur og kulturkoalisjoner skapes og opprettholdes"* (ibid:49).

En viktig grunn til å studere og å opprettholde en klar bevissthet omkring organisasjonskultur er at en antar at kultur er en nøkkelfaktor for at en organisasjon skal kunne lykkes med å nå sine mål (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Det er viktig å diskutere kultur, men det vil skape vanskeligheter dersom definisjonene er uklare og dersom bruken er inkonsekvent (Schein,

1985). Kulturbegrepet er nyttig i den grad det hjelper til med å forklare noen av de etter alt å dømme mest uforståelige og irrasjonelle forhold ved organisasjoner.

Organisasjonskultur vurderes gjerne som en nøkkelfaktor for at en organisasjon skal nå sine mål. I tillegg anser en også at organisasjonskultur kan fungere som et styringsverktøy for organisasjoner som er i endring og omstilling (Haugstveit, 2007). De ansatte i hver av de organisasjonene som fusjonerer må utvikle en dypere forståelse og respekt for hverandres forskjeller før de kan bygge tillit og kommunisere effektivt som ett team og skape sin egen kultur (Giffords og Dina, 2003). Man bør vektlegge det faktum at fusjon krever at en ny kultur blir skapt og at man ikke skaper en ny kultur ved kun å kombinere de forrige organisasjoners kultur (ibid).

I mye av litteraturen innebærer definisjonen av begrepet organisasjonskultur at det i organisasjoner formes felles verdier og oppfatninger om hvordan ting skal gjøres. Blant annet Kaufmann og Kaufmann (2005), Bang (1995). Slik er det også i Scheins klassiske definisjon av organisasjonskultur (Schein 1985:7):

*Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpassning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.*

Schein (1985) fokuserer i definisjon på at kultur er basert på læring, og at ens evne til tilpasning til nye utfordringer i stor grad påvirkes av ens tidligere erfaringer og endringen i arbeidssituasjonen. Han knytter også begrepet til grupper i organisasjonen. Og disse gruppene deler et sett med grunnleggende antagelser. Kulturen opprettholdes, i følge Schein (1985), så lenge den blir oppfattet som riktig (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Kultur i en organisasjonens handler om den praksisen og det tenkesettet som legges til grunn i virksomheten. Denne kulturen kommer gjerne til uttrykk gjennom medarbeidernes innstilling, verdier, arbeidsmiljø, holdninger overfor brukere og lignende. En sentral del av Schein (1985) sin definisjon av kultur er at kultur er det som kulturens medlemmer er enige om.

Schein (1985) mener organisasjonskultur kan sammenlignes med personligheten til et individ gjennom at vi kan se atferden som kulturen medfører, men ikke de underliggende kreftene som fremkaller selve atferden. I følge Schein (1985) har organisasjonskulturen to hovedfunksjoner.

1. For det første skal den sikre at organisasjonen overlever og at den stadig tilpasser seg til de ytre omgivelsene.
2. For det andre skal den sørge for integrasjon av indre prosesser for å sikre denne evnen til fortsatt overlevelse og tilpasning.

I følge Kaufmann og Kaufmann (2005) er forholdet mellom organisasjonen og medlemmene i organisasjonen gjensidig. Medlemmene av kulturen identifiserer seg med kulturen gjennom sosial utveksling. De former den og gjør den til sin egen. På samme tid former organisasjonskulturen også samspeillet mellom medlemmene av kulturen.

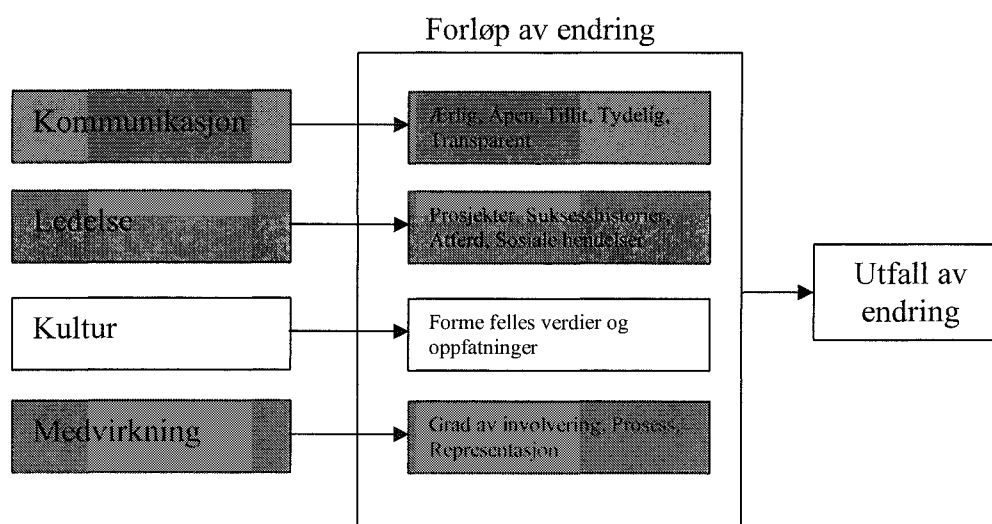
Giffords og Dina (2003) fremholder at det er noen viktige faktorer ("lessons learned") som legger grunnlaget for om en fusjon skal være en suksess; avgjørelsen om å foreta en fusjon representere kun starten. Å signere på avtalen om fusjon fremkaller ikke automatisk et velsmurt og fokusert team. En fusjon tar både tid og krever arbeid og representerer ikke bare det å sette to organisasjoner sammen. Arbeidet innebærer å skape en ny kultur med sin egen stil og sine egne systemer. Det å skape en organisasjons "sjel" tar mye tid og tålmodighet. Erfaringsmessig viser mye forskning på dette feltet at mens planlegging forut for fusjonen har høy prioritet så lever fusjonene ofte sitt eget liv etter integrasjonen (ibid).

En subkultur kan defineres som en kultur som eksisterer innenfor en annen, større kultur. Schein (1985) hevder at subkulturer oppstår med bakgrunn i at ulike avdelinger har spesifikke arbeidsoppgaver og utfordringer som de utvikler sine egne holdninger til og metoder for å løse. Men i følge Jacobsen og Thorsvik (2007) er det også vanlig å finne ulike profesjonskulturer knyttet til spesielle utdanningsgrupper, alderskulturer knyttet til ulike aldersgrupper samt kjønnskulturer hvor en har ulike verdier og normer. Selv om organisasjonen har en kultur som kan defineres som den dominerende kulturen, kan likevel ulike subkulturer eksistere innen deler av organisasjonen. Subkulturene som ofte har sine egne sett av delte verdier kan likevel også dele organisasjonens mer generelle kjerneverdier. Subkulturer må ikke nødvendigvis betraktes som separate kulturer, men kan også betraktes



som mindre kulturer innenfor den dominerende kulturen i organisasjonen. Jacobsen og Thorsvik (2007) understreker at subkulturer som utvikles i organisasjonen ikke i seg selv nødvendigvis trenger å representere noe problem for organisasjonen. Det er når subkulturen på et eller flere områder kommer i opposisjon til vertskulturen at problemene oppstår og vi får det som kan kalles en motkultur (ibid). Videre trekker forfatterne fram sammenslåing av organisasjoner som eksempel på en situasjon som ofte resulterer i at en får etablert motkulturer.

Jones (2003) anbefaler at man aksepterer at gruppekonsensus blant de ansatte vil influere på hvorvidt man aksepterer de foreslåtte endringer, at man skal se på endring som å bygge ferdigheter og fokuser tiltak på trening (forberedelser). I tillegg påpeker de viktigheten av å begynner med team bygging så raskt som mulig og man bør akseptere at det tar tid, opptil så mye som 10 år før en ser konkrete endringer i kulturen.



Figur 4: Kultur påvirker utfallet av en endringsprosess gjennom hvordan håndteringen og tolkningen av de kulturelle faktorene virker på endringsprosessens forløp.

Figuren over er en visualisering av vår antagelse vedrørende sammenhengen mellom hvordan kultur virker inn på utfallet av en endringsprosess gjennom hvordan håndteringen og tolkningen av de kulturelle faktorene virker inn på endringsprosessens forløp. Kulturelle faktorer virker direkte inn på endringsprosessen gjennom i hvilken grad en makter å skape en ny kultur, altså å forme felles verdier og oppfatninger i den nye organisasjonen. Dette med bakgrunn i at kultur er en nøkkelfaktor for at en organisasjon skal lykkes i å nå sine mål.

## **2.5 Medvirkning**

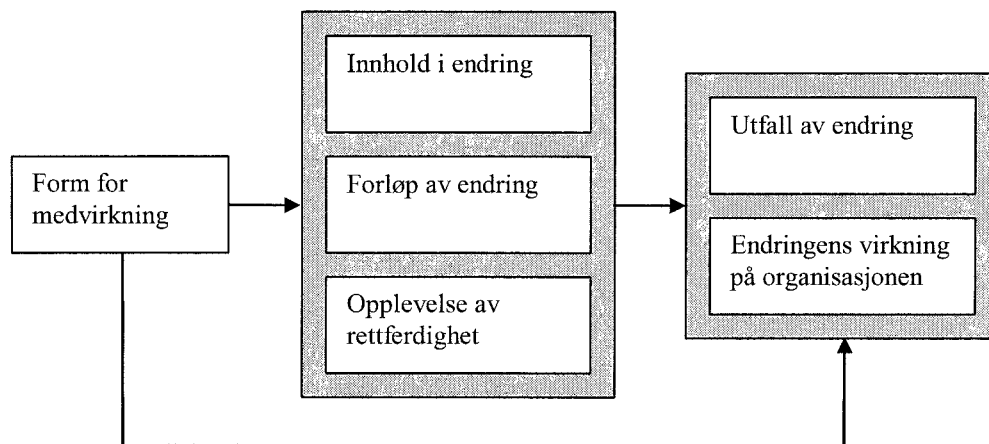
I tillegg til ledelsens atferd og kommunikasjon er medvirkning et sentralt virkemiddel for å motvirke negative reaksjoner og konsekvenser på sikt (Seo og Hill, 2005; Kusstatscher og Cooper, 2005).

Vi har her valgt å ta utgangspunkt i en doktoravhandling av Ingunn Elvekrok (2006) hvor hun som utgangspunkt for sin undersøkelse anvender begrepet medvirkning som fellesbetegnelse på situasjoner der en i ulik grad involverer medarbeidere i arbeidet for å nå et spesifisert mål. I dette tilfellet best mulig utfall av endringsprosjekter. Definisjonen bygger hun på Glew og kolleger (1995).

Hensikten med hennes studie var å undersøke hvordan medvirkning påvirker suksess i endringsprosjekter samt å dokumentere eller eventuelt avkrefte forskjeller i forklaringskraft mellom ulike former for medvirkning. Generelt mener man at det finnes en sammenheng mellom medvirkning og endringsutfall, men dokumentasjonen på dette er svært begrenset (Lines, 2004, omtalt i Elvekrok, 2006:171).

Elvekrok betrakter i denne avhandlingen ”... *strategiske endringer som endringer som fører til viktige og betydningsfulle endringer i strategi eller organisasjonsforhold, og som har konsekvenser for organisasjonens konkurranseposisjon*” Elvekrok (2006:35). Spesielt for strategiske endringer er at de også er komplekse og at de bestemmes innenfor en ramme av stor usikkerhet. Elvekrok viser her til Ginsberg (1988) og Mintzberg (1987).

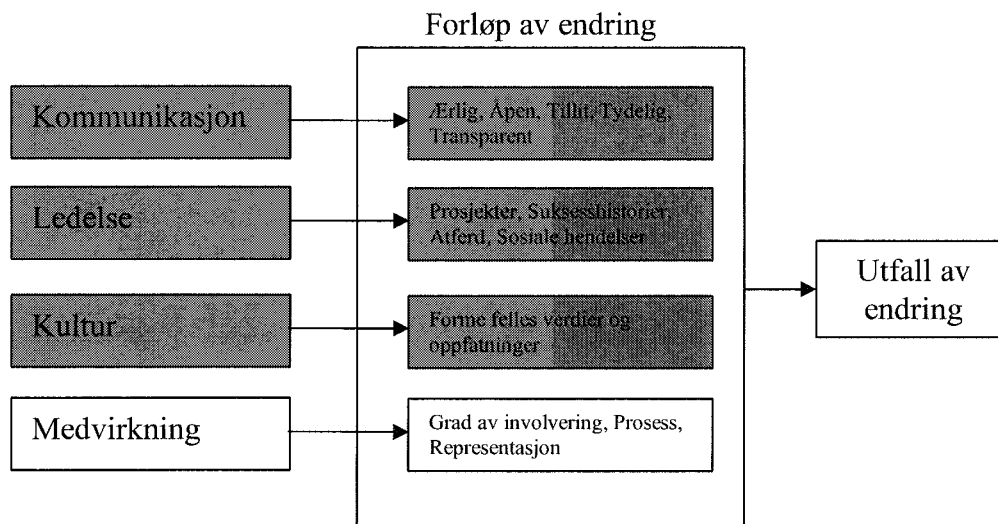
I avhandlingen vurderer Elvekrok dimensjonene involvering, innflytelse, prosess og representasjon og hun skiller ikke mellom uformell og formell medvirkning som hun mener eksisterer side ved side i de bedriftene hun har undersøkt. I tråd med gjennomgangen av kriterier for å vurdere suksess i endring betrakter hun effektene på utfall av endring, innhold i endring og forløp av endringsprosessen.



Figur 5: Konseptuel forskningsmodell (Elvekrok 2006)

På bakgrunn av gjennomgangen av teoretisk rammeverk og tidligere funn bruker Elvekrok en analysemodell som illustreres i figur 5. Modellen tar utgangspunkt i hypoteser om sammenhenger mellom medvirkningsform og endringsutfall, medvirkningsform og endringsprosess, endringsprosess og endringsutfall og sammenheng mellom form for medvirkning.

Elvekrok konkluderer med at medvirkning har stor innvirkning på innhold i endring og forløp av endringsprosessen. Spesielt er dette signifikant når begrepsinnholdet i medvirkning spesifiseres i dimensjoner (involvering, prosess, representasjon og innflytelse) og former (direkte medvirkning, representativ medvirkning og myndiggjøring). Videre har medvirkning direkte effekt på forpliktelse og tillit i organisasjonen etter endring. Mangel på tillit og respekt kan lede til en lavere grad av involvering i fusjonen (Engstrøm, Rosengren og Hallberg, 2002).



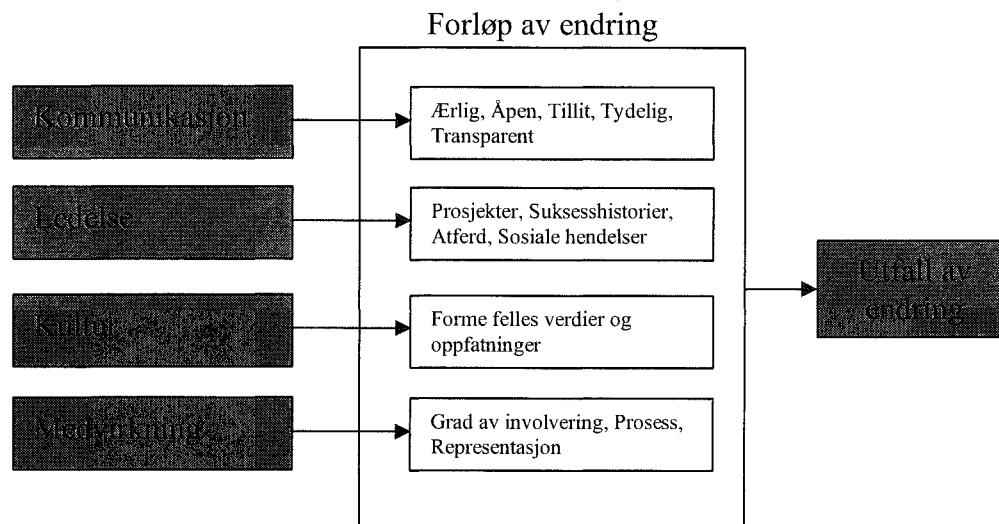
*Figur 6: Medvirkning påvirker utfallet av en endringsprosess gjennom hvordan håndteringen og tolkningen av faktorene knyttet til medvirkning virker på endringsprosessens forløp.*

Figuren over er en visualisering av vår antagelse vedrørende sammenhengen mellom hvordan medvirkning virker inn på utfallet av en endringsprosess gjennom hvordan håndteringen og tolkningen av faktorene knyttet til medvirkning virker inn på endringsprosessens forløp.

Faktorer knyttet til medvirkning virker direkte inn på endringsprosessen gjennom i hvilken grad en makter å legge til rette for at de ansatte opplever at de er involvert i det å skulle skape en ny organisasjon. De ansattes opplevelse av forpliktelse og tillit vil med bakgrunn i medvirkning være en nøkkelfaktor for at organisasjonen skal lykkes i å nå sine mål.

## **2.6 Oppsummering**

Kriterier for vurdering av utfall av endring vil gjerne være knyttet til gjennomføring av endringen sett opp mot de planene en hadde, samt i hvilken grad en har oppnådd de målene som var satt på forhånd. I tillegg vil en gjennom en kost - nytte evaluering av fusjonsprosessen kunne gjøre en vurdering knyttet til om resultatene av endringen er gode (Elvekrok, 2005). Med bakgrunn i den opplevelsen de ansatte har i prosessen og de endringer som fusjonen medfører for dem vil det også kunne være hensiktsmessig å vurdere hvilken innvirkning dette vil kunne ha på organisasjonen på sikt (ibid).



Figur 7: Viktige faktorer for endringsprosessens forløp.

Figuren visualiserer viktige faktorer litteraturen peker på innenfor kommunikasjon, ledelse, kultur og medvirkning som har betydning for hvordan endringsprosessen forløper.

