østlandsforskning
Eastern Norway Research Institute

ØF-rapport 13/2018

Mellom fag og folk

En studie av lederrollen i Mattilsynet

av

Torhild Andersen

Rapport

Østlandsforskning ble etablert i 1984. Instituttet har siden 2011 vært organisert som et aksjeselskap med Hedmark og Oppland fylkeskommuner, Høgskolen i Lillehammer, Sparebanken Hedmark og Stiftelsen Østlandsforskning som eiere. Østlandsforskning er lokalisert på Lillehammer, men har også et kontor på Hamar.

Instituttet driver anvendt, tverrfaglig og problemorientert forskning og utvikling. Østlandsforskning er orientert mot en bred og sammensatt gruppe brukere. Den faglige virksomheten er konsentrert om to områder:

- Næringsliv og regional utvikling
- Velferd, organisasjon og kommunalforskning

Østlandsforskning viktigste oppdragsgivere er departementer, fylkeskommuner, kommuner, statlige etater, råd og utvalg, Norges forskningsråd, næringslivet og bransjeorganisasjoner.

ØF-rapport 13/2018

Mellom fag og folk

En studie av lederrollen i Mattilsynet

av
Torhild Andersen

østlandsforskning
EASTERN NORWAY RESEARCH INSTITUTE

Tittel: Mellom fag og folk. En studie av lederrollen i Mattilsynet

Forfatter: Torhild Andersen

ØF-rapport nr.: 13/2018

ISBN nr.: 978-82-7356-782-6

ISSN nr.: 0809-1617

Prosjektnummer: 1393

Prosjektnavn: Evaluering av lederrollen i Det moderne Mattilsynet

Oppdragsgiver: Mattilsynet

Prosjektleder: Torhild Andersen

Referat: Rapporten oppsummerer en studie av lederrollen i Mattilsynet etter omorganiseringen til Det moderne Mattilsynet i 2015. Det er gjennomført kvalitative intervjuer med en rekke ledere og medarbeidere knyttet til tre avdelinger/seksjoner. Det er også gjennomført en kvantitativ spørreundersøkelse. Studiet oppsummerer at det er oppnådd positive effekter på samarbeid og utnytting av ressurser på tvers, men der er potensiale for utvikling og forbedring på flere områder i det videre arbeidet med å nå målene i arbeidsgiverstrategien.

Emneord: Evaluering, ledelse, organisasjon, omorganisering, Mattilsynet

Dato: November 2018

Antall sider: 190

Pris: Kr 290,-

Utgiver: Østlandsforskning AS

Postboks 223

2601 Lillehammer

Telefon 61 26 57 00

epost: post@ostforsk.no

http://www.ostforsk.no

Publikasjonen er vernet etter åndsverkloven. Eksemplarfremstilling utover til privatbruk, er bare tillatt når det er hjemlet i lov eller avtalt med Kopinor (www.kopinor.no). Utnyttelse i strid med lov eller avtale kan medføre erstatnings- og straffeansvar.

FORORD

Mattilsynet, Høgskolen i Innlandet og Østlandsforskning inngikk i februar 2018 avtale om å gjennomføre en ekstern evaluering av lederrollen i Mattilsynet. I organisasjonen er det i de senere årene gjennomført et ledelsesutviklingsprogram og en har allerede ervervet kunnskap gjennom resultater fra evalueringen i 2016, kartlegging av arbeidsmiljø og ulike utviklingsprosjekter. En målrettet bruk av denne kunnskapen mener oppdragsgiver best kan gjøres gjennom en ekstern evaluering i prosjektet "God ledelse i Det Moderne Mattilsynet" .

Datainnsamlingen har funnet sted gjennom intervjuer med en rekke ledere og medarbeidere knyttet til tre avdelinger/seksjoner i Mattilsynet. Det er også gjennomført en spørreundersøkelse ved hjelp av tre studenter ved Bachelor i organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Innlandet. Studentene har brukt dataene i sine BA-oppgaver. Undersøkelsen var delvis en gjentakelse av "Hjulet Rundt"- undersøkelsen som ble gjennomført av Høgskolen i Lillehammer i desember 2015.

Vi vil rette en stor takk til alle informantene i Mattilsynet som har bidratt med sine erfaringer i intervjuene, og til kontaktpersonene ved kontorstedene som har tilrettelagt og organisert. Det har vært en fryd å samarbeide med dem alle! Det har også vært inspirerende å samarbeide med arbeidsgruppa i Mattilsynet ledet av Liv Engravslia. Som utenforstående har vi hatt stor nytte av deres relevante innspill og vår gode dialog underveis.

Rapporten er ført i pennen av Torhild Andersen, som også har gjennomført samtlige intervjuer. Sluttføringen er gjort i samarbeid med Trude Hella Eide, Tonje Lauritzen og Mona Stokke ved Østlandsforskning

Lillehammer, november 2018

Tonje Lauritzen (sign)
Forskningsleder

Torhild Andersen(sign)
prosjektleder

INNHOLD

Oppsummering **5**

1 Innledning **7**

1.1 God ledelse i "Det moderne Mattilsynet" 7

1.2 En studie av lederrollen – ikke av lederne 8

2 Bakteppet **11**

2.1 Ledelse i en matriselignende organisasjon 11
2.1.1 Det moderne Mattilsynet - en "matriselignende" organisasjon med flyt av kunnskap på tvers 11
2.1.2 Teori om matriseorganisasjonens fordeler og ulemper 13
2.1.3 Erfaringene fra Mattilsynets matrise, samarbeid på tvers og helhet 14

2.2 Lederspenn, fjernledelse og selvledende medarbeidere 16
2.2.1 Forventninger til lederrollen i Det moderne Mattilsynet 16
2.2.2 Ledelse og lederroller i teorien 18
2.2.3 Hva vet vi allerede om handlingsrom og motivasjon? 24

2.3 Ledelse under omstilling 26
2.3.1 Mattilsynet i kontinuerlig omstilling 26
2.3.2 Organisasjonsutvikling eller innovasjon? 27
2.3.3 Hva vet vi fra før om forbedring og innovasjon i Mattilsynet? 29

3 Metode og datainnsamling **31**
3.1.1 Dokumentstudier 31
3.1.2 Spørreundersøkelse 31
3.1.3 Casestudier 33

4 Funn og drøfting **35**

4.1 De viktigste endringene? 35

4.2 Ledelse i den "matriselignende organisasjonen" 36
4.2.1 Både klart og uklart 36
4.2.2 Hvem ser meg i gråsona? 37
4.2.3 Bedre samarbeid på tvers med noen "missing links" 38

4.3 Lederoller, lederspenn, fjernledelse og selvledelse 39
4.3.1 Lederspenn og mellomlederskvis 40
4.3.2 Mellom folk og fag 41
4.3.3 Kommunikasjon i åpne landskap 42
4.3.4 Lederkommunikasjon 43
4.3.5 Fjernledelsen går seg til 44
4.3.6 …men det er ikke det samme med fredagspils på Skype 44
4.3.7 Selvledelse? Sjølgående har vi alltid vært! 45
4.3.8 Det er forskjell på folk 47
4.3.9 Selvledende team – en utopi? 47
4.3.10 Handlingsrom og motivasjon 49

4.4 Ledelse under omstilling 51
4.4.1 Vi må gå hele hjulet rundt! 51
4.4.2 Prioritering opp og prioritering ned – i stort og smått 52
4.4.3 Nye teknologiske muligheter og digitale utfordringer 53

4.4.4 Er kulturen for å fremme ideer i Mattilsynet forbedret? 54
4.4.5 Er oppfatningen av oppfølging og implementering av nye ideer i Mattilsynet forbedret? 55
5 Veien videre 57
6 Referanseliste 59
7 Vedlegg 63
7.1 Frekvensfordeling Questbackundersøkelse DMM 63
7.2 BA-oppgave organisasjonsendring inkl. spørreskjema 109
7.3 Oppsummering av dokumenter 165
7.4 Brev til ledere om intervju 182
7.5 Intervjuguide med intro 184

Figurer

Figur: 1 Organisering av Region Midt, et eksempel på organisasjonsstruktur (Mattilsynet, 2014a) 12
Figur 2: Matrisestruktur (eksempel fra en produksjonsbedrift) (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 79) 14
Figur: 3 Ambisjoner for ledelse i DMM. Arbeidsgiverstrategi 2017-2020 (Mattilsynet, 2017a) ... 16
Figur 4: Ambisjoner for medarbeiderskap i DMM. Arbeidsgiverstrategi 2017-2020 (Mattilsynet, 2017a) 17
Figur 5: Formålet med ledelsesprogrammet (Mattilsynet, 2018e) 18
Figur 6: Maslows behovshierarki (Maslow, 1954) 23
Figur 7: Oppsummering fra medarbeiderundersøkelsen 2016 (Rambøll, 2016) 25
Figur 8: Underveisevaluering av lederprogram 2016 oppsummering (Mattilsynet, 2018e) 26
Figur 9 Viktige veivalg, adm.dir. Harald Gjein (Mattilsynet, 2018a) 27
Figur 10 Styre sitt eget arbeid (BA3) 49
Figur 11 Handlingsrom og rammeverk - gjennomsnitt (N=231) 50
Figur 12 Handlingsrom - fjernledede vs nærledede (BA2) 51
Figur 13 Oppmuntring (BA1) 54
Figur 14 Jeg trekkes aktivt med i utviklingen av egne ideer (BA1) 55
Figur 15 Min nærmeste leder følger opp forbedringer som er vedtatt 56

Tabeller

Tabell 1 Tema beskrevet i mandatet for evalueringen (Mattilsynet, 2018c). 9
Tabell 2: Spørsmål og tema belyst i studien 10
Tabell 3 Casestudier - gjennomførte intervju 34

OPPSUMMERING

Østlandsforskning og Høgskolen i Innlandet har gjennomført en studie av lederrollen i Mattilsynet etter omorganiseringen til Det moderne Mattilsynet i 2015. Denne rapporten er leveransen i prosjektet i Mattilsynet. Det er gjennomført kvalitative intervjuer med en rekke ledere og medarbeidere knyttet til tre avdelinger/seksjoner. Det er også gjennomført en kvantitativ spørreundersøkelse.

Studien oppsummeres med at det er oppnådd positive effekter på samarbeid og utnytting av ressurser på tvers av geografi i Det moderne Mattilsynet. Interregionale fagfora og den nye fagrådgiverrollen fungerer godt, men det er behov for tydeliggjøring og kommunikasjon av ansvar for disponering av ressurser og prioriteringer.

Det er potensiale for utvikling og forbedring på flere områder i det videre arbeidet:

- Tydeliggjøring og styrking av personallederfunksjonen
- Bygging av fellesskapsfølelse i enheter delt på flere kontorsteder
- Effektivisering av kombinasjonen åpne kontorlandskap/kommunikasjon ved Skype/ video
- Tydeliggjøring av mandat, mål og rammer for selvledende team
- Tilbakeføring av resultater fra og oppfølging av evalueringer og undersøkelser
- Tydeligere prioritering (på alle nivå) av prioriteringer av arbeidsområder

1 INNLEDNING

1.1 God ledelse i "Det moderne Mattilsynet"

Mattilsynet er et statlig forvaltingsorgan som arbeider for å sikre norske forbrukere trygg mat og trygt drikkevann. I tillegg skal organisasjonen fremme folke-, plante-, fiske- og dyrehelse, miljøvennlig produksjon og etisk forsvarlig hold av fisk og dyr. Mattilsynet har også oppgaver knyttet til kosmetikk og legemiddel, og fører tilsyn med dyrehelsepersonell (Mattilsynet, 2018a). Organisasjonen har vært gjennom en omfattende endringsprosess fra 2015. Med prosjektet "Det moderne Mattilsynet" har en gått fra tre til to forvaltningsnivå, og fra åtte til fem regioner. I tillegg er all klagesaksbehandling flyttet til hovedkontoret.

Det har blitt færre ledere og ledernivå, og samtidig har det blitt enheter med flere medarbeidere. Det skal jobbes mer faglig på tvers i organisasjonen, ressursene skal brukes bedre og tilsynskapasiteten økes. Dette har medført større lederspenn som krever mer teamledelse, sterkere medarbeiderskap og selvledelse. Ingen kontorsteder skulle fysisk legges ned som en direkte følge av omorganiseringen i 2015. Antall ledere skulle reduseres med 30 prosent, noe som betyr økt grad av fjernledelse. Etter 2015 har antall kontorsteder blitt redusert noe, og beslutningen som administrerende direktør fattet i oktober 2018 innebærer en ytterligere reduksjon. Likevel er fjernledelse gjennomgående i Mattilsynet. De viktigste målene i prosjektet er å utvikle en enklere, mer enhetlig og effektiv organisasjon. Det er også verdt å nevne at det parallelt er innført åpne kontorlandskap (Prosjekt «Framtidens arbeidsplass») som skal fremme mer åpen kultur for læring og samarbeid mellom medarbeidere og ledere.

Arbeidsgiverstrategien har fire prioriterte utviklingsområder (Mattilsynet, 2017a)

1. Ledelse
2. Medarbeiderskap
3. Kompetanse
4. Samhandling

Mattillsynet skal utvikle en effektiv og støttende ledelse med store enheter og større grad av fjernledelse, sikre bruk av tidligere data, og bedre utnyttelse av kompetanse. I sammenheng med dette har det blitt satt i gang et ledelsesutviklingsprogram (Mattilsynet, 2018b).

Prosjektet "God ledelse i Det moderne Mattilsynet" gjennomføres i 2017 og 2018, og inngår i arbeidet med å omstille og utvikle Mattilsynet. Det er forankret i overordnede strategier og vedtatte planer, der både ledelse og arbeidstakerorganisasjoner har bidratt i utvikling av prosjektet. Ledelsesutviklingsprogrammets formål er å skape trygge ledere som er bevisste på sine roller og oppgaver gjennom:

- Større lederspenn og fjernledelse
- Mer selvledende og lærende medarbeidere, grupper og team
- Lede gjennomføring og sikre effekt av ny strategi og organisasjonsmodell
- Få leder- og medarbeiderkravene til å leve i hverdagen
- Sikre helhetsforståelse (vi-kultur) og enhetlig lederbudskap

Grunnlaget for prosjektet ligger i dokumentet *Administrerende direktørs beslutningsdokument med supplering* (Mattilsynet, 2014a). *Statens og Mattilsynets arbeidsgiverstrategi 2017-2020* utdyper den nye lederrollen, og hvilke krav og forventninger som stilles til lederne (kildehenvisning mangler). Prosjektets effektmål er å:

- Bidra til å nå Mattilsynets strategi 2020 om å være en synlig og tydelig, effektiv og moderne, kunnskapsbasert og attraktiv arbeidsplass
- Utvikle en effektiv og støttende ledelse innenfor rammen av en to-nivå-organisasjon med store enheter og større grad av fjernledelse

1.2 En studie av lederrollen – ikke av lederne

Denne rapporten er leveransen fra evalueringsprosjektet som skal gi Mattilsynet et grunnlag for å gjøre veloverveide og godt funderte beslutninger om videre utvikling av lederrollen og medarbeiderskapet, samt god praktisering av ny arbeidsgiverstrategi.

Østlandsforskning (ØF) og Høgskolen i Innlandet (HINN) har gjennomført en ekstern evaluering som kan øke kompetansen i organisasjonen, ved at det skaffes fram erfaringer og synspunkter vedrørende den nye lederrollen. Det presiseres at evalueringen *ikke* er en vurdering av enkeltlederes utøvelse av rollen. Hensikten har vært å få tilgang til oppfatninger og erfaringer, både fra ledere og medarbeidere, som omhandler lederrollen i den spesifikke konteksten som ledere i Mattilsynet opererer innenfor.

Vår gjennomgang av dokumenter gir et inntrykk av Det moderne Mattilsynet som en lærende og evaluerende organisasjon, der omorganiseringen og dens effekter og prosesser dokumenteres og undersøkes grundig. Dokumentstudiene favner om statistikk, kartlegginger, evalueringer og mye annen detaljrik dokumentasjon. Organisasjonen har selv høy kompetanse på evaluering. Å sette seg inn i kompleksiteten og detaljene i Mattilsynet sine oppgaver, prosesser og resultater er et stort arbeid. Vi har derfor hatt som utgangspunkt at det vi som eksternt miljø først og fremst kan tilføre, utover det

organisasjonen selv gjør med sine interne ressurser, er utenfrablikket, fugleperspektivet og en kvalitativ tilnærming med åpenhet, nysgjerrighet og enkelhet i spørsmålene.

Med dette perspektivet bruker vi i det videre hovedsakelig begrepet "en studie" framfor evaluering. Evaluering handler om sammenligning i tid eller rom; utviklingen fra fortid til nåtid, sammenligning av nåtid med framtidig mål eller sammenligning av tilstanden i en enhet med en annen. Det har ikke vært naturlig å utlede en programteori og evalueringsmodell med konkrete og målbare evalueringskriterier med det utgangspunktet som ligger i mandatet. Her handler det mer om å undersøke og belyse noen tema.

Fra oppdragsgivers side (mandatet) har det vært ønskelig å belyse følgende tema:

Tabell 1: Temaene som er beskrevet i mandatet for evalueringen (Mattilsynet, 2018c).

1. Ledelse i en matriselignende organisasjon som:
   - legger til rette for at team og prosjektarbeid er viktige arbeidsformer
   - fremmer samhandling og effektiv oppgavefordeling i egen enhet, mellom enhetene og mellom HK og regionene
2. Ledelse i en organisasjon med stort lederspenn og ofte flere geografiske lokaliteter som:
   - gir medarbeiderne delegert myndighet og faglig handlingsrom
   - gir tydelige mål og retning for enheten de leder
   - er gode på fjernledelse
3. Ledelse under omstilling som:
   - er trygge og tydelige i lederrollen og følger aktivt opp beslutninger
   - tydeliggjør ansvar, roller og krav i egen organisasjon
   - er innovative, pådrivere for nye arbeidsmetoder og utnytter mulighetene som digitalisering gir oss

I arbeidet med studien har vi omformulert temaene til tre hovedspørsmål, med mer konkretiserte undertema. Disse danner strukturen for videre presentasjon, analyse og drøfting i rapporten.

Tabell 2: Spørsmål og tema som belyses i studien

Hovedspørsmål	Tema
Hvordan erfares ledelse i en "matriselignende" organisasjon?	• Ledelse av fag og folk • Samarbeid på tvers • Helhet og enhet • Klarhet og uklarhet
Hvordan utøves ledelse i en organisasjon med stort lederspenn, fjernledelse og krav til selvledende medarbeidere?	• Opplevelse av og forventning til lederrollen • Kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere • Fjernledelse • Forståelse av og forutsetninger for selvledelse • Selvledende team – klarhet og uklarhet • Handlingsrom og motivasjon
Hva er utfordringene ved å lede en organisasjon i omstilling?	• Erfaringer med omstillingsprosessene • Ide – og forbedringsarbeid • Ledere som endringsagenter • Digitaliseringens utfordringer og muligheter

I kapittel to presenteres og belyses disse tre hovedtemaene ved bruk av Mattilsynet sine mål og strategier, relevant teori og funn fra andre undersøkelser av Mattilsynet. Det gir et bakteppe for videre drøfting. Metode for og gjennomføring av datainnsamling gjøres rede for i kapittel tre. I kapittel fire analyseres og drøftes funn fra intervjuer og spørreundersøkelse tematisk. Kapittel fem oppsummerer hva vi har funnet, hva som bør undersøkes nærmere og hva det bør legges vekt på i videre utvikling av lederrollen og medarbeiderskapet og implementering av arbeidsgiverstrategien.

2 BAKTEPPET

I dette kapitlet ser vi nærmere på de tre hovedspørsmålene i lys av hva som er Mattilsynet sine mål og strategier på området, hvordan vi kan støtte oss på teori, og hva vi vet om temaene fra tidligere undersøkelser i organisasjonen.

2.1 Ledelse i en matriselignende organisasjon

2.1.1 Det moderne Mattilsynet - en "matriselignende" organisasjon med flyt av kunnskap på tvers

Mattilsynet er en "matriselignende organisasjon", som legger til rette for team og prosjektarbeid, og fremmer samhandling og effektiv oppgavefordeling i egen enhet og mellom enhetene, heter det i beskrivelsen av mandatet for denne studien (Mattilsynet, 2018c). Hva som menes med "matriselignende organisasjon", er beskrevet i administrerende direktørs beslutningsdokument for organisering av Det moderne Mattilsynet (Mattilsynet, 2014a). Det er også oppsummert i sluttrapporten fra evalueringen av region Stor-Oslo (Mattilsynet, 2018d).

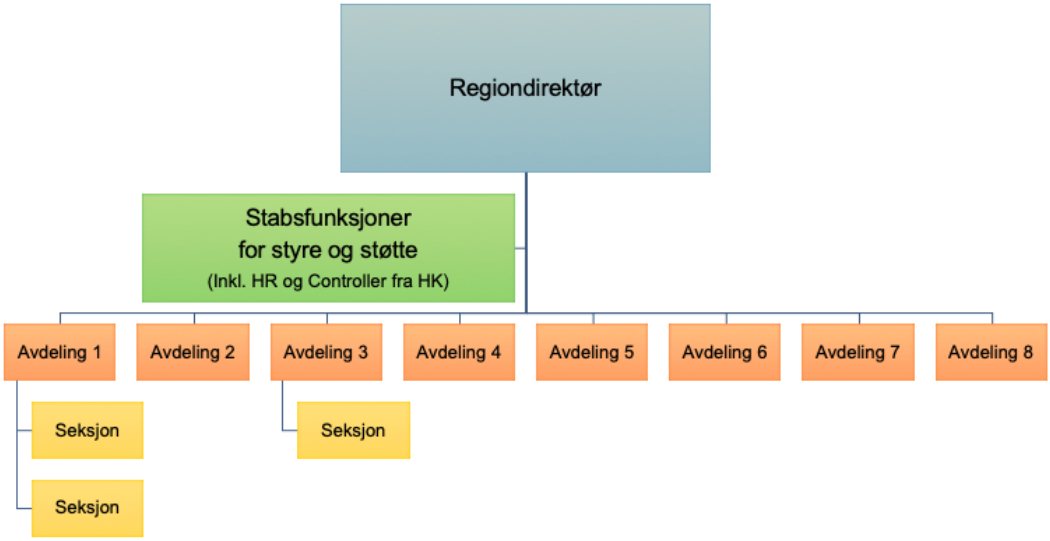
Organisering med to nivåer

DMM er organisert etter to nivå: 1) et hovedkontor med fagorganisering og 2) regioner organisert med geografiske avdelinger. Det er fem regioner, nemlig Region Stor-Oslo, Region Sør, Region Øst, Region Vest og Region Nord. Mattilsynet sitt hovedkontor (HK) ligger i Oslo. Det er for å ivareta enhetlig og helhetlig administrativ og god personalmessig ledelse, at regionene er organisert i like, geografiske enheter. En geografisk organisert enhet har ansvar for alle fagområder innen sitt område, men det spesielle med en matriselignende organisasjon er at de fagorganiserte enhetene også dekker et større område enn avdelingenes geografiske grenser. Det er her en matriseorganisering gjør seg gjeldene. Alle regioner har avdelinger som er geografisk organiserte, men med ulike antall avdelinger og varianter av seksjonering. Noe som kompliserer bildet ytterligere, er at avdelingene kan ha fra tre til syv kontorsteder.

Region Nord har fem avdelinger, hvorav fire av avdelingene har to seksjoner hver med lik struktur (Seksjon for fisk og mat og Seksjon dyr og slakteritilsyn). En av avdelingene er ikke seksjonert.

Region Midt har syv avdelinger. Fire avdelinger har tre seksjoner og to avdelinger har to seksjoner. En avdeling er ikke seksjonert men har flere kontorsteder. Seksjonene har en ulik faglig inndeling.

Figur: 1 Organisering av Region Midt, et eksempel på organisasjonsstruktur (Mattilsynet, 2014a)



I region Sør og Vest er det syv avdelinger. Regionen har seks avdelinger med regionale oppgaver som har tre, to eller ingen seksjoner, og med ulike faginndeling. I tillegg har Sør og Vest en nasjonal avdeling med ansvar for dyrehelsepersonell og forsøksdyrforvaltningen.

I region Øst er det sju avdelinger, hvor to avdelinger har to seksjoner hver. Øvrige avdelinger er ikke seksjonert.

Region Stor- Oslo er organisert i fem avdelinger, tre av dem er geografisk inndelt og to av dem er fagorganisert. Den ene av de fagorganiserte avdelingene har nasjonale oppgaver.

Flyt av kunnskap på tvers

Den "matriselignende" organiseringen handler om flyt av kunnskap på tvers, som er et viktig prinsipp og et mål for Det moderne Mattilsynet. Team skal være en "foretrukket" arbeidsform. Organiseringen av interregionale fagfora, regionale fora og fagrådgivere er gjennomgående for hele Mattilsynet. Alle regionene har etablert tverrgående team. Beslutningsdokumentet understreker at faglig koordinering legges til fagrådgiverne. Disse skal fungere som regionens fagrådgiver på sine områder og er avdelingenes faglige bindeledd mot fagavdelingene på hovedkontoret. Faglige nettverk organiseres i team/fagforum. Interregionale fagfora er en intern, faglig arena for de fem regionene og hovedkontoret for diskusjon og fastsetting av praksis for det operative tilsynet.

Mattilsynet beskrives ikke som en ren matriseorganisasjon, men en matrise-*lignende* organisasjon. Regiondirektøren i den ansvarlige regionen har ansvaret for drift og utvikling av sine og skal sikre at det er en tydelig ansvarsdeling mellom fagforumene og lederlinjen, spesielt i saker som gjelder bruk av personell og andre ressurser (Mattilsynet, 2016c).

2.1.2 Teori om matriseorganisasjonens fordeler og ulemper

Utforming av organisasjonsstruktur omfatter de viktigste beslutninger ledere i moderne organisasjoner gjør, men organisasjonsdesign betyr mer enn hvordan organisasjonskartet skal se ut. Det omfatter også å tenke på hvordan struktur og kultur påvirker hverandre og i samspill virker inn på effekter av prosessen i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Det er to sentrale spørsmål som reiser seg ved utforming av organisasjonsdesign:

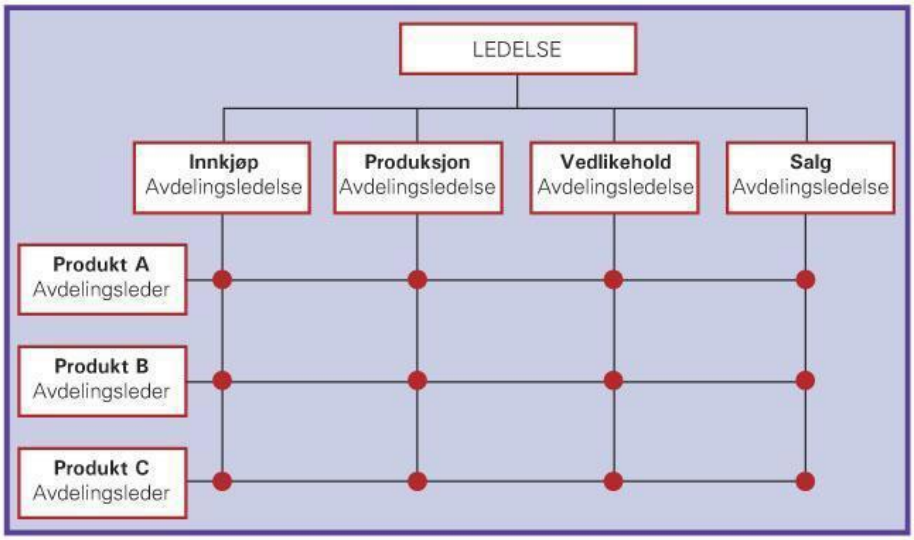
1. Valget mellom *mangfold* versus *enhet*: I alle organisasjoner er det en drivkraft i retning av stadig sterkere arbeidsdeling og spesialisering. Mennesker og grupper av mennesker som arbeider med et spesielt felt, ønsker ofte å spesialisere seg ytterligere, for å bli enda bedre. Men jo mer mangfoldig en organisasjon er, jo mer oppsplittet og fragmentert blir den.
2. Valget mellom *stabilitet og forutsigbarhet* versus *fleksibilitet og innovasjon*: Det er en sterk drivkraft i de fleste organisasjoner i retning av å skape stabilitet og forutsigbarhet. Rutiner og retningslinjer setter mennesker i stand til å produsere varer og tjenester med stor grad av effektivitet. Men samtidig må organisasjoner være åpne for at endringer kan skje.

Organisasjonsstrukturen beskriver på gruppenivå hvilke oppgaver som skal sees i sammenheng, hvem som skal jobbe sammen i samme formelle enhet. Det er to hovedprinsipper for gruppering av oppgaver:

1. *Funksjonsbasert inndeling* innebærer at likeartede oppgaver og den kunnskap som trengs til oppgaveløsning, samles i samme organisatoriske enhet. Fordelene ved slik organisering er at det legges til rette for spesialisering, man unngår dobbeltarbeid og det kan oppnås stordriftsfordeler. Ulempene kan være utvikling av spesialistkultur, silo-tenkning, manglende forståelse for andres arbeid og samordningsproblemer.
2. *Markedsbasert gruppering* innebærer at vi samler oppgaver knyttet til en brukergruppe, klientell, produkt eller et geografisk område. Fordelene med dette er nærhet til markedet, helhetlig produkt og kundetenkning. Ulempene kan være at man *ikke* utnytter mulige stordriftsfordeler, fare for dobbeltarbeid og at man ikke legger til rette for å utvikle spisskompetanse omkring likeartede funksjoner.