Kommunikasjon som oppleves som ærlig og åpen er med på å legge et viktig grunnlag for etablering av tillit mellom ledelse og ansatte i en fusjon. Medarbeidere som opplever en fusjon er utsatt for store emosjonelle påvirkninger og særlig viktig er den første informasjonen en får om fusjonen. Tydelig kommunikasjon vil være et viktig virkemiddel for å unngå rykter og misforståelser som gjerne oppstår med bakgrunn i dekodning av annen tilgjengelig informasjon. En sentral oppgave for ledelsen vil være å legge til rette for felles prosjekter og sosiale aktiviteter som involverer alle de ansatte på tvers av fagbakgrunn og yrkeserfaring. Dette vil være viktige virkemidler for å utvikle relasjoner mellom de ansatte både faglig og sosialt. Det å legge til rette for å oppnå raske suksesshistorier synes å være med på å legge noe av det grunnlaget som medvirker til at ansatte finner sammen både faglig og sosialt. Det synes å være en forutsetning for bygging av en ny organisasjonskultur at en tar utgangspunkt i det å utvikle en dypere forståelse og respekt for hverandres forskjeller. Viktige elementer i det å etablere en felles organisasjonskultur er at en aktivt legger til rette for å forme felles verdier og oppfatninger blant organisasjonens tilsatte.

En sentral oppgave i vår studie blir derfor å undersøke i hvilken grad en i integrasjonsprosessen i Mattilsynet har klart å tilrettelegge for aktiviteter som understøtter dette, samt hvordan en har håndtert de utfordringene som eventuelle subkulturer vil føre med

— seg. Ansatte som involveres gjennom representativ medvirkning opplever en lavere grad av involvering enn ansatte som involveres gjennom direkte medvirkning og myndiggjøring. Graden av involvering vil ha direkte konsekvenser for i hvilken grad de ansatte føler forpliktelse til de endringsprosessene som pågår.

## Kapittel 3: Hvordan undersøke menneskelige faktorer?

### 3.1 Forskningsdesign

Det finnes ulike tilnærminger for samfunnsvitenskaplige undersøkelser; kvalitativ og kvantitativ (Johannessen, Kristoffersen og Tuft, 2009). Mens en tidligere hevdet at kvalitativ metode var mest passende innenfor den samfunnsvitenskaplige disiplin er utgangspunktet i dag mer det at en i større grad tar utgangspunkt i problemstillingen og lar den danne rammen for hvilken forskningsstrategi en velger. Som et resultat av at en i dag ikke nødvendigvis lengre ser disse to tilnærmingene som motsetninger, men mer som komplementære, vil en i dagens forskning erfare at en gjerne også benytter en kombinasjon av begge tilnærmingene (triangulering) (ibid).

Kvantitativ og kvalitativ metode har, til tross for at de kan ses på som komplementære, noen vesentlige forskjeller. Den kvantitative tilnærmingen er strukturert og systematisert. Den går i bredden og tar sikte på å formidle forklaringer. Den informasjonen som framskaffes ved bruk av metoden omformes gjerne til målbare enheter. Noe som muliggjør statistiske beregninger. Metoden benyttes gjerne når en ønsker å fremskaffe breddekunnskap, teste hypoteser eller årsakssammenhenger. Undersøkelsene preges av struktur, bredde og fokus på å skulle forklare årsakssammenhenger. Metoden baserer seg eksempelvis på strukturerte intervju, spørreskjema eller strukturerte observasjoner. Den kvalitative tilnærmingen har til hensikt å fange opp meninger og opplevelse som det ikke uten videre er mulig å tallfeste eller måle.

Informasjonen som framskaffes formuleres som tekst og tilnærmingen har som formål å få frem sammenhenger og helhet. Metoden innebærer at en går mer i dybden og tar sikte på å formidle forståelse. Også forskerens avstand til utvalget representerer en forskjell mellom de to forskningsmetodene. Mens en med kvantitativ metode gjerne er noe mer fjernt fra sitt utvalg og ofte har mange enheter som undersøkes, går en med en kvalitativ metode nærmere utvalget og baserer seg på en dypere og rikere informasjon fra færre enheter.

Casestudie er et av flere perspektiver innenfor den kvalitative retningen i samfunnsvitenskaplige undersøkelser. Casestudien kan benyttes for å øke kunnskapen om individer og grupper i en organisasjonsmessig og sosial sammenheng og er dermed egnet til studier som har som formål å forstå komplekse sosiale fenomener. I en casestudie vil studieobjektet være

avgrenset i tid og rom, men det finnes ikke en felles forståelse eller definisjon av en case i forskningssammenheng. Terminologien vektlegger derfor at det dreier seg om ett eller noen få tilfeller som gjøres til gjenstand for inngående studier. En case kan således "vise noe", som kan overføres med en korrigert forståelse av fenomenet i møtet med neste case. Enten fordi det bare finnes kun en eller noen få, eller fordi det bare er en eller noen få case som er tilgjengelig for forskeren. Ofte er idealet å gå i dybden og presentere en helhetlig analyse som står på egne bein. I følge Yin (2003) foretrekkes casestudier når samtlige fenomen skal undersøkes og relevant atferd ikke kan manipuleres. Casestudie handler om en situasjon hvor det er mange flere interessante forhold enn det dataene viser. Resultatene bygger på flere kilder for å gi data som kan konvergere på en triangulerende måte. Resultatene trekker på tidligere utviklede teoretiske forutsetninger for å gi datainnsamlingen og analysen en retning. Det er også vanlig å bruke casestudie for å studere fenomener som det fra før av finnes lite kunnskap om. Maaløe (2002) fremhever at det gjennom casestudier er mulig å søke kontakt med andre på deres egen "hjemmebane". Dette gir muligheter for mer dyptgående undersøkelser av hvordan mennesker agerer og forholder seg til hverandre innenfor sine egne rammer.

Intervju innebærer at forskeren benytter seg av samtalen som form for å få respondentens muntlige informasjon, fortellinger og forståelse om og rundt et gitt tema (Kvale, 1997, omtalt i Johannesen, Kristoffersen og Tufte, 2009:141). Intervjuer kan konstrueres på ulike måter. To ytterpunkter er ustrukturerte intervjuer og strukturerte intervjuer. Et strukturert intervju er et intervju hvor spørsmålsformuleringene er klart formulert på forhånd, og hvor en har definert hvilke mulige svaralternativer respondenten skal ha. En fordel med slike intervjuer er at man sikrer samme spørsmålsstilling i hvert intervju og at respondentenes svar blir sammenlignbare. Dette vil være med på å bidra til god reliabilitet i resultatene. Men en ulempe med metoden er at den representerer en rigiditet som kan gjøre det vanskelig å ta tak i fenomener som dukker opp underveis. Metoden vanskeliggjør også det å kunne fordype seg i interessante tema som aktualiseres underveis. Motsetningen er et ustrukturert intervju, som mest minner om en løs samtale hvor respondenten selv kan bringe opp de tema som oppleves som relevante. Metoden innebærer ikke at en har formulert spørsmål på forhånd, men ofte vil en likevel ha forberedt noen stikkord. Det er ikke satt noen ramme for antall spørsmål og de svar respondenten gir danner grunnlag for nye spørsmål som forskeren formulerer underveis i samtalen. En mellomting beskrives gjerne som et "semistrukturert intervju" (Johannesen, Kristoffersen og Tufte, 2009) og vil kunne bestå av både faste spørsmål og noen spørsmål



som tilpasses hver enkelt respondent. En fordel med semistrukturerte intervju er at mens temaene er bestemt på forhånd blir rekkefølgen av dem til i selve intervjusituasjonen. Denne fleksibiliteten innebærer at spørsmålene kan stilles ut fra respondentens forutsetninger og forskeren vil i tillegg være klar for andre temaer som respondenten bringer opp. Bruk av en intervjuguide er et hensiktsmessig verktøy i et semistrukturert intervju.

Undersøkelse med flere datakilder er viktig da dette i tillegg til å skape en bedre forståelse for det fenomenet som studeres også gjennom triangulering vil kunne øke resultatenes reliabilitet. Dokumentstudier har flere fordeler i det de er eksakte og stabile. De dekker gjerne mange hendelser over et definert tidsrom og kan også et kvantitativt innhold. Disse informasjonskildene inneholder imidlertid mange potensielle feilkilder som kan være skjult for forskeren. Eksempelvis vil det kunne være feilkilder knyttet til forskerens oppfatning av informasjonen, hvordan informasjonen er fremstilt og på hvilken måte den er systematisert og arkivert (Yin, 2003). Det kan likevel argumenteres for at mulige feilkilder i et dokument kan balanseres og oppveies av andre datakilder. Dokumentstudier er en god måte å få tak i hva mennesker har gjort eller sagt (Jacobsen, 2003), men det kan være en svakhet knyttet til at dataene er utarbeidet i en annen hensikt samt samlet inn av andre enn forskeren. De største utfordringene ved en dokumentstudie er valg av dokumenter og vurdering av troverdigheten til det enkelte dokument. Det kan for eksempel være foretatt en betydelig utsiling av kildene før den som foretar en studie får anledning til å ta sitt valg.

### **3.2 Valg av metode**

Vårt utgangspunkt i studien er at forskningslitteraturen dokumenterer et begrenset omfang av forskningsstudier knyttet opp mot menneskelige faktorer i fusjonsprosesser i offentlig forvaltning. Dette medfører at vi har valgt en fortolkningsbasert tilnærming. Vi velger å studere integrasjonsprosessen innenfor de sosiale rammene som prosessen utspiller seg i og vår undersøkelse representerer således en subjektiv betraktning med en hermeneutisk tilnærming. Det sentrale for oss er altså å forstå sammenhenger og helheter (Nyeng, 2004). Vår deduktive tilnærming innebærer at vi ved å kontrollere teori opp mot praksis gjør en avledning ut fra det generelle til det konkrete og tester generelle påstander opp mot empiriske data.

Vi har ikke den nødvendige oversikt over alle fenomener, enheter, variabler og verdier som vil kunne påvirke problemstillingen og resultatet og vurderer det derfor slik at vi mangler mye av den basisinformasjon som vil være nødvendig for å kunne gjøre en kvantitativ undersøkelse. Vi anser derfor at det, innenfor den tidsrammen og de ressursene som vi har til rådighet, ikke er mulig å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse. Vår problemstilling er knyttet opp mot medarbeidernes opplevelse og atferd knyttet til den fusjonsprosessen de har vært igjennom og de forhold som vi ønsker å studere kan karakterisere som fenomener og hendelser av privat karakter. I tillegg krever studien "dybde" informasjon. Slik vi ser det skaffes slik informasjon best gjennom kvalitative undersøkelser. Med utgangspunkt i den gjennomgangen vi har presentert tidligere har vi for vår studie valgt å gjennomføre en casestudie basert på semistrukturerte intervjuer.

Omfanget av datakilder er i stor grad bestemmende for kvaliteten på casestudiet. "Stammen" i vår undersøkelse er en kvalitativ studie i form av dybdeintervjuer. Utover dette vil vi benytte dokumentstudier hvor det samlet vil fremkomme kvalitative data som gir et grunnlag for en kvantitativ analyse. Når disse data blir analysert samlet, vil resultater og konklusjoner fra casestudien være basert på ulike kilder og ikke kvalitative eller kvantitative data alene (Yin, 2003).

Utgangspunktet for datainnsamlingen er en operasjonalisering av de spørsmål som problemstillingen reiser. Denne operasjonaliseringen vil være vesentlig for alle datainnsamlingsmetoder, slik at man får "funn" som kan bearbeides relativt likt uavhengig av innsamlingsmetode. Selve datainnsamlingen krever konkrete spørsmålsstillinger som er dynamiske og åpner for frihet i besvarelsen. Problemstillingen/forskningsspørsmålene må "oversettes" til intervju spørsmål for å gi tematisk kunnskap og bidra til en naturlig samtalestrøm. Operasjonalisering, vil normalt generere flere intervju spørsmål. Dette er nødvendig for å innhente tilstrekkelig tematisk kunnskap, og samtidig beholde dynamikken og friheten i intervjusituasjonen (Kvale, 1997). Omfanget av operasjonaliserte spørsmålsstillinger og indikatorer vil kunne bli nærmest uendelig og kan gi svært mye informasjon om undersøkelsesenheten og kildene. Det har derfor vært viktig å fokusere på forskningsspørsmålene for å velge utsagn eller svar som kan gi informasjon og bidra til å belyse problemstillingen.

Vi har i vår intervjuguide valgt å dele inn spørsmålene i 3 tidsepoker; før fusjonen, under fusjonen og etter fusjonen. Dette for å fange opp de ulike aspektene ved fusjonsprosessen knyttet til våre forskningsspørsmål. Vår intervjuguide ble konstruert med utgangspunkt i våre forskningsspørsmål. Intervjuguiden har fungert som en mal for intervjuene men ikke fulgt slavisk. Temaene i intervjuguiden ble utarbeidet med bakgrunn i informasjon vi hadde tilegnet oss i dokumentstudien samt med bakgrunn i den teorien som er gjort aktuell for studien.

Vår case, i denne studien, er Mattilsynet Region Nordland. Dette valget bygger på at Mattilsynet er en statlig organisasjon som nylig har vært igjennom de prosessene som vi særskilt ønsker å undersøke i denne studien. Antallet case i en undersøkelse må vurderes nøye, da det er ønskelig å generalisere. Dette tilsier en studie med flere case. Men antallet case må også avstemmes i forhold til tid og ressurser som vil være tilgjengelig for studien. Vår undersøkelse er en masteroppgave på 30 studiepoeng og med dette som utgangspunkt legges det til grunn en singelcasedesign i denne undersøkelsen.

### **3.3 Datagrunnlag**

#### **3.3.1 Sekundærdata**

Vi har hatt god tilgang på sekundærdata fra organisasjonen. Disse dataene er i form av ulike dokumenter som i tillegg til å inneholde oppsummeringer av kvantitative data fra interne undersøkelser som er gjort i organisasjonen også inneholder rapportering om faktisk måloppnåelse og organisasjonens strategier. Vi har derfor kunnet benytte oss av disse for å avdekke om det i disse kunne finnes bidrag til svar på våre forskningsspørsmål samt for å kontrollere om våre funn i intervjuene er sammenlignbare med organisasjonens egne funn. Sekundærdata er også benyttet i startfasen av vår studie for å bygge opp tilstrekkelig bakgrunnsinformasjon om vår case.

Dokumentstudien er gjennomført ved å gjennomføre dykk ned i ulike interne dokumenter på alle nivå i Mattilsynet fra perioden før under og etter etableringen. Vi har studert ulike undersøkelser blant de ansatte (trivselsundersøkelser) gjennomført av organisasjonen selv samt gjennomført av eksterne virksomheter. Vi har sett på årsrapporter, ulike strategi dokumenter, aktivitetsrapporteringer og ulike målstyringsdokumenter. Vi har også studert ulike interne kommunikasjonsskriv som ”Si din mening” samt ”infobrev” fra øverste leder i

Mattilsynet. Vi har fokusert på å finne spesielle hendelser og situasjoner som er relevante for vår problemstilling. Denne dokumentstudien gir en viss forståelse av hvordan organisasjonen har håndtert ulike utfordringer før etter og under sammenslåingen samt hvordan ansatte har opplevd prosessen.

### **3.3.2 Utvalg av intervjuobjekter**

Mattilsynet er inndelt i 8 regioner hvorav Region Nordland dekker Nordland fylke. Region Nordland er inndelt i 7 distriktskontor, hvor antall medarbeidere på hvert enkelt kontor varierer fra 5 til 21. Regionskontoret har 13 ansatte og totalt er det 83 ansatte i regionen. Ved utvelgelse av respondenter har følgende kriterier blitt fulgt: respondenten arbeidet før fusjonen i en av de fusjonerte organisasjonene og har deretter arbeidet ved et av distriktskontorene i Mattilsynet. Respondenter skal representere minst 2 av distriktskontorene og det skal være en jevn fordeling av kvinner og menn. Medarbeidere fra alle de 5 fusjonerte organisasjonene skal være representert. Det skal også være ledere blant respondentene. Ut fra en antagelse om at størrelsen på distriktskontorene ville påvirke sannsynligheten for å finne respondenter tok vi kontakt med de to største distriktskontorene i regionen. Blant de av de ansatte som fylte våre kriterier på disse to kontorene valgte vi ut til sammen 8 respondenter. En av respondentene, som også er leder på et distriktskontor, satt også i den koordineringsgruppen som ble opprettet for å bistå med råd til interim organisasjonen.

### **3.3.3 Gjennomføring av intervjuer**

Det ble til sammen gjennomført 8 dybdeintervju over en periode på to uker. I god tid før selve intervjuene ble det sendt ut et informasjonsskriv til hver av respondentene hvor vi presenterte studiens formål og noen ord om rammen for intervjuene. Det ble, under intervjuene, anvendt en intervjuguide som fremgår av vedlegg 3. Det ble satt av en tidsramme på om lag 1 ½ time til hvert intervju. Intervjuene ble gjennomført i Mattilsynets lokaler, det vil si kjente omgivelser for respondentene, samt med bruk av videokonferanse. Siden Arnt Inge Berget selv arbeider som nestleder på et av Mattilsynets distriktskontor i regionen bestemte vi oss for at Even Ediassen og Trond Strømsvik skulle stå for selve intervjuene. Under intervjuene ble alle svar skrevet ned. Intervjuerne vekslet på å stille spørsmål og å notere svar slik at alt ble nedfelt skriftlig. Alle intervjuene ble renskrevet i løpet av noen dager etter intervjuene. Visuelle inntrykk som ansiktsuttrykk og kroppsspråk ble ikke registrert.

### **3.4 Analyser og rapportering**

Dataene fra intervjuene ble sammenfattet i en rapport hvor svarene fra respondentene ble kategorisert i forhold til de faktorene vi ønsket å undersøke (kommunikasjon, ledelse, kultur og medvirkning). Deretter gjorde vi en analyse knyttet til innholdet i respondentenes svar og trakk ut det som syntes å være essensen. Ut fra intervjuene synes det å være bemerkelsesverdige stort samsvar mellom de svarene respondentene gir på de fleste av spørsmålene.