Matrisestruktur innebærer å koble sammen en funksjonsbasert og en markedsbasert inndeling når man erfarer at ingen av løsningen alene gir et tilfredsstillende resultat. En rendyrket to-dimensjonal matrisestruktur betyr i praksis at en ansatt ikke har en, men minst to (likestilte) ledere.

Figur 2: Matrisestruktur (eksempel fra en produksjonsbedrift) (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 79)



I en ren matriseorganisasjon er det ikke slik at en enkelt leder kan ta beslutninger endelig. I tilfeller der to linjeledere er uenige, må de enten komme fram til et kompromiss eller en annen forhandlingsløsning, eller de må bringe saken videre opp i hierarkiet. Fordelene med en matrisestruktur er at organisasjonen får mulighet for spesialisering i dybden både omkring funksjoner og produkter/markeder og får stor fleksibilitet i utnyttelsen av ressurser på tvers av produktlinjer/funksjoner. Og man får tilrettelagt for koordinering som er nødvendig for å møte tosidige krav fra markedet.

Ulempene kan være at denne duale ledelsesstrukturen kan skape krysspress og lojalitetsproblemer, forvirring og frustrasjon blant medarbeiderne. Det kan være uklart hvem som bestemmer ved uenighet, er det leder for funksjonsenheten eller prosjektleder? Det stilles store krav til ansattes vilje og evne til samarbeid. Det er tidkrevende og slitsomt å arbeide i matriser, det er ofte møter, og medarbeidere må lære seg å mestre stadige endringer i oppgaver, kolleger og ledere. Det oppstår lett konflikt som krever evne til konflikthåndtering.

Det er nettopp denne ansvarsdelingen mellom linje og tverrgående strukturer som er utfordrende ved matrisestruktur, også i Mattilsynets matrise*lignende* organisasjon.

2.1.3 Erfaringene fra Mattilsynets matrise, samarbeid på tvers og helhet

Erfaringene med samarbeid på tvers gjennom fagrådgiversystemet og regionale og interregionale fagfora var blant temaene som ble tatt opp i underveisevalueringen av Det

moderne Mattilsynet i 2016 (Mattilsynet, 2016a). Blant funnene her var at fagrådgiversystemet samlet sett framsto som velfungerende og med god måloppnåelse. Interregionale og regionale fagfora håndterte saker som er relevante for inspektørene. Foraene bidro til enhetlig tilsyn, men i mindre grad til effektivt tilsyn, sier oppsummeringen. Den faglige dialogen mellom region og hovedkontor skjer i tråd med intensjonene, men regiondirektører og ledere i seksjonene ved hovedkontoret opplevde uklarheter i ansvar og linjer mellom regionen og hovedkontoret.

Evalueringen viste at med noen få og gode unntak, manglet det viktige dokumenter for koordinering av tverrgående oppgaver på Hovedkontoret. Det ble beskrevet manglende rolleavklaringer og at oppgaver, ansvar og myndighet ikke var definert. Noen koordineringsområder fungerte godt, mens de fleste hadde et forbedringspotensial. Det oppsummeres med at Mattilsynet fremdeles er umoden når det gjelder matriseorganisering, og et av forslagene til tiltak videre er nettopp generell opplæring i hvordan jobbe i en matriselignende organisasjon.

I oppsummeringen av medarbeiderundersøkelsen, om temaet ledelse listes de ti spørsmålene som kom ut med lavest score opp som "utfordringene" (Rambøll, 2016). Blant de ti på bunn finnes denne påstanden om samarbeid på tvers "Jeg jobber mer på tvers av egen enhet og fagområde enn tidligere". Dette er et funn som indikerer at det tverrfaglige samarbeider ikke gikk helt på skinner i 2016, altså kort tid etter omorganiseringen.

Evalueringen av Region Stor-Oslo (som har en forsøksordning med en annen organisering enn øvrige regioner, delvis etter fag) (Mattilsynet, 2018d) viser at omorganiseringen totalt sett ikke ser ut til å ha ført til store endringer i "enhetlighet" og "helhetlighet", og Stor-Oslo skiller seg ikke ut i forhold til de andre regionene på dette målområdet. Hovedinntrykket er her at regionene er ganske like i hvordan de utnytter kompetansen mellom organisatoriske enheter og geografiske grenser, uavhengig av om de er organisert etter fag eller geografi. I intervjuene i Stor-Oslo pekes det på en (fortsatt) noe uklar rolleavklaring mellom lederlinja og fagrådgiverfunksjonen.

Både data fra evalueringen av Det moderne Mattilsynet i 2016 og intervjuer gjort i forbindelse med evaluering av Stor-Oslo, viser at det kan være noen utfordringer med å bruke kompetansen riktig i fagorganiserte enheter. Ledere kan bli for faglige orientert på bekostning av ledelse, og fagrådgivers rolle kan bli mer krevende, oppsummeres det.

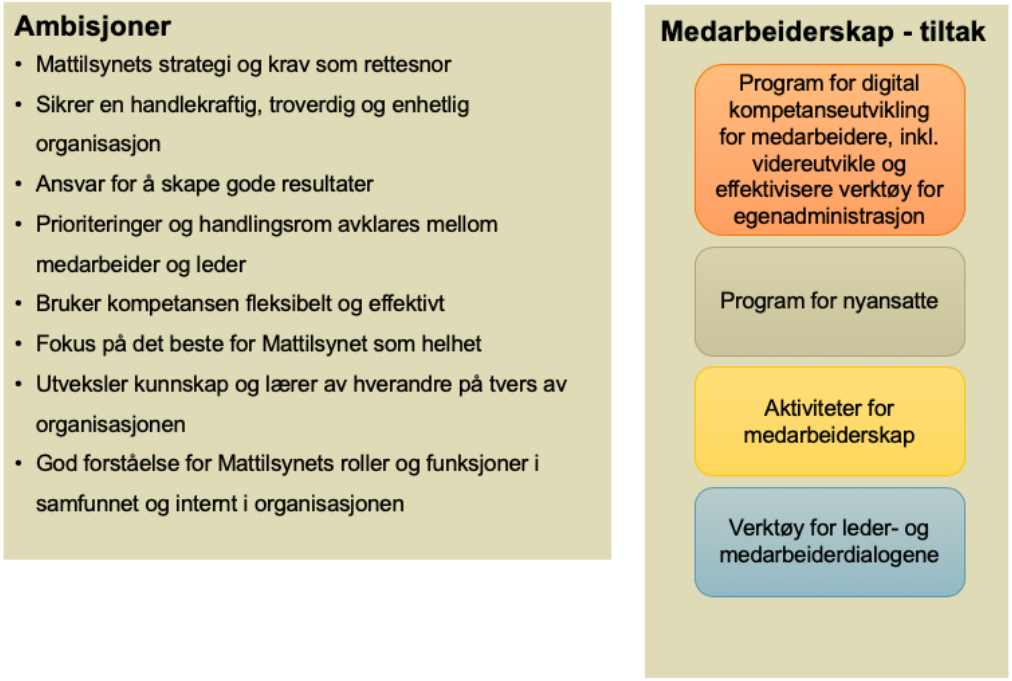
2.2 Lederspenn, fjernledelse og selvledende medarbeidere

2.2.1 Forventninger til lederrollen i Det moderne Mattilsynet

Det stilles store krav til lederne Det moderne Mattilsynet. I arbeidsgiverstrategien for 2017-2020 (Mattilsynet, 2017a) understrekes forventninger til både ledere og medarbeidere. Ambisjoner og planlagte tiltak er oppsummert i figurene nedenfor.

Figur: 3 Ambisjoner for ledelse i DMM. Arbeidsgiverstrategi 2017-2020 (Mattilsynet, 2017a)

Figur 4: Ambisjoner for medarbeiderskap i DMM. Arbeidsgiverstrategi 2017-2020 (Mattilsynet, 2017a)



Etter omorganiseringen skal lederne i Det moderne Mattilsynet håndtere større enheter enn før omorganiseringen, ansatte være selvstendige medarbeidere og det skal være flere som jobber i team. I 2020 skal lederne også kjennetegnes ved at de er gode på fjernledelse, heter det i arbeidsgiverstrategien. Videre pekes det på at lederne gjør Mattilsynet til en helsefremmende arbeidsplass, samt at de legger til rette for at medarbeiderne engasjerer seg og føler mestring og medvirkning. Lederne tar ansvar for å utvikle Mattilsynet i samme retning, ser helheten i organisasjonen og oppnår resultater ved å spille medarbeiderne gode. De fremmer kunnskapsdeling, god samhandling og effektiv kommunikasjon. Og ifølge arbeidsgiverstrategien skal de lede medarbeidere som viser handlekraft og tar ansvar for at mål nås ved å gjøre organisasjonen selv og hverandre gode.

I regionene er avdelingene inndelt etter geografiske grenser. Avdelingssjefen inngår i regiondirektørens lederteam. Avdelingssjefen har ansvar for produksjonen av kjerneoppgavene i egen avdeling og skal bidra til å tenke helhet i regionen og bidra til at regionen oppnår sine mål. I beslutningsdokumentet (Mattilsynet, 2014a) heter det videre at lederspennet til avdelingssjefene bør være 15-25 ansatte. I avdelinger større enn dette skal det vurderes seksjonering. Personalansvaret vil i så fall ligge hos leder av seksjonen, men avdelingssjef bør også ha personalansvar for medarbeidere. Regionens fagrådgivere plasseres organisatorisk i avdelingene, med avdelingssjef som nærmeste leder. Fagrådgiverne skal fungere som regionens rådgivere på sine områder. De skal drive faglig kalibrering, koordinere den faglige kompetanse- og kunnskapsdeling på fagområder i regionen, delta i internasjonale fagnettverk og delta i tilsynsproduksjonen.

Det er flere ledernivåer som omfattes av lederrollen i Det moderne Mattilsynet, men det er nok på avdelingsleder- og seksjonsledernivå endringene merkes mest med hensyn til dilemmaene i forventninger. Det er der lederspennet møter forventningene til oppfølging av medarbeidere i hverdagen og det er der personalansvar møter fagledelse i praksis.

Flere av avdelingene/ seksjonene er spredt på flere kontorsteder. Lederne må derved fjernlede medarbeidere på flere kontorsteder og få avdelingene/seksjonene til å henge sammen. De skal følge tett opp, men samtidig gi handlingsrom til selvledende medarbeidere og de skal kommunisere både oppover i organisasjonen og utover til medarbeiderne. Rollen som mellomleder er generelt sett krevende, så også i Mattilsynet, eksempelvis å være i skvis mellom lojaliteter oppover og nedover i organisasjonen.

Det er derfor fokus på langsiktig og målrettet ledelsesutvikling, noe som blant annet er nedfelt i formålet med ledelsesutviklingsprogrammet.

Figur 5: Formålet med ledelsesprogrammet (Mattilsynet, 2018e)

Lederutviklingsprogrammets formål

- Trygge ledere som er bevisste på sin rolle og oppgaver med:
    - Større lederspenn og fjernledelse
    - Mer selvledende og lærende medarbeidere, grupper og team
- Lede gjennomføring og sikre effekt av ny strategi og organisasjonsmodell
- Få leder- og medarbeiderkravene til å leve i hverdagen
- Sikre helhetsforståelse (vi-kultur) og enhetlig lederbudskap

Internkommunikasjon – inkludert effektiv lederkommunikasjon – er et viktig virkemiddel for å fremme en kultur preget av samarbeid, produktivitet og effektivitet (Mattilsynet 2016e). Det gjennomføres derfor et prosjekt «Lederkommunikasjon» med mål om å bidra til å nå Mattilsynets mål i Arbeidsgiverstrategien om å være synlig og tydelig, effektiv og moderne, kunnskapsbasert og attraktiv arbeidsplass. Det er gjennomført piloter i utvalgte enheter og implementering i hele Mattilsynet i 2018.

2.2.2 Ledelse og lederroller i teorien

Hva er ledelse?

Jacobsen og Thorsvik (2013) oppsummerer det store spørsmålet om hva ledelse er med at definisjonene fokuserer på tre aspekt;

1. ledelse er en rekke handlinger som utøves av en eller flere personer
2. ledelse har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe
3. ledelse skal bidra til at organisasjonen når sine mål

Ledere kan påvirke medarbeidernes organisasjonsadferd både *direkte* og *indirekte.* Direkte ledelse omfatter alle former for samhandling og kommunikasjon mellom ledere og underordnede, f. eks. møter med medarbeidere, meldinger via e-post, deltakelse på ulike arrangement. De fleste teorier om ledelse fokuserer på hvordan ledere gjennom direkte samhandling og kommunikasjon kan påvirke medarbeidernes tenkning, holdning og atferd.

Indirekte ledelse omfatter alle måter som ledere kan påvirke medarbeidernes organisasjonsadferd uten å samhandle direkte. Det kan handle om å bruke formelle organisasjonstrekk, det vil si mål og strategi og organisasjonsstruktur samt formelle program for rekruttering, opplæring og sosialisering - det som gjerne omtales som *strategisk ledelse*. En annen form for indirekte ledelse er å påvirke gjennom utvikling av kultur, enten ved å styrke verdier og normer blant ansatte, eller ved å forsøke å forandre dem. Når ledere påvirker kultur, skjer dette som oftest gjennom produksjon av tekst og muntlig kommunikasjon, og ved at ledere ved sin væremåte og måte å handle på eksemplifiserer hva som er ønsket og passende atferd gjennom roller som ledere kan ha. Dette betegnes ofte som *institusjonell* eller *verdibasert ledelse*, det vil si å fylle organisasjonen med verdier.

Lederroller

Innen ledelsesforskningen har det tradisjonelt vært skapt et skille mellom *ledelse* og *administrasjon* som to ulike typer av prosesser og roller. *Administrasjon* er å fokusere på produksjon, og løse problemer på en effektiv måte. Det omfatter atferd for å veilede, støtte og gi tilbakemelding på de daglige aktiviteter som utgjør produksjonen i en organisasjon. *Ledelse* på den annen siden er å skape visjoner for organisasjonen eller enheten, fylle virksomheten med mening og lage generelle retningslinjer for hvordan organisasjonen eller enheten skal utvikle seg. I moderne forskning tenker man nå om ledelse og administrasjon som samme sak (Yukl, 2013). For eksempel er spørsmål om hva man gjør også blitt spørsmål om hvorfor man gjør det. Spørsmål om man gjør ting på den riktige måten er også spørsmål om man gjør de riktige tingene. Ledere som lykkes i moderne organisasjoner må både kunne lede og administrere.

I studiet av Mattilsynet er det aller mest relevant å se på *lederroller*, det vil si hva ledere faktisk gjør og hvilke oppgaver de har. Enhver lederrolle består av to element: 1) Det mønsteret av atferd som en leder *faktisk* utviser for å fylle sine lederforpliktelser, 2) De *forventninger* andre har til lederens adferd. Disse to forholdene kan være sammenfallende, men de kan også stå i konflikt med hverandre. Det kan være uoverensstemmelse mellom hvordan en leder utfører sin rolle, og hvilke forventninger andre har til hva lederen bør gjøre. Det kan også være uklart hva en leder forventes å gjøre, noe som beskrives med begrepet *rolleuklarhet* (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Det finnes mange måter å klassifisere lederroller på. En mye brukt inndeling er Henry Mintzberg sin (Mintzberg, 1973):

Interpersonelle roller: roller som dreier seg om kontakt med andre mennesker, både i og utenfor organisasjonen – hvordan lederes framstår som et symbol for mennesker i og utenfor organisasjonen:

- Rollen som gallionsfigur
- Rollen som anfører, som inspirerer, motiverer og legger forholdene til rette
- Rolle som forbindelsesledd, betydning for å knytte organisasjonen til omgivelsene.

Informasjonsroller: Lederen er den som potensielt har tilgang på mest informasjon. Dermed blir behandling av informasjon en sentral lederoppgave

- Rollen som overvåker, som fanger opp endringer av betydning for organisasjonen
- Rollen som informasjonsformidler av ekstern og intern informasjon
- Rollen som talsmann, formidler av informasjon fra organisasjonen til omgivelsene

Beslutningsroller: Lederen er sentral i enhver beslutningssituasjon

- Rollen som entreprenør for forandringer som forbedrer organisasjonens situasjon.
- Rollen som kriseløser internt og eksternt.
- Rollen som ressursfordeler, utvikling av strategi og prioritering
- Rollen som forhandler med andre organisasjoner og myndighetsorganer

De ti rollene utgjør en integrert helhet, men vil ha ulik vekt avhengig på ulike ledernivå, f.eks. er rollen som talsmann og gallionsfigur først og fremst gjerne sterkest knyttet til toppledelsen.

I studier om lederstiler har forskningen beveget seg videre fra skillet mellom demokratisk/relasjonsorientert ledelse på den ene siden og autoritær/oppgaveorientert på den andre siden.. Det er for lengst konkludert med at den autoritære lederstilen passer dårlig i de flest moderne organisasjoner, særlig fordi ansattes kompetanse har økt drastisk. Tendensen i moderne organisasjoner er å øke medarbeidernes innflytelse ved å legge opp til mer demokratiske beslutningsprosesser og myndiggjøring hvor medarbeiderne får handlefrihet og myndighet til å fatte beslutninger, lederadferd som tar sikte på å fremme psykologisk myndiggjøring blant medarbeiderne i form av å motivere, styrke selvfølelsen og fremme initiativ og ønske om å bety noe.

Senere tiders forskning har dog fokus på at det ikke finnes *en* lederstil som er overlegen andre lederstiler, men at ulike situasjoner krever ulike lederstiler og at lederstil må tilpasses de personene som skal ledes. Dette kalles situasjonsbetinget ledelsesstil, som betyr at lederstilen må tilpasses ansattes *modenhet* som utgjøres av kompetanse og vilje. Her må *støttende* og *styrende* lederstil tilpasses og kombineres i forhold til de som skal ledes.

En innvending mot situasjonsbestemt ledelse er imidlertid at den forutsetter svært fleksible ledere som kan skifte lederstil relativt lett. Det forutsetter også ledere som er bevisste over egen lederstil og er villige til å gjøre noe med den fordi de tror det er hensiktsmessig med situasjonsbestemt ledelse. Den enkeltes personlighet påvirker vant lederstil, og det er krevende å lede på nye måter, derfor brukes ofte lederutviklingsprogram for å skape bevissthet og nye ferdigheter. Situasjonsbestemt ledelse forutsetter at lederne klarer å analysere modenhetsnivået i gruppen på en korrekt måte og at gruppens modenhet (både vilje og kompetanse) er relativt lik innen gruppa. Slik er virkeligheten sjelden.

Virtuell ledelse (fjernledelse)

Fysisk avstand fremmer lett sosial fragmentering, det vil si lite fellesskapsfølelse i organisasjonen, sier teorien (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Når man ikke møtes og blir kjent, men er fysisk adskilt fra hverandre og kommuniserer elektronisk, er det lite i relasjonen som bidrar til at man utvikler interesse for hverandre som personer. Geografisk avstand medfører også sosial avstand, noe som gjør det vanskeligere å bygge opp tillit mellom leder og ansatt (Bergum, 2009). En hovedutfordring for ledere av virtuelle organisasjoner blir dermed å utvikle samhold og tilhørighet i den enheten man leder, å motivere medlemmene til å gjøre en ekstra innsats, og å få mennesker til å jobbe mot et felles mål.

Det å *planlegge* vil være svært viktig når man ikke har medarbeideren fysisk tilstede på sin arbeidsplass, men tilstede gjennom en eller annen form for teknologi. Man må planlegge arbeidsoppgaver og sette klare mål på når disse skal nås. Dette vil også innebære hvordan man organiserer de ulike arbeiderne som blir fjernledet. Ved nærledelse kan man oppsøke sin leder spontant på arbeidsplassen. Ved fjernledelse er det viktig at det er klart hvor man skal ta kontakt om eventuelle spørsmål dukker opp (BA2).

Kommunikasjon er limet i organisasjonen og det er lederen som har hovedansvaret for at kommunikasjonen fungerer. Evnen til å kommunisere effektivt er avgjørende for hvilke resultater man oppnår. Det gjelder også fjernledere, kommunikasjonsflyt og tydelighet, som blir enda viktigere enn ellers (BA2). Ved fjernledelse er det større rom for tolkning av budskapet. Det er derfor viktig at sender er klar og tydelig i sitt budskap. Men det er også viktig at mottaker gir tilbakemelding, og forsikrer seg om at han eller hun har riktig oppfattelse av hva som var budskapet. (Kaufmann & Kaufmann, 2016).

Det er noen forhold som ser ut til at å ha stor betydning for ledelse i virtuelle organisasjoner, oppsummerer Jacobsen og Thorsvik (2013):

- Effektive ledere i virtuelle organisasjoner kombinerer det gamle med det nye, det vil si at de benytter ansikt- til ansikt-kommunikasjon i en tidlig fase for å etablere personlige relasjoner og tillit, for deretter å arbeide spredt.
- De kjenner teknologien og vet hvilke muligheter teknologien gir dem for å gi direkte tilbakemeldinger, for å se den enkelte og for å overvåke og kontrollere arbeidsprosesser og resultater for å skape "sosiale rom" for medlemmene. Samtidig

bruker de teknologien bevisst for bygge opp en kollektiv kunnskap i form av felles databaser og informasjon som på andre måter er tilgjengelige for alle medlemmer.
- De legger svært mye vekt på å fremheve gruppen, gruppens arbeid og gruppens resultater, for å unngå at organisasjonen fragmenteres og at medlemmene begynner å arbeide mot sine lokale målsettinger.

Lederspenn og selvledelse

Fayol (1949) er den første som brukte begrepet kontrollspenn. Han hevder at en leder i praksis kan føre direkte tilsyn med seks til åtte personer, maks tolv. Dette er vel og merke knyttet til direkte oppfølging, derav *kontrollspenn* og ikke *lederspenn*. Med kompetente medarbeidere er den viktigste ledelsesoppgaven i dagens samfunn er å sette medarbeidere i stand til lede seg selv, snarere enn å drive direkte kontroll og oppfølging. Dette kalles selvledelse, eller superledelse. Nå handler det om å lære andre å lede seg selv (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Før en kan lære andre selvledelse, må en først lære å lede seg selv. De betyr at en må lære seg å sette mål, finne incentiver som motiverer til å yte for å realisere mål, belønne seg selv for gode prestasjoner, samtidig som en utvikler evnen til å vurdere seg selv og egenprestasjoner på en kritisk måte.

Glasø og Thompson (2018) beskriver selvledelse som et sett med adferdsstrategier og kognitive strategier for å påvirke seg selv. Teori rundt adferdsstrategier viser til de fire fasene: 1) Selvobservasjon, 2) Målsetting, 3) Trening og fokusering, og 4) Egenbelønning og selvkorrigerende tilbakemeldinger. Disse forklares som en kontinuerlig sirkel for å utvikle seg selv. Selvledelse har som formål å forbedre egne arbeidsmetoder, dyrke en prestasjonsfremmende tankemåte og å øke evnen til å motivere seg selv.

En leder som fremmer selvledelse oppmuntrer sine medarbeidere til å:

- Sette seg personlige mål som kan bidra til at gruppens mål blir nådd
- Dyktiggjøre seg selv for å løse oppgaver som kan fremme mål
- Gi hverandre konstruktiv kritikk og ros for gode prestasjoner
- Evaluere seg selv og gruppens prestasjoner i forhold til private og kollektive ambisjoner og mål, og
- Være villig til å vurdere og endre atferd, eventuelt vurdere målene på nytt i lys av nye erfaringer, dersom forventede prestasjoner og resultater ikke blir nådd

Et viktig element i strategi for å fremme selvledelse er å benytte teamarbeid som fremmer lagfølelsen og benytte teamarbeidet som en læreplass for selvledelse ved å gi gruppen selvstendighet, innflytelse og kontroll over sine arbeidsoppgaver. Leder spiller en helt sentral rolle i å fremme medarbeidernes evne til å lede seg selv, ved å fremme psykologisk bemyndiggjøring (norsk oversettelse av "empowerment"). Ledere som fremmer selvledelse, legger dermed mindre vekt på overvåking og kontroll.

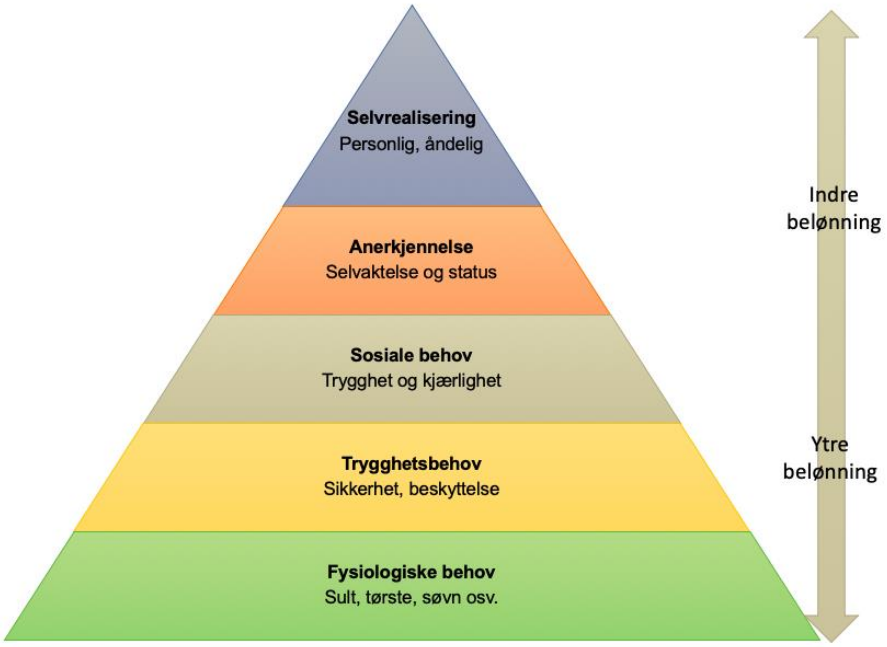
Men forskningen viser også at selvledelse ikke er en universalnøkkel til suksess. I mange tilfeller viser det seg at grupper som i stor grad overlates til seg selv, kan føre til situasjoner som skaper uoverensstemmelse eller konflikt, og til at organisasjonens medlemmer mister oppmerksomhet om organisasjonens mål. For å fungere godt må dermed selvledelse kombineres med andre former for ledelse. For å få selvstyrte grupper og team der medlemmene leder seg selv til å fungere godt, peker forskningen på fem betingelser som må være oppfylt (Jacobsen & Thorsvik, 2013):

1. Målene må være klart definert, kommunisert og forstått
2. Arbeidsoppgavene må være komplekse og meningsfulle
3. Medarbeiderne må ha kompetanse og erfaring av relevans for oppgavene, og dessuten de ferdigheter i problemløsning som kreves for å lykkes
4. Den som evaluerer (lederen) må være i stand til å kunne forstå og erkjenne verdien av det arbeidet som blir gjort
5. Lederen må kunne formidle på en hensiktsmessig måte hvordan man verdsetter det arbeidet som medarbeiderne har gjort

Motivasjon og handlingsrom

Motivasjon blir beskrevet som en prosess som setter i gang, gir retning og opprettholder, og bestemmer intensiteten i adferd (Kaufmann & Kaufmann, 2016). Maslows behovsteori er den mest innflytelsesrike bidraget innenfor motivasjonsteori (Maslow 1943; 1954).

Figur 6: Maslows behovshierarki (Maslow, 1954)



Maslow mener at alle mennesker har fem grunnleggende behov: 1) *Fysiologiske behov* som sult, tørst, søvn o.s.v. 2) *Sikkerhetsbehov* som omfatter både fysisk og følelsesmessig

sikkerhet, 3) *sosiale behov*, behov for vennskap, tilhørighet i sosiale grupper og følelsesmessig bånd til andre mennesker, 4) *behov for anerkjennelse*, som status og prestisje, og 5) *behov for selvrealisering*, som handler om hvorvidt den enkelte får utnyttet evnene sine og realisert sitt potensial. Maslow antar at de fleste mennesker vil ha behovene innbyrdes ordnet i et hierarki, en pyramide med de fysiologiske behovene nederst. Logikken er at behov på et høyere nivå ikke vil påvirke atferden før behov på lavere nivå er tilfredsstilt (Jacobsen &Thorsvik, 2013). Maslows teori er kritisert for å beskrive nokså upresise kategorier og at hierarkiet er vanskelig å bestemme empirisk. Men den peker i hvert fall på to viktige forutsetninger for å motivere medarbeidere, at personer motiveres til å handle når de ser muligheter til å tilfredsstille sine behov, og at ulike mennesker har ulike behov.

Her er glidende overganger fra *ytre belønninger* på de lavere nivå til *indre belønninger* på de øverste nivå i pyramiden. Det øverste nivået i pyramiden, selvrealisering, handler om å få utnyttet evnene sine og realisert sitt potensial. I arbeidslivet knyttes det gjerne til handlingsrom og autonomi.