Dokumentene ble analysert og tolket i lys av forskningsspørsmålene. De funn som ut fra vår oppfatning var relevante for å kunne beskrive situasjonen for de ansatte i organisasjonen i forhold til våre forskningsspørsmål ble trukket ut og samlet i en egen rapport.

### **3.5 Studiens svakheter og begrensninger**

En av svakhetene ved kvalitativ metode er at man på grunn av et urepresentativt utvalg ikke kan trekke bastante slutninger. Resultatene vi har kommet frem til kan, ettersom utvalget gjerne er lite og skjevt, således ikke generaliseres i forhold til hele organisasjonen. En annen svakhet er at respondentene ikke opplever anonymitet overfor forskeren. Dette kan representere en fare for at respondenten ikke svarer ærlig, enten på grunn av ledende spørsmål eller at respondenten kommer med det hun anser som strategisk riktige svar. Det kan også fremstå som en svakhet at ikke alle respondentene nødvendigvis får de samme spørsmålene. Det faktum at en av oss arbeider som nestleder på ett av distriktskontorene i organisasjonen vil også kunne påvirke hva respondentene er villige til å dele av sine erfaringer med oss. Også tiden en har til rådighet for analysen av dataene vil kunne påvirke kvaliteten. Metoden for utvalg av respondenter vil også kunne representere en svakhet i og med at respondenter fra mindre distriktskontorer eller andre regioner ikke ble vurdert.

Det har gått mer enn 6 år siden Mattilsynet formelt kom i drift som egen organisasjon. De fleste av respondentene var svært samstemt i sine svar i samtale med oss. Selv om det, innenfor enkelte områder kunne være en utfordring for den enkelte å huske hvordan detaljer, er vårt hovedinntrykk at respondentene var svært bevisste på sine oppfatninger/opplevelse knyttet til fusjonen. Når vi sammenligner svar fra våre respondenter med hva vi finner i analysen av dokumentasjonen fra organisasjonen ser vi at det innenfor spesielt ett område helt tydelig ikke er samsvar mellom hva respondentene uttrykker og hva som rent faktisk synes å ha vært tilfelle. Dette gjelder kompetansekartlegging av de ansatte i planleggingsfasen av

fusjonen. Det er derfor viktig for oss å understreke at vår hensikt med intervjuene er å få tak i hva respondentenes opplevelse og faktiske atferd var i forbindelse med fusjonen, og ikke hva som nødvendigvis rent faktisk var situasjonen.

Reliabilitet knytter seg til undersøkelsesdata, hvilke data som brukes, måten de samles inn på og hvordan de bearbeides. I kvantitative undersøkelser er reliabilitet en kritisk faktor som det stilles strenge krav til. I vår kvalitative undersøkelse er slike krav til reliabilitet lite hensiktsmessig (Johannesen, Kristoffersen og Tuft, 2009). Det skyldes blant annet at det ikke benyttes en strukturert datainnsamlingsteknikk, observasjonene er verdiladete og kontekstavhengige. I tillegg er det umulig for en annen forsker å forsøke å duplisere en annen forskers kvalitative forskning. For å styrke reliabiliteten i studien har vi gitt en inngående casebeskrivelse og en åpen og detaljert framstilling av fremgangsmåten under hele forskningsprosessen.

En av fordelene ved kvalitativ metode er at man kan få avstemt en ide med noen nøkkelpersoner tidlig i en prosess. En gir også respondentene mulighet til å utdype sine meninger samt mulighet for både forskeren og respondenten til å komme med oppfølgingsspørsmål. Dersom en verifiserer dataene opp mot en eller flere andre ansatte i organisasjonen vil en kunne styrke oppfatningen av dataenes gyldighet. Et annet alternativ ville kunne vært å få andre forskere til å vurdere de samme dataene for deretter å se om det er samsvar mellom tolkningene. Vi hadde av tidsmessige hensyn ikke anledning til å gjennomføre en slik verifisering.

Den kvalitative tilnærmingen egner seg svært godt til å undersøke sosiale prosesser og sosialt samspill. Metoden brukes dersom man ønsker kunnskap om menneskers virkelighetsforståelse, og deres tanker, erfaringer og meninger. Det er et svært fleksibelt opplegg, der problemstillinger foregår samtidig med analysen, og det er en viss fleksibilitet i hvert spørsmål. For å få med et større informasjonsspekter fra intervjuene kunne intervjuene blitt tatt opp på lydbånd eller video. Det ville gitt oss mulighet til å konsentrere oss i enda større grad om tema og dynamikk. Ordbruk, tonefall og pauser ville blitt registrert og det ville gitt mulighet for å repetere hele intervjuet i ettertid. Vårt grunnlag for fortolkning av svarene ville kunne blitt bedre. Samtidig unngikk vi, ved ikke å bruke lyd- eller videoopptak, at respondentene ble ”hemmet” i intervjusituasjonen.

Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten. Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2009) refererer til Guba og Lincon (1985) og viser til to teknikker som øker sannsynligheten for at forskningen frembringer troverdige resultater: vedvarende observasjon og triangulering. Vi har i vår studie valgt metodetriangulering ved at vi under feltarbeidet har benyttet ulike metoder, både dybdeintervjuer og dokumentanalyse for å øke troverdigheten. All forskning har som hensikt å kunne trekke slutninger utover de umiddelbare opplysningene som samles inn til å kunne overføres eller generaliseres til liknende fenomener. En kvalitativ undersøkelse som vår studie handler om overføring av kunnskap. Overføring i dette tilfellet handler om å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttig i andre sammenheng (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2009).

## **Kapittel 4: Har menneskelige faktorer noen betydning?**

Vi vil i dette kapitlet presentere og analysere våre funn i studien. Vi starter først med en beskrivelse av den prosessen som skjedde i forkant av etableringen av Mattilsynet i 2004. I tillegg vil vi beskrive noen forskjeller og likheter mellom de ulike fusjonerende organisasjonene for deretter å gi en kort beskrivelse av organisasjonen. Deretter presenterer vi datagrunnlaget i vår studie. Sekundærdataene er basert på forskjellige tilgjengelige dokumenter produsert av Mattilsynet i perioden fra etableringen av interim organisasjonen på starten av 2003 og frem til i dag. Dataene fra intervjuene representerer 8 medarbeidere i Mattilsynet, region nordland. Vi har i studien analysert tiltak og hendelser knyttet til den nærmeste tiden før og etter den operative etableringen i 2004 samt medarbeidernes rolle og opplevelse av integrasjonsprosessen. I tillegg har vi analysert data vedrørende hvilke tiltak som har blitt initiert av ledelsen og gjennomført for å lykkes med prosessen. Til slutt oppsummerer vi våre hovedfunn.

### ***4.1 Prosessen fra plan til handling***

Beslutningen om å fornye norsk matforvaltning går helt tilbake til 2001 da regjeringen varslet stortinget om arbeidet med å samordne virksomheten til de ulike tilsynene i St.prp. nr. 1 (2001–2002). Den politiske prosessen som fulgte var utfordrende. Den innbefattet 3 departementer og førte til distriktpolitiske lokaliserings debatter. Arbeidet med planlegging og utredning av Mattilsynet ble lagt til Landbruksdepartementet. Departementet opprettet en prosjektgruppe som skulle organisere fusjonens planleggingsfase. Medvirkning fra de ansatte ble ivarettatt ved at fagorganisasjonene fikk delta i prosjektgruppen. Etter flere høringer og politiske vurderinger ble rammene rundt organiseringen av et nytt mattilsyn fastlagt i løpet av siste halvdel av 2002.

Samtidig ble en ny direktør ansatt. Direktøren var operativt på plass fra januar 2003. For å forberede og lede prosessene videre fram mot oppstarten 1.1.2004 ble det i starten av 2003 etablert en interim organisasjon (IMO). IMO iverksatte en rekke små og store prosjekter (ca 40 stk) som skulle medvirke til at etableringen av Mattilsynet ville bli gjennomført på best mulig måte. Prosjektene ble organisert med deltagere fra IMO samt utvalgte medarbeidere fra de organisasjonene som skulle fusjoneres. Etter hvert ble det også opprettet en koordinerings-



gruppe som skulle bistå med råd til IMO. Koordineringsgruppen bestod av direktørene fra Statens Næringsmiddeltilsyn, Dyrehelsetilsynet og Landbrukstilsynet sammen med en avdelingsdirektør i Fiskeridirektoratet samt lederen for KNT-forum<sup>3</sup>.

Til tross for at omorganiseringen berørte organisasjoner hvor alle arbeidet opp mot områder som ble karakterisert som viktige relatert til matsikkerhet var organisasjonene svært ulike med hensyn til organisering samt hvilken tilsynsrolle de hadde (Grahm-Haga, 2007).

Tabell 1: *Karakteristika ved de organisasjonene som inngikk i fusjonen som skulle bli Mattilsynet.*

Tilsynsorganisasjon	Organisering	Tilsynsrolle	Spesielle momenter
<b>Statens landbrukstilsyn</b> Opprettet i 1994, ca 145 årsverk hvorav ca 110 var lokalisert til Ås.	Sentralisert Medarbeidere stort sett utdannet ved landbruks-høgskolen på Ås	Veileder/ kontrollør	Jobbet i stor grad mot produsentleddet og i svært liten grad ut mot forbruker. Fast arbeidstid.
<b>Statens dyrehelsetilsyn</b> Opprettet i 1996. Tilsynet omfattet et sentralt tilsyn i Oslo, 9 fylkesveterinærrområder og over 200 distriktsveterinærrområder	Desentralisert Tilnærmet 100 % av medarbeidere var veterinærutdannet.	Veileder	Flertallet av medarbeidere ut i distriktet var ansatt i deltidsstillinger. De drev privat næringsvirksomhet inn mot de samme virksomhetene som de kontrollerte. Irregulær arbeidstid.
<b>Statens næringsmiddeltilsyn</b> Opprettet i 1988, Hovedkontor i Oslo, ca 130 årsverk.	Sentralisert. Det var en stor andel veterinærer i lederposisjoner.	Kontrollør	Nært samarbeid med kommunale næringsmiddeltilsyn som på oppdrag utførte tilsynsoppgaver for Statens næringsmiddeltilsyn. Fast arbeidstid.
<b>Kommunale næringsmiddeltilsyn</b> Ca 89 ulike enheter fordelt over hele landet, totalt ca 950 medarbeidere, av disse ble ca 700 med over i den nye organisasjonen.	Desentralisert (kommunalt/interkommunalt ansvar) Stor andel veterinærer i lederposisjoner. Dette på bakgrunn av at de lokale enkeltenhetene var en videreføring av "byveterinær" funksjonen. Inspektørene bestod av en stor andel med næringsmiddelteknologer.	Kontrollør	Selvstyrte kommunale enheter. De var knyttet til en enkel kommune eller interkommunalt. Mange små enheter med høy grad av lokale tilpassninger. Mange av enhetene drev "butikk" ved at de hadde laboratorier både for analyse av egne prøveuttak men også på oppdrag av andre private eller offentlige virksomheter. Fast arbeidstid.
<b>Fiskeridirektoratet(sjømatavdelingen)</b> Etablert i 1990. Inndelt i 7 regioner med hovedkontor i Bergen. I region nordland arbeidet totalt 17 personer med de oppgavene som skulle over til den nye organisasjonen. 3 av disse ble med over.	Desentralisert. Inspektørene bestod av høgskole-/ universitetsutdannet personell med fagområde sjømat/fiskeri.	Kontrollør	Meget høy grad av kontrollør funksjon i utføring av tilsyn. Inspektørene ble til en viss grad oppfattet som "politi", noe som vanskeliggjorde en konstruktiv dialog med dem som ble kontrollert. Irregulær arbeidstid.

<sup>3</sup> KNT-forum var en interesseorganisasjon for de kommunale næringsmiddeltilsynene. Lederen for denne interesseorganisasjonen var samtidig leder for ett av de kommunale næringsmiddeltilsynene.

### **4.1.1 Mattilsynets organisering**

Mattilsynet er inndelt i 3 forvaltningsnivåer. Organisasjonen består av ett hovedkontor, åtte regionkontorer og 54 distriktskontor plassert rundt omkring i landet. Totalt har Mattilsynet ca 1330 medarbeidere. Langt de fleste medarbeiderne i Mattilsynet er langtidsutdannede som har sin utdannelse fra høyskole og/ universitet. Organisasjonen består totalt sett av en rekke ulike profesjoner (veterinærer, næringsmiddelteknologer, fiskerikandidater, jurister og økonomer med flere), men den største profesjonsgruppen, som utgjør om lag 35-40 %, er veterinærene.

Faglig er Mattilsynet underlagt tre ulike departementer; Landbruks- og matdepartementet (LMD), Fiskeri- og kystdepartementet (FKD) og Helse- og omsorgsdepartementet (HOD) mens det administrative ansvaret for etaten ligger hos LMD.

### **4.1.2 Mattilsynets oppgaver**

Mattilsynets oppgaver spenner over et svært stort spekter, men det å ivareta og i størst mulig grad sikre den enkelte borger helsemessig trygg mat er organisasjonens viktigste oppgave. I Mattilsynets strategidokument (2005 – 2008) blir det påpekt at hensynet til folkehelse alltid skal komme først i forhold til ressursbruk og risikobasert tilsynsarbeid. Ansvarsområdet som Mattilsynet skal dekke omfatter alle virksomheter innen primærproduksjon, vannverk, sjømatproduksjon, oppdrettsnæring, næringsmiddelindustri, småskalaproduksjon, dagligvarebutikker og alle typer serveringssteder samt importører og eksportører av levende dyr, animalske produkter, planter og innsatsvarer i landbruket som gjødsel, fôr og såvarer. Mattilsynet har også tilsynsansvar ovenfor dyrehelsepersonell som veterinærer, virksomheter som behandler biprodukter (for eksempel slakteavfall), og med alle som holder dyr, både matproduserende dyr men også kjæledyr. Mattilsynet har også beredskap i forhold til hendelser knyttet til alvorlig matforgiftning og utbrudd av dyresykdommer.

Mattilsynet fører også tilsyn med omsetning og produksjon av kosmetikk og kroppsspleieprodukter samt med omsetning av legemidler utenom apotek. I tillegg forvalter Mattilsynet også en rekke melde- og godkjenningsordninger for virksomheter og produkter. I tillegg har Mattilsynet også som oppgave å informere og rettlede forbrukerne innen sine tilsynsområder.

## 4.2 Noen betraktninger rundt resultater fra dokumentstudien

I dokumentstudien har vi valgt ut og analysert forskjellige dokumenter fra prosessen, både før og etter den operative sammenslåingen 1.1.2004.

Resultatene presenterer kronologisk etter tid for å prøve å synliggjøre mulige trender.

Sekundærdata viser at ledelsen ved Joakim Lystad hver måned i IMO perioden sendte ut infobrev via intranett til alle ansatte som var berørt av fusjonen. Eksempelet under, som er representativt for de infobrevene som ble sendt ut, viser at innholdet i disse infobrevene ikke var relevant for mer enn en liten del av organisasjonen. Infobrevet i eksempelet retter seg konkret til lederne for de kommunale næringsmiddeltilsynene samt til prosjektmedlemmene i ett av de mange prosjektene som ble i gang i IMO perioden.

### Informasjon nr. 7 om Mattilsynet

Under et møte i Kommunenes sentralforbund fredag 7.2. ba endel representanter for kommunene om å få den samme informasjonen om Mattilsynet som deres ansatte i KNT'ene får gjennom disse mailene. Vi ber derfor KNT-lederne om å videresende denne mailen til sine styreledere eller nærmeste foresatte i kommunen. 1. Om prosjekt 8. (Gruppe C-informasjon) Prosjekt 8 omhandler blant annet oppgave- og ansvarsdelingen mellom og innen de tre forvaltningsleddene i Mattilsynet og avklaring av grensesnittet mot Fiskeridirektoratets myndighetsområde. Takk for mange meget gode innspill under dagssamlingene i uke 11 og i dagene etterpå. Interimorganisasjonen fikk mange forslag vi ikke hadde evnet å produsere selv samt nyttige korrektiver til det vi hadde skrevet. Vedlagt følger nå høringsforslaget som dere har fire dager til å studere og forbedre. Vi har nå skrevet oss gjennom de fleste problemstillingene vi mener vi må ta stilling til i forhandlingene onsdag 9.4. Interimorganisasjonen er, som dere kanskje skjønner av avsendertidspunktet, litt slitne så det kan godt være dere finner forbedringspunkter. De er velkomne. Høringsfristen er fredag kl. 16. Interimorganisasjonen har bedt de fire statlige fusjonspartene samt KNT-forum om å organisere høringsuttalelsene tilbake til oss.

*Hilsen Joakim Gruppe A-informasjon er ren informasjon uten påvirkningsmulighet for dere. Det kan være resultat av tidligere medvirkningsprosesser, beslutninger det ikke har vært tid eller grunn til å involvere flere enn interimorganisasjonen og koordineringsgruppa i eller informasjon om fremtidige medvirkningsprosesser. Gruppe B-informasjon er forslag til beslutninger/tiltak som interimorganisasjonen og referansegruppa ønsker å sjekke ut med dere for å få forbedringsforslag. Gruppe C-informasjon er ønske om deltaking i prosesser som skal foreslå beslutninger.*

Publisert: 25.03.2003 Fra: Joakim Lystad

Innholdet i infobrevene varierer noe, men vi finner at det var en hovedvekt på organisasjonens utvikling og utfordringer. Sekundærdata viser at utfordringene for den nyansatte lederen var store. Han skulle etablere en ny organisasjon samtidig som han skulle være drivkraften i en

— fusjon av 5 ulike organisasjoner innenfor en forholdsvis kort tidsperiode. Utsendelse av infobrev ble videreført også etter at Mattilsynet ble operativt i 2004.