En annen beskrivelse av motivasjon er knyttet til jobbkarakteristikamodellen (Kaufmann & Kaufmann, 2016). I denne teorien blir det pekt på fem sentrale positive jobbkarakteristika, jo mer en jobb er preget av disse trekkene, desto mer egnet er den til å engasjere individets motivasjon for arbeidet:

1. Variasjon i ferdigheter som gir muligheter for å bruke forskjellige evner, ferdigheter og kunnskap i en jobb.
2. Oppgaveidentitet, at man utfører et helt stykke arbeid. Dette fremmer tilhørigheten til det man gjør (fremmer derfor indre motivasjon).
3. Oppgavebetydning som sier noe om det å se en større mening med den jobben man gjør.
4. Autonomi som gir kontroll over og ansvar for egen arbeidssituasjon.
5. Tilbakemelding som gir spesifikk informasjon med resultatene av arbeidet som blir utført av den enkelte, eller som team.

Ut ifra denne svært begrensede presentasjonen av motivasjonsteori, kan vi oppsummere at hovedbildet er at det er en positiv sammenheng mellom autonomi, kontroll over egen arbeidssituasjon og handlingsrom. Hadde vi gått i dybden ville vi ha sett et noe mer nyansert bilde, som også pekte på at ulike personligheter motiveres og engasjeres av ulike grader av frihet. Folk er nemlig også forskjellige.

2.2.3 Hva vet vi allerede om handlingsrom og motivasjon?

Medarbeiderundersøkelsen fra 2016 rapporterer at 64 prosent svarer at de er godt engasjerte i jobben sin, 74 prosent er alt i alt godt tilfreds (Rambøll, 2016). Flere av spørsmålene det scores høyt på, handler om læring i arbeidshverdagen, et tema som

henger sammen med engasjement. Spørsmål om støttende ledelse scorer også høyt. Det er liten variasjon i engasjement på tvers av regionene.

Utviklingsmuligheter er den sterkeste driveren for engasjement i MT, oppsummeres det videre. Utvikling handler om å få bruke kompetansen sin, læring i hverdagen og muligheten for nye utfordringer.

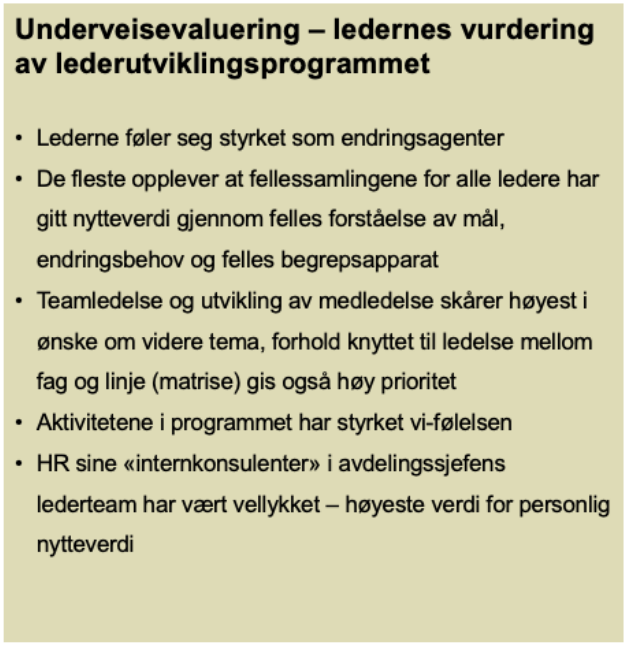
Figur 7: Oppsummering fra medarbeiderundersøkelsen 2016 (Rambøll, 2016)

I underveisevalueringen av ledelsesutviklingsprogrammet (Mattilsynet, 2016d) svarte blant annet lederne på tre påstander:

1. Vi har fått en større grad av vi-følelse
2. Jeg er bedre rustet til å takle større lederspenn
3. Jeg er bedre rustet som endringsagent

"Jeg er bedre rustet til å takle et større lederspenn" fikk her noe lavere score (2,98), enn "Jeg er bedre rustet som endringsagent" (3,54) og "Vi har fått en større grad av vi-følelse" (3,31) (Skala med verdiene 1-5).

Figur 8: Underveisevaluering av lederprogram 2016 oppsummering (Mattilsynet, 2018e)



Det var ønske om å fokusere videre på følgende tema – i rangert rekkefølge:

5. Teamledelse og utvikling av medledelse
6. Ledelse i matrise
7. Ledelse og styring
8. Ledelse av geografisk spredte team
9. Ledelse av kommunikasjonstrening

I den samme underveisevalueringen ble det også stilt spørsmål til medarbeiderne om opplevd nytteverdi av tema medarbeiderskap på region/avdelingssamlinger.

Rapporten oppsummerer resultatet som "lunkent positivt" (Mattilsynet, 2016d). På spørsmålene om hva som er de viktigste temaene (alternativer var oppgitt) å jobbe videre med, scorer utvikling av kommunikasjon som samspill høyt, mens avklaring av handlingsrom scorer lavt. Sammen med kommentarer i kommentarfeltet, tolkes dette som at medarbeiderne ikke føler seg detaljstyrt, men opplever å ha handlingsrom.

2.3 Ledelse under omstilling

2.3.1 Mattilsynet i kontinuerlig omstilling

Endring i Mattilsynet handler ikke bare om omorganiseringen til Det moderne Mattilsynet i 2015, men om kontinuerlig omstilling til nye utfordringer som må løses, skriver administrerende direktør Harald Gjein i årsrapporten for 2017 (Mattilsynet, 2018a).

Mattilsynet står overfor viktige, krevende og fremtidsrettede avgjørelser. Hovedmålet er å utføre samfunnsoppdraget best mulig. Siden opprettelsen har Mattilsynet blitt mer effektive med lavere driftsbudsjett, færre ledere og ansatte.

Figur 9 Viktige veivalg, adm.dir. Harald Gjein (Mattilsynet, 2018a)

For å møte utfordringene må vi endre oss raskere. Bare da kan vi få større effekt av innsatsen vår til samfunnets beste. Mattilsynet tar derfor tre strategiske grep for å få til nødvendig endring.

Vi styrker utviklingsarbeidet. Nye teknologiske løsninger åpner for mer effektiv oppgaveløsning. Arbeidsmetoder kan digitaliseres og tjenester automatiseres. Sensorer og droner blir kanskje snart vanlig for å følge situasjonen i oppdrettsanlegg, på beiteområder eller på åkere. Vårt mål er å bruke teknologien til oppgaver den løser best, og bruke menneskelig ressurser og skjønn til komplekse problemer og veiledning.

Vi skal derfor forbedre arbeidsmetodene og dra nytte av mulighetene som finnes i ny kunnskap og teknologi. Eksempler på dette er å gjøre flere tilsyn ferdig på stedet, og føre tilsyn med konserner fremfor enkeltvirksomheter når det er mer hensiktsmessig. Dette innebærer også at vi må utvikle våre menneskelige ressurser og sørge for at ansatte har den riktige kompetansen.

Vi styrker innsamling og bruk av data. Mulighetene for og potensiale i kobling av data fra mange kilder er stort. Ved å analysere nye kombinasjoner av egne data med data fra bransjer, kunnskapsinstitusjoner, andre offentlige etater og åpne kilder, kan vi få ny kunnskap og bedre innsikt. Det skal vi utnytte. Derfor skal data fra tilsynet vårt systematiseres og kobles med data næringsaktørene rapporterer til oss. Slik skal vi øke innsikten på fagområdene våre. Det vil gjøre oss bedre i stand til å risikobasere tiltak og rette innsatsen der behovet er størst. Vi vil dele innsikten for at også andre kan dra nytte av den.

Her må vi imidlertid handle klokt og varsomt. Nye sammenkoblinger av data reiser spørsmål om personvern, regelverk, bedriftshemmeligheter og om å flytte grenser. Skal vi kunne koble data må regelverk endres, og vi må ta bevisste valg for hva vi bruker og deler av informasjon.

Vi spisser oppgaver og tjenester. Selv om samfunnsoppdraget er det samme, bidrar nye teknologiske løsninger til endringer. Opp gjennom årene har flere av våre tjenester og oppgaver blitt overtatt av andre eller blitt overflødige.

Derfor må vi diskutere hvilke oppgaver vi som tilsynsetat fortsatt skal utføre, og hvilke andre kan utføre mer effektivt. Diskusjonen må ta utgangspunkt i hva som er næringsaktørenes ansvar og hva som er vårt. Diskusjonen er nødvendig for å møte forventningene om at vi skal gjøre mer med mindre ressurser.

Målet vårt er å bruke mer ressurser på forebygging og veiledning. Vi vil endre oss for å legge forholdene enda bedre til rette for næringsaktørene og bidra til at de fortsatt produserer trygg mat og behandler dyr og fisk godt – og ivaretar biologien.

2.3.2 Organisasjonsutvikling eller innovasjon?

Mens stabilitet og forutsigbarhet tidligere kjennetegnet organisasjoner, er moderne organisasjoner mer kjennetegnet av endring. På sett og vis kan endring og organisasjon betraktes som motsetninger; organisasjon er stabilitet og forutsigbarhet. Så dagens utfordring handler om å organisere også for endring. Vi har allerede vært innom at en av mange lederroller er å være *entreprenør*, som omfatter å ta initiativ til planlagte forandringer for å utnytte muligheter som kan forbedre organisasjonens situasjon. Det kan for eksempel være prosjekter som tar sikte på å utvikle nye produkter og tjenester, eller reorganisering av virksomheter for å få en bedre utnyttelse av ressursene.

Studier av endring kan blant annet gi oss innsikt i fenomenet "motstand mot endring". De aller fleste som har arbeidet med endring, vet at endring som oftest møtes med motstand. Dette gjelder særlig når nye endringer følger på tidligere endringer. Den kumulative effekten av gjentatte endringer er stress og frustrasjon som kan svekke oppslutningen om endringene. Det er dette som gjerne omtales som endringstrøtthet, eller omstillingstrøtthet. Det er viktig å være klar over at motstand mot endring ikke nødvendigvis er noe negativt, men kan være viktig for at organisasjonen gjør riktige valg som bidrar til at man lykkes i å realisere organisasjonsmessige mål. Samtidig kan motstand mot endring være destruktiv, for eksempel der grupper kjemper for særinteresser i stedet for å se på organisasjonens beste. Destruktiv motstand må håndteres for at endringsprosessen skal bli vellykket.

I organisasjonsteorien oppsummeres empirisk forskning på hva som kjennetegner suksessrike endringsstrategier slik (Jacobsen & Thorsvik, 2013):

- Det er skapt en følelse av krise, det vil si at det er behov for endring.
- Det er utformet en klar visjon for hva man vil oppnå og strategi for hvordan endringsprosessen skal gjennomføres
- Visjon og strategi kommuniseres ut i hele organisasjonen og man benytter enhver anledning til å få ansatte til å forstå visjonen og hva som skal endres, samtidig som det legges vekt på å kommunisere hva som skal forbli stabilt. Informasjonen kommuniseres slik at den motiverer ansatte til å slutte opp om endringsprosessen lojalt.
- Man endrer strukturelle trekk som hemmer omstilling som er nødvendig for å realisere visjonen om styrer endringsprosessen.
- Det er en klar og sterk koalisjon eller et team som står bak endringen, som er i stand til å lede endringsprosessen. Ekstra viktig er det at de som blir spesielt berørt av endringen trekkes med i endringsprosessen.
- Det presiseres kortsiktige mål som man med stor sannsynlighet kan nå, og det lages kriterier for å identifisere forbedringer i forhold til visjonen. Når man når mål, må dette kommuniseres ut i organisasjonen. Ansatte som presterer bør belønnes.
- Forbedringer konsolideres ved at endringer som fungerer, befestes i nye strukturer og prosesser.
- Nye måter å tenke og handle på institusjonaliseres ved å utvikle kultur omkring endringen som er gjennomført, og skape avstand til tidligere praksis som hemmer realisering av visjonen.

Kritikken til disse punktene er at de fokuserer top-down endringer, der det er tydelig at ledelsen er den sentrale part i endringsprosessen. Det understøtter antakelsen om at ikke så mange endringsprosjekter som går under betegnelsen organisasjonsutvikling følger demokratiske idealer.

En annen og mer moderne tilnærming til endring og innovasjon er ideen om medarbeiderdrevet innovasjon. et slikt perspektiv argumenteres det for medarbeidere som

sentrale aktører og betydning av at medarbeidere involveres i innovasjonsprosesser (Bredvold et. al., 2016). Medarbeidere involveres/involverer seg i innovasjonsarbeid ved å initiere og være med på endringer gjennom egen arbeidspraksis og arbeidsprosesser eller ved å initiere ideer som må løftes ut av egen praksis – innovasjonsprosess "utenfor praksis".

2.3.3 Hva vet vi fra før om forbedring og innovasjon i Mattilsynet?

Hjulet rundt

Prosjektet "Hjulet rundt" skulle "videreutvikle kultur for kontinuerlig forbedring og innovasjon i Mattilsynet med systematisk tilnærming og aktiv medarbeidermedvirkning." (Bredvold et. al., 2016). Navnet "Hjulet rundt" kommer av Mattilsynet skulle videreutvikle kulturen for forbedring, og viste til viktigheten med å bruke tidligere erfaringer for å bygge organisasjonen videre (BA1). Prosjektet omfattet temaene idearbeid, implementering av tiltak, konsekvenser av ikke å gjennomføre tiltak og kultur for idearbeid i organisasjonen.

Resultatene varierte mellom de ulike regionene. Tre regioner som hadde signifikante forskjeller i oppfatning av arbeidet med forbedring ble valgt ut for videre intervjuer, med et utvalg inspektører, fagrådgivere og ledere. Noen relevante funn fra intervjuene fra lederne: Fra ledernes perspektiv er forskernes hovedinntrykk at de prioriterer forbedringsarbeidet og ser på sin rolle som betydningsfull. De er selv klar over sin oppgave som rollemodell innad i organisasjonen. Samtidig presenterer de en presset arbeidssituasjon der møter og andre pålagte oppgaver går på bekostning av oppfølging av medarbeiderne. I tillegg er det også utfordringer rundt fjernledelse og hvordan de kan opprettholde kontakt med medarbeidere gjennom denne ledelsesformen. Lederne påpeker også utfordringer rundt forbedringsarbeid i relasjon med hovedkontoret, der det vises til at det er for mye top-down praksis i etaten (BA1).

Medarbeiderdrevet innovasjon?

I videre analyse av dataene fra Hjulet Rundt reiser Bredvold et. al. (2016) spørsmålet om medarbeiderdrevet innovasjon: I hvilken grad opplever medarbeiderne og ledere sitt engasjement og faktiske bidrag i og til forbedringsarbeidet i Mattilsynet?

I analysen av intervjuene med inspektørene utkrystalliserte deg seg to grupper med hensyn til erfaringer med forbedringsarbeid: De som "selvsagt jobber med forbedringer" og i den andre enden de som har "gitt opp forbedringsarbeidet". Den første gruppen ser det som sin rolle å fremme forslag til forbedringer. Det ligger en forpliktelse i det å være fagkyndig, og man må derfor innta en proaktiv rolle. Den andre gruppen stiller seg ikke prinsipielt avvisende til fornyelses/forbedringsarbeid. De også fremmer ideer, men kun når de berører deres praksisfelt. Krever ideen behandling vider opp i systemet avstår de fra å gjøre noe mer. De opplever ikke at det oppmuntres til å fremme ideer. De beskriver lederne som fraværende, og teamene de skulle ha vært en del av fungerer varierende.

Hovedinntrykket fra intervjuer med lederne var at de prioriterer forbedringsarbeidet og ser på sin egen rolle som betydningsfull. Lederne har ansvaret for at det etableres arbeidsformer og strukturer som muliggjør forbedringsarbeid i etaten. Flere ledere er usikre på om forbedringsarbeid faktisk prioriteres i etaten og mener hovedkontoret må bli langt tydeligere.

På rett vei?

Mattilsynet har nylig gjennomført en undersøkelse som belyser hverdagen til seksjonslederne på hovedkontoret og hvordan de selv ser sin rolle som endringsagenter. (Moss, 2018). Hvilke utfordringer/hindringer møter de i hverdagen? Hvordan oppfatter de rollen sin i endringsarbeidet? Hva får de til? Hvilke utviklings- og støttetiltak vil gi mest effekt? Oppsummeringen av undersøkelsen viser at:

- Lederne på hovedkontoret sliter med å prioritere, men ikke alle i samme grad. De som har jobbet mye med medarbeiderskap/teamutvikling i seksjonene sine, har en større grad av systematikk i arbeidet med prioriteringer. Lederne opplever delvis uklare forventninger. Lederne frustreres over at andre enheter ikke oppfyller forventningene deres i løsningen av tverrgående oppgaver og de frustreres over at de ikke klarer å levere på andre enheters forventninger. De opplever behov for en arena for felles prioritering på tvers av oppgavene.
- Når det gjelder rollen som endringsagenter er lederne mindre konservative enn antatt. De fleste inntar rollen som fornyere når de skal iverksette endring, dernest fasilitatorer. Dette kan bidra til å forklare at det blir satt i gang for mange initiativ som organisasjonen ikke har kapasitet til å følge opp.
- I forhold til støtte til ledelsesutvikling, var støtte til utvikling sammen med medarbeiderne det tiltaket som fikk høyest skår.
- På spørsmålet om hva som kreves av lederne for at medarbeiderne skal kunne samhandle og koordinere godt på tvers, framhever lederne: Delegering, tydelighet i prioritering, tilgjengelighet/tilstedeværelse, støtte til medarbeiderne og strukturering av oppgaver og roller.
- Undersøkelsen viste også at det var uklarhet/ulikhet i hvordan fagavdelingene oppfattet sin styringsfunksjon overfor regionene.

3 METODE OG DATAINNSAMLING

Vi har innhentet data ved bruk av komplementerende metoder som i tid bygger på hverandre:

- Dokumentstudier
- Kvantitativ spørreundersøkelse
- Casestudier med individuelle intervju og gruppeintervju med ledere og medarbeidere

3.1.1 Dokumentstudier

Det foreligger en rekke strategidokumenter, kartlegginger, evalueringer og undersøkelser fra Mattilsynet. Vi har forholdt oss til de dokumentene som oppdragsgiver har regnet som relevante og gjort tilgjengelige for oss. I tillegg har vi innhentet rapporter, forskningspaper og bacheloroppgaver fra Høgskolen i Lillehammers forrige oppdrag knyttet til "Hjulet Rundt" i 2015-2016. En gjennomgang av disse dokumentene har vært helt sentralt for å få kjennskap til organisasjonen og identifisere hvor det er behov for mer kunnskap. Dokumentstudiene danner utgangspunkt for utarbeidelse av spørsmål i spørreundersøkelse og intervju, og som bakteppe for drøfting av våre data i analysen. Dokumentstudiene er oppsummert i vedlegg 7.3.

3.1.2 Spørreundersøkelse

Spørreundersøkelsen er gjennomført i samarbeid med tre studenter ved "Bachelor i organisasjon og ledelse" ved Høgskolen i Innlandet, som har brukt dataene til sine bacheloroppgaver. Oppgavene refereres i det videre til som BA1, BA2 og BA3. Oppgaven til BA1 ligger i sin helhet vedlagt rapporten og er skrevet av Kolbjørn Ulund.

Studentene har hatt frihet i valg av tema for oppgavene. Det er disse temaene som fokuseres:

BA1: Har endringen i MT ført til forbedret fokus på ide- og forbedringsarbeid i organisasjonen?

BA2: Fjernledelse vs. nærledelse: Kan vi se ulikhet mellom ansatte som har samme kontorsted som leder og de som ikke har det?

BA3: Handlingsrom og motivasjon

Spørreundersøkelsen tok utgangspunkt i "Hjulet Rundt"- undersøkelsen fra desember 2015. I dialog med arbeidsgruppa hos Mattilsynet ble spørsmål som ikke lenger var aktuelle fjernet, og det ble lagt til noen nye spørsmål av relevans for studentenes oppgaver. Prosjektgruppen i Mattilsynet ønsket også å legge til noen spørsmål, i tillegg til at de hadde noen forslag til endringer i formuleringer. Det endelige spørreskjemaet ligger som vedlegg til BA1.

På bakgrunn av problemstillingen til BA1, om ide- og forbedringsarbeid, var det ønskelig å velge region(-er) som skilte seg ut under "Hjulet rundt" undersøkelsen, med å ligge i nedre eller øvre ende av skalaen sammenlignet med de andre regionene. Med samme begrunnelse var det også ønske om å inkludere Region Øst, men på grunn av stort trykk på regionen frarådet prosjektgruppen i Mattilsynet å inkludere denne (BA1). Tematikken fjernledelse (BA2) var også relevant i vurderingen av utvalg, og vi endte opp med region Nord og region Sør og Vest.

Mattilsynet oversendte en liste med e-post adressene til 431 ansatte, hvorav 167 var ansatt i region Nord og 264 var ansatt i region Sør og Vest. Dette ga et bruttoutvalg på 431 personer.

Undersøkelsen ble sendt ut 6. april 2018, med en påminnelse den 11. april. På grunn av litt lavere responsrate enn ønsket, ble det sendt ut en ny påminnelse på undersøkelsens siste dag, den 16. april, og i tillegg sendte Mattilsynet ut en påminnet til sine ansatte om å svare.

For at respondentene skulle bevare sin anonymitet, var e-postlistene merket med tall, ikke navn. Siden Mattilsynet ikke har tilgang til dataene fra hver enkelt respondent, og vi ikke har tilgang til Mattilsynets navnelister kan ikke respondentene identifiseres.

Det var 231 av 430 personer som besvarte undersøkelsen, og disse utgjør nettoutvalget. Med utgangspunkt i bakgrunnsvariablene alder, kjønn og region fremstår respondentene som representative for utvalget (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011):

- I en sammenligning av alle informanter og faktiske respondenter ser vi at samtlige aldersgrupper er godt representert. Det største avviket i svarprosent var aldersgruppen 41-50 år, som bestod av 33,3 prosent av utvalget, men 35,5 prosent av svarene kom fra denne gruppen. Blant de andre aldersgruppene ligger avviket på respons og utsendelse på 1,6 prosent eller mindre.
- Når vi ser på kjønn, så var totalt 68,3 prosent av informantene kvinner og 31,7 prosent menn. Blant de som svarte på undersøkelsen var 64,1prosent kvinner, og 35,9 prosent menn. Dette viser at en litt større andel menn svarte i forhold til hvor mange det var i utvalget. Men utslaget er lite nok til at vi ikke vurderer det som kritisk.
- Av de utvalgte informantene var 61,3 prosent fra region Sør og Vest, og de resterende 38,7 prosent fra region Nord. Av respondentene var 60,6 prosent fra

region Sør og Vest, og 39,4 prosent fra region Nord. Dette viser at også her var svarene tilfredsstillende nær det totale utvalget av informanter (BA1). Frekvensfordeling ligger som vedlegg 7.1.

3.1.3 Casestudier

Casestudier innebærer å undersøke en enkelt enhet for å belyse sentrale fenomener ut fra en mer helhetlig beskrivelse av det enkelte tilfellet. Etter innspill fra prosjektgruppa i Mattilsynet ble det valgt ut en seksjon (A) ved en avdeling ved hovedkontoret (HK) og to seksjoner ved to avdelinger i to forskjellige regioner som case. Seksjon A, ved hovedkontoret har de fleste av sine medarbeidere og seksjonssjef på ett kontorsted, mens avdelingsdirektøren og noen få medarbeidere har ett annet kontorsted. Regions-seksjonene er ulikt organisert; en av seksjonene (B) har seksjonsleder som også er avdelingsleder, mens den andre seksjonen (C) har separate avdelings - og seksjonsledere. Seksjon C er relativt stor, mens seksjon B er relativt liten i Mattilsyns-sammenheng. Seksjon B er fordelt på to kontorsteder, der de fleste medarbeiderne er lokalisert på kontorsted 5 (se tabell), mens leder og noen øvrige medarbeidere sitter samlet på kontorsted 4. Ved seksjon C er de fleste medarbeiderne samlet, sammen med seksjonssjef og avdelingssjef ved kontorsted 7, mens øvrige medarbeidere har kontorsted på to andre mindre kontorsteder.

Forskningsdesignet tilsa at vi skulle gjennomføre intervjuer med (region-) direktør, avdelingssjef, seksjonssjef, samt fire til seks medarbeidere, inkludert tillitsvalgte, ved hver seksjon. Det er gjennomført tolv intervjuer med til sammen 22 personer. Intervjuene varte fra en til halvannen time. Medarbeidere ble i hovedsak intervjuet i grupper, med ett enkeltintervju som supplement. Ledere ble intervjuet individuelt. Intervjuene foregikk som ansikt-til-ansikt møter, med noe supplement via telefonsamtaler og Skypemøter.

Det ble gjort lydopptak av intervjuene, som i hovedsak har blitt transkribert i sin helhet. Lydopptakene er slettet etter transkribering. Etter transkribering av hvert intervju, ble materialet strukturert casevis og deretter sortert på gjennomgående tema. Deretter ble data ytterligere knadd sammen og redusert til analysen som er presentert i kapittel fire. Casene er anonymisert. Tabellen nedenfor viser oversikt over informantene.

Tabell 3: Casestudier - gjennomførte intervju

HK/ avdeling/seksjon A	Region/ avdeling /seksjon B	Region/ avdeling/seksjon C
Direktør (Kontorsted1) (ansikt-til-ansikt intervju)	Regiondirektør (Kontorsted3) (ansikt-til-ansikt intervju)	Regiondirektør (Kontorsted6) (ansikt-til-ansikt intervju)
	Avd. og seksjonssjef (Kontorsted4) (ansikt-til-ansikt intervju)	Avdelingssjef (Kontorsted7) (fysisk intervju)
Seksjonssjef (Kontorsted2) (ansikt-til-ansikt intervju)		Seksjonssjef (Kontorsted7) (telefonintervju)
4 medarbeidere (Kontorsted2) (ansikt-til-ansikt gruppeintervju)	Medarbeider/tillitsvalgt (Kontorsted4) (telefonintervju)	4 medarbeidere (Kontorsted7) (ansikt-til-ansikt gruppeintervju)
	4 medarbeidere (Kontorsted5) (ansikt-til-ansikt gruppeintervju)	2 medarbeidere (Kontorsted 8) (Skype-gruppe-intervju)

Intervjuguidene er utarbeidet på bakgrunn av evalueringens mandat, og bygger på spørreundersøkelsen, dokumentstudiene og speiler Mattilsynets strategier og andre undersøkelser som er gjennomført i Mattilsynet. De er utarbeidet i dialog med prosjektgruppa i Mattilsynet. Intervjuguidene med introduksjon følger som vedlegg 7.5.

Gruppeintervju (og individuelle intervju) er en dynamisk prosess og intervjuguidene ble ikke fulgt slavisk. Dersom et tema allerede var godt belyst, hoppet vi over det aktuelle spørsmålet. Dette gjelder også til en viss grad de individuelle intervjuene, der enkelte spørsmål etter hvert ble overflødige. Strukturen var satt opp med tanke på dette med noen hovedtema og eventuelle oppfølgingspunkter til disse. Intervjuguiden til gruppeintervjuet med medarbeidere og intervjuet med lederne speiler hverandre, og slik kan vi analysere ulike tema knyttet til lederrollen fra begge intervjugruppene.

Hovedtema i intervjuene er:

- Forventninger til ledere (fra både ledere og medarbeidere)
- Forventninger til medarbeidere (fra både ledere og medarbeidere)
- Kommunikasjon med ledere/medarbeidere
- Kommunikasjon og samhandling i organisasjonen

Som "oppvarming" stilte vi spørsmål om blant annet hva som har vært de viktigste endringene for dem og om Mattilsynets sine verdier. Som avslutning spurte vi om hva det er viktig for Mattilsynet å jobbe videre med.

4 FUNN OG DRØFTING

4.1 De viktigste endringene?

Intervjuene startet med å zoome ut på de generelle erfaringene med endringene Mattilsynet har gjennomgått siden omstillingen i 2015; Hva oppleves som de viktigste endringene? Hvilken betydning har det i jobbhverdagen (som leder/som medarbeider)? Hva er forbedringene? Hva er utfordringene nå?

Opplevelse av endring avhenger naturlig nok av ståsted i organisasjonen. Fra medarbeiderhold i HK-seksjonen (A) oppsummeres det at endringene egentlig ikke oppleves som så store – for dem. Det har vært *mye skrik og lite ull*, som en av informantene uttrykker det. Med tanke på at slike endringsprosesser som de Mattilsynet har vært igjennom krever mye tid og energi av de mange involverte, så er endringene mindre merkbare enn forventet, sier noen av medarbeiderne i seksjon A. De har ikke merket at lederrollen i Mattilsynet har endret seg ved overgang til Det moderne Mattilsynet. Men de peker samtidig på at endringene antakelig kjennes mer i regionene enn hos dem selv, på Hovedkontoret.

Merkbarheten i regionene bekreftes av medarbeiderne på seksjon B og C. En av de viktigste endringene, slik det beskrives av medarbeiderne i seksjon C, er at de fikk "to sjefer", en faglig og en "personalsjef". En annen viktig og merkbar endring for flere av kontorstedene er overgangen fra å ha ledelsen ved kontoret, til nå å bli fjernledet fra et annet kontor. Dette innebærer mindre tilgjengelighet til nærmeste leder. For noen oppleves det ikke som noe problem, mens det for andre er et savn. En felles utfordring er det allikevel at en seksjon fordelt på to kontorsteder, med til dels lang reiseavstand, er utfordrende for bygging av fellesskapsfølelse og tilhørighet i *en* seksjon. *Vi må stadig minne om at vi skulle vært inkludert,* fortelles det. Større seksjoner og flere kontorsteder stiller større krav til ledelse av både fag og medarbeiderne, også sett fra mellomleders perspektiv.

Både ledere og medarbeidere peker på, som en viktig forbedring, at det har blitt mer og bredere samarbeid på tvers geografisk og et bedre samarbeidsklima. Det er en forbedring at "faglig kalibrering" via fagrådgiverne har blitt bedre. Ordningene med fagrådgiver og interregionale fagfora er en viktig forbedring, sett både fra lederes og medarbeideres ståsted. Medarbeiderne synes at de har fått mer kjennskap til medarbeidere på andre avdelinger. Det er lettere å ta kontakt med folk enn før ikke visste hvem var. "*Har lært litt*

sånn at den personen er god på det, den er god på det". Men den nye fagstrukturen er også en "(…) *kilde til potensiell uklarhet og utfordringer"*, slik en regiondirektør uttrykker det.

De tydeligste og viktigste opplevde endringene fra lederhold (alle nivå av ledere) er overgangen fra åtte til fem regioner og endringen fra tre til to forvaltningsnivå. Endringen har bidratt til forenkling. At hovedkontoret nå behandler klagesakene har ført til bedre rettsikkerhet og transparens. Man tenker nå mer enhetlig i fem regioner med store avdelinger, enn tidligere med åtte regioner og femtitre distriktskontor. Samtidig, som en regiondirektør beskriver det, er en stor region kompleks, sammensatt med forskjellige lokaliteter og forskjellige kulturer, med de utfordringer det medfører.

4.2 Ledelse i den "matriselignende organisasjonen"

Den nye organiseringen omfatter mer samarbeid på tvers av geografi, blant annet i interregionale fagfora, og mer arbeid i team og grupper – Det moderne Mattilsynet beskrives som en "matriselignende organisasjon". Mattilsynet er i utgangspunktet en stor organisasjon, og med den nye organiseringen også en kompleks organisasjon. Intervjuene tar opp spørsmålene: Er rollene like klare i hverdagen som på papiret? Er det klart for lederne? Er det klart for medarbeiderne når man skal snakke med hvem og hvor man går for å få avklaring? Hva er evt. uklart? Er det noe som burde vært annerledes?

4.2.1 Både klart og uklart

Som svar på det kanskje ledende spørsmålet om rollene er like klare i hverdagen som på papiret, er det flere (både ledere og medarbeidere) som kommenterer at organisering og roller kanskje ikke er helt klart på papiret heller. Mattilsynet er en kompleks organisasjon, og det pekes på fortsatt behov for å få faglinja og styringslinja til å henge bedre i hop, slik at det er tydeligere hvem som prioriterer og fordeler ressurser, og hvor man skal gå for å få avklaringer.

Men i hovedsak er det er allikevel ikke slik, hverken for ledere eller medarbeidere, at de ikke vet hvor de skal henvende seg i hverdagen for avklaring på spørsmål. Det er ikke slik at folk sitter og venter og ikke får gjort noe fordi de ikke får det avklart, hevdes det. Mattilsynet har faglig engasjerte og høyt kompetente medarbeidere, som er opptatt av å gjøre jobben sin godt.

Hovedinntrykket er at de nye rollene/ funksjonene som fagrådgiver, interregionale fagfora og regionale fagfora nå fungerer godt, og at mandatet er klart og godt kommunisert. Om dette er representativt, ser det ut til at ordningen med interregionale fagfora har satt seg noe bedre enn ved tidspunktene for tidligere undersøkelser.

4.2.2 Hvem ser meg i gråsona?

Det er allikevel tydelig at det nye fokuset på ledelse - forstått som ledelse av medarbeidere, ikke "bare fag" – medfører det noen beskriver som en dobbel oppgave. Og det dannes gråsoner i ansvarsfordeling og ressursdisponering, slik det gjerne kan bli i en matriseorganisasjon (jfr. kap 2.1.2). Gråsonene finnes både mellom fagdirektør i HK og regiondirektørene og innad i den enkelte seksjonssjefs rolle.

Det er generelt sett en utfordring at Mattilsynet både på HK og i regionleddene ikke har slakk i planleggingen av ressursene, hevdes det. "*Det planlegges for aktiviteter som er over 100 prosent av ressursene, mens vi burde ligge på 80 prosent for å ta høyde for ad hoc oppgavene"*, sier en av regiondirektørene. Han forklarer videre at dette skyldes høye ambisjoner for alle fagområder. For regiondirektøren blir det da en viktig oppgave å prioritere tydelig regionalt, "(…) *for å ikke skyve forventningene ned til den enkelte leder og inspektør som fort går ned i spagat når forventningene blir for store".*

Selv om medarbeiderne i hovedsak vet hvor de skal gå for faglige avklaringer, er det ikke alltid klart hvor man skal gå for avklaringer om ressurser. Det oppleves som usikkert hvor man skal få hjelp til prioritering når det er mye å gjøre. Det kan være forstyrrende for både ledere og medarbeidere at oppgavene, det som forventes, ikke er i takt med ressursene. For noen medarbeidere er det uklart hvem som bestemmer hva i fag-/linjestrukturen:

> *… det kan også skape litt problemer med tanke på arbeidsbelastning, fordi at fagrådgiver er den som belaster, og så er det mer HR-lederen som har ansvaret for at vi har det godt, men har ikke innflytelse på hva slags arbeidsbelastning vi skal ha.*

Lederne på sin side er tydelige på at det er deres jobb å hjelpe medarbeiderne å prioritere, blant annet ved å avklare stillingsprosenter når man går inn i prosjekt og hvilke oppgaver som da skal nedprioriteres.

Vi ser at Det moderne Mattilsynet fortsatt strever noe med den grunnleggende utfordringen som teori om matriseorganisering peker på; ansvarsdelingen mellom linje og tverrgående strukturer når det gjelder disponering av ressursene. Dette er gjerne kilde til forvirring og uklarhet. Her er det viktig med tydelige avklaringer, prioriteringer og slakk i ressursplanleggingen som tar høyde for at samordning og samarbeid i seg selv krever ressurser, spesielt i innledende faser.

Både fra lederhold og medarbeiderhold pekes det på usikkerheten som ligger i at lederen med medarbeideransvar, som skal ha medarbeidersamtaler og lønnssamtaler, ikke er de som "kan vurdere prestasjonen". For enkelte medarbeidere er dette forvirrende:

> *Det er at det er en faglig leder og en personalleder. Hvem skal vi ha medarbeidersamtale med? Hvem skal vi ha lønnssamtale med? Og snakker de med hverandre? Personalsjef blir veldig lite synlig, hvem skal vi gå til?*

> *…det er jo det å bli sett, prestasjonen til den enkelte. Når du har en faglig leder og en personalleder så blir du jo ikke sett. Hvem skal du ha medarbeidersamtale med? Og lønnssamtale. Blir ikke sett…Det er jo utfordrende at du skal ha lønnssamtale med en som ikke vet hvor flink du er.*

En av seksjonssjefene forklarer dette med at når det skal være lønnssamtaler, så innhentes det informasjon fra fagrådgiver, noe som later til å være ukjent for de aktuelle medarbeiderne her. Her er det nok behov for tydeligere kommunikasjon om praksis.

4.2.3 Bedre samarbeid på tvers med noen "missing links"

Det ser i hovedsak ut til at det er enighet mellom alle nivå at det er blitt mer og bedre samarbeid på tvers. Både ledere og medarbeidere er enige om at det samarbeides og kommuniseres mer faglig på tvers enn før, og at dette er i positiv utvikling. En av mellomlederne beskriver endringen slik: "*Tidligere måtte du nesten ha skriftlig tillatelse for å gjøre noe utenfor eget område. Det er av de største forbedringene".*

Medarbeiderne opplever å få et større arbeidsmiljø, blir kjent med flere får utvidet kontakt og har flere faglige kollegaer å spille på. Lederne har større fleksibilitet til å "bruke folk på tvers", å hjelpe hverandre, låne og låne ut etter behov.

Som allerede nevnt fungerer de interregionale fagforaene og rollene som fagrådgiver i hovedsak godt. Det er allikevel noe usikkerhet å spore, og det signaliseres behov for et bedre utviklet samarbeid mellom lederlinja og den faglige strukturen. Det handler både om prioritering av oppgaver og om kommunikasjon. En av seksjonslederne beskriver dilemmaet slik:

> *Tidligere gikk informasjon nedover i systemet, på godt og vondt. Nå kommer informasjonen fra alle kanter. Nå går den mye mer på tvers, og den går i en blanding og faglig fra linje … man ser det ikke minst når man etter hvert får et ressursproblem og mindre bevilgninger og det må gjøres noen prioriteringer på hva som skal bort. Så er det viktig at det kommer enhetlig fra toppen og ned, i dag kommer det innspill fra alle kanter. (…) Vi er ikke gode nok i Mattilsynet på å signalisere hva vi skal gjøre mindre av. Det kommer mange gjentakelse om at noe må bort, men lite av hva.*

En annen av lederne beskriver situasjonen med uttrykket "missing link":

> *(…) linken mellom de som sitter i fagforum og linja i regionen, den mangler, der har det vært en missing link … kontakten mellom fagleder og regionledelsen … der har vi ingen faste møteplasser.*

Omstillingen fra åtte til fem regioner og fra to til tre nivå er en enklere struktur, som skal være lettere å administrere. Men Mattilsynet er fortsatt en stor organisasjon, og det er utfordrende å samordne regionene og de fortsatt mange kontorene. Samordningsaktivitet og "faglig kalibrering" er ressurskrevende, både på ledernivå og på medarbeidernivå.

> *Det ble mye faggrupper og team, det er litt utfordringer for da har du en teamkoordinator og så har du en leder, og spørsmålet blir hvem som skal styre tida di. Og enda verre blir det hvis du er med i mange team og faggrupper. Det blir litt vanskelig å følge den rette linja …*

Mattilsynet er stort, og det kan være langt fra hovedkontoret til der beslutningene treffer bakken. HK- direktøren peker på at det kan være vanskelig å styre et så stort tilsyn, og dimensjonere oppgavene i forhold til kapasiteten lokalt.

> *Det kan være er vanskelig for HK å forstå utfordringsbildet ute i regionene og hva det innebærer. For det er så stor forskjell på å sitte på HK og det å sitte ute og drive tilsyn … Og så er det er lettere på HK å forstå Mattilsynets rolle i samfunnsbildet.*

Oppsummert har samarbeidet på tvers utviklet seg positivt siden tidligere undersøkelser, som blant annet medarbeiderundersøkelse i 2016.

Det ser ut til at Det moderne Mattilsynet har nyttiggjort seg fordelen av med matriseorganisering, slik teorien framhever, som fleksibilitet i utnyttelsen av ressurser på tvers, og spesialisering og faglig utvikling. Men her kjennes også på ulempene ved dual ledelsestruktur; krysspress og lojalitetsproblemer, forvirring og frustrasjon blant medarbeiderne. Det er tidkrevende og slitsomt å jobbe i matriser, medarbeidere møter stadige endringer i oppgaver, kolleger og ledere.

4.3 Lederoller, lederspenn, fjernledelse og selvledelse

Det stilles store krav til lederne i Det Moderne Mattilsynet. I intervjuene med både ledere og medarbeidere ble det vist fram et kort med oppsummering av noen av forventningene til lederne – de skal:

- håndtere større enheter enn før – ha stort lederspenn
- lede mer selvstendige medarbeidere og flere som jobber i team
- være gode på fjernledelse
- gjøre Mattilsynet til en helsefremmende arbeidsplass
- legge til rette for at medarbeiderne engasjerer seg og føler mestring og medvirkning
- ta ansvar for å utvikle Mattilsynet i samme retning
- se helheten i organisasjonen og oppnå resultater ved å spille medarbeiderne gode
- fremme kunnskapsdeling, god samhandling og effektiv kommunikasjon

Lederne ble bedt om å reflektere over sin rolle ved å svare på blant annet: Hvordan opplever du som leder den nye hverdagen? Hva får du til? Hva får du ikke til? Hvordan vil du beskrive medarbeidernes forventninger til deg som leder? Hva trenger du selv av støtte for å gjøre en god jobb? I hvilken grad har du handlingsfrihet? Opplever du lojalitetskonflikter?

Medarbeiderne svarte blant annet på: Hvilke forventninger har dere selv til deres leder? Hva er det viktigste ved lederrollen for dere? Hva trenger dere av støtte fra deres leder for å gjøre en god jobb?

4.3.1 Lederspenn og mellomlederskvis

Seksjonssjefenes store utfordring – i de seksjonene der vi har intervjuet - ser ut til å være å "rekke over alt" i nye og større seksjoner. Ambisjonene om og strukturene for medarbeidersamtaler, lønnssamtaler og oppfølging av nyansatte er tilstede, men disse personallederfunksjonene blir ved flere anledninger beskrevet som en salderingspost. Det er for ingen av lederne ambisjonen, dette framstilles tvert imot som "den dårlige samvittigheten". Med både større lederspenn og fjernledelse er det vanskelig "å rekke alt". Det handler først og fremst om tidspress, slik det beskrives av lederne selv. Det kan allikevel også handle om prioriteringer og – slik noen av medarbeiderne påpeker – at det jobbes mye med «fag».

> *Jeg tror medarbeiderne ønsker seg mere av meg, forteller en seksjonssjef. Det er særlig utfordrende å være personalleder for medarbeidere som jobber på et annet kontorsted når man ikke er inne i deres fagstyring.*

Hovedtyngden av medarbeiderne bekrefter inntrykket med savn etter mer regelmessighet i medarbeidersamtaler, lønnssamtaler og oppfølging av nyansatte, men understreker at det ikke handler om lederen personlig, men at de ser at de har en krevende rolle. Vi vet ikke om dette er representativt for andre seksjoner/avdelinger. Dette bør vurderes fulgt opp med bredere undersøkelser.

På spørsmål om opplevelse av lojalitetskonflikter svarer en av seksjonslederne at som mellomleder vil det alltid være lojalitetskonflikter. Løsningen på mellomposisjonen er noen ganger å være tydelig på at man ikke alltid er enig, men være lojal mot beslutningene:

> *Som mellomleder gjør du jo det. Jeg prøver ikke å late som jeg står inne for alt. Jeg kan godt si at, jo dette har vi blitt pålagt men jeg liker det ikke. Men vi må gjøre det vi klarer. Klarer ikke å late som jeg er enig i det. Det er ikke meg. Men jeg jobber lojalt med å gjennomføre det. Lojalitet er viktig, ellers kan jeg ikke være mellomleder. Da er det kanskje lettere å gjennomføre, jeg prøver ikke å lure de til å gjøre noe de ikke liker. Det tror jeg at jeg får med meg folk på.*

En annen av lederne forteller at mellomlederskvisen ofte handler om tilgang til informasjon. Det er slik at ledernivå har jobbet lenge med temaer som er godt bearbeidet og modnet for dem selv, mens det kommer brått på medarbeiderne.

> *Mange av de prosessene vi kjører organisatorisk på ledernivå har vi tenkt på et år eller to før. Og så glemmer vi at det er helt nytt for de andre og de har problemer med å skjønne hva vi holder på med ...*

På den andre siden, forteller seksjonslederen, at det ofte kan oppleves på samme måte for dem selv, når HK har jobbet lenge med noe før det når ned til deres nivå, og da ikke alltid er lett å forstå. Det initieres kurs og satsinger fra hovedkontoret som oppleves som til dels "høytsvevende", slik det beskrives, og som ikke harmoniserer med behovene slik de oppleves ute i regionen.

4.3.2 Mellom folk og fag

Medarbeiderne er opptatt av dilemmaet i å "lede både på fag og administrasjon", og i det å være leder i en så "fagtung" organisasjon som Mattilsynet. Som vi allerede har vært inne på i forrige kapittel, mener hovedtyngden i medarbeidergruppene at lederrollen fortsatt framstår som noe uklar for dem. De forteller at de er klare over egne roller, og fagrådgivernes, men at Mattilsynet ikke helt har *"bestemt seg for om avdelingsleder skal være faglig sterk eller ikke"*.

Det er generelt mye snakk om "fag" i Mattilsynet, uten at det har vært gjort noe forsøk på å presisere – hverken fra vår eller informantenes side – hva som menes med fag. Det handler dels om tradisjoner knyttet til sterke faggrupper i Mattilsynet; der veterinærer er den største av dem knyttet til kjernevirksomheten, til skille fra økonomer, teknologer, jurister og andre "støttefunksjoner". Det er nærliggende å tolke "fag" når det snakkes om det i intervjuene som utøvende "tilsynsfag", fagområder som omfattes av interregionale fagfora:

- Drikkevann
- Dyrehelse
- Dyrevelferd
- Fiskehelse og fiskevelferd
- Plantehelse og innsatsvarer
- Servering og detaljist
- Fremmedstoffer, merking og kvalitet
- Næringsmiddelproduksjon og slakteritilsyn (inkl. kjøttkontroll)
- Sjømat og eksport
- Biprodukter og fôr
- Import og samhandel (med særansvar for tverrgående grensekontrollproblemstillinger)

I denne sammenhengen handler det om å skille på faglig ledelse og personalledelse. Flere av medarbeiderne påpeker at de fleste ledere er fagpersoner "i bånn", rekruttert internt, men lang historie fra arbeid med tilsynsfaglige problemstillinger:

> *Det er jo ikke lett å lede både på fag og administrative ting, Når man er ansatt som fagperson, så er jo det sitt nærmeste interessefelt ... stort sett folk internt som er blitt leder. Det har jo vært prøvd med eksterne ledere utenfra, men vi har eksempler på at det ikke har gått bra, det er jo fagtungt, så det er ikke så lett å komme og bare være en økonom eller noe og lede personer som er sterke på fag. Tror du må ha noe innsikt i faget for å kunne fungere.*

Her reises problemstillinger knyttet til rekruttering, og det er naturlig å spørre videre: Hvordan lyses lederstillinger ut? Hvilke kvalifikasjoner etterspørres? Og hvilke kvalifikasjoner kreves av Mattilsynets ledere på de ulike nivåene? Vi har ikke studert rekrutteringsstrategier og stillingskrav i dette prosjektet, men dette kan være verdt å se nærmere på, og et tema for oppfølging.

Oppsummert ser det ut til at både medarbeidere og til dels ledere fortsatt oppfatter lederrollene i Det moderne Mattilsynet som litt uklar i praksis mht forholdet mellom ledelse av "fag" og ledelse av "folk" - personalledelse. Her foreligger en viss rolleuklarhet, slik den er beskrevet i kapittel 2.2.2. Og det er behov for fortsatt klargjøring, kommunikasjon og bevisstgjøring rundt dette temaet. Nå er det også et grunnleggende spørsmål om i hvilken grad det er mulig – og ønskelig – å skille mellom kunnskap om det saks- eller fagområdet man skal lede og kompetanse på generell ledelse. Dette er en del av en større og fortsatt pågående debatt innen og om ledelsesfag.

Vi har gjort intervjuer både i seksjoner med egen seksjonssjef og i seksjoner med kombinert avdelings-/seksjonssjef. Materialet gir ikke noen grunnlag for å trekke noen konklusjoner om forskjeller knyttet til organiseringer her, men det kan det være nyttig å se nærmere på med en bredere undersøkelse. Det er flere forhold fakturer som spiller inn på hvordan rollen oppleves av leder selv og av medarbeiderne; det handler både om personlighet, kompetanse og lederstil.

4.3.3 Kommunikasjon i åpne landskap

Omorganiseringen av Mattilsynet krever nye former for kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere. Større lederspenn betyr nødvendigvis mindre tid til hver medarbeider. Flere kontorsteder i samme seksjon betyr fjernledelse med mer bruk av Skype og mail, og mindre fysisk samhandling. Åpne kontorlandskap skal bidra til økt samhandling og kunnskapsdeling mellom medarbeiderne, men det er grunn til å tro at de også har en effekt på kommunikasjonen mellom ledere og medarbeidere. I intervjuene ble både ledere og medarbeidere bedt om å beskrive eventuelle endringer mht kommunikasjon og kontakt mellom ledere/medarbeidere. Hva er forbedringene? Hva er utfordringene? Dessuten står lederkommunikasjon på agendaen framover – hvilke forventninger har lederne til det?

Temaet åpne kontorlandskap kommer opp ved flere anledninger når vi snakker om kommunikasjon. Direktøren oppsummerer både egne og andres erfaringer med at kommunikasjonen har blitt *både* vanskeligere og lettere i kontorlandskap.

> *Du hører litt mer om hva sidemannen jobber med og du kan stille spørsmål og sånn, men samtidig er det redsel for å forstyrre som gjør det vanskeligere å gå inn på et kontor og snakke løst sammen.*

De åpne kontorlandskapene har tilgang til en rekke såkalte multirom, som er tilgjengelige for møter, samtaler og stillearbeid. I prinsippet kan både medarbeidere og ledere ta initiativ til møter for samtaler, og ifølge seksjonssjefen og enkelte av medarbeiderne er det vanlig. Men enkelte av medarbeiderne mener at terskelen for å kommunisere med leder *er* blitt høyere med åpne landskap, og savner at lederen har eget kontor:

> *(...) det at leder ikke har noe eget rom på den måten, er det noe du skal snakke med leder om så må du gå på disse multirommene … når vi vet at det er lytt der inne, det er ikke et eneste sted her, verken møterom eller multirom der du vet du kan snakke fortrolig, må tenke deg om hva du sier.*

Lederne gir uttrykk for at de tror det ikke skal være en barriere at det er synlig om medarbeiderne kommer og ønsker en prat. Det er bare å sende en e-post eller komme bort til pulten å spørre. Jobben er å være tilgjengelig, blir det sagt. Medarbeiderne synes ikke dette er udelt enkelt. Det å ta opp vanskelige ting kan føles vanskelig, det blir "kleint" å gå inn på et eget rom, det blir mye mindre spontant. Men det er også de som gir uttrykk for at det er helt uproblematisk å be om en samtale på et multirom. Folk er som sagt forskjellige.

Kombinasjonen åpent landskap og kommunikasjon pr. Skype trekkes av flere fram som et dilemma.

> *Å sitte i åpent landskap fordi vi skal samhandle ... det blir helt meningsløst for jeg jobber ikke i team med noen som jeg har fysisk kontorfellesskap med. Så da blir det å jobbe i åpent landskap bare forstyrrende.*

Det går mye tid til å få gjort avtaler og rigge seg til. Med arbeidsplass i åpent landskap går det ekstra mye tid til flytting til multirom og rigging av PC, og ofte får man ikke tak i den man skal snakke med. Det fungerer dårlig som tilfeldig kommunikasjonskanal, bedre til planlagte treffpunkt og møter, forteller en av seksjonslederne.

4.3.4 Lederkommunikasjon

I intervjuene ble både ledere og medarbeidere spurt om hva de legger i lederkommunikasjon og lederne ble også spurt om hvilke forventninger de har til satsingen på temaet.

Flere av lederne, både på direktør-, avdelingssjef- og seksjonssjefsnivå har deltatt på kurs, og gir gode tilbakemeldinger om nytten av dette. De har lært om klarspråk, hvordan legge fram budskap, tenke journalistisk, formidle forståelig. *Det hjelper ikke bare å ha det klart i hodet selv, det må også formidles til medarbeiderne på en tydelig måte.*

En av mellomlederne peker imidlertid på at det ikke alltid er lett å formidle forståelig, om man ikke selv forstår budskapet som skal formidles:

Det er ikke det å kommunisere som er det største problemet, men å skjønne hva som er bestlutta, å kommunisere noe du ikke forstår. Det er den største utfordringen her hos oss. Ikke alltid vi forstår forventningene.

Samtlige gir uttrykk for – på ulike måter- at kommunikasjon er noe man bare kan bli bedre på, alltid.

4.3.5 Fjernledelsen går seg til …

Fjernledelse og kommunikasjon over avstand har gått seg til, forteller det store bildet. Det er framtiden, sies det og det er bare å venne se til nye arbeidsformer. Men flere peker på at det krever nye former for møtestruktur og det innebærer en mer formell måte å kommunisere på. Struktur ligger for noen ledere, mindre for andre, slik vi tolker intervjuene. Og kommunikasjon pr skype og video fungerer best når man kjenner hverandre fra før, og har hatt fysiske møter tidligere. Det handler om både kroppsspråk og forventninger. Dette understøttes av teorier om virtuell ledelse, som vi tok opp i kapittel 2.2.2.: Effektive ledere i virtuelle organisasjoner kombinerer det gamle med det nye, det vil si at de benytter ansikt- til ansikt-kommunikasjon i en tidlig fase for å etablere personlige relasjoner og tillit, for deretter å arbeide spredt. Det kreves derfor av lederne at de både legger til rette for å etablere trygghet, tillit og fellesskap ved fysiske og uformelle møtepunkter, og jobber formelt og strukturert med kommunikasjon virtuelt.

Det erfares som lettere å fjernlede ett eller to kontorsteder enn flere. Her spiller størrelsen på gruppa på "det andre kontoret" en rolle. Det er tryggere å lede en gruppe på kontorstedet som kan følge opp hverandre og også gi tilbakemelding til leder om "det skulle være noe spesielt".

Fjernledelse er kilde til dårlig samvittighet for noen ledere. En av seksjonslederne forteller om det slik:

Det er dårlig samvittighet for meg at jeg ikke er der ofte nok og ser de nok, men jeg prøver å ringe dem, En gang i uka må jeg ringe og spørre hvordan det går, jeg så den og den rapporten og den var kjempebra, ... men det er jo ikke alltid jeg rekker det.

Men det oppleves ikke alltid problematisk å være de som blir fjernledet:

At du blir sett, uavhengig av at du sitter på det samme kontoret eller om det er fjernledelse – Fjernledelse kan fungere godt, kommer an på type leder. Du kan føle deg sett selv om du sitter fem mil unna.

4.3.6 …men det er ikke det samme med fredagspils på Skype

Det er en mer tydelig utfordring å få seksjonen til å henge godt sammen og medarbeiderne til å føle seg som en enhet, med seksjonen delt på flere steder. I en av seksjonene blir det i

praksis internmøter på hvert av stedene, og sjelden fysiske møter for alle, forteller både medarbeidere og seksjonsleder. Det praktiseres relativt sjelden felles Skype-møter, for det meste er løsningen fysiske kontorvise møter i to runder.

Medarbeiderne i begge seksjonene ville helst sett hele seksjonen samlet. Det kan oppleves som tungt å ha kommunikasjon med kollegene bare på Skype.

> *… Det blir kanskje til at man lar være å si det man hadde tenkt … mister litt det sosiale.. Det er tungt å følge med år noen skal vise noe og forklare, så spør du, så får du kanskje ikke helt svar på akkurat det du spurte om. Sånne ting blir vanskelig. Det er lettere å misforstå hverandre.*

> *(…) Mye mer skal presses inn i Skype og videofolden der man normalt ville møttes og fikk litt igjen for å møte folk. Det kan være vanskelig å få og å tolke responsen når man har møter på video.*

Medarbeiderne på ett av "småkontorene" gir utrykk for at de føler seg som en satellitt i seksjonssammenhengen. Det foregår "mye kommunikasjon over pulter og lunsjer" som de går glipp av. For det meste, i hverdagen, er det ikke problematisk. Men sosialt sett, kan det være et savn. Ukentlige, eller månedlige møter med kollegaene ville øke følelsen av å være en del av en seksjon og å senke terskelen for å ta kontakt.

> *Det er lavere terskel for å ta kontakt med folk når du har sett dem.. Selv om vi er selvgående her, så har vi litt lyst til å bli sett … Det er ikke det samme med fredagspils per Skype.*

En annen effekt av flere kontorsteder, er at også medarbeiderne på "storkontoret" sitter på hver sin PC når de har møter med resten av seksjonen. Enkelte av medarbeiderne uttrykker at det oppleves litt trist at de ikke kan møtes oftere på kontoret. De er også opptatt av den manglende gruppefølelsen med de andre kontorene, det blir "de og vi".

4.3.7 Selvledelse? Sjølgående har vi alltid vært!

I Det Moderne Mattilsynet understrekes krav til medarbeiderne som selvledende og lærende medarbeidere, grupper og team. Lederne ble bedt om å reflektere over hva dette innebærer i praksis, for dem som ledere? Hva kreves av deg for at medarbeiderne skal lykkes med dette? Hvordan synes du det fungerer? Hva trengs videre? Medarbeiderne ble bedt om å svare på b.la. Hva forstår dere med det (å være selvledende og lærende medarbeidere)? Hva innebærer dette i praksis, for virket i hverdagen? Hvordan synes dere det fungerer? Hva trenger dere av deres ledere for å lykkes med dette?

Både ledere og medarbeidere er samstemte om at medarbeiderne i Mattilsynet i all hovedsak er – og har alltid vært – både selvledende og engasjerte. De har et stort engasjement for jobben sin – det er nesten så det kan blir for mye av og til, blir det sagt. En informant sier: *"De er høyt utdanna, veldig kompetente. De skjønner hvor de skal ta tak, de har*

mer eller mindre fungert sånn alltid". En annen peker på at: *"De fleste av oss er jo selvgående, oppegående fagmennesker som har jobbet lenge".*

Medarbeiderne selv trives i all hovedsak med den friheten og tilliten de vises, og synes det er positivt å oppleve den tilliten fra leder. På spørsmål om hva de selv forstår med det å være selvledende og hva det betyr i praksis i hverdagen, trekker medarbeiderne fram bl.a. frihet til å disponere tiden sin selv og til å legge opp dagen.