I IMO perioden ble det, fra ledelsens side, også etablert et intranettområde for de ansatte hvor de kunne publisere sine meningsytringer. Dette nettstedet ble kalt "Si din mening" og representerte en motsats til de formelle infobrevene fra ledelsen. I utgangspunktet eksisterte det ingen krav knyttet til hva som kunne legges ut av ytringer. Men etter hvert kom det til uttrykk så mye frustrasjon knyttet til fusjonsprosessen og toppledelsen at en besluttet å iverksette regler for hva som var akseptabelt både med hensyn til form på og innhold i innleggene. Meningsinnholdet var av ulik karakter men særskilt knyttet til ledelse, arbeidsoppgaver og særinteresser knyttet til ulike profesjoner.

#### *Veterinærens plass i Mattilsynet*

*Det var mange av oss i Dyrehelsetilsynet som i starten - etter en viss betenkningstid- var ganske positive til opprettelsen av Mattilsynet. Mye tyder på at de ansatte i Dyrehelsetilsynet lå til dels langt foran sine fusjonspartnere når det gjaldt å godta og tenke fremover mot sammenslutningen. Dessverre har denne holdningen for mange av oss snudd til skepsis etter hvert som vi har sett hva som har skjedd- og ikke skjedd- i løpet av særlig det siste halvåret. For oss kan det synes som om mye har bygget på det kommunale næringsmiddeltilsynets premisser, mens det har vært for liten innsikt i hva Dyrehelsetilsynet arbeider med, særlig på lokalplanet. Det har vært mye snakk om "trygg mat" og "forbrukere", men lite om "dyrehelse" og "dyrevelferd" - og da helst bare i den grad disse forholdene kan knyttes til smittevern for forbrukerne og et utvidet kvalitetsbegrep for maten. Dyrevern og dyrehelse fordyras egen skyld (spesielt de som ikke er matproduserende) har vært lite omtalt.*

*Mye må politikerne ta skylden for, som nærmest har laget en tvangstrøye for utformingen av den nye organisasjonen, tilsynelatende uten tanke for nytten av en grundig konsekvensutredning i forkant. Men også prosessens ledere må ta sin del av ansvaret. Noe som har skapt mye frustrasjon for mange i Dyrehelsetilsynet, er tanken om tilsynsmedarbeideren som generalist. Det kansynes som om "noen" ikke er klar over hvor vidtfaavnende fagområde Dyrehelsetilsynets folk arbeider med der ute i felten. Arbeidsfeltet vil selvfølgelig variere fra distrikt til distrikt, men spennet fra 3.-landsimport av animalske produkter, via smittsomme dyresykdommer til dyrevernsaker hos folk i sosial krise er stort. Vi antar de andre tilsynene kan nevne tilsvarende eksempler. Tilsynet som helhet må selvfølgelig dekke det hele, mens den enkelte medarbeider må kunne mye om et ikke for stort område for å kunne gjøre en god jobb for Mattilsynet og for brukerne. Heldigvis ser det ut til at vi har fått et visst gjennomslag for våre innvendinger ved seksjoneringen av de største distriktskontorene.*

*Dessuten setter ulike oppgaver krav til ulik fagkompetanse. Kravene til fagkompetanse innen den nye organisasjonen har vi imidlertid ikke sett omtalt i den pågående prosessen. I Dyrehelsetilsynet er de aller fleste medarbeiderne veterinærer. I de andre tilsynene finnes det på tilsvarende måte andre faggrupper. Vi vil anta at det også i det fremtidige tilsynet må være slik at visse oppgaver krever utdanning som f.eks. veterinær eller sivilagronom. Mange av lovene Dyrehelsetilsynet forvalter, krever at oppgavene skal utføres av veterinær - utstedelse av helseattester er bare ett eksempel. Den hederskronede tittelen "Distriktsveterinær" ser ut til å være dødsdømt. Noen uttalte her om dagen at ingen annen organisasjon ville gitt fra seg en slik velkjent "merkevarebetegnelse" uten videre. Ordet "veterinær" må vi i alle fall kjempe for å beholde i vårt nye tilsyn. Vi synes "veterinærinspektør" er en utmerket tittel som bør føres videre.*

*Så ønsker vi alle lykke til med det nye tilsynet, eller med andre oppgaver de måtte finne mer fristende. Selv er vi avventende optimister, med en viss porsjon skepsis. Så får vi se hvilken vei det vipper etter hvert.*

*Publisert: 03.11.2003*

Innlegget uttrykker den skepsis noen av medarbeiderne har til fusjonen, og gir samtidig uttrykk for noen reaksjoner fra ansatte i fusjonsprosessen; følelsen av identitetstap og motstand. Innlegget signaliserer også et annet følelsesmessig aspekt ved prosessen; opplevelsen av maktbalansen mellom de fusjonerende parter; *"For oss kan det synes som om mye har bygget på det kommunale næringsmiddeltilsynets premisser..."* (Si din mening 3.11.2003). Den opplevelsen enkelte grupper medarbeidere hadde, tyder på at fusjonen i realiteten for dem, ikke innebar at fusjonen var en transformasjon, men heller en form for absorpsjon.

Mattilsynet gjennomførte allerede i 2005 den første av flere trivselsundersøkelser blant alle ansatte (vedlegg 1). Undersøkelsen ble gjennomført som en spørreundersøkelse. Viktige momenter i denne undersøkelsen var ledelse, organisering, kultur, trivsel, samarbeid og kompetanse. Tilbakemeldinger fra de ansatte viste at mange av medarbeiderne var lite tilfredse på en rekke områder i organisasjonen. Eksempelvis finner en at 38,2 % av medarbeiderne i region nordland gir uttrykk for at de *"ikke opplever toppledelsen i regionen som tydelig"*, og at 40,7 % gir uttrykk for at de *"ikke opplever toppledelsen ved hovedkontoret som tydelig i sin ledelse av organisasjonen"*. Resultatet underbygges ved at 41,7 % av medarbeiderne uttrykte at de ikke var enige i påstanden om at *"i Mattilsynet har vi en kultur preget av en tydelig ledelse"*. Dette kom også til uttrykk gjennom at enkelte medarbeidere knyttet egne kommentarer til sine svar i undersøkelsen.

*Mattilsynet må ha enda større fokus på lederopplæring! En leder må støtte sine medarbeidere, gi konstruktive tilbakemeldinger, både negative og positive og være "tilgjengelig". Lederen må også evne å skille sak og person. Mattilsynet må også være åpen for alternative løsninger i ansatteforhold, fks. kontor, bilhold etc. En fornøyd medarbeider vil utføre en mye bedre og mer engasjert jobb!*

*Enkeltkommentarer fra trivselsundersøkelsen i 2005:*

Tilbakemeldingene i undersøkelsen på andre trivselsfaktorer viste at 36,5 % av de ansatte ikke var enige i påstanden om at samarbeidet i enheten var preget av gjensidig god informasjon. Det var 32,1 % som ikke var enig i påstanden om at *"i Mattilsynet har vi en kultur preget av klare overordnede mål og visjoner"*. Undersøkelsen signaliserte også positive tilbakemeldinger. Eksempelvis var 89,2 % enig i påstanden om at *"i min seksjon eller distriktskontor"*

– *har vi det artig på jobben”, og 94,5 % var enig i påstanden ”alt i alt trives jeg godt i jobben min”.*

På bakgrunn av ovennevnte undersøkelse ble det besluttet av ledelsen i Mattilsynet å foreta en ”ansatteundersøkelse” i løpet av 2006. Denne undersøkelsen ble gjennomført av et eksternt konsulentfirma, Kaupangen.

Undersøkelsen fra Kaupangen (2006) avdekker mye av de samme opplevelsene knyttet til organisasjonen som kom fram i 2005. Undersøkelsen viser at medarbeideren ikke var tilfreds med den operative organisasjonsstrukturen til Mattilsynet. Misnøyen var spesifikt rettet mot etableringen av Nasjonale sentere ved noen av regionkontorene. Mange mente at denne organiseringen ikke fungerte. Spesielt problematisk var manglende rolleavklaring mellom hovedkontoret og de nasjonale sentrene. Det var også liten tilfredshet med hvordan regionkontorene ivaretok sin rolle. Dette gjaldt i særlig grad faglig støtte, samordning og forvaltningsmessig støtte overfor distriktskontorene.

Rapporten viste at medarbeiderne ikke var tilfreds med styring og ledelse i organisasjonen.

Aktuelle problemstillinger som ble presentert i rapporten var:

- Faglojalitet på bekostning av lederskap (ledere som legger for ensidig vekt på å være supersaksbehandler framfor det å være leder)
- Vegring mot lederansvaret
- Manglende lojalitet oppover i ledelseslinja
- Manglende oppfølging av beslutninger får ikke konsekvenser
- Behov for bedre ledelsesverktøy

I tillegg kom det fram at de ansatte ikke opplever at organisasjonen har nådd målet om enhetlig og helhetlig tilsyn.

Vi velger å hente fram en av konklusjonene fra rapporten som sier at:

*Bildet av svak eller fraværende konsekvensoppfølging fra ledernivå, forsterkes av at de ansatte i liten grad anser styrings og ledessignalene fra hovedkontoret som tydelige.* (Kaupangen 2006:19).

Rapporten fra Kaupangen gav også tilbakemelding på hvordan medarbeiderne opplever organisasjonens styring og utvikling av kompetanse. Noen av de problemstillinger som kom fram i rapporten var:

- Savnet av faglige påfyll
- Manglende sikring av at riktig kompetanse finnes på alle nivå i organisasjonen
- Behov for å definere innhold i fagområder og behov for kompetanseutvikling
- Muligheten for allokering av eksisterende kompetanse mot bedre utnyttelse av personell i forhold til arbeidsoppgavene

Rapporten konkluderer med at de ansatte oppfatter at Mattilsynet i svært liten grad preges av en felles organisasjonskultur. Samtidig trekker rapporten fram at ansatte i mange enheter opplever at det jobbes bevisst med å utvikle en felles organisasjonskultur.

Andre interne dokumenter viser at det i forkant av integrasjonsprosessen ble iverksatt et prosjekt for å kartlegge alle medarbeidernes kompetanse i et eget datasystem, GITEK. Alle medarbeidere som skulle være med over i den nye organisasjonen måtte på egenhånd registrere sin kompetanse i dette systemet.

I 2008 bestemte ledelsen i Mattilsynet at det jevnlig skal gjennomføres trivselsundersøkelser ved å foreta det de kalte en ”temperaturmåling” i organisasjonen. Dette var ikke en fullstendige arbeidsmiljø- undersøkelser men korte, mindre undersøkelser som skulle måle og gi tilbakemelding om hvordan de ansatte opplevde arbeidsmiljø, leders rolle og forholdet til Mattilsynets verdier<sup>4</sup>. Den første undersøkelsen ble gjennomført i 2008. Deretter ble det også gjort en i 2009. Resultater fra de to undersøkelsene (vedlegg 2) viser at opplevelsen av arbeidsmiljø, leders rolle og at forholdet til Mattilsynets verdier har blitt bedre på flere områder. Særlig ser det ut som aspekter vedrørende leder rollen har utviklet seg i positiv retning. I forhold til påstanden ”*jeg opplever at min nærmeste leder fungerer godt i lederrollen*” var det 80 % som var enige påstanden i 2008. I 2009 var 78,8 % enig i den samme påstanden. Undersøkelsen viser at medarbeidernes opplevelse av arbeidsmiljøet er godt. Både i 2008 og 2009 gav 95 % av medarbeiderne uttrykk for å være enig i påstanden om

---

<sup>4</sup> Mattilsynets verdier var knyttet til begrepene: åpen, raus, engasjert og redelig

at ”i min avdeling er arbeidsmiljøet godt”. Til påstanden ”i min avdeling trives jeg og vil fortsette som medarbeider” oppgir 87,5 % at de er enige. Dette gjelder både i 2008 og 2009.

Utvikling av sykefraværet i organisasjonen kan gi signaler om hvordan de ansatte opplever jobbtilfredshet. Sykefraværet i Mattilsynet, region nordland var i 2004 totalt 7,2 %. Dette var betydelig høyere enn for hele organisasjonen som totalt hadde et sykefravær på 5 %. Om årsaken til det høye sykefraværet i region nordland i 2004 skyldes medarbeidernes opplevelse av integrasjonsprosessen har vi ingen konkrete holdepunkter for å si. Men resultatene fra dokumentstudien viser at det er forhold knyttet til jobbtilfredshet som indikerer muligheten for at det kan finnes en sammenheng.

*Tabell 2: Utvikling av sykefraværet i Mattilsynet i perioden 2004-2009*

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Region Nordland	7,2	4,9	5,1	6,3	7,9	8,8
Mattilsynet totalt	5	4,8	5,5	5,7	6,0	5,7

Utviklingen av sykefraværet i perioden 2004 – 2009 viser at sykefraværet i region nordland er økende. Totalt for Mattilsynet synes sykefraværet å holde seg rimelig stabilt.

Ut fra årsrapporter og årsmeldinger framkommer det at ledelsen i Mattilsynet har vektlagt fagforeningenes medvirkning på alle nivå i organisasjonen. Både på distrikts-, region- og hovedkontornivå. Dette har skjedd ved etablering av faste møtearenaer på alle nivå. Disse arenaene for medvirkning ble raskt etablert i organisasjonen.

En av målsetningene med etableringen av Mattilsynet var økt vektlegging av systemrevisjon som tilsynsmetodikk. Måltallsrapportering i region nordland viser at organisasjonen sliter med å nå denne målsetningen. Rapporteringen fra 2008 og 2009 viser at region nordland gjennomførte litt over 50 % av totalt antall systemrevisjoner i forhold til den målsettingen regionen hadde ved starten av året. For å illustrere dette har vi i tabell 3 og tabell 4 hentet utdrag fra målstyringsrapporten 2008 for region nordland.



Tabell 3: Måloppnåelse for hele region nordland innenfor fagområde drikkevann

<b>Drikkevann/tilsynsmetodikk</b>	<b>2008</b>
Godkjenningspliktige vannverk revisjoner	28,9 %
Meldepliktige vannverk revisjoner	26,3 %
Godkjenningspliktige vannverk inspeksjoner	119 %
Meldepliktige vannverk inspeksjoner	174,5 %

Tabell 4: Måloppnåelse for hele region nordland innenfor fagområde dyrehelse - landdyr

<b>Dyrehelse - landdyr - tilsynsmetodikk</b>	<b>2008</b>
Tilsyn med dyrehold, matproduksjon, inspeksjoner	165,7 %
- herunder tilsyn etter merkeforskriften(storfe), inspeksjoner	155,8 %
- herunder tilsyn etter merkeforskriften(småfe), inspeksjoner	302,3 %
Tilsyn med dyrehold, ikke matproduserende, inspeksjoner	150 %

Målstyringsrapporten indikerer at regionen ikke oppnår målsetningen om økt antall systemrevisjoner. Som tabell 3. viser er måloppnåelsen knyttet til systemrevisjoner under 30 % mens inspeksjoner på fagområdet er høyt over målsetningen (119 % - 174,5 %). Regionens klarete ikke å prioritere ned antall inspeksjoner i forhold til målsetninger. Denne trenden dokumenteres også i tabell 4. Region nordland har i 2008 gjennomført et prosentvis større antall inspeksjoner innen fagområdet dyrehelse enn hva som var målsetningen.

### **4.3 Betydning av kommunikasjon og ledelse**

I en integrasjonsprosess har aspekter ved ledelse og kommunikasjon meget stor betydning for resultatet av prosessen. En regulær, åpen og ærlig form for kommunikasjon har en positiv innvirkning på de ansatte. Motsatt har mangel på informasjon fra ledelsen betydning for de ansattes følelser av sikkerhet/usikkerhet. Det er viktig å etablere rutiner for intern og ekstern informasjonshåndtering for å informere ansatte på riktig tid, konsekvent og åpent om alle endringer. Verbal informasjon må også understøttes av håndfaste endringer i organisasjonen og ansatte må se at det skjer noe i en bestemt retning. Ledelse virker direkte inn på endringsprosessen gjennom ulike elementer. Ledelsens grad av forberedelser før fusjonen, deres fokus på å gjennomføre felles prosjekt og oppnå små (og raske) suksesshistorier samt gjennom vekt på sosiale hendelser for å bedre integrering og samvirke mellom ansatte.

#### **Tidspunkt for når de ansatte blir informert varierer i stor grad**

I all hovedsak gir de ansatte uttrykk for at de i stor grad fikk informasjon om den kommende fusjonen gjennom sine ledere på interne møter i den organisasjonen hvor de tidligere jobbet. Når informasjon ble gitt og i hvilken form den ble gitt varierte i stor grad. Enkelte respondenter ga uttrykk for at de var informert år i forveien mens andre viste ikke om fusjonen før noen få måneder før omorganiseringen var et faktum. De av respondentene som tidligst kjente til fusjonen var dem som kom fra de kommunale næringsmiddeltilsynene, mens de som sist fikk informasjon kom fra Fiskeridirektoratet. Det synes ut fra intervjuene som også veterinærene fikk informasjon om fusjonen på et senere tidspunkt enn de ansatte i de kommunale næringsmiddeltilsynene.

#### **Stor usikkerhet omkring arbeidsoppgaver**

***"Blant distriktsveterinærene var det enkelte som kollapset"***

Samtlige av respondentene har gitt uttrykk for at de ikke på noe tidspunkt hadde frykt for at de skulle miste jobben. Noe mer usikkerhet var det for enkelte knyttet til selve jobbinholdet og hvilken stillingsstørrelse en ville få i den nye organisasjonen. Noen faggrupper opplevde at vesentlige deler av den jobben de tidligere hadde ble radert bort og det var for enkelte til dels

store traumer knyttet til dette. En av respondentene uttrykte det slik: *"Blant distriktsveterinærene var det enkelte som kollapset"*. Ut fra respondentenes tilbakemeldinger opplevde mange av de personene som hadde fagkompetanse innenfor de tilsynsområdene som den nye organisasjonen skulle jobbe med i stor grad trygghet omkring sine arbeidsforhold *"vi skulle jo fortsette å arbeide med det samme som vi alltid har gjort"*. Selv om mange hadde en positiv holdning til å få klarere definerte oppgaver innenfor et noe snevrere område enn de i utgangspunktet hadde var det andre som ikke så hvilken rolle de reelt sett skulle komme til å ha i den nye organisasjonen. Personell som tidligere arbeidet med merkantile oppgaver hadde en større usikkerhet knyttet til hva oppgavene ville bli i den nye organisasjonen. En respondent fra denne gruppen uttalte at: *"arbeidsoppgavene var veldig uklare"*.

### **Hensikten var å spare penger**

De fleste respondentene ga uttrykk for at de opplevde at hensikten med fusjonen var å spare penger. Ut over dette mente et flertall at hensikten med fusjonen var uklar. Respondentene fra ledelsesnivået var klarere på fusjonens hensikt og viste til faglige målsettinger som eksempelvis det å effektivisere arbeidet knyttet opp mot matsikkerhet samt få et mer helhetlig og enhetlig tilsyn.

### **Ingen kommunikasjon med ansatte fra de andre organisasjonene**

Samtlige respondenter ga uttrykk for at de ikke hadde vært delaktig i planleggingen av fusjonen. Enkelte viser til at det i stor grad var fagorganisasjonene på nasjonalt nivå som deltok i arbeidet. Fra noen av respondentene kom det til uttrykk at de opplevde det slik at det egentlig ikke var lagt opp til noen form for medvirkning i prosessen. Lokalt ble det avholdt et felles informasjonsmøte for ansatte i de tidligere organisasjonene høsten før fusjonen. Møtet var, i følge respondentene, ikke med på å bidra til noe positivt. Nesten samtlige av respondentene gir uttrykk for at det ikke var noen kommunikasjon med ansatte i de andre organisasjonene før fusjonen.

Det ble ikke satt av statlige midler til å finansiere eventuell lokale aktiviteter for å planlegge og å gjennomføre fusjonen. Det arbeidet som likevel ble gjort lokalt ble dekket av de opprinnelige organisasjonenes egne budsjetter.

### **Ingen skulle miste jobben eller inntekt.**

Da ansatte ble tidlig i prosessen lovet at ingen skulle miste jobben som følge av fusjonen. For dem som arbeidet med oppgaver som ikke skulle med over i den nye organisasjonen ble det med lokalt initiativ igangsatt arbeid for å sikre deres arbeidsforhold enten i kommunen eller i form av etablering av private selskap. Eksempelvis ble det etablert private selskap som skulle ivareta personalet som arbeidet i laboratoriene. I tillegg ble personalet som arbeidet med miljørettet helsevern omorganisert inn under de kommunale helsetjenestene. I følge intervjuene ble det lovet at ingen skulle få redusert sin lønn som følge av fusjonen. Noen av veterinærene fikk lovnad om å kunne ha hjemmekontor eller kontorsted på hjemstedet for å kunne ivareta veterinærtjenesten i området. Dette innebar også at noen veterinærer fikk aksept for å ha delt stilling mellom Mattilsynet og privat praksis som veterinær.

### **Prosess preget av uryddig og uformell kommunikasjon**

Mye av kommunikasjonen både i fasen før fusjonen og etter fusjonen besto i følge respondentene uformell kommunikasjon. Det verserte også mange rykter og det var vanskelig å vite hva som var rett informasjon og hva som ikke var det. Fra ledernivå ble det pekt på at *"mesteparten av informasjon synes å forsvinne på vei nedover i organisasjonen"*. På spørsmål om respondentenes vurderinger av de målsettingene som ble satt for Mattilsynet indikerer de fleste svarene at de ikke hadde noe spesielt forhold til de målene som var satt. En uttrykte at målene *"var noe høytstevende og vi evnet nok ikke helt å se konsekvensene"*, mens en annen gav uttrykk for at vedkommende *"hadde nok med meg selv og var ikke så opptatt av målsettingene for Mattilsynet"*. Informasjon kom også via andre kanaler enn fra ledelsen. I følge noen av respondentene ble det, fra fagforeningene, distribuert informasjon om strategiske valg og bestemmelser fra hovedkontoret i Mattilsynet ut til foreningenes medlemmer som den lokale ledelsen på distriktskontornivå ikke var gjort kjent med fra sine overordnede. Ofte dreide dette seg om informasjon som hadde betydning for det arbeidet som skulle iverksettes lokalt. Den lokale ledelsen opplevde at enkelte profesjonsgrupper blant

personalet, via sine fagorganisasjoner hadde kunnskap om planer og strategier, som ble diskutert på sentralt nivå, som disse profesjonsgruppene til dels tok i bruk lokalt for å motarbeide endringer alt før de var kjent av lokal leder. Respondentene gir uttrykk for at man måtte og fremdeles må bruke mye tid på selv å sørge for å holde seg oppdatert om fagområder og personalmessige forhold via den informasjonen som ligger i organisasjonens intranett. Regionkontoret som skulle ha et overordnet ansvar for distriktskontorene var ikke operativ fra starten. Dette gjorde at de ansatte på distriktskontornivå ikke hadde noen å henvende seg til verken i personalspørsmål eller i faglige spørsmål. I følge respondentene tok det lang tid før regionkontoret fikk rekruttert inn kompetanse på Mattilsynets fagområder. I følge respondentene resulterte dette i at en etablerte en praksis som tilsa at en *"ikke fulgte linja" når det gjaldt faglige spørsmål*".

### **Ledelsen ble ikke oppfattet som aktive støttespillere for fusjonen**

I samtaler rundt ledelsens håndtering av fusjonsprosessen svarte respondentene at *"prosessen levde sitt eget liv. De hadde lite påvirkningskraft. Folk ble innplassert"*. Enkelte av respondentene omtaler at deres ledere *"var aktive motstandere av hele prosessen og ville ikke overføre en eneste person til Mattilsynet"*. Nær alle respondentene mener ledelsen av Mattilsynet sentralt og regionalt er så godt som fraværende. *"De er så langt borte. Jeg har ikke noe forhold til hva de gjør"*. *"Vi må lese oss til det meste via nettet"*. *"Fagområdene lever sine egne liv og ledelsen har ikke noe forhold til hva vi skal gjøre. Jeg fortsetter bare å gjøre det jeg gjorde før"*. Noen respondenter pekte også på at de synes fagforeningene har fått for stort spillerom i organisasjonen. Kun en respondent ga uttrykk for at ledelsen hadde håndtert omstillingen på en god måte. Denne respondenten ga samtidig også uttrykk for en opplevelse av å bli tatt med på råd og at ledelsen er lydhør for innspill og meninger.

### **Budskapet omkring etableringen ble oppfattet som uklart.**

Ledelsen i organisasjonen klarte, i følge respondentene, ikke på en klar nok måte å formidle hva hensikten med omorganiseringen var. Budskapet omkring etableringen ble av de fleste respondentene oppfattet som uklart.

På spørsmål om hvorvidt respondentene følte at deres interesser ble ivaretatt i forbindelse med fusjonen svarte de fleste respondentene at deres interesser ble godt ivaretatt i integrasjonsprosessen. En respondent sa at han følte at hans interesser ble ivaretatt *"på en god måte"* og understrekte dette med at det ikke hadde vært noen form for *"ubehageligheter"*. Samtlige av respondentene ga også uttrykk for at de hadde det bra i dagens organisasjon.

Samtlige respondenter ga uttrykk for at det de mener er den lokale ledelsens viktigste oppgaver, er å legge til rette for at *"kontoret fungerer godt"* i forhold til det å løse det oppdraget som formidles i det budsjettdisponeringsskrivet som en får hvert år. Få av respondentene nevnte ansvaret for personalet og en sa sågar at *"de personene som kom inn i Mattilsynet var og er mer eller mindre selvdrevne og behovet for ledelse kommer mer inn i forhold til de nye tilsatte."* Lederne som ble intervjuet fremhevet ivaretagelse av kontorets oppgaver som den lokale ledelsens viktigste oppgave. Men i tillegg ga de også uttrykk for å være opptatt av medarbeidernes jobbtilfredshet som en del av dette.

### **Arbeidsgiver får ikke det beste ut av medarbeiderne**

Alle så nær som en av respondentene ga uttrykk for at arbeidsgiver ikke får ut det beste av han som arbeidstaker. Noen pekte på at de har for mange oppgaver å holde fokus på, mens andre mente at ledelsen ikke klarer å prioritere rett. En av respondentene sa at *"Mattilsynet som organisasjon skjønner ikke hvilke behov som er innenfor fagområdet"* og ga i tillegg uttrykk for missnøye med mangelen på satsing på eget fagområde. En respondent ga uttrykk for at det ikke er samsvar mellom den kompetansen og de oppgavene vedkommende har. Denne respondenten uttrykker heller ikke å ha fått noen nye arbeidsoppgaver i organisasjonen etter fusjonen. I forbindelse med planleggingen av fusjonen ble det, i følge respondentene, laget en oversikt over hvilke personer som arbeidet innenfor de ulike fagfeltene. Ut over dette ble det, i følge respondentene, ikke foretatt noen form for kartlegging av de ansattes formalkompetanse eller realkompetanse verken i planleggingsfasen av fusjonen eller etter at fusjonen var et faktum.

Det ble, i forberedelsesfasen, gjort lite for å bringe de ansatte sammen i forberedelser til den nye fusjonerte organisasjonen. Ut over ett felles informasjonsmøte noen måneder før fusjonen på distriktskontornivå for dem som arbeidet i de tidligere organisasjonene ble det ikke gjennomført noen form for felles aktiviteter.

### **Ulike organisasjonskulturer var og er fremdeles en stor utfordring**

Etter at fusjonen var et faktum ble det gjennomført regionale samlinger for alle de ansatte, men ingen av de respondentene har i intervjuene tillagt disse samlingene noe større verdi enn at de representerte en form for erfaringsutveksling mellom kontorene i regionen. Et flertall av respondentene ga uttrykk for at de ulike faggrupperingene i svært stor grad arbeider med sitt og er lite interessert i hva de andre holder på med. Noen respondenter omtalte møtene som mer *"kosemøter"* enn fagmøter og ga uttrykk for at de savner fokuset på faglig samarbeid og utvikling. En respondent fortalte at *"de nye ble plassert inn på hvert andre kontor mellom oss som var her fra før for å motvirke at det ble skapt subkulturer"*. Av aktiviteter som har blitt gjennomført for å integrere de ansatte i organisasjonen nevnte noen av respondentene vinlotteri og kake på fredager, julebord og lignende aktiviteter som eksempler på tiltak. Flere av respondentene kom inn på at ulike organisasjonskulturer var og er fremdeles en stor utfordring i Mattilsynet. Som en av respondentene uttalte det; *"Noen lever på gamle minner"*.

### ***"nei hva i all verden skulle jeg kunne bruke en veterinær til?"***

Det ble fra starten signalisert at de ansatte skulle utvikles til å bli generalister som kunne jobbe på tvers av de ulike fagfeltene som organisasjonen skal dekke. Kun en av respondentene ga uttrykk for at han hadde opplevd å arbeide på tvers av fagområdene - og da kun fordi personalsituasjonen tilsa at en var nødt til det for å kunne få utført jobben. En av lederne nevnte hospitering som en aktuell ordning, men ingen av de øvrige respondentene ga uttrykk for noe ønske om at ulike profesjoner i organisasjonen skal arbeide sammen. På direkte spørsmål om hvorvidt det ville være mulig å ha en veterinær med ut på tilsyn innenfor et annet fagområde svarte respondenten *"nei hva i all verden skulle jeg kunne bruke en veterinær til?"*.

Det ble ikke blitt satt fokus på å skape noen felles suksesshistorier for å bringe de ansatte sammen i organisasjonen. En av respondentene fortalte at han ble mottatt som arbeidstaker i den nye organisasjonen på følgende vis: *”Det kom en arbeidskontrakt som skulle signeres og et kort informasjonsskriv i posten – det var alt.”*. En annen beskrev at ingen praktiske ting var klart ved etableringen. *”Vi måtte ut å gjennomføre tilsyn og bruke klær fra vår tidligere arbeidsplass.”*. En av respondentene som representerer ledernivået ga uttrykk for at det ble brukt for lite tid i planleggingen av fusjonen. *”Det skulle vært brukt mer tid på å få på plass alle praktiske og formelle ting slik at dette kunne være på plass fra starten av.”*

### **Oppsummering – kommunikasjon og ledelse**

I vår studie av fusjonen kan vi ikke se at en hadde en overordnet kommunikasjonsplan for fusjonen verken internt i de gamle organisasjonene eller i den nyetablerte organisasjonen. Kusstatscher og Cooper (2005) mener at særskilt annonseringen av fusjonen er en av de viktigste og mest emosjonelle hendelser i en slik prosess. Risberg (2005) mener at medarbeideres opplevelse av trygghet og sikkerhet er meget viktig for at medarbeidere ved en integrasjonsprosess skal fungere og yte godt i jobben. Det gir stor trygghet å vite at en selv eller sine arbeidskollegaer ikke står i fare for å miste jobben. Jenssen (2002) underbygger dette argumentet ved å vise til at både ledere og ansatte i involverte virksomheter forventer endringer, men at mange av dem ser ikke hvilke endringer som kommer. Dette vil skape usikkerhet i organisasjonen som igjen skaper stress, og som ofte resulterer i høyere sykefravær, lavere produksjon og redusert lojalitet overfor målsettinger som medarbeiderne tidligere identifiserte seg med (ibid). Funn fra dokumentstudien viser at sykefraværet var til dels høyt i regionen (7,2 %) og for så vidt i organisasjonen som sådan (5 %) det første året etter etableringen. Til sammenligning hadde Fylkesmannen i Nordland etter en omorganisering i 2003 hvor Fylkesmannen, Fylkeslegen og Statens utdanningskontor ble fusjonert sammen i 2004 et sykefravær på 3 % (Fylkesmannen i Nordland).

Våre funn viser at det ikke var noen interaksjon mellom medarbeidere fra de ulike organisasjonene før integrasjonsfasen. Giffords og Dina (2003) påpeker at det er vanskelig å oppnå enighet og bygge raskt en felles forståelse og kultur mellom to grupper som har hatt liten interaksjon i forkant av en fusjon.



Litteraturen viser til viktigheten av at verbal kommunikasjon understøttes med handling. Det ble i forkant av integrasjonsprosessen kommunisert fra ledelsen at tilsynsmedarbeiderne i det nye Mattilsynet skal opptre som generalister. Tilsynsmedarbeiderne skulle være en inspektør som kunne gjennomføre tilsyn innen flere ulike fagområder, avhengig av hvilke prioriteringer organisasjonen til enhver tid ville ha. Denne kommunikasjonen fra ledelsen ble ikke fulgt opp aktivt med handling i integrasjonsfasen. For at en fusjon skal lykkes påpeker Engstrøm, Rosengren og Hallberg (2002) viktigheten av at verbal informasjon understøttes av håndfaste endringer i organisasjonen slik at de ansatte ser at det skjer endringer i en bestemt retning.

Det forventes at ledelsen ved en integrasjonsprosess aktivt iverksetter ulike tiltak for at nye medarbeiderne raskt blir integrert med hverandre. Ledelsen må i den sammenheng skape ulike arenaer/møtesteder hvor dette kan skje. For eksempel ulike sosiale aktiviteter og iverksetting av tverrfaglige grupper og prosjekter. Respondentene tilkjennegir at det på lokalt nivå har blitt gjort noe, men at det på regionalt og nasjonalt nivå i liten utstrekning har vært fokus på dette. Respondentene tilkjennegir i relativt klare ordelag at ledelsen ikke oppleves å opptre som tydelige ledere i organisasjonen.

Kartlegging av medarbeidernes kompetanse er en viktig oppgave for ledelsen for på den måten få et godt grunnlag for å bemanne de ulike kontorene med den kompetansen som er nødvendig for å løse oppgavene. Vår undersøkelse viser at kun en av respondentene har opplevelse av at det ble gjennomført noen form for kompetansekartlegging i forkant av fusjonen. Dokumentanalysen derimot viser til at det ble etablert et eget datasystem, GITEK, som skulle brukes til kartlegging av hver enkelt medarbeiders kompetanse. Alle medarbeidere som skulle være med over i den nye organisasjonen måtte på egenhånd registrere sin kompetanse i dette systemet. Dette funnet viser at, hva respondentene ut fra sin opplevelse erindrer, ikke nødvendigvis representerer hva som rent faktisk var situasjonen. Muligens kan respondentenes opplevelse av at det ikke ble foretatt noen form for kompetansekartlegging skyldes at resultatene fra kartleggingen ikke ble brukt videre i fusjonsprosessen og således ikke hadde noen reell betydning verken for organisasjonen eller for den enkelte medarbeider.

Litteraturen viser til at leders adferd er et annet perspektiv som er viktig for en god integrasjonsfase. Funnet i dokumentanalysen (Kaupangen, 2006) viser at medarbeidere i fusjonsprosesser har behov for tydelig ledelse. Rapporten til Kaupangen beskriver at ansatte har en opplevelse av at faglojalitet går på bekostning av lederskap. Det vil si at lederen

opptrer som en person med stor faglig tyngde innen flere fagområder og bruker sin tid på saksbehandling framfor personalledelse. Det framkommer fra respondentene at de opplever at ledere vegrer seg for å ta lederansvar samt at det er manglende lojalitet oppover i ledelseslinja. Videre peker de på at manglende oppfølging av beslutninger ikke får konsekvenser.