Men hovedtyngden av medarbeiderne har også et ønske om å bli *sett* og fulgt opp i noe større grad enn slik det er i dag. Når vi spør om hva som trengs for at de skal være selvledende, er medarbeiderne opptatt av prioritering av oppgaver, klargjøring i hva som ligger i deres ansvar, og tydelighet på hvor grensene går for deres hva? Dette framstår for noen som noe uklart. En nyansatt beskriver det slik:

> *Det er vanskelig å vite hva som er nok, når er oppgaven ferdig? Når man er ny, er det vanskelig å vite hva som er tilstrekkelig. Det er ganske forvirrende å være nyansatt. Kaotisk. Du vet ikke helt hva du skal gjøre. Og det er vanskelig å få tilbakemeldinger fra leder. "Å sette seg inn i" nye områder, hva betyr det? Hva er det jeg skal produsere, skal vi jobbe med å veilede egne inspektører på dette, skal vi orientere næringa – hva ligger i oppgaven?*

Til tross for en velfungerende fadderordning, gis inntrykk av at det kan være behov for en enda tettere oppfølging av nyansatte. Dette kan det være verdt å undersøke nærmere.

Selve *begrepet* selvledelse høres ikke ut som å være noe man bruker eller snakker om i det daglige verken på medarbeidernivå eller avdelings-/seksjonsnivå. *"Selvledende medarbeidere – hva er det?" "Selvledende, det er første gang jeg hører det ordet, at vi er selvledende"*

Når vi snakker nærmere om det, reflekteres det også over at hverdagen kan oppleves motsatt også, ved at enhetlig praksis står i motsetning til selvledelse:

> *Det er egentlig motsatt synes jeg, at vi skal være kalibrert og gjøre som de andre gjør. Det med å skulle lære må vises på den totale ressurssituasjonen og vi kan ikke lære hva som helst. Det opplever jeg som toppstyrt – fra faglig hold.*

Hva kreves av ledere for at medarbeiderne skal kunne bli og være selvledende? Her peker ledere på at det blant annet handler om å slippe kontroll. For noen kan nettopp *det* være krevende fordi *noen blir ledere nettopp fordi de liker å ha kontroll*. Tillitt er et hyppig brukt stikkord her; det gjelder å ha tillitt til at medarbeiderne kommer til ledere når det er nødvendig og riktig. Mange ledere har lang bakgrunn i Mattilsynet, og kan lett falle for fristelsen til å peke på løsninger i stedet for å lytte og spørre "hva tenker du?"

> *Det gjelder å finne den rette balansen mellom å være støttende og på tilbudssiden og når man sette foten ned og si; "fiks det!". Det handler om å skille på når du må sette foten ned og når du bør stille opp.*

For medarbeiderne kreves det at leder blir kjent med dem og er involvert i hva de holder på med.

> *For meg er det viktig at sjefen har tro på meg, tiltro og stoler på meg og gir uttrykk for det. At det er en som jeg ikke kvier med for å ta opp ting med.*

4.3.8 Det er forskjell på folk

Både ledere og medarbeidere presiserer at medarbeidere er forskjellige, har ulike behov og stiller ulike krav til ledelse. Noen har større behov for å diskutere sine tema, mens andre kan reagere med å føle seg kontrollert når leder spør hvordan det går. Noen savner tettere oppfølging og mer tilgjengelig leder, mens andre ønsker ikke å ha lederen noe tettere på.

På spørsmålet om hva de trenger for å gjøre en god jobb, understreker medarbeiderne i en av seksjonene viktigheten av at lederne er tilstede eller tilgjengelige når man har behov for å snakke med dem. Men om det ikke er leder tilgjengelig, da har de hverandre. På oppfølgingsspørsmål om de gjerne ville hatt lederen sittende sammen med dem, svarer en av medarbeidergruppene at det er litt både og, det er jo også godt med friheten. Gjennomgangsmelodien fra medarbeiderne er at man ønsker seg at lederen har overblikk, men ikke detaljstyrer. Tydelighet, er et viktig stikkord. Oppfølging er et annet stikkord. Det er viktig for medarbeiderne at tema og problemstillinger som har vært oppe til diskusjon, følges opp videre av leder.

Også medarbeidere peker på at folk er forskjellige, noen trenger å bli "pusha" mer enn andre. Det er derfor viktig, mener de, at en leder – særlig en fjernleder – tar seg tid til å bli kjent med hver enkelt medarbeider blant annet om hvordan de ønsker å bli leda. Her nevnes medarbeidersamtaler som viktig arena. Noen både ønsker og trenger mer styring enn andre som setter pris på å få jobbe uten for mye innblanding.

Det er dette som utfordrer ledere til å praktisere situasjonsbestemt ledelse, som beskrevet i kapittel 2.2.2.:"*Folk er forskjellige og det er en del av det å være personalleder å tune seg inn på det"*, *sier en av lederne.*

Dette understøttes av en annen av lederne:

> *Det er forskjell på folk. Mange er regelfokusert, andre er resultatfokusert, det er vanskelig å få alle til å jobbe på samme måten. Så derfor må man ta hensyn til den enkeltes forutsetninger..*

4.3.9 Selvledende team – en utopi?

Selvledende team er en ny arbeidsform i Det moderne Mattilsynet. I motsetning til interregionale fagfora er dette en ordning som ser ut til å *ikke* ha gått seg helt til enda, slik det beskrives fra både ledere og medarbeidere. Det vurderes som en i utgangspunktet

nyttig og fleksibel arbeidsform for å få gjort unna arbeidsoppgaver. Men spørsmålet om hvordan de skal ledes eller koordineres er et tema både ledere og medarbeidere er opptatt av. Helt selvstyrte team er en utopi, hevdes det. For lederne er det viktig at de har en kontaktperson og en struktur. Det understrekes også fra lederhold at det kan være krevende å koordinere team, det vil f.eks. være uenigheter og konflikter som må håndteres.

En av medarbeidergruppene forteller at de er organisert i selvledende grupper, som ikke har leder og ingen "boks på kartet". På spørsmål om det er slike som defineres som team, svarer de at det er litt uklart, fordi Mattilsynet ikke har definert hva et team er. Men de peker på at det er hensiktsmessig å ha en organisering, som gjør at ikke leder må sende henvendelse til alle med beskjed om at "dette må dere se på". Men da reiser spørsmålet seg; Hvem skal se på det? Er det så prioritert at vi skal legge vekk noe annet for å se på det? Og hvem vet hvem av oss som har tid eller ikke tid til å se på det? Det oppleves som frustrerende når man får beskjed om at noen må gjøres noe uten at man ser på hva som skal nedprioriteres.

En annen medarbeidergruppe forteller også at de er involvert i flere team, men gir uttrykk for at de opplever det som noe uklart hvordan de skal jobbe og med hva. Det savnes både opplæring og mandat, og mener det er ganske "ullent" hva oppgavene skal være i et team. Det er mye overlatt til seg selv hvordan de skal fungere, og noen fungerer bra og andre ikke. De trenger litt hjelp til å komme i gang med disse teamene, mener de. Det ønsker klarere mandat og beskrivelse. De framhever at interregionale og regionale fagfora har klare beskrivelser, mens det mangler her.

Den største utfordringen knyttet til team er forventningen om å skulle "bestemme over kollegaer". En av regiondirektørene peker på dette dilemmaet:

> *Det kan være både fag- og personalutfordringer i team, folk går ikke så godt sammen som vi tror. Noen kan ha problemer med seg selv, noen med arbeidet. Og det er ingen i et team som skal ha ansvar for å følge opp det.*

Også medarbeiderne er opptatt av utfordringen med å skulle lede kollegaer:

> *(…) Når du er et team av likeverdige personer er det vanskelig å bestemme hvem som skal gjøre hva og hvem som skal sette fokus. Alle team trenger en leder eller koordinator for å drive det framover. Men det blir vanskelig å finne ut av sjøl. Når det blir situasjoner så kreves det en som har vetorett. Fagfolk kommer med vektige innspill som strider litt mot hverandre. Må stake ut retninger av og til og det blir vanskelig blant kollegaer.*

Oppsummert ser det ut til at teamfunksjonen foreløpig lider av at den første betingelsen for godt fungerende selvstyrte grupper, som vi så på i kapittel 2.2.2, ikke er helt på plass;

- Målene må være klart definert, kommunisert og forstått.

Det ser ut til å være behov for videre utvikling av tydeligere rammer, mål og mandat for jobbingen i selvstyrte team.

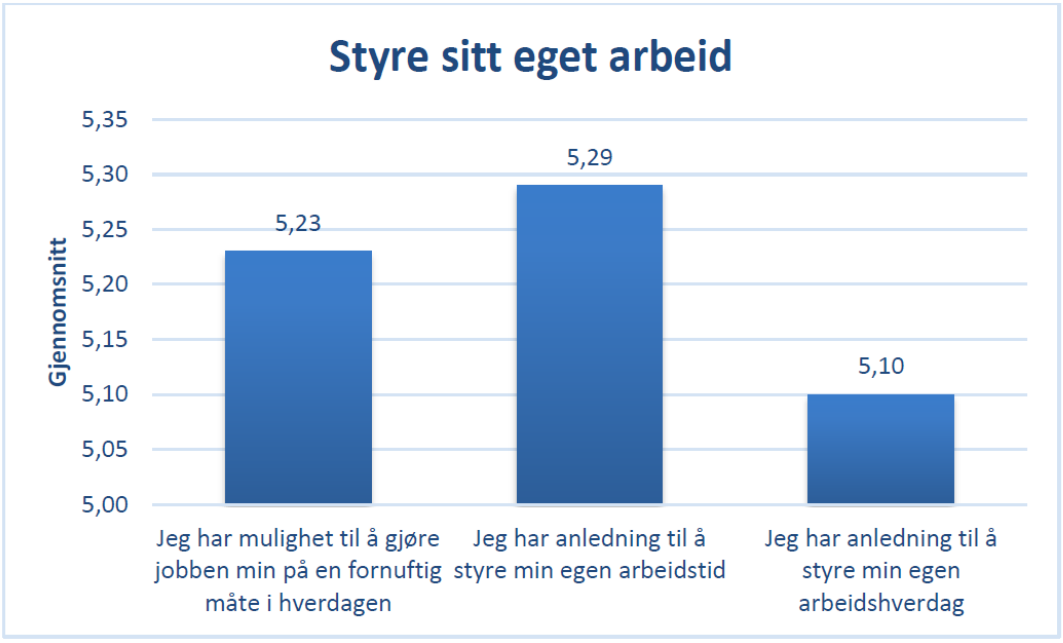
4.3.10 Handlingsrom og motivasjon

Den ene Bacheloroppgaven i prosjektet (BA3) har fokus på handlingsrom og rammeverk.

Som vi har vist til i kapittel 2.2.2. viser teori om motivasjon til en sammenheng mellom handlingsrom, autonomi, selvrealisering og motivasjon.

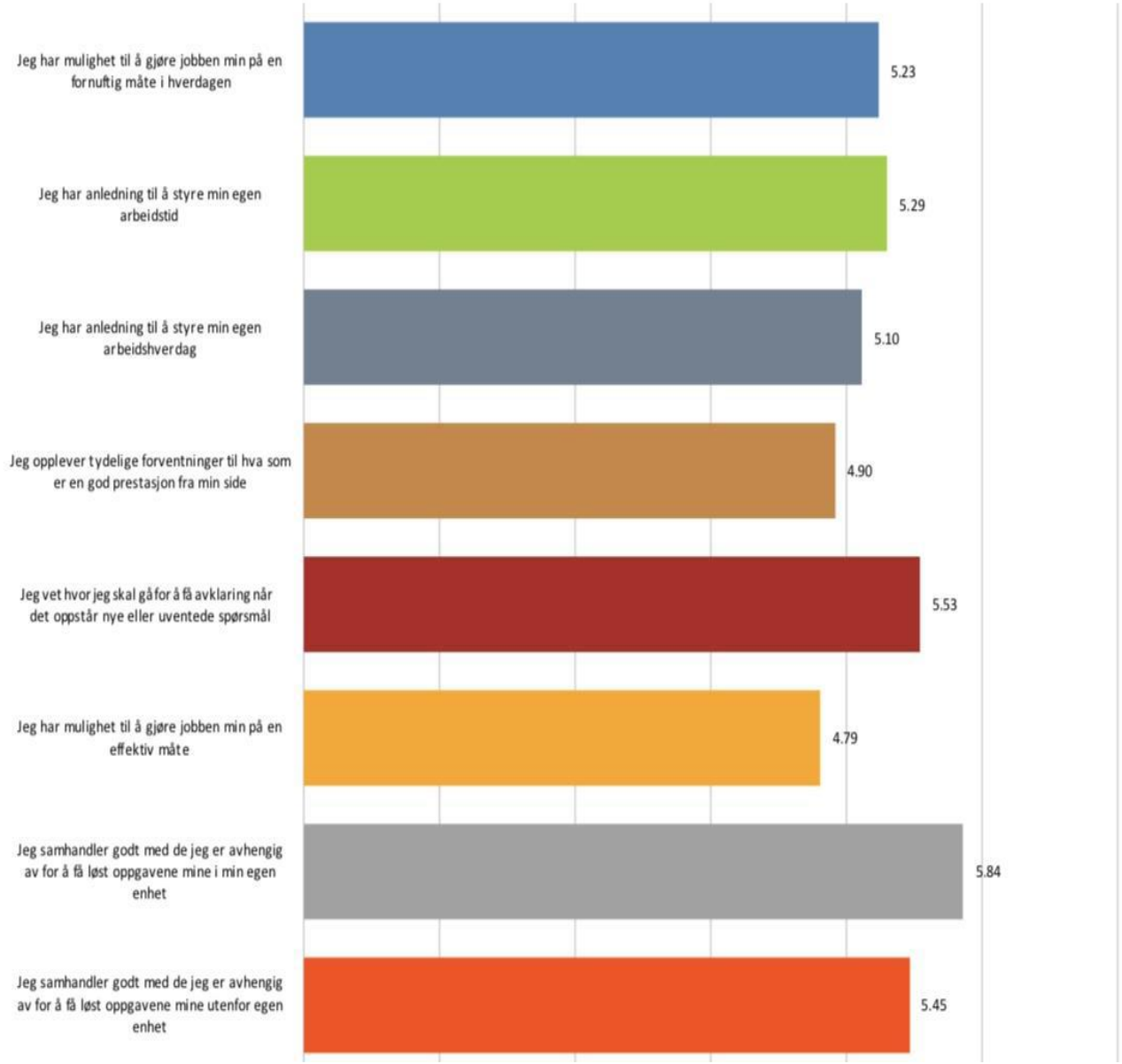
De første spørsmålene i denne kategorien handlet om hvordan hver enkelt medarbeider, fagrådgiver og leder opplever styringen av egen arbeidshverdag. Påstandene er besvart ved hjelp av en skala fra 1 (helt uenig) til 7 (helt enig). Resultatene her var relativt høye, med et samlet gjennomsnitt på 5,27.

Figur 10 Styre sitt eget arbeid (BA3)



Figur 10 viser score på flere av påstandene om handlingsrom, styring av arbeidstid/arbeidsdag, forventninger med mer. Jevnt over vises en positiv score (5+) på alle påstander, noe lavere på "tydelige forventninger til hva som er god prestasjon".

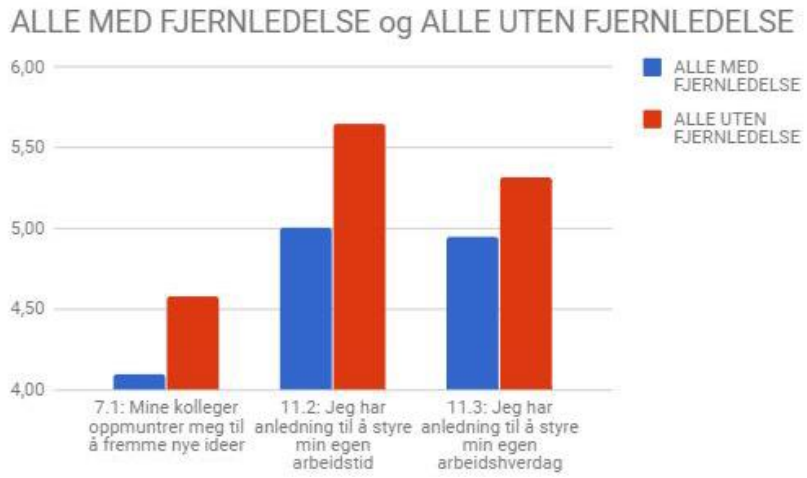
Figur 11 Handlingsrom og rammeverk - gjennomsnitt (N=231)



Disse dataene gir et relativt positivt bilde av hvordan medarbeidere og ledere i Det moderne Mattilsynet vurderer sitt handlingsrom. Påstandene her ble lagt til som et nytt sett med spørsmål som ikke var med i "Hjulet Rundt" i 2015, så her er det ikke mulig å direkte sammenligne utvikling over tid. Men resultatene tegner noe av det samme bildet om kom fram allerede under Medarbeiderundersøkelsen i 2016: Medarbeidere i Mattilsynet opplever at de har stort handlingsrom til å styre sin egen arbeidshverdag, et forhold som skulle legge godt til rette for motiverte medarbeidere.

I den andre Bacheloroppgaven (BA2) analyseres de samme dataene blant annet langs dimensjonen nærledelse/fjernledelse. (Fjernledelse defineres her ut ifra svar på om man har samme kontorsted som sin nærmeste leder).

Figur 12 Handlingsrom - fjernledede vs nærledede (BA2)



I figur 11 presenteres noen interessante forskjeller: Ansatte som har lederen på arbeidsplassen sin scorer høyere på påstandene om styring av egen arbeidstid og – dag enn de som har lederen plassert på et annet geografisk sted. Riktignok er ikke forskjellene store, men kan gi grunnlag for refleksjon allikevel.

4.4 Ledelse under omstilling

Som oppsummering av intervjuene ble både ledere og medarbeidere stilt spørsmålene: Hva er dine største bekymringer for Mattilsynet framover? Hva er det viktig å jobbe med videre for at Mattilsynet skal nå sine mål? Her kommer det opp flere utfordringer knyttet til det å leve og lede i en organisasjon under omstilling.

4.4.1 Vi må gå hele hjulet rundt!

Mattilsynets historie er preget av sammenslåing og organisasjonsendring. Og som omtalt i kapittel 2.2.3., vil også framtiden være preget av kontinuerlig omstilling. Det brukes ressurser og tid på utviklingsprosjekter, og Det moderne Mattilsynet er en organisasjon med stort fokus på evalueringer og læringsprosesser. Siden Mattilsynet er en stor og kompleks organisasjon, med et bredt virkeområde og mange faggrupper, er det også mange som involveres i prosessene og "alle skal høres", blir det sagt. En direktør formulerer dette slik:

> *Det er veldig mye internt liv i MT, vi bruker mye tid på interne versus eksterne ting; Kabaldiskusjoner, informasjon, prosjekter, kurs, møter, grupper, administrasjon … Det er veldig viktig for folk i MT at alle er enig. Det er kultur for at må få si og alle må mene. Det har sine fordeler, men også sine ulemper, for det er vanskelig å få gjort ting.*

En av medarbeidergruppene vi intervjuet var opptatt av at det for deres del er viktig at det som settes i gang blir fulgt opp, at prosessene blir fullført og at de blir informert om

resultat og oppfølging. De var her spesielt opptatt av Medarbeiderundersøkelsen i 2016. De savner oppfølging av tiltak og referer til "hjulet rundt" - begrepet:

> *Det stopper opp hjulet rundt – Mattilsynet er skikkelig dårlig på å gå hjulet rundt. Skal man komme videre og framover må det jobbes bedre med egen internkontroll, iverksetting av tiltak og evaluering av dem.*

> *Vi har kjempefokus på internkontroll til våre tilsynsobjekter, men vi har ikke noe tilsvarende sjøl, vi går ikke inn og ser på hva vi gjør bra, hva vi kan forbedre.. Det ble fremmet en del tiltak som skulle settes i gang, men så har det aldri kommet noe mer etter det. Så evaluering av tiltakene etterpå ble bare lagt død …*

De peker her på et generelt viktig tema: Tilbakeføring av resultat til deltakerne i og oppfølging av undersøkelser og evalueringer.

Omstillingens bakside kan være omstillingstrøtthet. Noen medarbeidere uttrykker behov for ro og stabilitet, som denne: "*Jeg ønsker stabilitet, er prega av at vi har omstilt for tredje gang på et år. og så forventer de at vi skal ha høyproduksjon gjennom alt dette".*

Det kan hende vi her ser antydning til en sammenheng mellom omstillingstrøtthet og opplevelsen av at omstillingene kommer top-down, "fra oven", jfr kapittel 2.2.3 om organisasjonsutvikling eller medarbeiderdrevet innovasjon. "*Vi har ikke et aktivt forhold til arbeidsgiverstrategi, dokumenter og planer"*, sier en av medarbeidergruppene.

4.4.2 Prioritering opp og prioritering ned – i stort og smått

Ved slutten av intervjuene stilte vi spørsmålet om hva som er det viktigste å jobbe med for videre utvikling av Mattilsynet nå. *Prioritering* er her et gjennomgangstema med tanke på både Mattilsynet i stort og den enkeltes arbeidshverdag. Både ledere og medarbeidere er opptatt av at det "å ta tøffe valg"; Å synliggjøre kjerneoppgavene, å skjønne at man ikke kan fortsette å gjøre alt en har gjort, å prioritere og å prioritere vekk. *"Vi må makte å prioritere opp og prioritere ned. Og store prosjekt må sluttføres. Og så må man betale prisen, Mattilsynet klarer ikke å få til alt på en gang."*

Det må blant annet gjøres andre risikovurderinger i tilsynsarbeidet, sånn at man ikke reiser på tilsyn "for sikkerhets skyld". De uvesentlige tingene må nedprioriteres i en tid der ressursene bare vil bli færre. En seksjonsleder sier det slik:

> *Vi må hanke inn de medarbeiderne som blir frustrert når de føler at de ikke får gjort det de vil. De må la ting fare. For MT totalt sett, tror jeg de må gjøre som politiet å velge seg ut noen områder og si at dette er det vi gjør, det er de pengene vi får. Hittil har vi sagt ja til alt.*

Det handler om prioritering både i det lille og det store perspektivet. Det trekkes i denne sammenhengen fram at i Mattilsynet gjør folk litt som de vil, og det er en litt "understyrt" organisasjon, som en direktør sier det.

> *Det er ikke gitt at beslutninger blir fulgt opp. Det er en snill organisasjon som scorer høyt på omsorg, det får ikke så store konsekvenser hva man gjør. For å komme videre er det viktig å ta fatt.*

Dette er forhold som f.eks. en nyansatt også reflekterer over:

> *Når jeg begynte, så tenkte jeg at her gjør folk akkurat som de vil. Der jeg kom fra, uansett hvor uenig du var med ledelsen, måtte du bare være lojal eller så kunne du gå til en annen jobb …*

I flere av intervjuene kommer dette opp som et tema; at man "gjør som man vil". Om dette er en talemåte, en myte, en oppfatning av virkeligheten eller en realitet, må man gå mer i dybden for å undersøke. Våre intervjuer tyder i hvert fall på at det er en oppfatning som flere deler. Det handler i så fall også om prioriteringer i det små, i arbeidshverdagen til den enkelte medarbeider.

4.4.3 Nye teknologiske muligheter og digitale utfordringer

Videre utvikling for Mattilsynet handler om å ta i bruk nye teknologiske muligheter, som det er understrekes blant annet fra administrerende direktør (Mattilsynet, 2018a). Flere av medarbeiderne er opptatt av at det er helt nødvendig å få på plass bedre verktøy i det daglige arbeidet. MATS er passè, og ePhorte er tungvint.

> *Det systemet de har innført, MATS, som sikkert kan fungere flott på avdelingene for å hente ut rapporter og info, som saksbehandlerverktøy er det – mange omtaler det som – en skandale. Det er veldig vanskelig. Du bruker veldig mye tid på når saken er ferdig å sitte og plotte inn og.*

> *Håper de kan gjøre det mer effektivt for oss. Med de programmene vi holder på med, journalprogrammene. Nå bruker jeg mye lenger tid på en rapport enn det jeg ville gjort om jeg hadde et system som var lettere. Arkivprogammet ePhorte - det er tungvint.*

Og så for ledere kan den digitale hverdagen være krevende: Det er for mange av dem (digitale verktøy), sier en leder, det blir en utfordring når man ikke bruker det nok til at man behersker det greit. Da blir resultatet for stor tidsbruk til merkantile støttefunksjoner, det går utover fagarbeidet og oppfølging av medarbeidere.

Og hva skjedde med "single- sign –on"?, spørres det.

> *Det var forventninger om at Mattilsynet skulle ha ett system. – single-sign-on var et begrep … men nå må du logge deg på ganske mange forskjellige system for å komme deg gjennom en arbeidsdag!*

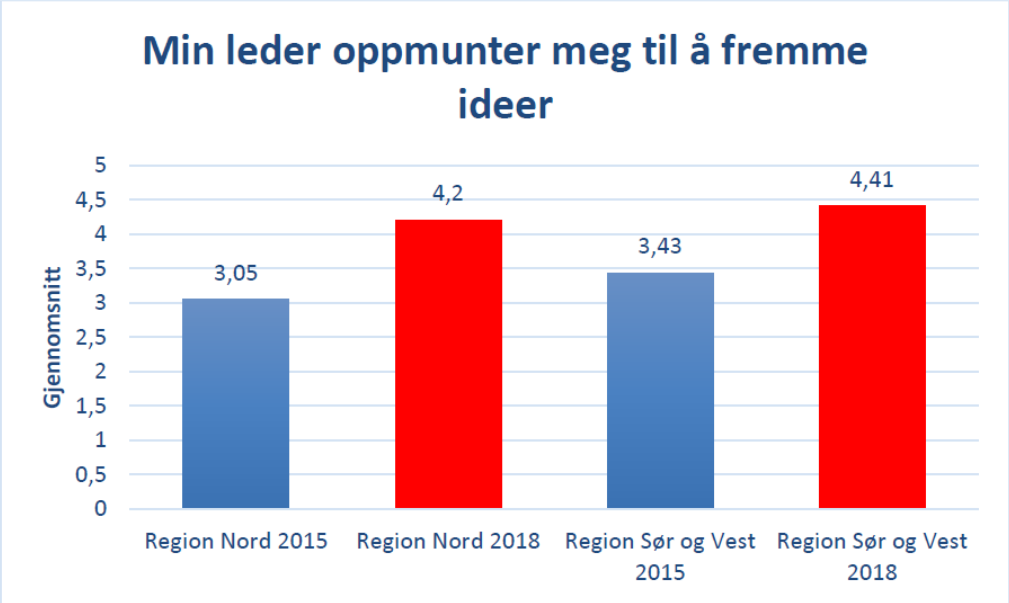
I dette bildet er det viktig at ikke Mattilsyet kvitter seg med for mye av fellestjenestene, mener både ledere og medarbeidere. Det er besparende for tilsynspersonellet å ha noen som kan gjøre jobben på to minutt, framfor at de "træler i to timer". Systemene er ikke så bra at saksbehandlerne kan klare alt selv. Den høye gjennomsnittsalderen er også en del av det bildet, mener enkelte.

4.4.4 Er kulturen for å fremme ideer i Mattilsynet forbedret?

En av Bacheloroppgavene i prosjektet (BA1) analyserer svarene i spørreundersøkelsen fra i år (2018) opp mot "Hjulet Rundt" i 2015.

I figur 12 ser vi sammenlignet score på påstanden "Min leder oppmuntrer meg til å fremme nye ideer". Den viser en klar utvikling i både Region Nord og Region Sør og Vest, der de har steget fra en score på henholdsvis 3,05 til 4,20, og 3,43 til 4,41 (på skala 1-7). Regionene har gått fra å være delvis uenig til delvis enig i denne påstanden. Dette er å tolke som en positiv endring.

Figur 13 Oppmuntring (BA1)



På spørsmålet til lederne "Jeg oppfordrer alle mine medarbeidere til å komme med nye ideer" svarte lederne i Region Nord i gjennomsnitt 6,11 og lederne i Region Sør og Vest 6,00. Dette er en betydelig oppgang fra 2015 der samme spørsmål ga en gjennomsnittlig score på 4,74.

Ut fra disse dataene kan vi hente at det tilsynelatende er mer fokus fra lederne sammenlignet med tidligere på å fremme nye ideer fra ansatte. Selv om det fortsatt er ett stort gap mellom ledelsens synspunkt og medarbeiderne, ser vi av tallene at det er en betydelig bedre oppfatning av situasjonen i dag sammenlignet med 2015.