En av respondentene mener at ledelsen ikke har kartlagt alle fagområdene godt nok, og dermed ikke fanget opp kompleksiteten ved integrasjonen av alle de ulike fagområdene. Vår undersøkelse underbygger denne påstanden ved at medarbeiderne følte at den etablerte organisasjonsstrukturen ikke fungerte. Trivselsundersøkelsen fra 2005 og medarbeiderundersøkelsen fra 2006 gav klare signaler på at medarbeiderne ikke var tilfreds og at den etablerte linjeorganiseringen ikke fungerte.

Kusstatscher og Cooper (2005) påpeker at ansatte har behov for å oppleve endringer nokså kort tid etter annonseringen av fusjonen. Endringer kort tid etter annonseringen påvirker både motivasjonen til de ansatte samt deres følte forpliktelse ovenfor den nye organisasjonen. Respondentene i vår studie opplevde derimot at den lokale ledelsen dempet ned opplevelsen av mulige endringer og til og med i noen tilfeller gikk i mot hele fusjonen.

Vår studie avdekker at medarbeiderne følte at ledelsen fremsto som mindre synlig, spesielt de første årene av integrasjonsfasen. Ledelsen initierte et begrenset antall aktiviteter som hadde til hensikt å integrere medarbeiderne fra de ulike organisasjonene med hverandre. Ledelsen iverksatte tiltak for kompetansekartlegging, men respondentene gir ikke uttrykk for at denne kartleggingen har hatt noen betydning. Det ser heller ikke ut som om ledelsen har tatt inn over seg den kompleksiteten av arbeidsoppgaver den nye organisasjonen skulle ha ansvaret for.

#### **4.4 Betydning av kultur og medvirkning**

Fusjonslitteraturen peker på nødvendigheten av aktivt å arbeide for å skape en ny kultur, altså å forme felles verdier og oppfatninger, i den nye organisasjonen. Dette med bakgrunn i at kultur er en nøkkelfaktor for at en organisasjon skal lykkes i å nå sine mål. Medvirkning har stor innvirkning på innholdet i endring og forløp av prosessen dersom man ser på grad av involvering og dens effekt på forpliktelse og tillit i organisasjonen.

***”fagforeningene har i for stor grad fått lov til å legge premissene i organisasjonen.”***

For enkelte av respondentene representerte fusjonen nye muligheter, mens den for andre var en trussel som aktivt ble motarbeidet. Arbeidstakerorganisasjonene arbeider, i følge respondentene, aktivt i Mattilsynet. De fleste respondentene pekte på at spesielt fagforeningen til veterinærene oppleves å ha vært, og fremdeles være, svært aktiv på både lokalt og sentralt nivå i organisasjonen. Et flertall av respondentene pekte også på at det eksisterer motkulturer knyttet til profesjoner i organisasjonen. Spesielt trekkes gruppen av veterinærer fram som en sterk motkultur både i fasen før fusjonen, i forbindelse med integreringen og tildels fremdeles. Respondenter som selv tilhører denne gruppen peker på at det underveis i prosessen har vært antydninger til profesjonskamp og er ikke uten videre enig i at det eksisterer motkulturer i organisasjonen. En av respondentene i denne gruppen hevdet at en innenfor eget fagområde nå opplever en vesentlig lavere effektivitet enn før fusjonen og sier at *”ingen av de andre fagområdene opplever noen særlig forskjell på effektivitet før og nå, men det opplever min gruppe.”*. En annen respondent innenfor den samme gruppen sier at *”fagforeningene har i for stor grad fått lov til å legge premissene i organisasjonen.”*

Ut fra samtale med respondentene har det i svært liten grad blitt kjørt prosesser med å bygge team på tvers av de ulike profesjonsgruppene. De teamene som eksisterer på distriktskontornivå består i svært stor grad av personer som innehar samme type kompetanse og erfaringsbakgrunn og som arbeider opp mot det samme fagfeltet. Enkelte respondenter tilkjenner at det har vært forsøkt å sette sammen team av personell med ulik bakgrunn, men peker på at oppgavene har blitt så spesialisert at det reelt sett ikke er mulig å jobbe på tvers.

Det framkommer i samtalen med respondentene at medarbeidere i organisasjonen er til dels svært sentrert rundt egne fagområder og at dette til en viss grad gjenspeiles også i miljøet i Mattilsynet. Ikke alle respondentene føler seg "hjemme" i Mattilsynet. Noen av respondentene pekte på at de lokalene som ble overtatt av Mattilsynet var de samme lokalene som de kommunale Næringsmiddeltilsynene hadde. En konsekvens av dette ble at det øvrige personalet som kom fra de andre organisasjonene ble innplassert i disse lokalene sammen med personalet som hadde tilhørt Næringsmiddeltilsynet. Flere av dem som kom utenfra følte seg i lang tid som gjester i den nye organisasjonen og et tiltak som ble satt i verk var at en sørget for at faggruppene ble plassert en og en på annen hvert kontor. I følge en av respondentene var dette et aktivt tiltak fra ledelsens side for å motvirke at en fikk etablert subkulturer i organisasjonen.

***"Mattilsynet er ingen god felles arbeidsplass som omfatter alle som arbeider der."***

Enkelte respondenter føler fremdeles sterkere faglig og sosial tilknytning til sin tidligere organisasjon enn hva de gjør til Mattilsynet. Spesielt gjelder dette respondenter som ble overført til den nye organisasjonen som følge av at det kun var enkelte oppgaver fra den tidligere organisasjonen som ble overført til Mattilsynet og hvor den tidligere organisasjonen fremdeles eksisterer. En av respondentene uttrykker det slik: *"Mattilsynet er ingen god felles arbeidsplass som omfatter alle som arbeider der."*

På spørsmål om hvilke tiltak som har blitt satt i verk for å skape en organisasjon med en felles kultur svarer respondentene med den type sosiale arrangementer som på mange arbeidsplasser er vanlig; vinlotteri, kake på fredager osv. I tillegg har det, for å utvikle en felles forståelse for arbeidet med tilsyn og metodikken, fra sentralt hold i organisasjonen blitt gjennomført kursing i tilsynsmetodikk for alle ansatte.

De fleste respondentene forteller at fagforeningene er aktive aktører i organisasjonen både lokalt og sentralt men at en selv ikke opplever å ha særlig stor påvirkningskraft eller mulighet for medvirkning. *"Organisasjonen oppleves som topptung og byråkratisk"* og respondentene føler i stor grad at det er andre som bestemmer hvilke prioriteringer som skal gjøres og at de selv, reelt sett, ikke har mulighet for å komme med innspill i forhold til de prioriteringer som

gjøres på sentralt og regionalt nivå i organisasjonen. Enkelte respondenter forteller at de lokalt opplever å ha muligheter for å komme med innspill i forhold til hvilke arbeidsoppgaver en skal arbeide med.

***”oppgavene blir tredd nedover hodene på oss”***

De fleste respondentene uttrykker misnøye med mulighetene for medvirkning i organisasjonen. Uttrykk som; *”Staten har bestemt hvordan det skal være”* og *”oppgavene blir tredd nedover hodene på oss”* og lignende blir brukt av flere av respondentene.

### **Oppsummering kultur og medvirkning**

Å etablere en ny kultur krever aktivt engasjement og tiltak fra ledelsen. Noen av de tiltak som trekkes fram som eksempler i litteraturen er team bygging, sosiale hendelser og kartlegging av kulturen. Våre funn indikerer at de ansatte i Mattilsynet ikke opplever at ledelsen har hatt stort nok fokus på å bygge en ny kultur i den nye organisasjonen. Medvirkning innebærer for den ansatte involvering, innflytelse og representasjon og blir for ledelsen en viktig dimensjon i arbeidet med etablere tillit, tilhørighet og forpliktelse i organisasjonen. Våre funn tyder på at ledelsens fokus på ansattes medvirkning utelukkende har vært knyttet til representasjon via fagorganisasjonene.

Ledelsen er forbilder for de andre ansatte og bidrar sterkt til å formidle de verdiene og holdninger som gjelder for organisasjonen. Dersom ledelsen går inn for å formidle disse verdiene, får de ansatte et personlig forhold til verdiene, målene og holdningene og de vil da akseptere disse som sine (Greenberg, 2005). Våre funn viser at medarbeiderne i organisasjonen opplever ledelsen som lite synlige og lite tydelige i sin ledelse. Organisasjonen preges til dels av kamp mellom ulike profesjoner. Respondentene viser til at organisasjonen mangler fokus på organisering av de ansatte i tverrfaglige team. Det framkommer at graden av involvering av de ansatte i fastsetting av mål, strategier og fokusområder oppleves som svært liten. I tillegg påpeker respondentene at organisasjonen oppleves som svært topptung og byråkratisk.

I integrasjonsprosessen meddelte ledelsen at ingen skulle miste jobben og at det ikke ville bli noen store endringer i arbeidsoppgavene for den enkelte etter fusjonen. Disse signalene samt lite fokus fra ledelsen på kulturbygging kan gi store og vedvarende utfordringer for at en fusjon skal lykkes. Det at ledelsen i forkant av integrasjonen gav uttrykk for at man skal bygge en ny organisasjon, men samtidig signaliserer at det for den enkelte medarbeider ikke vil bli noen endringer i forhold til arbeidsforhold og oppgaver kan oppleves som dobbelkommunikasjon. Under slike forhold vil det trolig være utfordrende å bygge en ny organisasjonskultur og risikoen for fremvekst av subkulturer, som i verste fall vil kunne utvikle seg til motkulturer i organisasjonen, øker.

I hovedsak kan det se ut som om den sentrale ledelsens innsats for å bygge en ny organisasjonskultur begrenset seg til utarbeidelse av hvilke mål og visjoner Mattilsynet som organisasjon skulle ha. Flere av respondentene viser også til andre lokale tiltak som skulle støtte opp under oppbyggingen av en felles kultur. Det var blant annet styrt kontorplassering slik at medarbeidere som kom fra samme tidligere organisasjon ikke ble plassert ved siden av hverandre. Ut over dette kan ikke respondentene komme på andre tiltak enn at de nå har felles spiserom, kakelotteri og julebord.

Respondentene sier i dag, selv 6 år etter etableringen, at organisasjonskulturen er en utfordring i organisasjonen. Funnet understøttes også av sekundærdataene. Dette indikerer at ledelsen i Mattilsynet ikke har lyktes med å skape en ny felles organisasjonskultur. Liten vektlegging på tverrfaglighet i organisasjonen kan også være en mulig medvirkende årsak til dette. Medarbeiderne har, i følge respondentene, blitt organisert inn i sterke faggrupperinger som lever sine egne liv uten særlig kontakt med hverandre.

Flere av respondentene mener at fagforeninger har fått for stort spillerom og mulighet til å påvirke under integrasjonsprosessen. For eksempel vises det til at medarbeider på distriktskontor nivå har mottatt informasjon via sin fagforening om avgjørelser på sentralt nivå i organisasjonen, før ledelsen på lokalt nivå har mottatt den. Dette gir fagforeningene mulighet til å mobilisere en motstand mot endringer som vil komme og dermed hindre endringer og på den måten opptre som en motkultur i organisasjonen. Paradoksalt nok kan det synes som om ledelsens anstrengelser for å ivareta formelle krav til medvirkning, samtidig er med på å underbygge motkulturenes makt i organisasjonen.

Graden av medvirkning synes ut fra intervjuene å være lav i organisasjonen. Respondentene opplever at deres formelle krav til medvirkning har blitt ivaretatt gjennom fagforeningenes aktive deltagelse i organisasjonen. Men respondentenes egen påvirkningskraft og mulighet har blitt opplevd som liten. Respondentenes opplevelse av medvirkning kan føre til lavere grad av tillit i organisasjonen. Dette vil igjen kunne medføre at medarbeideren føler en mindre grad av forpliktelse overfor organisasjonen og i siste instans til redusert motivasjon. Seo og Hill (2005) påpeker at medvirkning er et viktig virkemiddel for å motvirke negative reaksjoner og konsekvenser på sikt. Sykefraværet i regionen kan karakteriseres som høyt i forhold til andre sammenlignbare organisasjoner.

## 4.5 Integrasjonsprosessens bidrag til måloppnåelsen

Vi vil til slutt i dette kapitlet oppsummere våre hovedfunn i analysen for å se om undersøkelsen kan gi noen svar på de to forskningsspørsmålene vi stilte i starten av studien;

- Hva var medarbeidernes rolle og opplevelse av integrasjonsprosessen?
- Hva var medarbeidernes opplevelse av oppnådde resultater?

For å kategorisere våre funn har vi valgt å fremstille dem i en tabell. Tabell 5. På bakgrunn av vår undersøkelse ser vi at flere av de momentene som av de ansatte trekkes fram som positive samtidig vil kunne karakteriseres som negative sett i forhold til organisasjonens målsettinger. Det at de ansatte uttrykker at de er fornøyde med muligheten for faglig utvikling og at de har faglig stimulerende oppgaver er positive momenter sett fra de ansattes perspektiv. Men for organisasjonen kan dette også innebære en mulig hindring for tverrfaglig jobbing. Kanskje burde fokuset på kompetanseheving i organisasjonen rettes mer inn mot tverrfaglig jobbing.

Tabell 5: *Oppsummering av de negative og positive opplevelsene som medarbeiderne følte under integrasjonsprosessen.*

Positiv +	Negativ -
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelmessig utsendelse av info brev fra ny leder til alle ansatte</li> <li>• Tidlig utarbeidelse av strategi dokument med visjoner for den nye organisasjonen</li> <li>• Organisasjonsnavn og ny logo raskt på plass</li> <li>• Flertallet av medarbeider var enig i ideen om å samle matforvaltningen i en organisasjon</li> <li>• Opplevelsen av at ingen mister jobben</li> <li>• Opplevelsen av mulighet for faglig utvikling</li> <li>• Opplevelsen av faglig stimulerende oppgaver</li> <li>• Opplevelsen av at jobben er meningsfylt og viktig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingen felles annonsering av fusjonen</li> <li>• Ikke gjennomført analyse av organisasjonskulturen i de fusjonerende partene</li> <li>• Uryddig og mye uformell kommunikasjon fra ledere</li> <li>• Verbal kommunikasjon ble ikke understøttet av handling</li> <li>• Ledelsen ble ikke oppfattet som tydelig</li> <li>• Ingen kommunikasjon/fellesmøter med medarbeidere fra de ulike organisasjonene ble gjennomført i forkant av integrasjonen</li> <li>• De ansatte opplever liten grad av medvirkning</li> <li>• Flere medarbeidere hadde opplevelsen av at de flytte inn hos det kommunale næringsmiddeltilsynet som var den største(i antall) av fusjonspartene</li> <li>• Dobbeltkommunikasjon</li> <li>• Opplevelse av stadig profesjonskamp</li> <li>• Opplevelse av at målsetninger ikke blir nådd</li> <li>• Opplevelse av at organisasjonen ikke er enhetlig</li> </ul>



Vår analyse indikerer at mange av medarbeiderne har opplevd en overvekt av negativ følelser i integrasjonsprosessen. I tillegg har de fleste medarbeiderne følt at de har hatt liten grad av medvirkning. Analysen viser videre at medarbeiderne opplever at organisasjonen ikke har nådd de målsettingene som de ansatte selv opplever var grunnlaget for fusjonen.

Vår analyse bekrefter det forskning på fusjoner innen private, men også innen offentlige virksomheter har vist i tidligere studier.

*”Fusjoner oppleves ofte negativt av ansatte, hvilket kan ha negative konsekvenser for virksomheten, ansatte og arbeidsmiljøet på kort og lang sikt.”*(Enehaug og Thune, 2007:49).

Selv om det er mange likhetstrekk mellom fusjoner i privat og i offentlig sektor kan man ikke uten videre likestille disse. Det er grunn til å anta at fusjoner i offentlige sektor er langt mer kompliserte enn fusjoner i privat sektor (Solstad, 2009). Enehaug og Thune (2007) viser også til at fusjoner i offentlig sektor har noen rammebetingelser som ikke gjelder for privat sektor. Fusjoner innenfor offentlig sektor gjøres i en politisk kontekst og de vil være preget av mange aktører, grupper og organisasjoner som ofte vil ha ulike agendaer. Fusjoner innenfor både offentlig og privat sektor har ofte rasjonalisering og effektivisering som målsetning, men mens motivasjonen for privat sektor gjerne er knyttet til vekst er den for offentlig sektor oftest knyttet til effektivisering. Sist men ikke minst har offentlige organisasjoner spesielle særtrekk. Enhetene er lite integrerte. En har autonome fagprofesjoner med stor makt. Og i tillegg vil den administrative ledelsen befinne seg delvis på siden av den operative delen i organisasjonen. Det har vist seg at disse egenskapene i en organisasjon gjør at det er vanskelig å implementere endringer ovenfra og ned (Enehaug og Thune, 2007).

Med bakgrunn i vår analyse er det nærliggende å spørre om rammebetingelsene var tilstede for at en kompleks integrasjonsprosess som etableringen av Mattilsynet kunne gjennomføres på en god måte? Vi vil i kapittel 5 gi noen betraktninger knyttet opp mot dette.

## **Kapittel 5: Avsluttende refleksjoner**

Etableringen av Mattilsynet var en viktig reform som hadde betydning for svært mange aktører. Omstillingen skulle ivareta de utfordringene en hadde knyttet til blant annet tilsyn innen matforvaltningen og skulle sikre fortsatt god mattrygghet for norske forbrukere.

Målsettingen for etableringen var blant annet å gi et mer kostnadseffektivt tilsyn. De ansatte skulle utvikles til å bli generalister gjennom større tverrfaglighet og en skulle sikre et sterkere fagmiljø. Mattilsynet ble etablert med ansatte fra Statens Landbrukstilsyn, Statens Dyrehelsetilsyn, Statens Næringsmiddeltilsyn, de kommunale næringsmiddeltilsyn og Fiskeridirektoratets Sjømatavdeling. De ansatte som skulle danne det nye tilsynet kom således inn i en ny organisasjon med en nokså ulik bakgrunn.