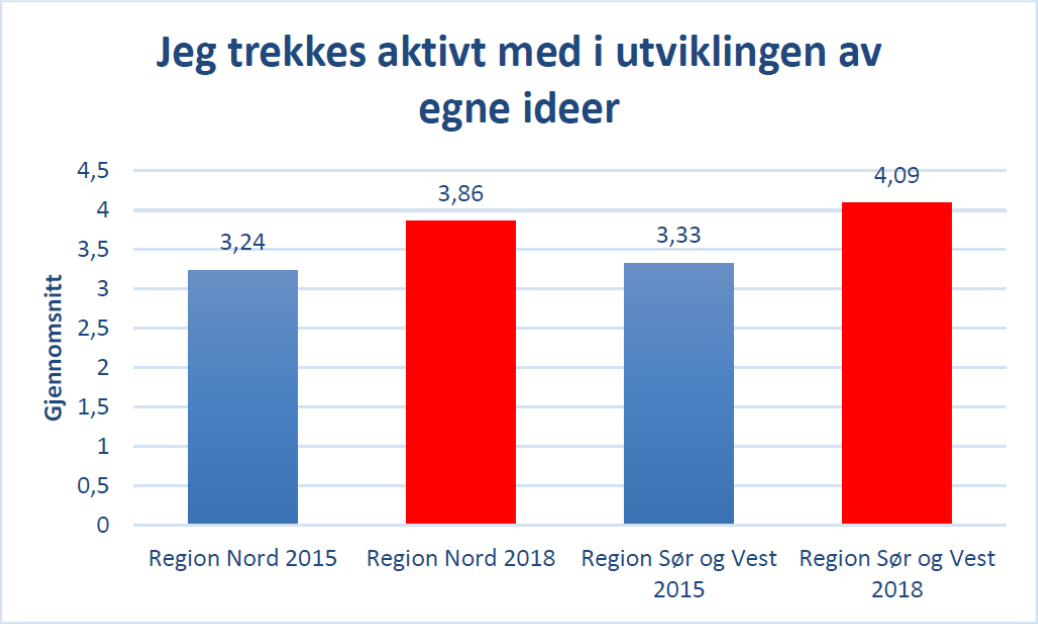
Et annet relevant spørsmål er påstanden "Det er rom for å komme med nye ideer i Mattilsynet". På dette spørsmålet har gjennomsnittlig svar i Region Nord gått opp fra 3,64til 4,58 og i Region Sør og Vest har det gått fra 3,76 til 4,84. Dette er indikatorer på at det nå er større rom for å komme med ideer til forbedring.

Oppsummert finner BA1 at det har vært en betydelig forbedring siden undersøkelsen i 2015. Det har skjedd en forbedring i kulturen for å fremme ideer i Mattilsynet. Den største økningen har skjedd blant lederne med personalansvar. Likevel er det noen spørsmål som har relativt lave gjennomsnitt på svarene. Dette er spesielt på spørsmålet om opplevelse av at hovedkontoret verdsetter ideer fra regionene.

4.4.5 Er oppfatningen av oppfølging og implementering av nye ideer i Mattilsynet forbedret?

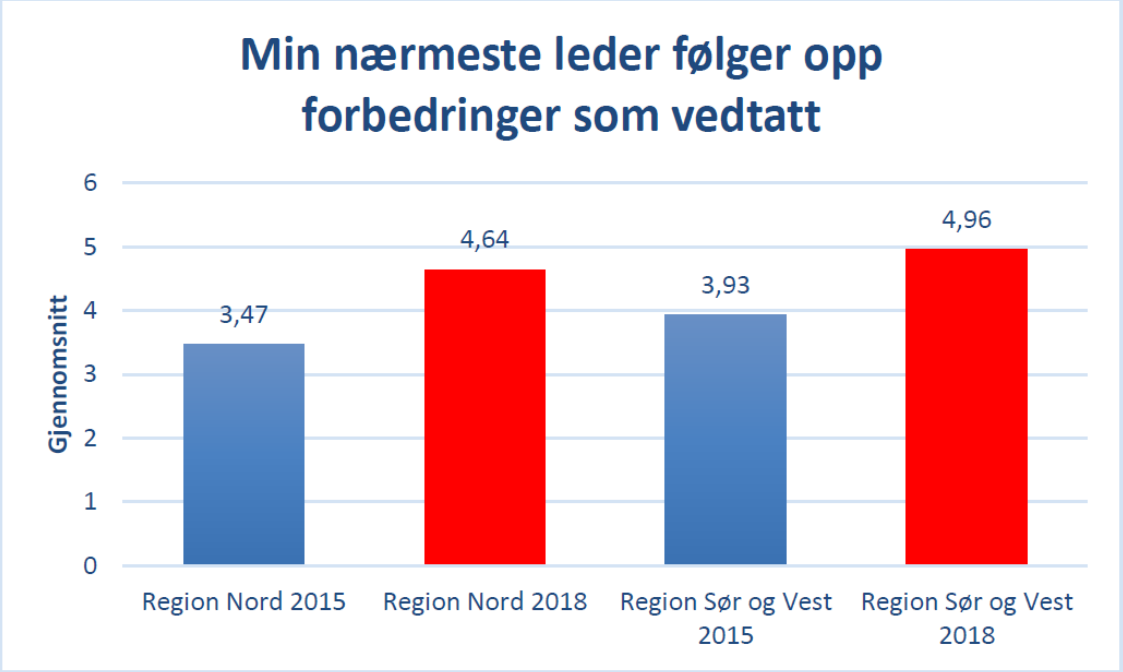
Her er det spørsmål fra kategorien "Oppfølging av ideer i Mattilsynet" spesielt relevant.

Figur 14 Jeg trekkes aktivt med i utviklingen av egne ideer (BA1)



Under denne kategorien var det spørsmålet "Jeg trekkes aktivt med i utviklingen av egne ideer" som skilte seg ut i "Hjulet rundt". Figur 13 over viser forholdet mellom de ulike svarene. På dette spørsmålet var gjennomsnittet fra Region Nord 3,24 og Region Sør og Vest 3,33 i 2015. Tilsvarende spørsmål i vår undersøkelse gav et gjennomsnitt på 3,86 i Region Nord og 4,09 i Region Sør og Vest. Sammenlignet med de andre tallene er det ikke en like stor økning her.

Figur 15 Min nærmeste leder følger opp forbedringer som er vedtatt



Et spørsmål som skilte seg spesielt ut i denne kategorien i 2015 var "Min nærmeste leder følger opp forbedringer som er vedtatt". Her var det gjennomsnittlige svaret i Region Nord og Region Sør og Vest henholdsvis 3,47 og 3,93. I årets undersøkelse svarte Region Nord 4,64 og Region Sør og Vest 4,96 i gjennomsnitt. Her ser vi en betydelig oppgang fra 2015 til 2018.

I all hovedsak ser det ut til at det har vært en forbedring i oppfølging og implementering av forbedringer i Mattilsynet. Spesielt spørsmålet om lederne fulgte opp forbedringsarbeidet var utelukkende positiv, med en tydelig økning i begge regioner og godt over 4,00. Svarene på konsekvenser derimot var ikke så enkelt å konkludere med. I Region Nord var svarene relativt lave, selv om det var en oppgang på de fleste spørsmålene. På spørsmålene om konsekvenser i Region Sør og Vest var utviklingen langt mer positiv, der lederne viste til mye høyere fokus på tydelige konsekvenser for ikke å følge opp forbedringer.

Ut ifra sammenlikning av scorene i spørreundersøkelsen, kan det se ut til at lederne i noe større grad opptrer i rollen som endringsagenter, ved at de har mer fokus på oppfølging og implementering av forbedringer nå enn i 2015. Spørreundersøkelsen gir på dette punktet et mer positivt bilde enn enkelte av medarbeiderintervjuene gjør, som hevder savn av oppfølging av vedtatte endringer.

5 VEIEN VIDERE

Her oppsummeres kort tema som det med utgangspunkt i funnene i denne studien, vil være hensiktsmessig for Mattilsynet å holde fokus på i det videre arbeidet med videre utvikling av lederrollen og medarbeiderskapet i Det moderne Mattilsynet, samt god praktisering av ny arbeidsgiverstrategi.

Det moderne Mattilsynet har oppnådd mye med samarbeid og utnytting av ressurser på tvers i den "matriseliknende" organisasjonen. Interregionale fagfora og fagrådgiverrollen fungerer godt. Men det ser generelt ut til å være behov for tydeliggjøring av ansvar for disponering av ressurser og prioriteringer.

Lederstrukturen med personalledelse og fagledelse er fortsatt noe uklar, både for ledere og medarbeidere. Det ser ut til at personallederfunksjonen trenger å tydeliggjøres og gjøres mer gjeldende overfor medarbeiderne med mer oppfølging av nyansatte og rutinemessig oppfølging av medarbeidere generelt.

Den største utfordringen med fjernledelse ser ut til å være å bygge fellesskapsfølelse og samarbeid i seksjoner som er spredt på ulike kontorsteder; det gjelder særlig når det er "storesøster- og lillebror"- kontorer. Det ser ut til å være behov for å jobbe mer med fysiske møter og kontakt for å bygge fellesskap.

Kombinasjonen åpne kontorlandskap og samarbeid på tvers/fjernledelse med hyppig bruk av video/skype beskrives til dels som motsetningsfylt og ineffektivt. Det kan synes som om det er behov for å se nærmere på arbeidsformer og arbeidsplassfunksjoner knyttet til dette.

Ordningen med selvledende team framstår som uklar og trenger tydeliggjøring. Her savnes mandat, mål og klarere rammer. Det oppleves problematisk å "bestemme over" kollegaer på samme nivå.

Det etterlyses tilbakemelding, oppfølging og informasjon om resultat av undersøkelser, tilbakeføring av resultat fra evalueringer til medarbeiderne. Det framstår som viktig å "gå Hjulet Rundt", fullføre prosessene, og slik involvere medarbeiderne i omstillingsarbeid.

Prioritering i stort og smått er et gjennomgangstema. Både ledere og medarbeidere etterlyser tydelighet på hva som skal prioriteres ned, når noe skal prioriteres opp. Behovet

adresseres både til HK, og til de nærmeste ledere og fra ledere til de enkelte medarbeiderne.

6 REFERANSELISTE

Litteratur:

Bergum, S. (2009). *Management of teleworkers- managerial communication at a distance.* Doctoral thesis at Turun Kauppakorkeakoulu. Series A- 10: 2009

Bredvold, R., M. Engen og S. Amundsen (2016). *Medarbeiderdreven innovasjon. Betydningen av tilhørighet.* Paper til NEON 22.-24. november i Tromsø

Fayol, H. (1949): General and Industrial Management. London: Pitman.

Glasø, L., & Thompson, G. (2018). Selvledelse. I L. Glasø, & G. Thompson, *Selvledelse - Teori, forskning og praksis.* Oslo: Gyldendal.

Jacobsen, D. (2017). *Organisasjonsendringer og endringsledelse.* Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2013): *Hvordan organisasjoner fungerer.* 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag.* Oslo: Abstrakt forlag.

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2016). *Psykologi i organisasjon og ledelse.* Bergen: Fagbokforlaget.

Maslow, A.H. (1943). A Theori of Human Motivation. Psichologocal Review 50: 370-396

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality.* New York: Harper& Brothers.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work.* New York: Harper & Row

Yukl, G. (2013): *Leadershio in Organizations.* 8.utgave. New York: Pearson.

Dokumenter fra Mattilsynet:

Amundsen, S., R. Bredvold og M. Engen (2016). *Mattilsynet – Hjulet Rundt.* PP-presentasjon

Bredvold, R. (2016). *Sluttrapport fra prosjektet "Hjulet rundt"* - Bidrag fra Høgskolen i Lillehammer (HiL).

Mattilsynet (2014a). Administrerende direktørs beslutningsdokument for organisering av "Det moderne Mattilsynet) 20.11.14

Mattilsynet (2014b). Supplering av Administrerende direktørs beslutningsdokument for organisering av Det moderne Mattilsynet. 25.11.2014.

Mattilsynet (2016a). *Evaluering av DMM.* Sluttrapport

Mattilsynet (2016b). Fagrådgiverfunksjonen i Mattilsynet

Mattilsynet (2016c). Interregionale fagfora – retningslinje om mandat

Mattilsynet (2016d). Underveisevaluering av ledelsesutviklingsprogrammet

Mattilsynet (2016e). Lederkommunikasjon

Mattilsynet (2017a). Arbeidsgiverstrategi 2017 – 2020

Mattilsynet (2017b). Dette er Mattilsynet 2017

Mattilsynet (2018a). *Årsrapport 2017.*

Mattilsynet (2018b). Prosjektplan ledelsesutvikling i Mattilsynet.

Mattilsynet (2018c). Mandat for evaluering av den nye lederrollen i MT

Mattilsynet (2018d). Evaluering Region Stor-Oslo. Sluttrapport.

Mattilsynet (2018e). Ledelses – og medarbeiderutviklingsprogrammet i Mattilsynet. PP-presentasjon, Helge Mong

Moss, Helga (2018). *På rett vei?* En undersøkelse av HK's seksjonslederes hverdag og behov for utviklings- og støttetiltak i rollen som endringsagenter

Rambøll (2016). Medarbeiderundersøkelsen 2016. Ledelsestema. PP-presentasjon

Bacheloroppgaver i prosjektet:

BA1 (2018): Har endringene i Mattilsynet ført til forbedret fokus på ide- og forbedringsarbeid i organiasjonen? Bacheloroppgave Organisasjon, Ledelse og Administrasjon. HINN

BA2 (2018): *Fjernledelse versus tradisjonell ledelse.* Bacheloroppgave Organisasjon, Ledelse og Administrasjon. HINN

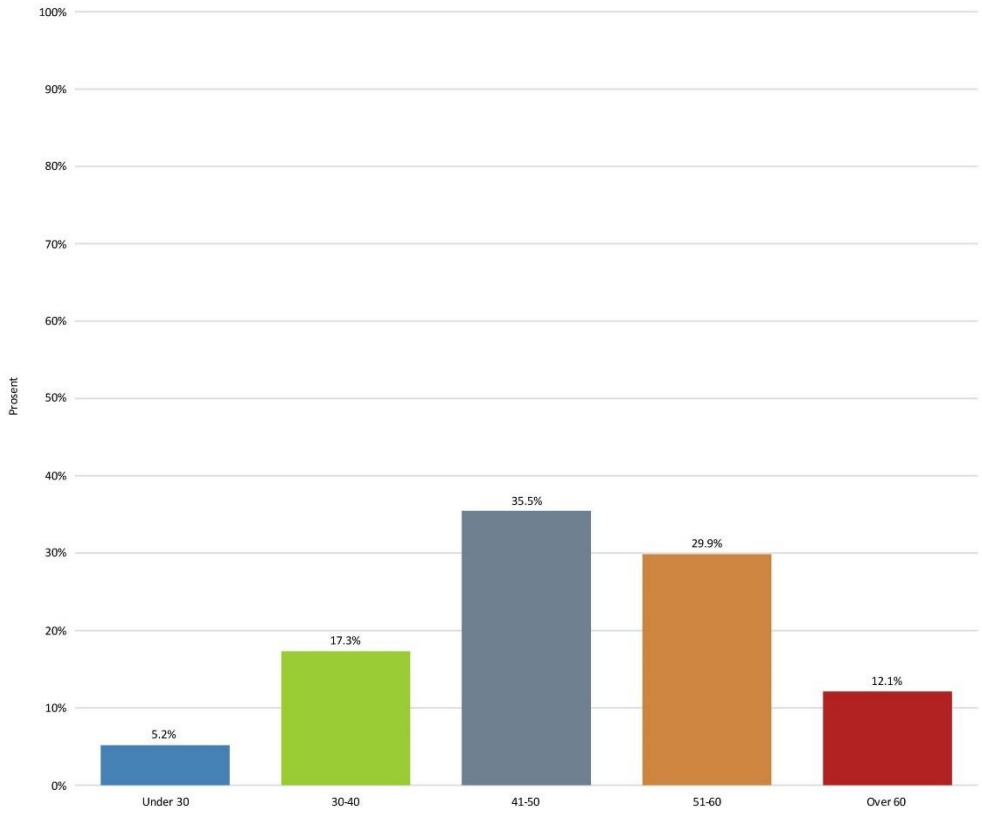
BA3 (2018): Fremmer handlingsrommet Mattilsynet gir sine ansatte indre motivasjon, og tilfredsstiller dette autonomi, selvbestemmelse og tilhørighet? Bacheloroppgave Organisasjon, Ledelse og Administrasjon. HINN

7 VEDLEGG

7.1 Frekvensfordeling Questbackundersøkelse DMM

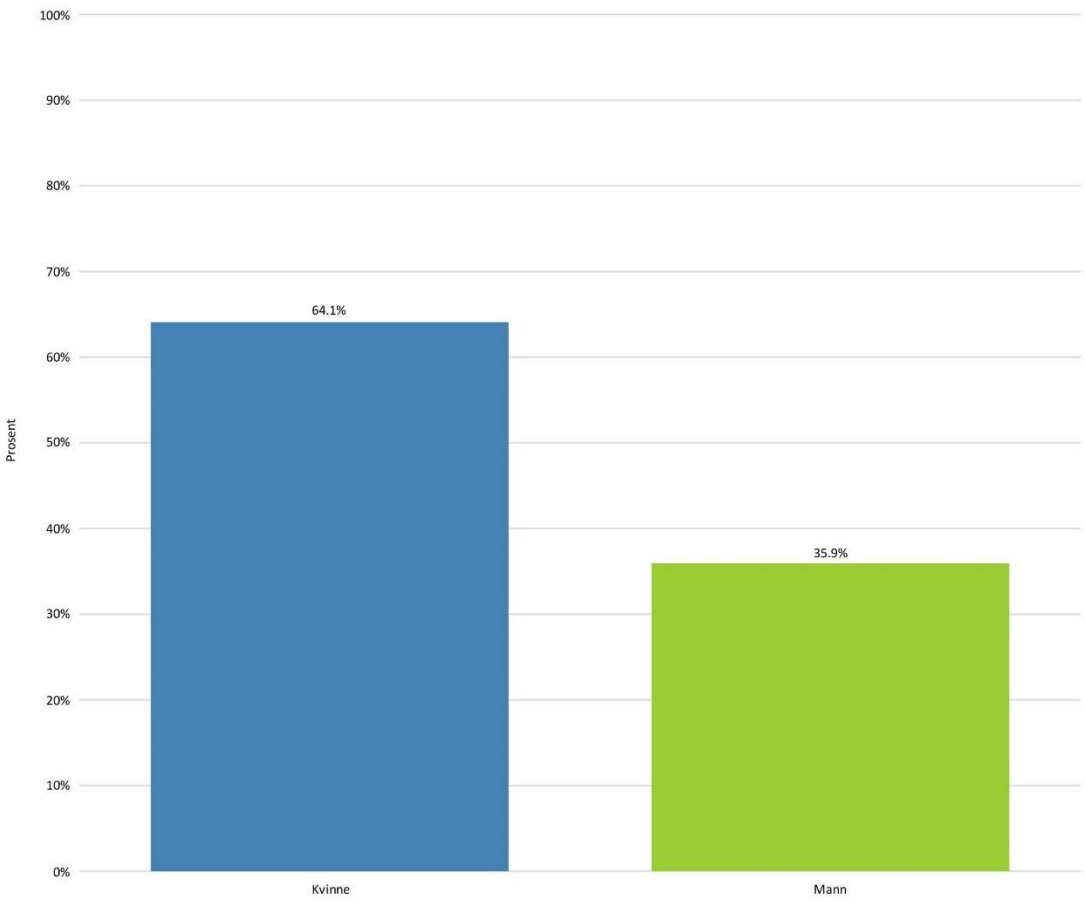
Det moderne Mattilsynet (DMM)

1. Alder



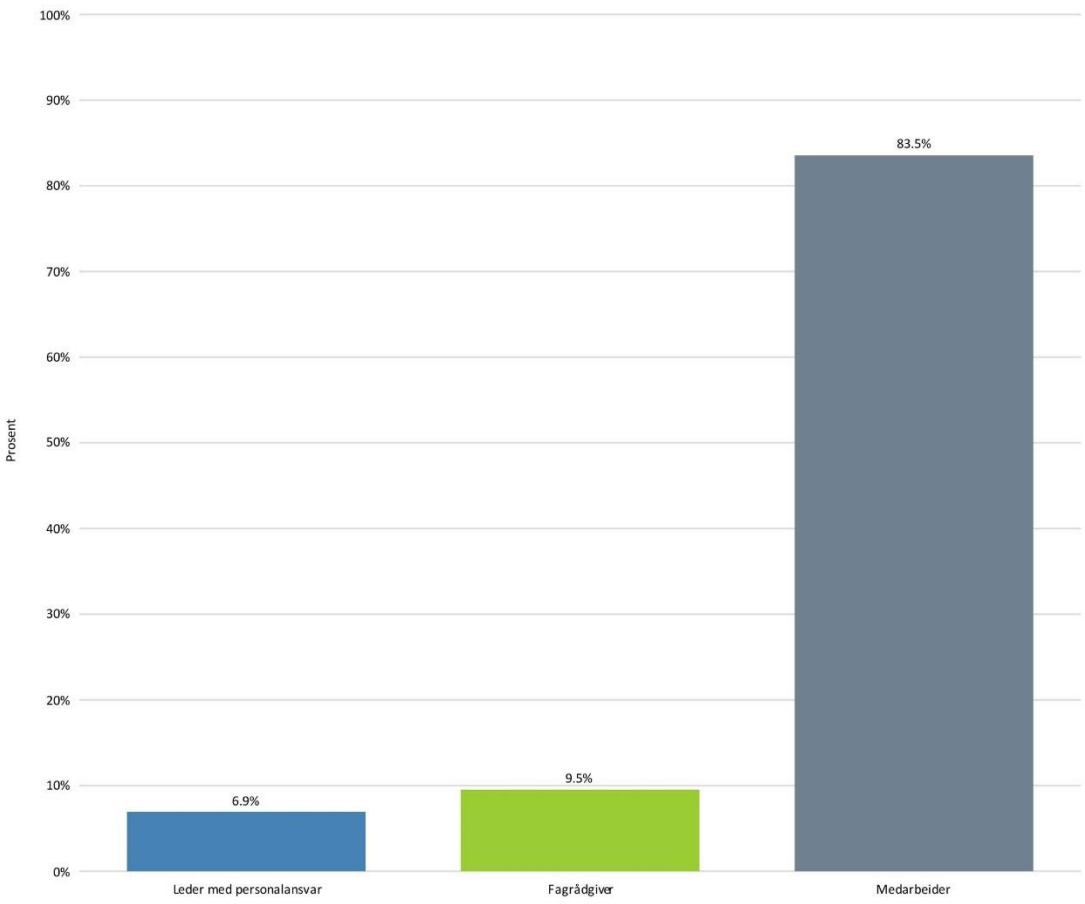
Navn	Prosent
Under 30	5,2%
30-40	17,3%
41-50	35,5%
51-60	29,9%
Over 60	12,1%
N	231

2. Kjønn



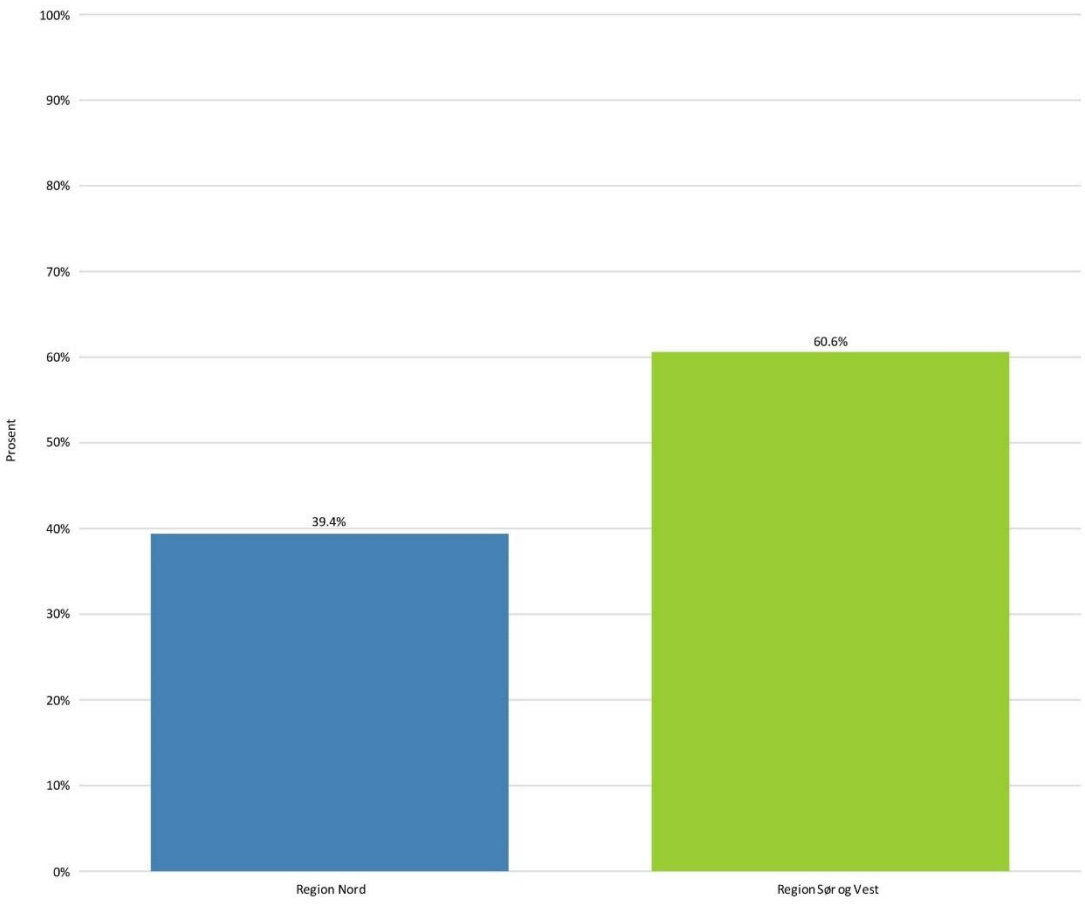
Navn	Prosent
Kvinne	64,1%
Mann	35,9%
N	231

3. Hvilken rolle har du i Mattilsynet?



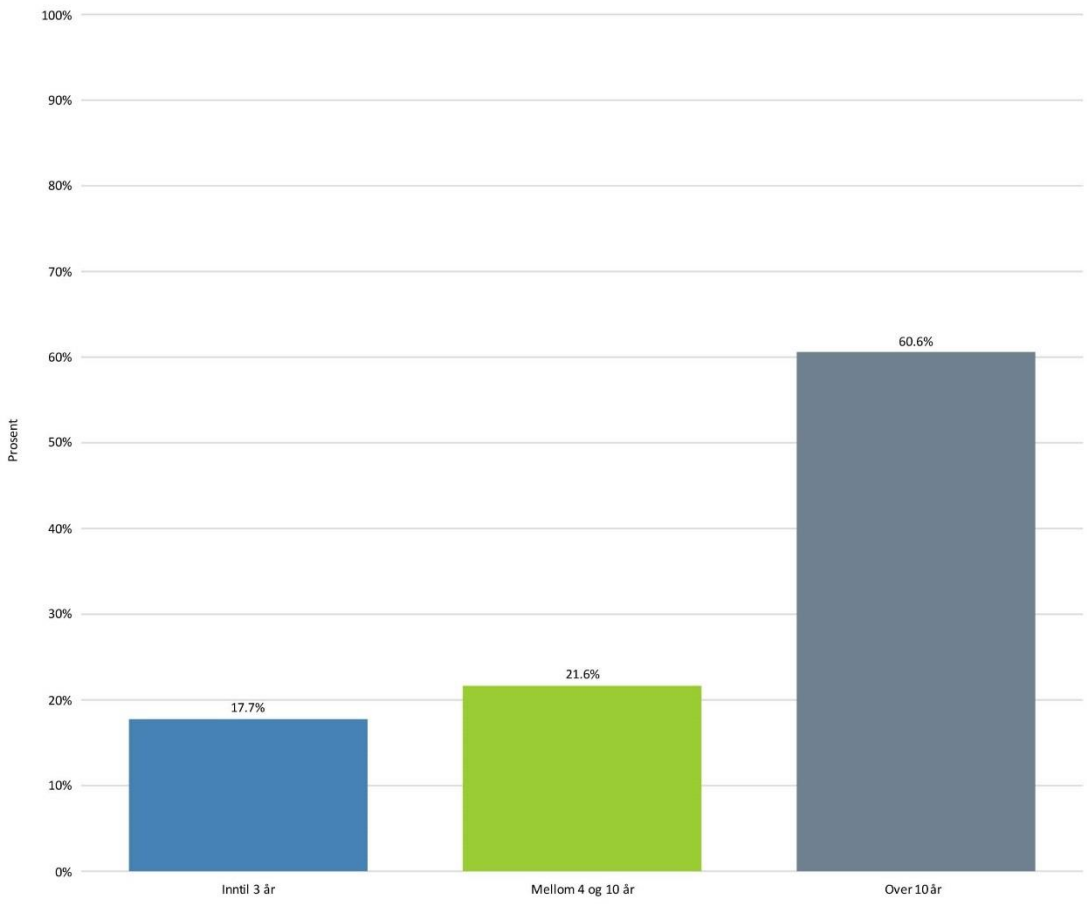
Navn	Prosent
Leder med personalansvar	6,9%
Fagrådgiver	9,5%
Medarbeider	83,5%
N	231