Vi har i denne rapporten ikke tatt stilling til om hvorvidt fusjonen har vært vellykket eller ikke. Det har heller ikke vært studiens hensikt. Våre spørsmål i innledningen av oppgaven var i hvilken grad det i prosessen med å etablere Mattilsynet ble vektlagt aktiviteter som bidro til å skape en effektiv integrasjonsprosess samt hvilken opplevelse de ansatte har hatt av oppnådde resultater.

### **5.1 Noen generelle betraktninger**

Endringsprosesser er et komplekst og utfordrende fenomen (Gundersen og Hillestad, 2001). Dette har også vært situasjonen ved etableringen av Mattilsynet i 2004. Man skulle gå fra en situasjon hvor ansvaret for tilsyn innenfor matforvaltningen var spredd mellom flere ulike aktører til en situasjon hvor dette ble samlet under en enhetlig ledelse. Fusjonspartene hadde til dels ulike målsettinger og var også svært ulikt organisert. Dette var en stor utfordring for dem som planla prosessen og som måtte ta hensyn til mange ulike interesser med ulike agendaer.

Et positivt funn i vår studie er at et flertall av respondentene gir uttrykk for at det var riktig å etablere Mattilsynet. Bakgrunnen for deres holdninger var at man kunne danne et sterkt fagmiljø for bedre oppfølging av fagområdene og at tilsynene ville bli mer enhetlig.

Våre spørsmål i innledningen av oppgaven var i hvilken grad det i prosessen med å etablere Mattilsynet ble vektlagt aktiviteter som bidro til å skape en effektiv integrasjonsprosess samt hvilken opplevelse de ansatte har hatt av oppnådde resultater.

Kritikken fra våre respondenter peker på flere enkeltfenomener som indikerer at sentrale utfordringer knyttet til kommunikasjon, ledelse, kultur og medvirkning ikke har blitt løst på en god nok måte. Og det kan reises spørsmål ved om det er elementer fra håndteringen av fusjonsprosessen som har virket inn negativt i forhold til å skulle nå de målene som ble satt.

De ansatte oppfattet at det ble gitt klare lovnader fra statens side om at ingen skulle miste jobben som resultatet av sammenslåingen. Underveis ble det også gitt signaler om at man i den nye organisasjonen skulle fortsette å utføre de samme arbeidsoppgavene som man gjorde tidligere. Disse signalene var med på å eliminere noe av den usikkerheten medarbeiderne ellers ville hatt knyttet til det å sikre både inntekt og jobbinnhold. Men en kan samtidig reise spørsmålet om man her ubevisst signaliserte at ingenting skulle endres, og at en muligens derfor, allerede ved inngangen til integrasjonsfasen, mistet noe av kraften i omstillingsprosessen?

Hvordan ble så fenomenet kultur håndtert? Litteraturen vi har nyttet peker klart på nødvendigheten å etablere en ny kultur når man skaper en ny organisasjon. Bare i liten grad oppfatter de ansatte at det ble jobbet med dette under etableringen av Mattilsynet. Mindre sosiale sammenkomster som vinlotteri, kakeordning, julebord er oppgitt av respondentene, men er dette tilstrekkelig til å skape en ny kultur? Litteraturen (Giffords og Dina, 2003) peker på at hver av organisasjonene må utvikle en dypere forståelse og respekt for hverandres forskjeller før de ansatte fra de ulike organisasjonene kan bygge tillit og kommunisere effektivt og skape sin egen kultur. Ville utfallet av endring kunne blitt et annet dersom medarbeidernes opplevelse av ledelsens fokus på viktigheten av å bygge en ny og felles kultur hadde vært en annen?

En av målsettingene ved etableringen av Mattilsynet var å kunne ta ut en effektiviseringsgevinst på 10 % i form av reduserte økonomiske bevilgninger. De årlige budsjett for Mattilsynet viser at en har oppnådd denne målsetningen. Samtidig ser vi at Mattilsynet ikke har full måloppnåelse på andre områder. Mattilsynet sliter blant annet med å nå målsetningen om at en økt andel av tilsynene skal gjennomføres ved systemrevisjonsmetodikk og at man skal redusere antallet inspeksjoner innenfor eksempelvis dyrehelseområdet. I tillegg finner vi

at områder som sentralt i organisasjonen blir løftet fram som nasjonale satsningsområder i mindre grad blir fulgt opp. Har de reduserte bevilgninger hatt betydning for begrenset måloppnåelsen på disse områdene? Et annet spørsmål er om det ligger noen kulturelle begrensninger i organisasjonen i forhold til å kunne nå målene. Dokumentanalysen og våre intervjuer peker på at organisasjonen har vesentlige utfordringer knyttet til organisasjonskultur. Dokumentanalysen viser videre at regionens måloppnåelse på inspeksjoner knyttet til dyrevelferd og dyrehelse for året 2008 er på inntil flere hundre % over måltallet, mens måloppnåelsen på revisjonstilsyn knyttet til godkjenningspliktige og meldepliktige vannverk var under 30 %. Dette i en periode hvor målsettingen, i følge styringsdokumentene, var å nedtone inspeksjonstilsyn innenfor dyrehelse og prioritere spesielt revisjonstilsynene og arbeidet knyttet til vannkvalitet.

Samlet sett er det etter vår oppfatning betimelig å spørre hvorvidt Mattilsynet greier å utnytte sine medarbeideres og således organisasjonens potensial fullt ut.

## ***5.2 Politisk toppstyrte omstillingsprosesser - en nødvendighet eller ødeleggende detaljstyring?***

Mange av de utfordringene som Mattilsynet erfarte i sitt arbeid med å etablere den nye organisasjonen kan muligens tilskrives det faktum at hele prosessen fremstår som en politisk toppstyrt prosess hvor mål og målsettinger ble etablert av den administrative og politiske ledelsen i det daværende landbruksdepartementet. En av respondentene har i intervju pekt på at det fra øverste politiske nivå ble signalisert at det ikke var akseptabelt med noen form for omkamp. Hvilket i følge den samme respondenten innebar at hele prosessen skulle gjennomføres slik det var bestemt uansett hvilke innspill som måtte komme "nedenfra" i organisasjonen.

Samtlige respondenter gir uttrykk for at svært mye var bestemt på forhånd og at rammene for påvirkning i prosessen var svært begrenset. Gjennom involvering av fagorganisasjonene sikret ledelsen at de formelle krav til medvirkning ble fulgt.

I litteraturen pekes det på nødvendigheten av at en omstillingsprosess er forankret på toppnivå. Dette skal sikre blant annet nødvendig forankring og fremdrift. I tillegg vektlegges det at prosessene ikke skal ta for lang tid. I hvilken grad har ledelsen i Mattilsynet vært bevisst på betydningen av tidsfaktoren i forbindelse med integrasjonsprosessen?

I denne fusjonen ble et relativt stort antall ansatte med ulike ansettelsesforhold i statlig og kommunal sektor berørt. Den nye organisasjonen hentet sine medarbeidere fra flere ulike kommunale og statlige organisasjoner. Dette medførte at staten i sitt arbeid ikke bare måtte forholde seg til de ansatte som ble berørt, men også måtte forholde seg til kommunene og deres interesseorganisasjon. Uten at vi i vår undersøkelse har gått inn på dette er det ikke urimelig å anta at det ville kunne eksistere en viss motstand også hos kommunene mot å miste styringen på en del av sin organisasjon. I tillegg skulle Mattilsynet bygges opp til en nasjonal og enhetlig organisasjon med en stor geografisk spredning av organisasjonens aktiviteter. Skulle en slik kompleks og utfordrende omstillingsprosess ha fremdrift var det sannsynligvis nødvendig med en viss form for toppstyring.

En ulempe ved toppstyring av slike prosesser er blant annet at de ansattes medvirkning og påvirkning fremstår mer som et spill for galleriet enn reell påvirkning fordi mye er avgjort på forhånd.

Andre ulemper ved en slik prosess er at den gjerne binder opp de operative ledere på lavere nivå i organisasjonen. Dersom målene er satt på forhånd og kommunikasjon, opplæring og forberedelser er mangelfull, samt at enkelte organisatoriske ledd ikke er på plass vil det kunne medføre at du får ledere som har liten eller ingen grad av styringsrom og lederautoritet.

### **5.3 Omstilling - en kompleks og utfordrende øvelse, også i det offentlige**

Mye av litteraturen som forefinnes om fusjoner er knyttet til private virksomheter og da gjerne i utlandet. Bare i liten grad har vi forskning fra fusjoner i offentlige virksomheter. I sin litteraturstudie peker Enehaug og Thune (2007) på *"det finnes ikke per i dag en grundig dokumentasjon av rammebetingelser for, kjennetegn ved eller erfaringer fra fusjoner i offentlig sektor"* (ibid:41). Vi mener likevel at den litteraturen vi har funnet kan sies å ha relevans i forhold til fusjoner både i offentlig og i privat sektor i norsk sammenheng.

Den åpenbare likheten mellom fusjoner i offentlig og privat sektor er at det i begge tilfellene er mennesker som er det bærende element i prosessen. Flere forskningsarbeider som har studert reaksjoner blant ansatte i forbindelse med fusjoner og oppkjøp peker på at de ofte opplever prosessen som *"... negativt i form av stress, sinne og sterk motstand til fusjonsplanene"* (ibid, 2007:49). Det er ingen grunn til å tro at ikke disse forholdene er overførbare til fusjoner også i det offentlige. Vår studie viser at man har erfart dem i prosessen med etableringen av Mattilsynet.

Den forskjellen vi imidlertid ser er den som ligger i motivasjonen for omstillingen. I det private er ofte motivasjonen å påvirke bunntinjen, det vil si å skaffe seg større fortjeneste gjennom utvidelse av egen virksomhet. I det offentlige er det gjerne fokuset på effektivisering og muligheten for å hente ut positive synergieffekter som er motivasjonen (Solstad, 2009). Deretter blir det ofte overlatt til administrasjonen å finne de praktiske løsninger på utfordringer som er komplekse og vanskelig. I private bedrifter vil det ofte være styret og eller eventuelt ledelsen for bedriften som fremsetter forslag om endringer, og ikke eierne. Således kan man si at eierrollen i offentlige organisasjoner i enkelte tilfeller har en langt mer offensiv og aktiv rolle enn den rollen en tilsvarende eier i en privat bedrift vil ha.

Enehaug og Thune (2007) peker også på at fusjoner i det offentlige preges av at de har særskilte rammer. De finner sted innenfor en kompleks og sterkt politisert kontekst, ofte som et virkemiddel i en større reform. Den offentlige virksomhet har også *"... institusjonelle trekk som gjør at det er vanskelig å implementere endringer ovenfra og ned"* (ibid:50). De organisasjonene som skulle utgjøre det nye Mattilsynet hadde ulike institusjonelle trekk. Selv om de alle var organisasjoner som drev med tilsyn innenfor ulike deler av matforvaltningen, hadde de ulik tilhørighet og tilnærming til feltet. I tillegg var de geografisk spredd. Ett annet institusjonelt trekk var at flere fagprofesjoner utviste en form for motstand mot prosessen, og at de hadde god hjelp fra sine fagorganisasjoner i dette. Dermed fikk man en form for motstand som ikke bare var basert på faglige innvendinger, men også etiske, organisatoriske og geografiske forhold. En slik motstand, sammen med den motstanden som de mer menneskelige faktorene utgjør, medfører at fusjoner i offentlig virksomhet må kunne ses på som en utfordrende prosess med mange av de samme utfordringene som privat virksomhet har. I tillegg kommer de institusjonelle særtrekk som er spesielle for offentlige virksomheter, og som i enda større grad kompliserer prosessen. *"Ut fra hva som kjennetegner offentlige organisasjoner, og den offentlige kontekst, er det grunn til å anta at fusjoner i offentlig sektor*

*er langt mer kompliserte enn fusjoner i privat sektor.*” (Solstad, 2009:under overskriften ”Avslutning”).

#### **5.4 Ledelse – en nøkkelfaktor spesielt i omstillingstider**

Ledelse er en nøkkelfaktor i omstilling, men også en sårbar ressurs (Enehaug og Thune, 2007). I vår teoretiske gjennomgang av feltet har vi flere ganger fått påpekt viktigheten av å gjøre gode forberedelser forut før selve integrasjonen, og at dette er en av ledelsens kanskje viktigste oppgaver.

Først og fremst ser vi at tiden til forberedelser ikke har vært god nok i fusjonen av Mattilsynet. Man har derfor ikke fått forberedt fusjonen tilstrekkelig i forhold til alle de faglige og menneskelige utfordringene. En av respondentene peker på dette og sier at man burde ha ventet om lag et halvt år før man iverksatte sammenslåingen. Om denne tiden ville ha vært tilstrekkelig er vanskelig å uttale seg om, men kanskje kunne en bedre planlegging og bevisstgjøring av de ansatte gjennom kompetanseheving gitt et bedre grunnlag for å gjennomføre prosessen.

Forberedelser for å sjekke ut hvor de ansatte befinner seg med hensyn til holdninger til prosessen og målene, samt kompetanseheving for å kvalifisere seg til å gjennomføre en slik prosess er tiltak som antas viktige for å lykkes med prosessen. Respondentene oppfatter ikke at det i noen stor grad ble lagt til rette for aktiviteter som bidro til å fremme integrasjonsprosessen. Litteraturen peker på behovet for å forberede lederne på integrasjonsprosessen blant annet gjennom å bli kjent med hverandre og de fusjonerte organisasjonenes kultur. *”Kommunikasjon er avgjørende for hvordan moderne organisasjoner fungerer, og derfor nøkkelen til lederskap, og til samarbeid for å realisere organisasjonens mål”* (Jacobsen og Thorsvik, 2007:255). De to forfatterne påpeker at høyt kompetente medarbeidere kommuniserer på en helt annen måte enn tidligere. Mange medarbeidere har en arbeidsplass hvor produksjonen ikke lenger skjer i avgrensede lokaler, men gjennom samarbeid med kunder, brukere og innbyggere. Den enkelte medarbeider må selv må ta stilling til hvordan arbeidsoppgavene skal løses. Det betyr at makten er flyttet vekk fra lederen og den hierarkiske organisasjonen, og ut til den selvstendige medarbeider. Dette får betydning for typen kommunikasjon som må velges for en slik type organisasjon. Hovedelementet i slike organisasjoner blir da den uformelle kommunikasjon - som ledere kan ha store problemer med

å få innsikt i (ibid). Hvis da ledelsens svar på en slik utfordring blir den formelle kommunikasjonen, altså en kommunikasjon preget av instruksjer fra ledere og rapportering fra medarbeidere, har man som leder en utfordring knyttet til at man ikke synes å bevege seg i takt med resten av organisasjonen.

Jacobsen og Thorsvik (2007) omtaler også at kommunikasjonsproblemer *"kan være knyttet til opportunistisk adferd"* (ibid:258), at noen har kunnskap om et forhold men av en eller annen grunn holder den tilbake. Dette kan eks være et ønske om å fremme spesielle interesser. Noen av våre respondenter har påpekt problematikken med at fagorganisasjonene åpenbart hadde kunnskap fra sentralt nivå som man ikke hadde på lokalt nivå. Dette medfører at enkeltpersoner eller grupper har et fortrinn i en prosess og kan nytte det til egen fordel om ønskelig. Uansett ligger det et potensial i det å utnytte uformell kommunikasjon til å utvikle relasjoner mellom ansatte og derigjennom øke muligheten for å utvikle tillit. Her ligger også noe av potensialet til å utvikle styring av organisasjonen gjennom uformell kommunikasjon. Da må en leder *"vinne de ansattes mandat til å lede for å kunne lede"* (ibid:268).

Vi finner det riktig å stille spørsmålet om hvorvidt Mattilsynet har anstrengt seg tilstrekkelig, og hatt et sterkt nok fokus på ledelse som nøkkelfaktor både som del av forberedelsene, men også for at organisasjonen skal utvikle seg og nå sine mål? Videre stiller vi spørsmål ved om organisasjonens strategi for kommunikasjon er avstemt med de forventningene og behov som finnes i organisasjonen?

Manglende forberedelser før fusjonen både med hensyn til å etablere felles prosjekt og det å oppnå noen suksesshistorier kan ha hatt innvirkning på medarbeidernes aksept samt forpliktelse og lojalitet til fusjonen. Det er, etter vår mening, også relevant å stille spørsmålet ved strategien med å skulle "frede" alle ansatte i en omstillingsprosess, både i forhold til ansettelsesforhold og jobbinnhold. Hvordan kan man da etablere en motivasjon blant de ansatte for den nødvendige endring?



Respondentene og dokumentanalysen bekrefter at det ikke har foregått noen utvikling av de ansatte til generalister. Vi har påpekt at det synes å ha vært for lite fokus på gjennomføring av tiltak for å utvikle en ny kultur, samt det å skape felles prosjekt og suksesshistorier som drivere for å utvikle organisasjonen. Vår studie antyder at ledelsen, gjennom for lite fokus på kulturbygging, har latt det vokse frem sterke motkulturer i organisasjonen. Er det mulig at vi kan finne svarene til denne mangelfulle endringen innenfor områdene ledelse og kultur?

### **5.5 Implikasjoner for videre forskning**

I vår studie har vi forholdt oss kun til Mattilsynet, region nordland. En videre studie i flere av tilsynets regioner for å kartlegge de samme forhold som vi har undersøkt kunne ha vært av interesse for å avdekke om opplevelsene blant de ansatte er den samme i hele organisasjonen.

Forskning på fusjoner bør fokusere på faktisk fusjonsatferd og vi anser det som interessant å gjennomføre studier av flere offentlige fusjoner for å fremskaffe kunnskap omkring dette. Videre vil det kunne være av interesse å undersøke om en finner tilsvarende trekk ved andre fusjoner innenfor offentlig sektor, eksempelvis NAV-reformen, sykehusreformen og Innovasjon Norge.