4. I hvilken region i Mattilsynet er du ansatt i?



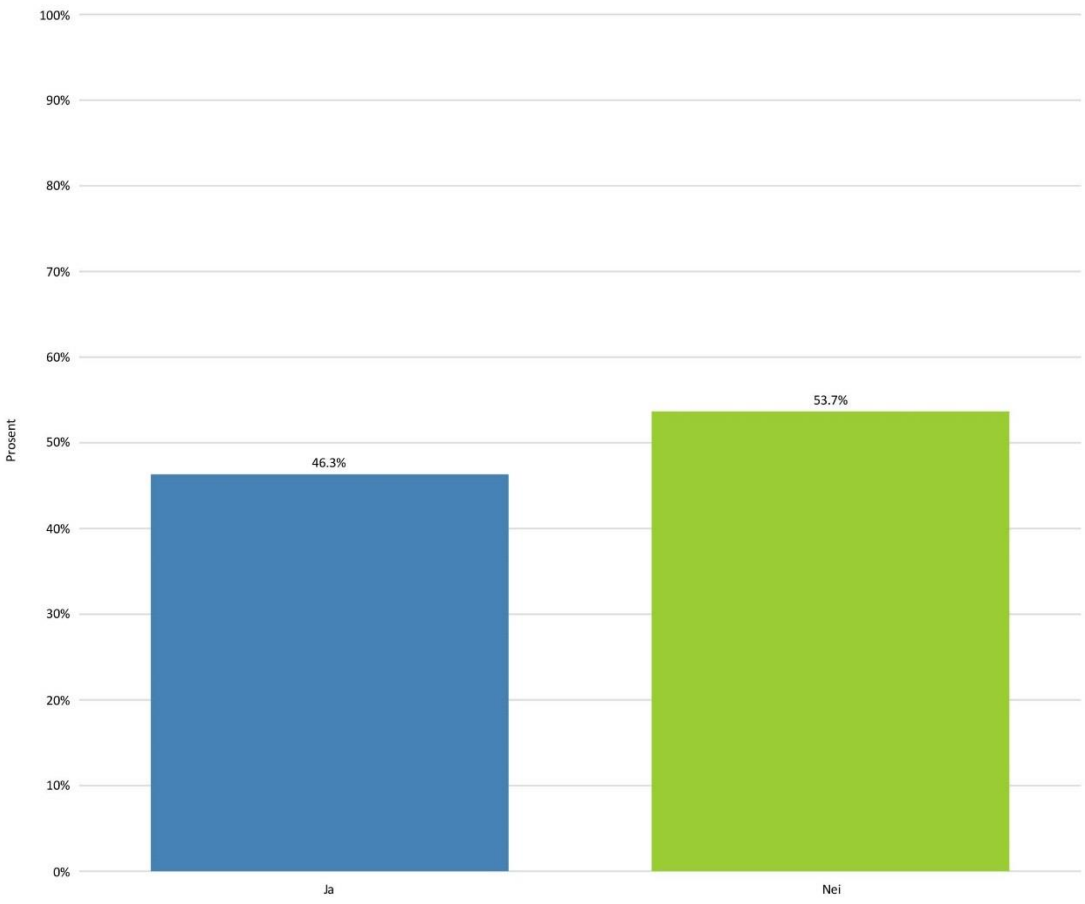
Navn	Prosent
Region Nord	39,4%
Region Sør og Vest	60,6%
N	231

5. Hvor lenge har du jobbet i Mattilsynet?



Navn	Prosent
Inntil 3 år	17,7%
Mellom 4 og 10 år	21,6%
Over 10 år	60,6%
N	231

6. Har du samme primære kontorsted som lederen din?

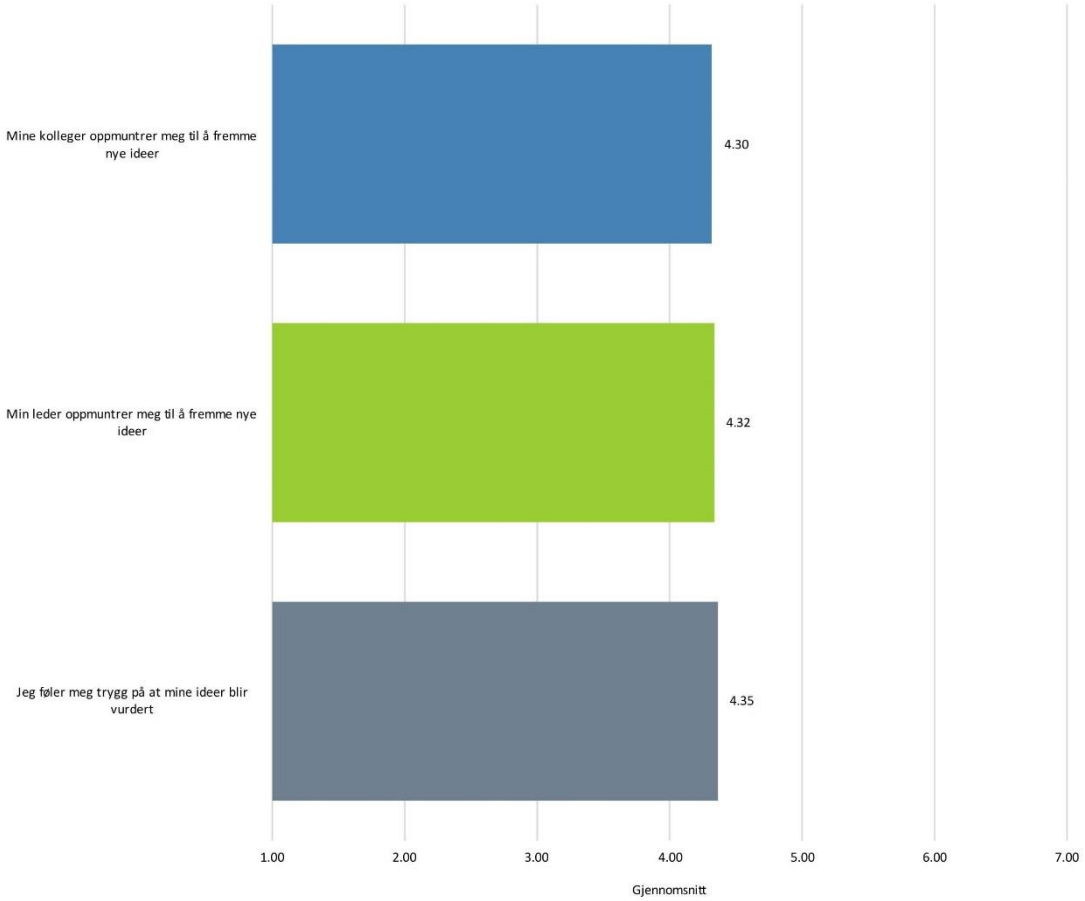


Navn	Prosent
Ja	46,3%
Nei	53,7%
N	231

Powered by www.questback.com

7. Å komme med nye ideer i Mattilsynet

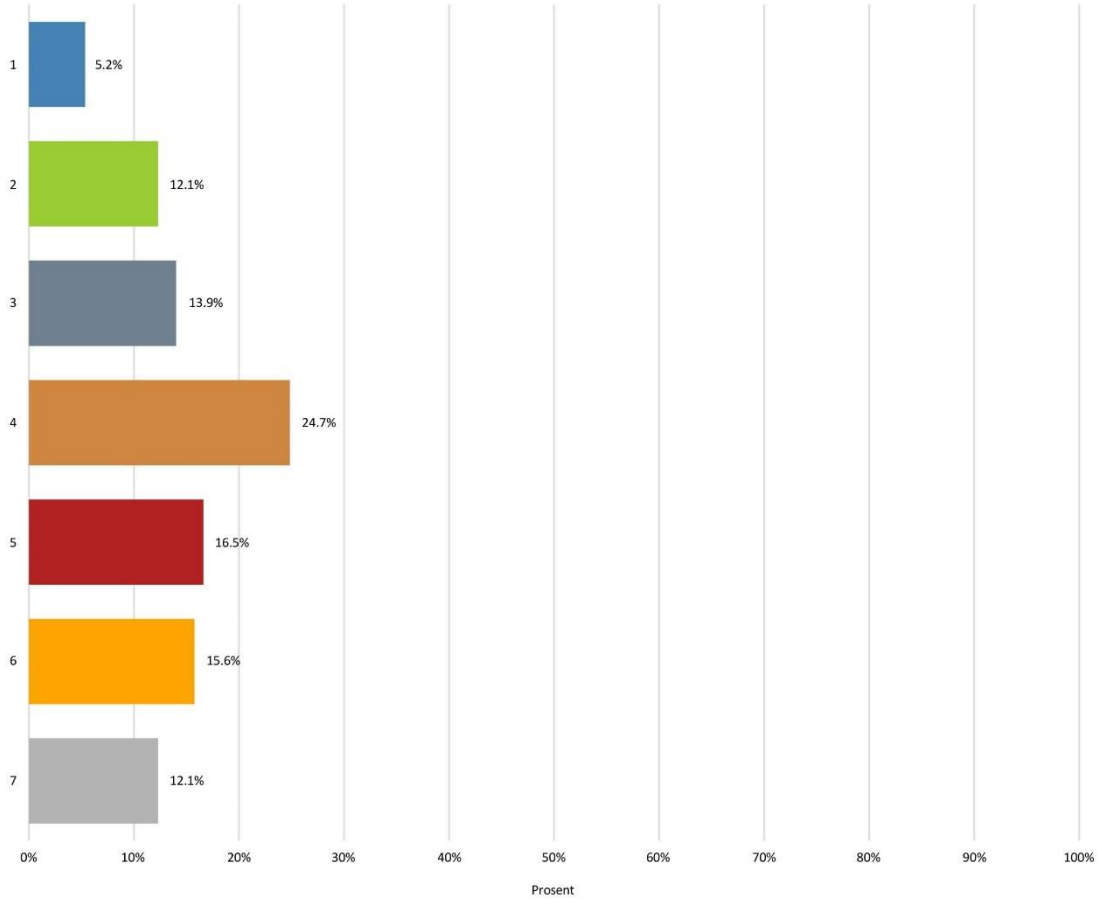
Vi kommer her med påstander rundt det å komme med nye ideer til forbedringer i Mattilsynet.
Besvar påstanden på en skala fra 1 (helt uenig) til 7 (helt enig)



Spørsmål	Gjennomsnitt	N
Mine kolleger oppmuntrer meg til å fremme nye ideer	4,30	231
Min leder oppmuntrer meg til å fremme nye ideer	4,32	231
Jeg føler meg trygg på at mine ideer blir vurdert	4,35	231

Powered by www.questback.com

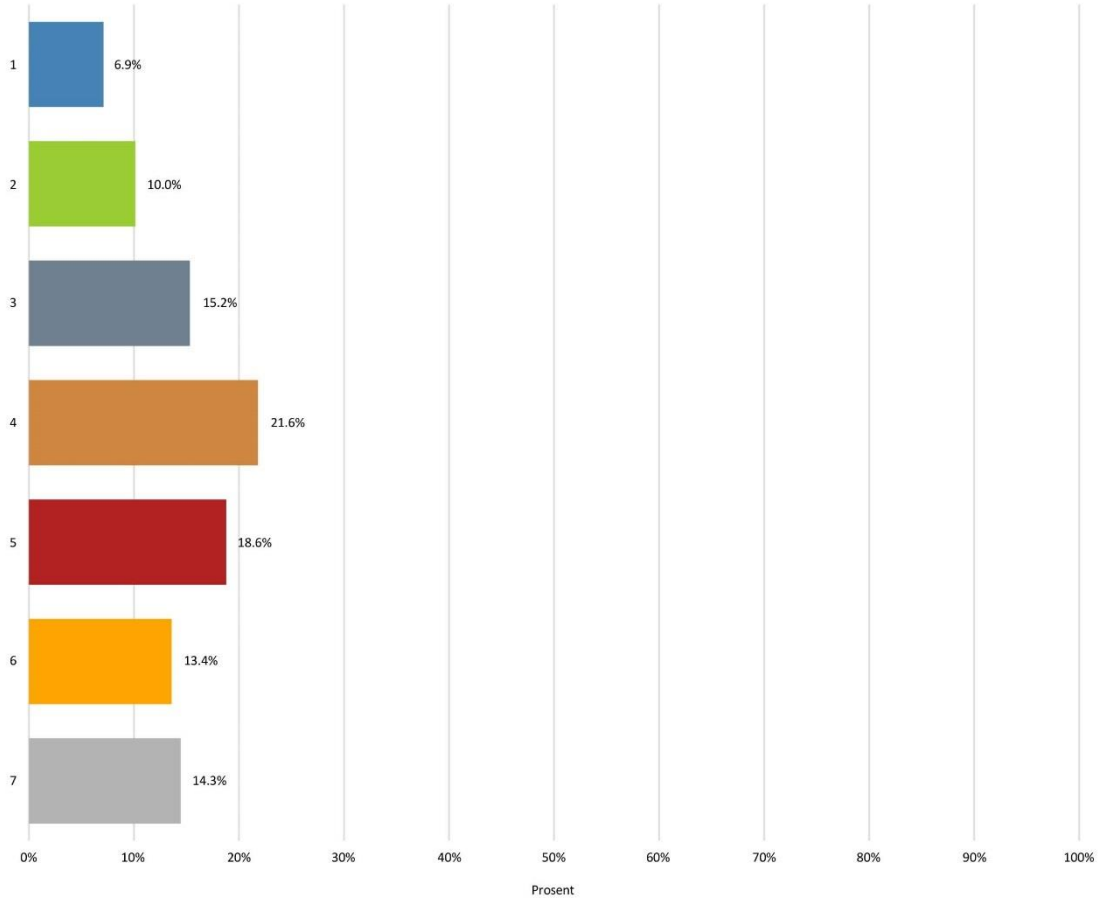
8. Mine kolleger oppmuntrer meg til å fremme nye ideer



Navn	Prosent
1	5,2%
2	12,1%
3	13,9%
4	24,7%
5	16,5%
6	15,6%
7	12,1%
N	231

Powered by www.questback.com

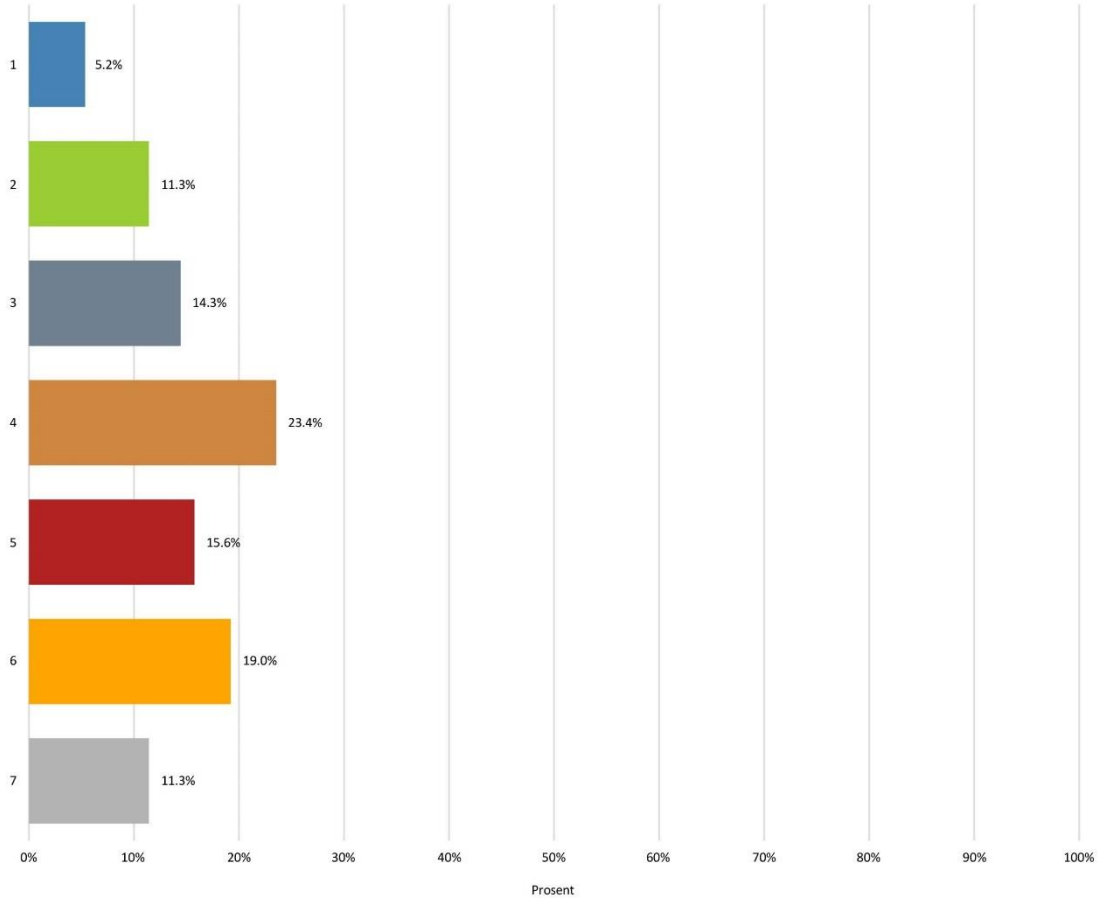
9. Min leder oppmuntrer meg til å fremme nye ideer



Navn	Prosent
1	6,9%
2	10,0%
3	15,2%
4	21,6%
5	18,6%
6	13,4%
7	14,3%
N	231

Powered by www.questback.com

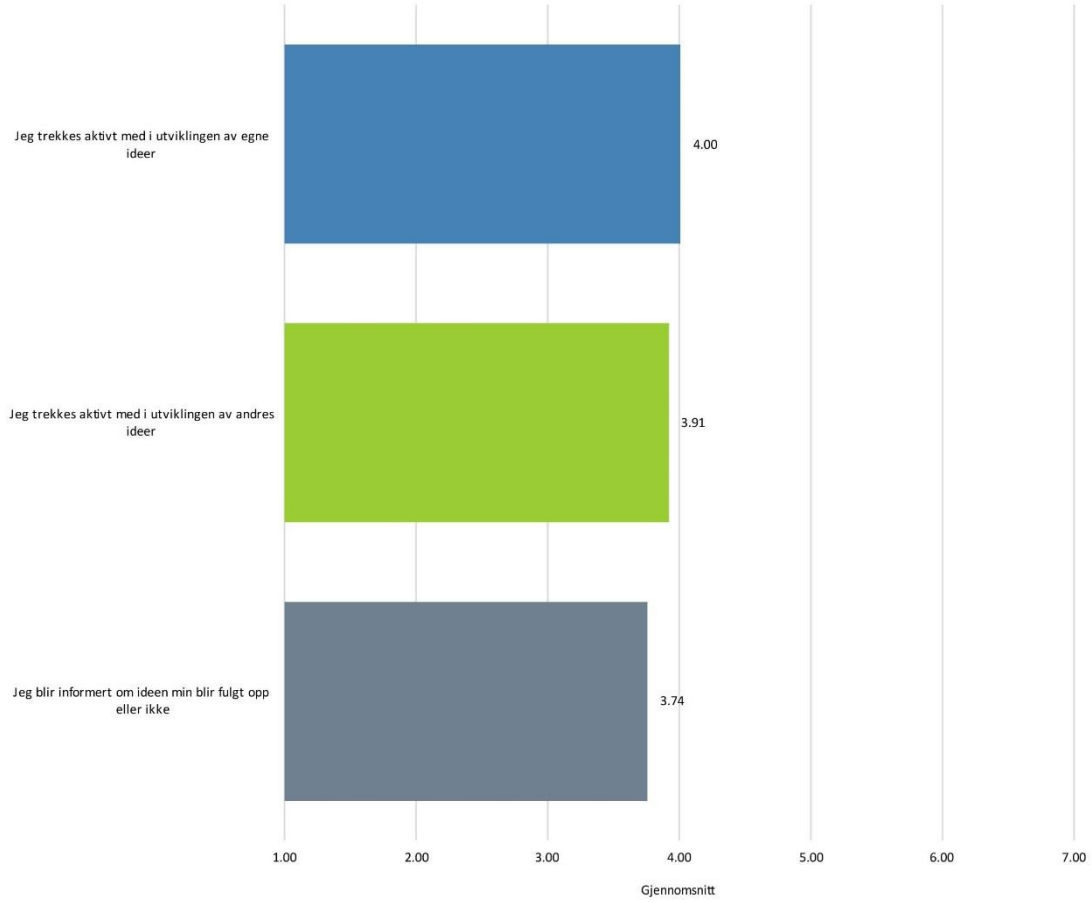
10. Jeg føler meg trygg på at mine ideer blir vurdert



Navn	Prosent
1	5,2%
2	11,3%
3	14,3%
4	23,4%
5	15,6%
6	19,0%
7	11,3%
N	231

11. Oppfølging av ideer i Mattilsynet

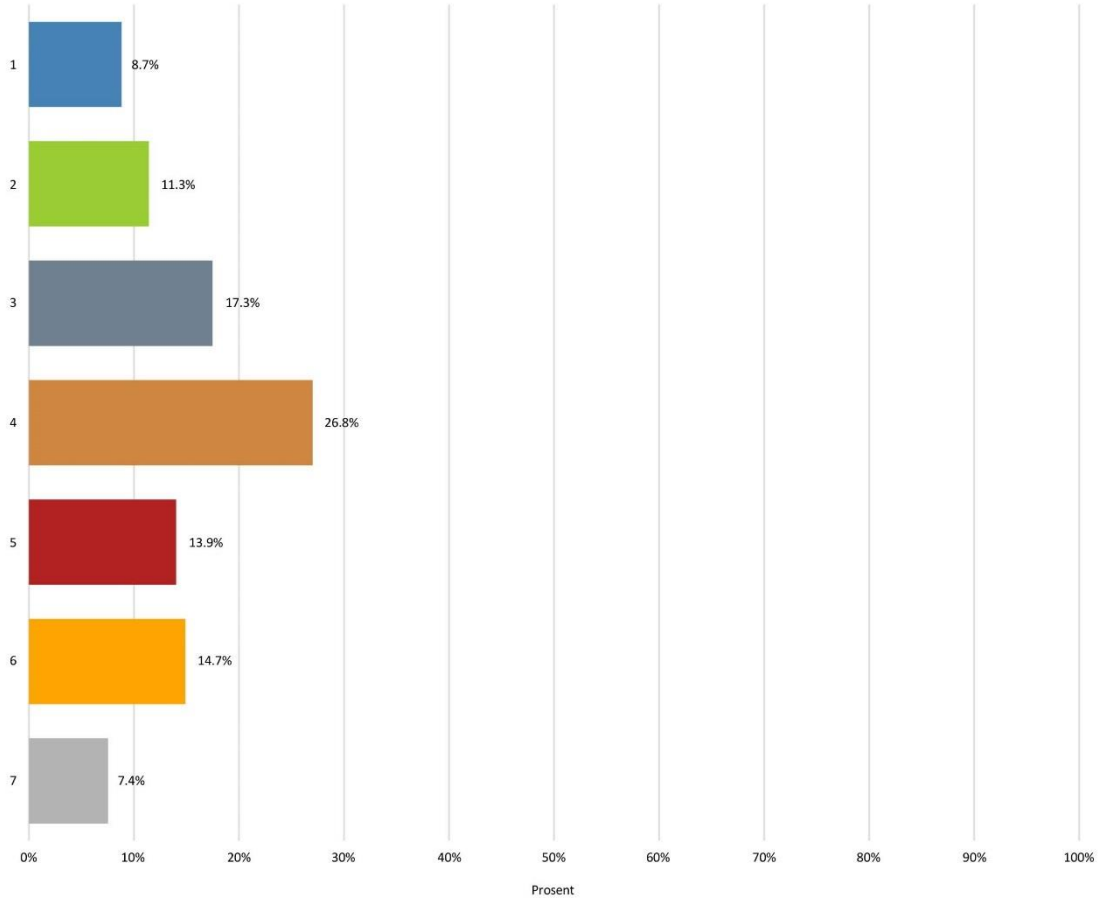
Dette er påstander rundt hvordan du opplever oppfølgingen av ideer og forbedringsarbeid.
Besvar påstanden på en skala fra 1 (helt uenig) til 7 (helt enig)



Spørsmål	Gjennomsnitt	N
Jeg trekkes aktivt med i utviklingen av egne ideer	4,00	231
Jeg trekkes aktivt med i utviklingen av andres ideer	3,91	231
Jeg blir informert om ideen min blir fulgt opp eller ikke	3,74	231

Powered by www.questback.com

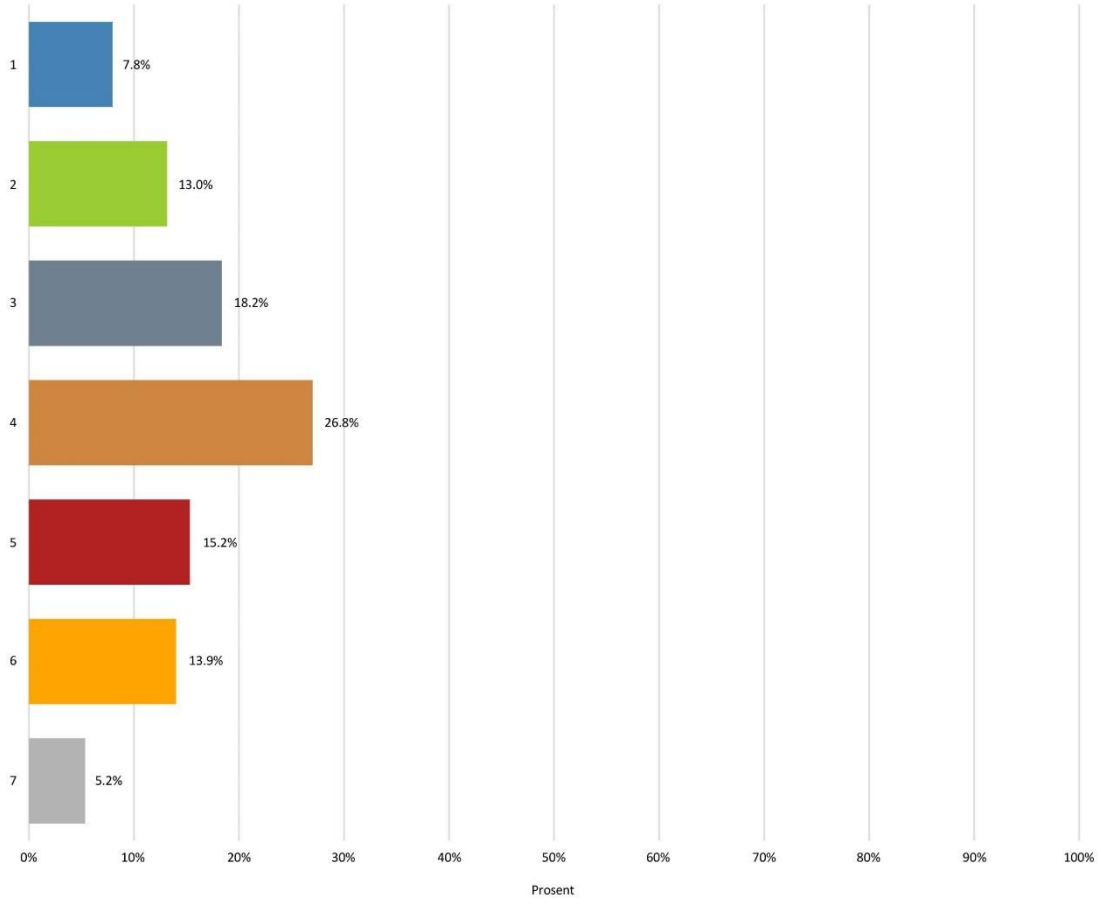
12. Jeg trekkes aktivt med i utviklingen av egne ideer



Navn	Prosent
1	8,7%
2	11,3%
3	17,3%
4	26,8%
5	13,9%
6	14,7%
7	7,4%
N	231

Powered by www.questback.com

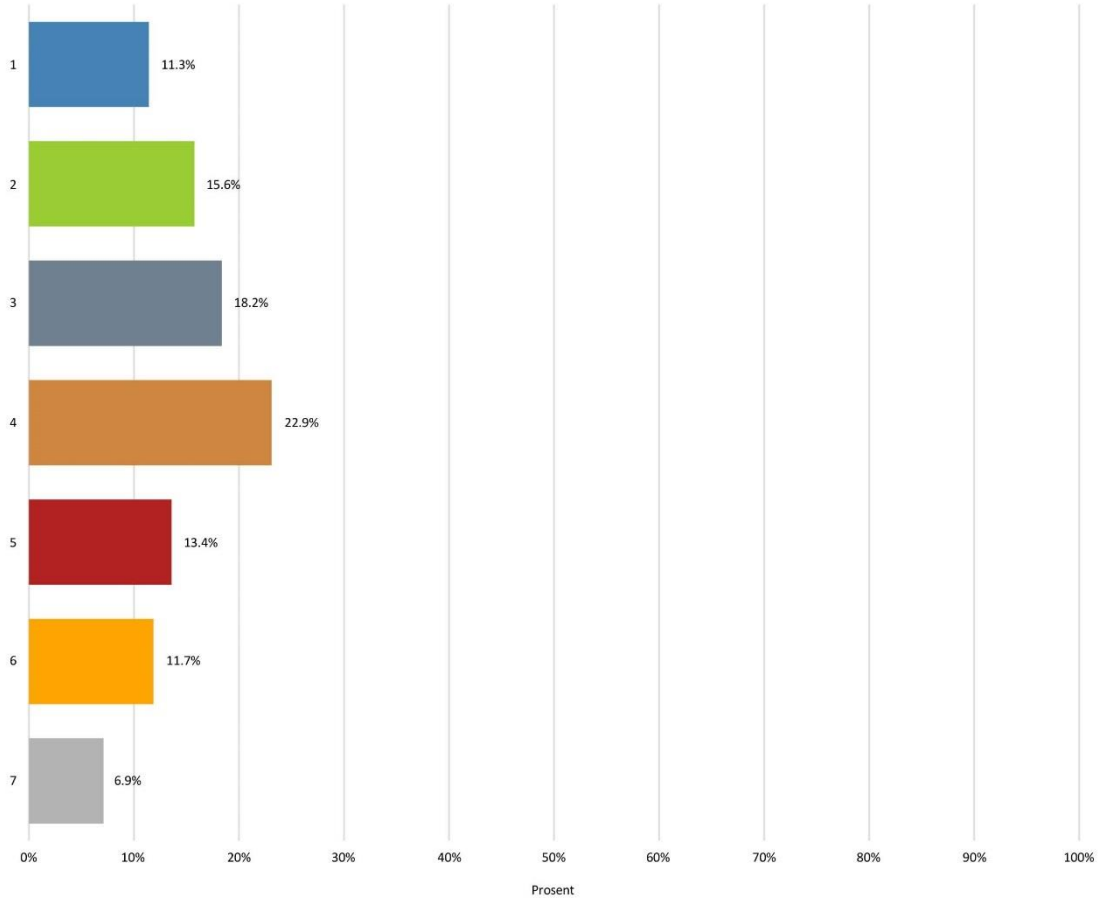
13. Jeg trekkes aktivt med i utviklingen av andres ideer