Tidsfaktoren representerer en stor usikkerhetsfaktor. Hva de ansatte husker vedrørende sin egen opplevelse og faktiske atferd mange år etter at fusjonen representerer en mulig feilkilde. Således vil det å etablere følgeforskning knyttet til omstillinger og fusjoner i offentlig sektor kunne være en måte å fremskaffe data fra flere faser i prosessen og således et sikrere datamateriale.

Vi vil, som Enehaug og Thune (2007), foreslå at en setter fokus på systematisk oppsummering av tilgjengelig kunnskap og empirisk forskning på fusjoner av offentlige virksomheter.

## Litteraturliste

- Bang, H. (1995) Organisasjonskultur. Oslo, Tano.
- Direktoratet for forvaltning og IKT. 2008. DIFI rapport nr 2008:3
- Enehaug, Heidi og Thune Taran. (2007). Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser. Arbeidsforskningsinstituttet. Oslo 2007.
- Engstrøms, Rosegren og Hallberg. 2002. Balancing involment: emplyees' experience of merging hospitals in Sweden. Journal of advanced nursing.
- Elvekrok, Ingunn. (2006). Medvirkning - mer enn medvirkning. Effekter av ulike medvirkningsformer i strategiske endringsprosjekt. Norges Handelshøyskole. Bergen 2006
- Gifford, E.D. & Dina, R.P. 2003. "Changing organizational cultures: The challenge in forging successful merges". 2003. The quarterly journal of human services management
- Grahm-Haga, T.S. (2007): Myten om et integrert tilsyn. En studie av Mattilsynets etablering og drift. Stein Rokkan senter for flerfaglige samfunnsstudier. Universitetsforskning Bergen. Notat 9-2007
- Greenberg, J. (2005). Managing behaviour in organizations, Upper Saddle River, Prentice Hall. 2005
- Gundersen, Bjørn Helge og Hillestad, Tore. 2001. "Fra hierarki til selvstyrte team - erfaring fra en radikal omorganisering". Magma - årgang 4 Nr.1-2001
- Haugstveit, Y. (2007). Organisasjonskultur og resultater - Organisasjonskulturens effekt på oppnåelse av resultater i bedrifter og organisasjoner. En forskningsgjennomgang.
- Heum, P., T. Nesheim, O. Nordhaug, K. G. Salvanes (red) (2006): "Arbeidsliv i omstilling. Bergen: Fagbokforlaget
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons?, Public Administration nr. 69. 1991
- Jacobsen, D.I. (2003). Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskaplig metode. 3. utgave. Kristiansand S., Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2007). Hvordan organisasjoner fungerer. 3. utgave. Bergen, Fagbokforlaget.
- Jenssen, Sverre Are (2002). Lederutfordringer i internasjonale oppkjøp og fusjoner. Magma nr.5, 2002.
- Johannessen, A. Kristoffersen, L. Tufte, P.A. (2009). Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag. Abstrakt forlag AS 2009
- Jones, J. M. (2003). "Dual or duelling culture and commitment. The impact of a tri-hospital merger". JONA, Volum 33, Number 4, pp 235-242, Lippincott Williams & Wilkins. Inc
- Kaupangen. (2006). Gjennomgang av Mattilsynets organisasjon – Delrapport 1
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2005). Psykologi i organisasjon og ledelse. Bergen, Fagbokforlaget.

- Kavanagh, M. H. Ashakanasy, N.M. (2006). "The impact of leadership and change management strategy on organisational culture and individual acceptance of change during a merger". *British journal of management*
- Kustatscher, V. og Cooper C.L. (2005). *Managing Emotions in Mergers and Acquisitions*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo Gyldendal Akademisk
- Maalø, E. (2002). *Casestudier af og om mennesker i organisationer*. Viborg. Akademisk Forlag A/S
- Larson, R. og S. Finkelstein (1999); "Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case study of synergy realization". *Organization Science*, Vol. 10, No. 1. Side 1-26
- Nyeng, Frode og Wennes, Grete (2005). *Sterke følelser: kjernen i det nye arbeidslivet?* Magma nr.1, 2005.
- Nyeng, F. (2004): *Vitenskapsteorinfor økonomer*. Oslo. Abstrakt forlag.
- Risberg, A. (2005): *Introduction to section four. Mergers and acquisitions. A critical reader*. London, Routledge
- Schein, Edgar. (1985). *Organisasjonskultur og ledelse*. 1985. Mercuri Libro Forlag. Oslo
- Seo, M-G, Hill, N.S.(2005): *Understanding the human side of Merger and acquisition. An integrative Framework.* The Journal of Applied Behavioral Science, Vol 41, No 4. s 422-443
- Solstad, Elsa. (2009). *Fusjoner i offentlig sektor*. Magma nr.9, 2009.
- St.prp. nr. 1 (2001-2002). Statsbudsjettet.
- St.prp. nr. 1 (2002-2003). Statsbudsjettet. Tillegg nr. 8 for budsjetterminen 2003
- Stortingsmelding nr. 17 (2002-2003) Om statlige tilsyn
- Trygstad, S., Lorentzen, T., Løken, E., Moland, L. og Skalle, N. (2006): *Den nye staten. Omfang og effekter av omstillingene i staten 1990-2004*. Fafo-rapport 530
- Yin, R.K. (2003) *Case study research Design and methods*. 3 utgave. Sage publications inc.

## Vedlegg 1 – Trivselsundersøkelse 2005

Resultatene det henvises til er på bakgrunn av svar fra ansatte i Region Nordland. (Det vil si både regionskontor og distriktskontorene samlet)

*Alle verdiene er i prosent.*

<b>Påstand:</b>	<b>Helt enig</b>	<b>Noe enig</b>	<b>Noe uenig</b>	<b>Helt uenig</b>
Samarbeidet i vår enhet er preget av god samhandling	18,8	62,2	17	2
Samarbeidet i vår enhet er preget av gjensidig god kommunikasjon	23,1	50	26,9	0
Samarbeidet i vår enhet er preget av gjensidig god informasjon	15,4	48,1	32,7	3,8
Samarbeidet i vår enhet er preget av god kjennskap til hverandres roller og oppgaver	17,7	51	21,5	9,8

<b>Påstand:</b>	<b>Helt enig</b>	<b>Noe enig</b>	<b>Noe uenig</b>	<b>Helt uenig</b>
I min seksjon eller distriktskontor samhandler vi godt	52,2	38	6,5	3,3
I min seksjon eller distriktskontor har vi den faglige kompetansen vi trenger	40,2	51,1	8,7	0
I min seksjon eller distriktskontor kan vi i stor grad påvirke enhetens prioriteringer	30,5	42,4	19,5	7,6
I min seksjon eller distriktskontor strekker vi oss langt for å gjøre en god jobb	74,7	24,2	1,1	0
I min seksjon eller distriktskontor er vi flinke til å dele informasjon og kunnskap med hverandre	43,5	44,5	9,8	2,1
I min seksjon eller distriktskontor er det rom for ulike meninger	59,3	34,1	4,4	2,2
I min seksjon eller distriktskontor er vi mer opptatt av fremtida enn fortida	56,7	35,5	6,7	1,1
I min seksjon eller distriktskontor er vi flinke til å oppmuntre hverandre i forhold til egen utvikling	41,7	44	12,1	2,2
I min seksjon eller distriktskontor er det tillatt å prøve og feile og lære av det	65,6	31,1	2,2	1,1
I min seksjon eller distriktskontor har vi det artig på jobben	50	39,2	8,7	2,1
I min seksjon eller distriktskontor blir jeg ikke utsatt for negative handlinger som plaging, utfrysing, erting, negativ særbehandling, og lignende som forekommer gjentatte ganger	87	7,6	2,1	3,3

<b>Påstand:</b>	<b>Helt enig</b>	<b>Noe enig</b>	<b>Noe uenig</b>	<b>Helt uenig</b>
Jeg har en jobb med klart definerte arbeidsoppgaver	31,2	41,9	25,8	1,1
Jeg har en jobb hvor jeg vet hva som forventes av meg	25,8	52,7	16,2	5,4
Jeg har en jobb som er faglig utviklende	35,9	39,1	18,5	6,5
Jeg har en jobb som engasjerer meg sterkt	38	41,3	17,4	3,3
Jeg har en jobb hvor jeg bruker tiden effektivt	34,7	52,2	12	1,1
Jeg har en jobb hvor arbeidsmengden er akseptabel for meg	25,6	45,6	26,6	2,2
Jeg har en jobb som gir muligheter til personlig utvikling	32,3	43,3	14,4	10
Jeg har en jobb hvor jeg bruker tiden på de arbeidsoppgaver min leder har definert som de viktigste	30,8	47,2	16,5	5,5
Jeg har en jobb hvor jeg har de arbeidsredskaper jeg trenger for å gjøre jobben min godt	43,5	44,5	8,7	3,3
Jeg har en jobb som jeg oppfatter som samfunnsnyttig	51,7	35,1	13,2	0

<b>Påstand:</b>	<b>Helt enig</b>	<b>Noe enig</b>	<b>Noe uenig</b>	<b>Helt uenig</b>
I Mattilsynet har vi en kultur preget av åpenhet	19,3	56	19,3	5,4
I Mattilsynet har vi en kultur preget av raushet	17,6	46,2	30,8	5,5
I Mattilsynet har vi en kultur preget av engasjement	28,9	58,9	8,9	3,3
I Mattilsynet har vi en kultur preget av redelighet	34,1	53,8	8,8	3,3
I Mattilsynet har vi en kultur preget av en tydelig ledelse	17,6	40,7	29,6	12,1
I Mattilsynet har vi en kultur preget av klare overordnede mål og visjoner	23,3	44,5	26,6	5,5
I Mattilsynet har vi en kultur preget av en klar oppfatning av hvem våre brukere er	40,8	41,9	16,2	1,1
I Mattilsynet har vi en kultur preget av et godt samarbeid mellom ledelse og medarbeidere	28	42	22,5	7,5
I Mattilsynet har vi en kultur preget av at vi gjør ting enkelt der det er mulig	18,7	46,2	24,2	11

<b>Påstand:</b>	<b>Helt enig</b>	<b>Noe enig</b>	<b>Noe uenig</b>	<b>Helt uenig</b>
Alt i alt trives jeg godt i jobben min	61,2	33,3	4,3	1,1
Alt i alt er mattilsynet en god arbeidsplass	51	29,8	14,9	4,3
Alt i alt har min region en tydelig toppledelse	20,2	41,6	23,6	14,6
Alt i alt har Mattilsynet en tydelig toppledelse på hovedkontoret	14	45,4	24,4	16,3

### Det viktigste punktet å gripe fatt i for å forbedre min arbeidssituasjon er

Opplevelse av å gjøre samfunnsnyttig arbeid	5,8
Hensiktsmessig arbeidsredskap	1,2
Prioriteringer av arbeidsoppgaver	15,1
Mine muligheter for personlig utvikling	5,8
Avpassing av arbeidsmengde	8,1
Se på mulighet for mer effektivt tidsbruk	4,7
Mitt engasjement i jobben	5,8
Mulighet for faglig utvikling i jobben	29,1
Avklaring av hva som forventes av meg	14
Klarere definering av arbeidsoppgaver	10,5

**Det viktigste punktet å gripe fatt i for å forbedre samarbeidsforholdene i min enhet er**

Vår holdning til negative holdninger	4
Vår holdning til å ha det artig på jobben	5,3
Vår holdning til å prøve og feile og lære av det	2,6
Vår holdning til å oppmuntre hverandre til egen utvikling	13,1
Vår holdning til å se framover	4
Vår holdning til å gi rom for ulike meninger	4
Vår holdning til å dele informasjon og kunnskap	18,4
Vår holdning til å strekke oss for å gjøre best mulig jobb	6,6
Vår mulighet til å påvirke enhetens prioriteringer	11,9
Enhetens faglige kompetanse	10,5
Samarbeidsforholdene i enheten generelt	19,8

**Det viktigste punktet å gripe fatt i for å forbedre samarbeidet i vår enhet\* er:**

Tydeligheten i rollefordelingen i enheten	25,3
Informasjonsflyten i enheten	32,5
Kommunikasjonen i enheten	25,3
Samhandling i enheten	17

**Det viktigste punktet å gripe fatt i for å forbedre Mattilsynets organisasjonskultur er:**

Vår evne vilje til å velge enkle løsninger der det er mulig	31,8
Samarbeidsforholdene mellom ledelsen og medarbeidere	30,5
Klargjøring av hvem våre brukere er	1,3
Klargjøring av overordnede mål og visjoner	12,2
Vår kultur for å utøve tydelig ledelse	12,2
Vår redelighet	2,4
Vår raushet	1,3
Vår åpenhet	6,1
Vårt engasjement	2,4

## Vedlegg 2 – Temperaturmålinger i Mattilsynet 2008 - 2009

Resultater fra Region Nordland

ALLE verdiene er i %.

I min avdeling er:

arbeidsmiljøet godt

	2008	2009
Helt enig	70	60
Noe enig	25	35
Noe uenig	5	3,8
Helt uenig	0	1,2

Er samarbeidet preget av åpenhet og takhøyde

	2008	2009
Helt enig	57,5	50
Noe enig	32,5	31,2
Noe uenig	10	15
Helt uenig	0	3,8

I vår avdeling er vi flinke til å dele informasjon og kunnskap med hverandre

	2008	2009
Helt enig	38,5	28,8
Noe enig	38,5	47,5
Noe uenig	23,1	20
Helt uenig	0	3,8

Har jeg tilfredsstillende arbeidsoppgaver og arbeidsmengde

	2008	2009
Helt enig	40	50
Noe enig	35	38,8
Noe uenig	25	8,8
Helt uenig	0	2,5

Trives jeg og vil fortsette som medarbeider

	2008	2009
Helt enig	50	60

Noe enig	37,5	27,5
Noe uenig	12,5	7,5
Helt uenig	0	5

#### Lederrollen

Jeg opplever at min nærmeste leder fungerer godt i lederrollen

	2008	2009
Helt enig	42,5	53,7
Noe enig	37,5	25
Noe uenig	7,5	13,8
Helt uenig	12,5	7,5

#### Bruker og etterlever verdiene i lederplakaten

	2008	2009
Helt enig	47,5	47,4
Noe enig	30	33,4
Noe uenig	15	11,5
Helt uenig	7,5	7,7

#### Verdiene i Mattilsynet

Mellom oss som ansatt i Mattilsynet har vi en kultur preget av åpenhet

	2008	2009
Helt enig	30	31,2
Noe enig	40	47,5
Noe uenig	27,5	20
Helt uenig	2,5	1,2

Mellom oss som ansatt i Mattilsynet har vi en kultur preget av raushet

	2008	2009
Helt enig	20	27,9
Noe enig	47,5	48,1
Noe uenig	30	21,5
Helt uenig	2,5	2,5

Mellom oss som ansatt i Mattilsynet har vi en kultur preget av engasjement

	2008	2009



---

Helt enig	35	38,8
Noe enig	55	46,2
Noe uenig	7,5	12,5
Helt uenig	2,5	2,5

Mellom oss som ansatt i Mattilsynet har vi en kultur preget av redelighet

	2008	2009
Helt enig	47,5	45
Noe enig	45	38,8
Noe uenig	5	12,5
Helt uenig	2,5	3,8

## Vedlegg 3 – Intervjuguide

- navn
- alder
- utdanning
- stilling

Før:

1. Start med å fortelle litt om hvilken jobb du hadde før du kom til/ble endel av Mattilsynet. (hvilken organisasjon arbeidet du i, arbeidsoppgaver, kolleger mv)
2. Hva var status mht din tidligere organisasjon
3. På hvilken måte mottok du første gang informasjon om den kommende sammenslåing/etablering av Mattilsynet og fra hvem
4. Hva oppfattet du som budskapet bak etableringen av Mattilsynet
5. Var du på noe tidspunkt redd for å miste jobben din
6. Hvordan håndterte ledelsen på din tidligere arbeidsplass prosessen med å innlemmes i Mattilsynet
7. I hvilken grad hadde du/dere kommunikasjon med andre ansatte fra de andre organisasjonene som inngikk i sammenslåingen

Under:

1. Hvilken form for medvirkning var det i prosessen
2. Hvordan oppfattet du denne medvirkningen (positiv eller negativ)
3. Var du/de ansatte med på å utarbeide målsettinger for Mattilsynet
4. Hva var dine vurderinger av de målsettinger som ble satt/var satt for Mattilsynet
5. Ble det gitt noen form for lovnader mht bo-og arbeidssted, arbeidsinnhold, lønn mv (hva signaliserte eierne)
6. Hvordan foregikk kommunikasjonen i Mattilsynet (uformell, formell)
7. Ble det igangsatt prosesser med teambuilding og på hvilken måte
8. Hvilke tiltak ble iverksatt for å skape en organisasjon (kultur)
9. Hva er Mattilsynets viktigste oppgaver
10. Hvem definerer hva som er viktig
11. Er noen oppgaver vanskeligere enn andre
12. Hvilke oppgaver vil du prioritere hvis knapphet på tid
13. Er det noen form for diskusjon om hva som er de viktigste oppgavene
14. Arbeidere dere i team
15. Hva/hvem bestemmer sammensetningen
16. Hva er den lokale ledelsens viktigste oppgaver (ledelsesperspektiver)
17. Ble det foretatt noen form for kompetansekartlegging (før el under prosessen)

Etter:

1. Er det forskjell på hvor god jobb du føler at du gjør nå i Mattilsynet i forhold til den jobben du gjorde i din tidligere organisasjon?
2. I hvilken grad ble dine interesser ivaretatt i integreringsprosessen
3. Hvilken betydning hadde medvirkningen for utfallet av prosessen
4. Hvordan oppfatter du at ledelsen har håndtert omstillingsprosessen
5. Føler du at din arbeidsgiver får det beste ut av deg som arbeidstaker
6. Trodde du på målsettingene for Mattilsynet
7. Oppfattet du noen former for motkultur før el under prosessen