Navn	Prosent
1	7,8%
2	13,0%
3	18,2%
4	26,8%
5	15,2%
6	13,9%
7	5,2%
N	231

Powered by www.questback.com

14. Jeg blir informert om ideen min blir fulgt opp eller ikke

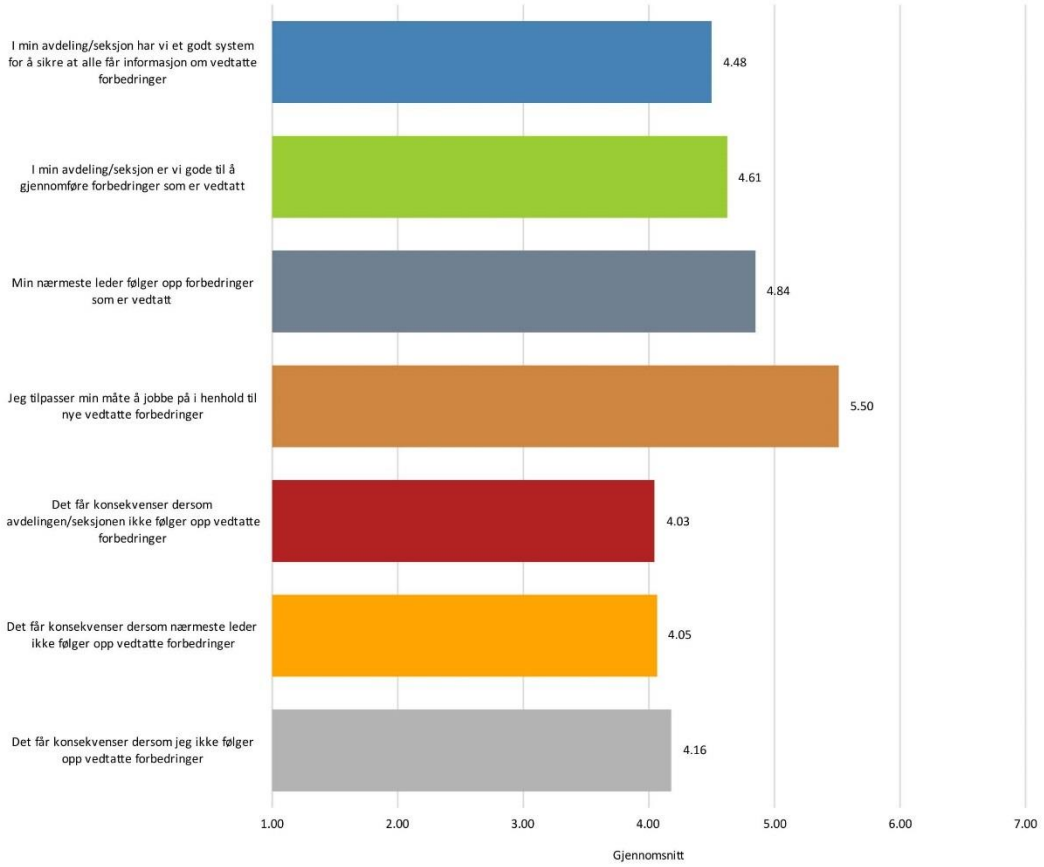


Navn	Prosent
1	11,3%
2	15,6%
3	18,2%
4	22,9%
5	13,4%
6	11,7%
7	6,9%
N	231

Powered by www.questback.com

15. Implementering av ideer i Mattilsynet

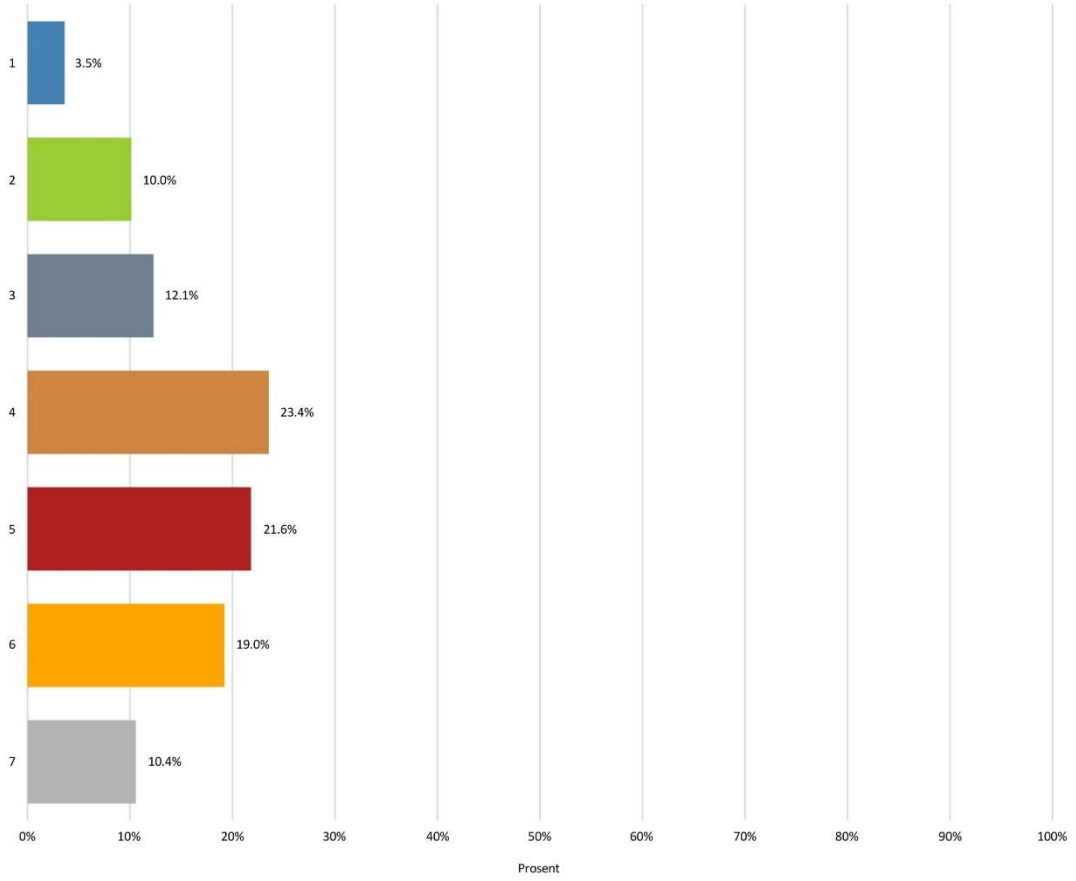
Hvordan opplever du implementeringen av nye ideer og forbedringsarbeid?
Besvar påstanden på en skala fra 1 (helt uenig) til 7 (helt enig)



Spørsmål	Gjennomsnitt	N
I min avdeling/seksjon har vi et godt system for å sikre at alle får informasjon om vedtatte forbedringer	4,48	231
I min avdeling/seksjon er vi gode til å gjennomføre forbedringer som er vedtatt	4,61	231
Min nærmeste leder følger opp forbedringer som er vedtatt	4,84	231
Jeg tilpasser min måte å jobbe på i henhold til nye vedtatte forbedringer	5,50	231
Det får konsekvenser dersom avdelingen/seksjonen ikke følger opp vedtatte forbedringer	4,03	231
Det får konsekvenser dersom nærmeste leder ikke følger opp vedtatte forbedringer	4,05	231
Det får konsekvenser dersom jeg ikke følger opp vedtatte forbedringer	4,16	231

Powered by www.questback.com

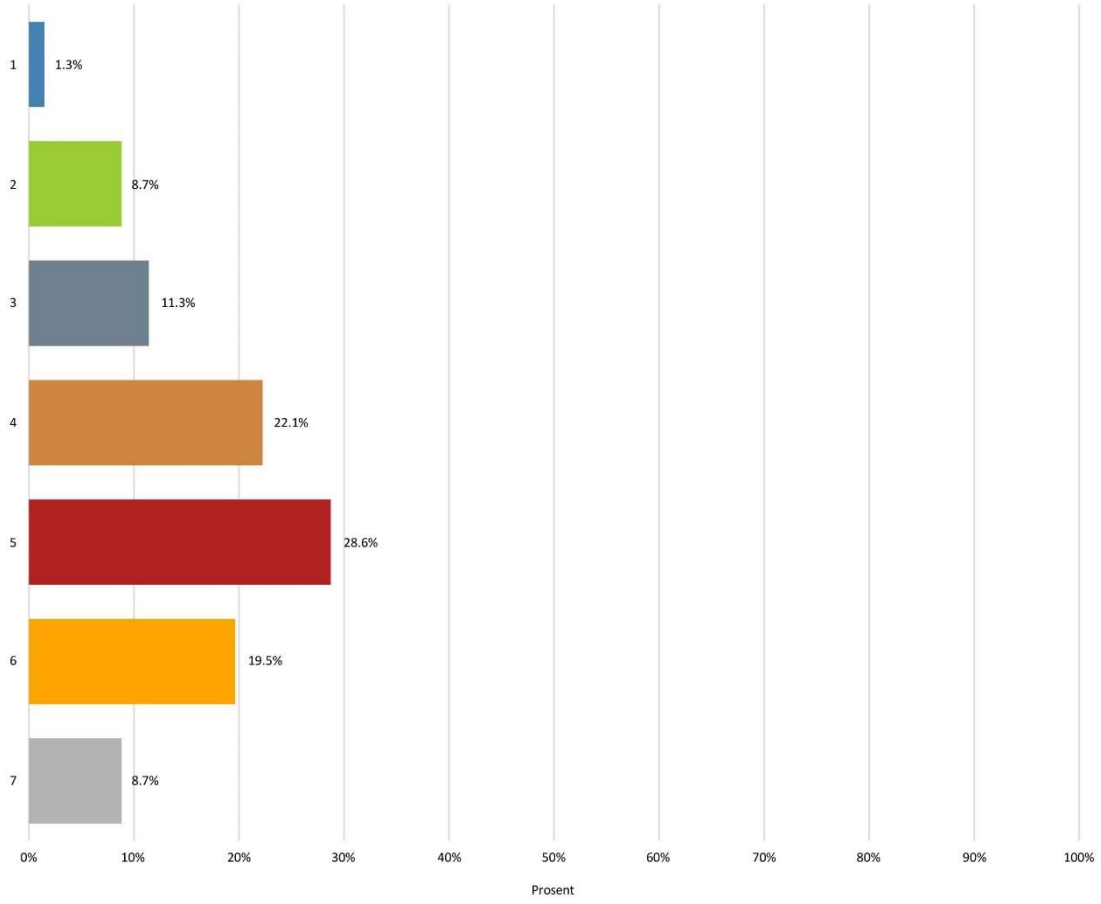
16. I min avdeling/seksjon har vi et godt system for å sikre at alle får informasjon om vedtatte forbedringer



Navn	Prosent
1	3,5%
2	10,0%
3	12,1%
4	23,4%
5	21,6%
6	19,0%
7	10,4%
N	231

Powered by www.questback.com

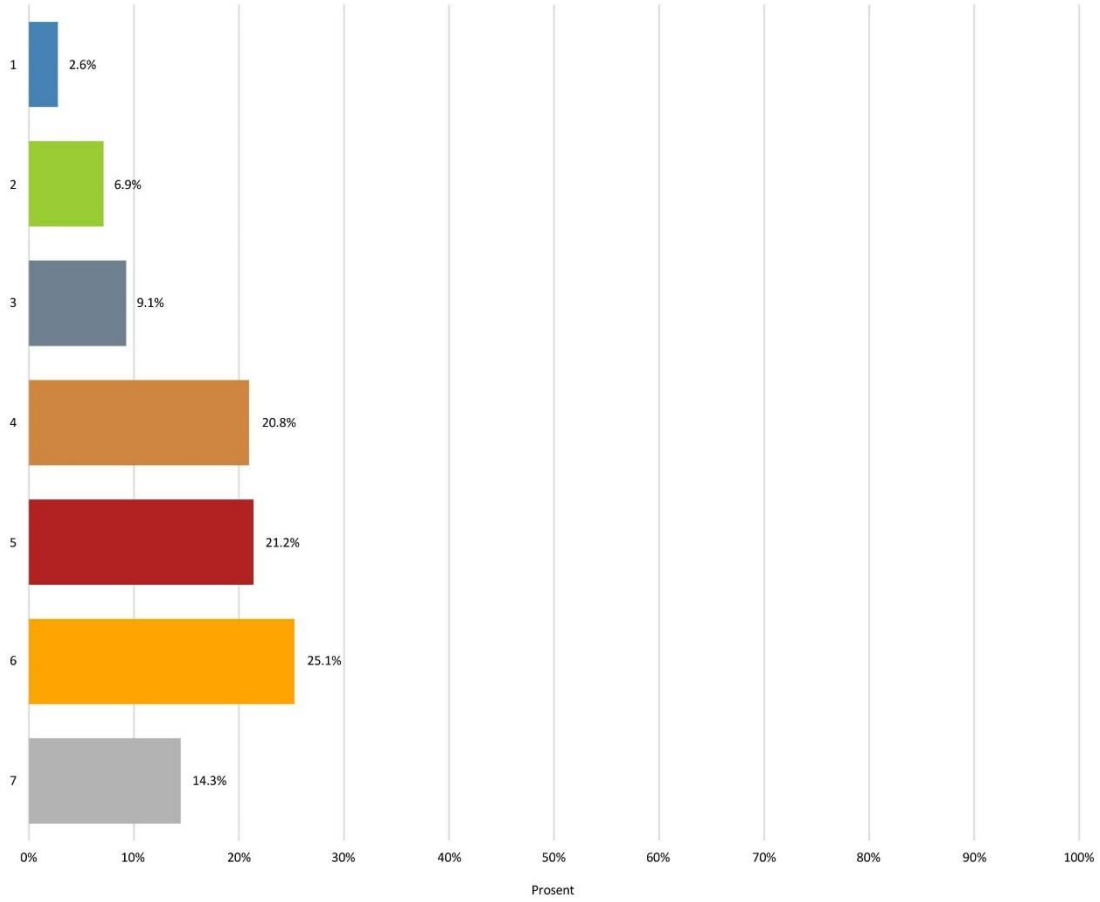
17. I min avdeling/seksjon er vi gode til å gjennomføre forbedringer som er vedtatt



Navn	Prosent
1	1,3%
2	8,7%
3	11,3%
4	22,1%
5	28,6%
6	19,5%
7	8,7%
N	231

Powered by www.questback.com

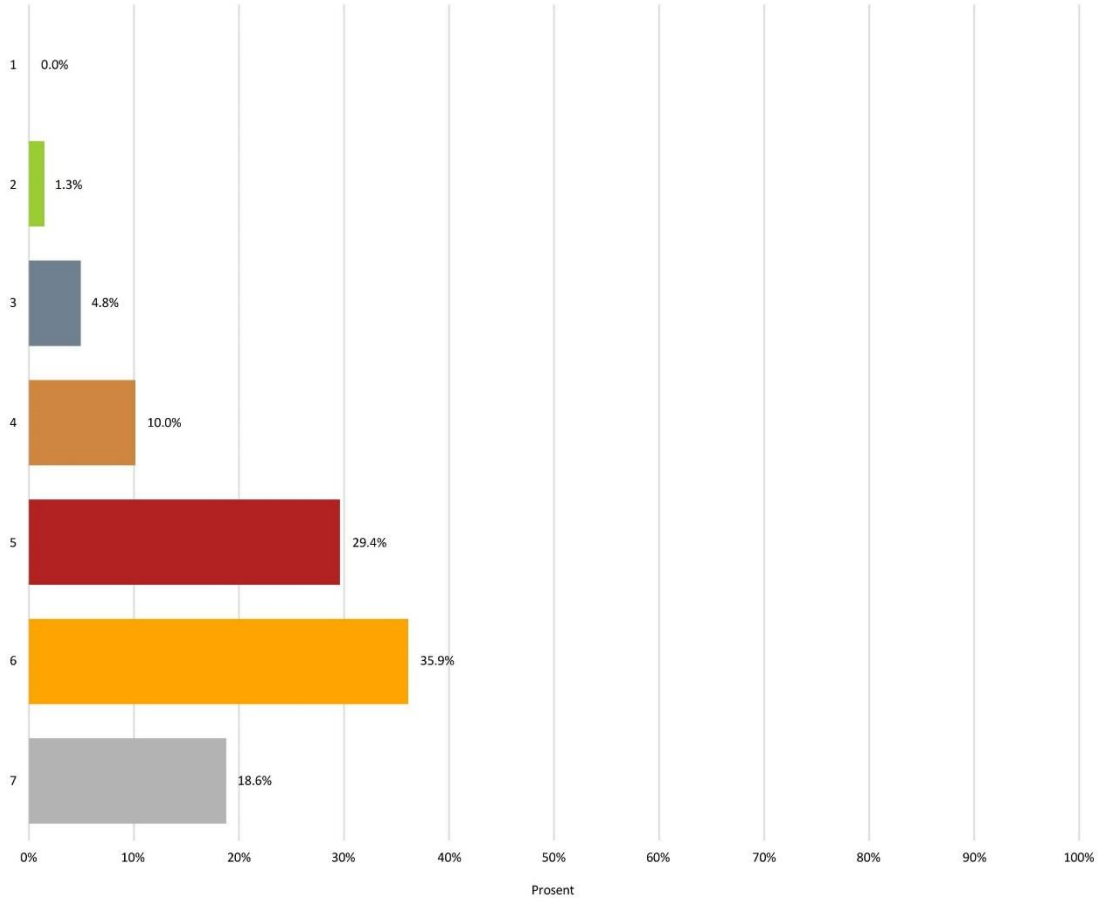
18. Min nærmeste leder følger opp forbedringer som er vedtatt



Navn	Prosent
1	2,6%
2	6,9%
3	9,1%
4	20,8%
5	21,2%
6	25,1%
7	14,3%
N	231

Powered by www.questback.com

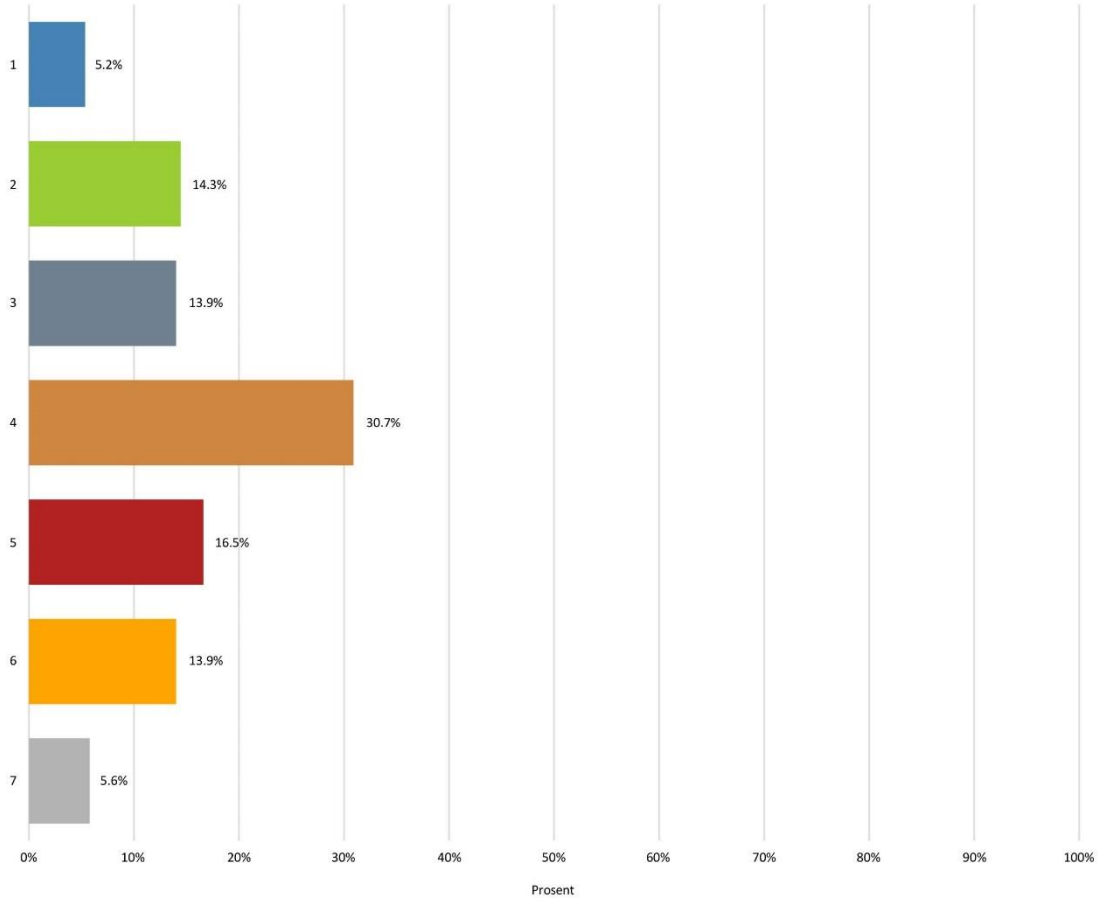
19. Jeg tilpasser min måte å jobbe på i henhold til nye vedtatte forbedringer



Navn	Prosent
1	0,0%
2	1,3%
3	4,8%
4	10,0%
5	29,4%
6	35,9%
7	18,6%
N	231

Powered by www.questback.com

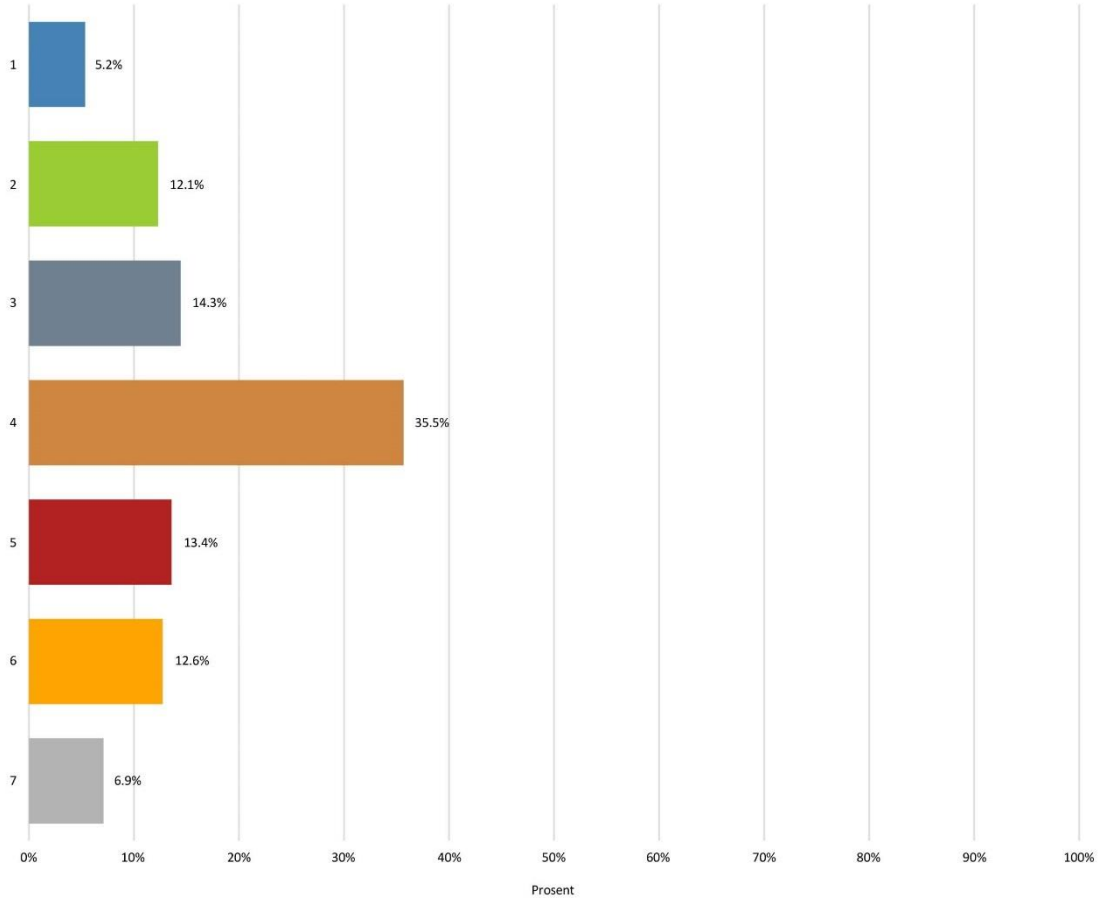
20. Det får konsekvenser dersom avdelingen/seksjonen ikke følger opp vedtatte forbedringer



Navn	Prosent
1	5,2%
2	14,3%
3	13,9%
4	30,7%
5	16,5%
6	13,9%
7	5,6%
N	231

Powered by www.questback.com

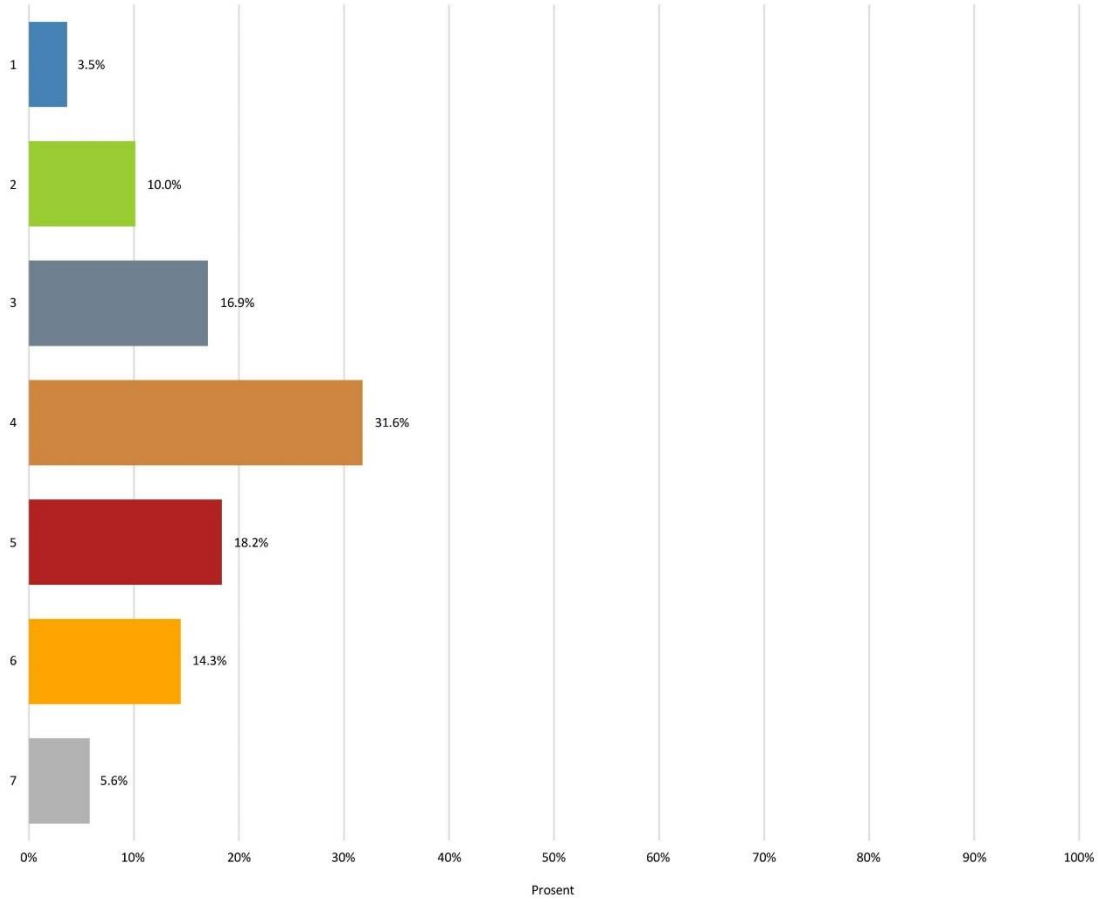
21. Det får konsekvenser dersom nærmeste leder ikke følger opp vedtatte forbedringer



Navn	Prosent
1	5,2%
2	12,1%
3	14,3%
4	35,5%
5	13,4%
6	12,6%
7	6,9%
N	231

Powered by www.questback.com

22. Det får konsekvenser dersom jeg ikke følger opp vedtatte forbedringer

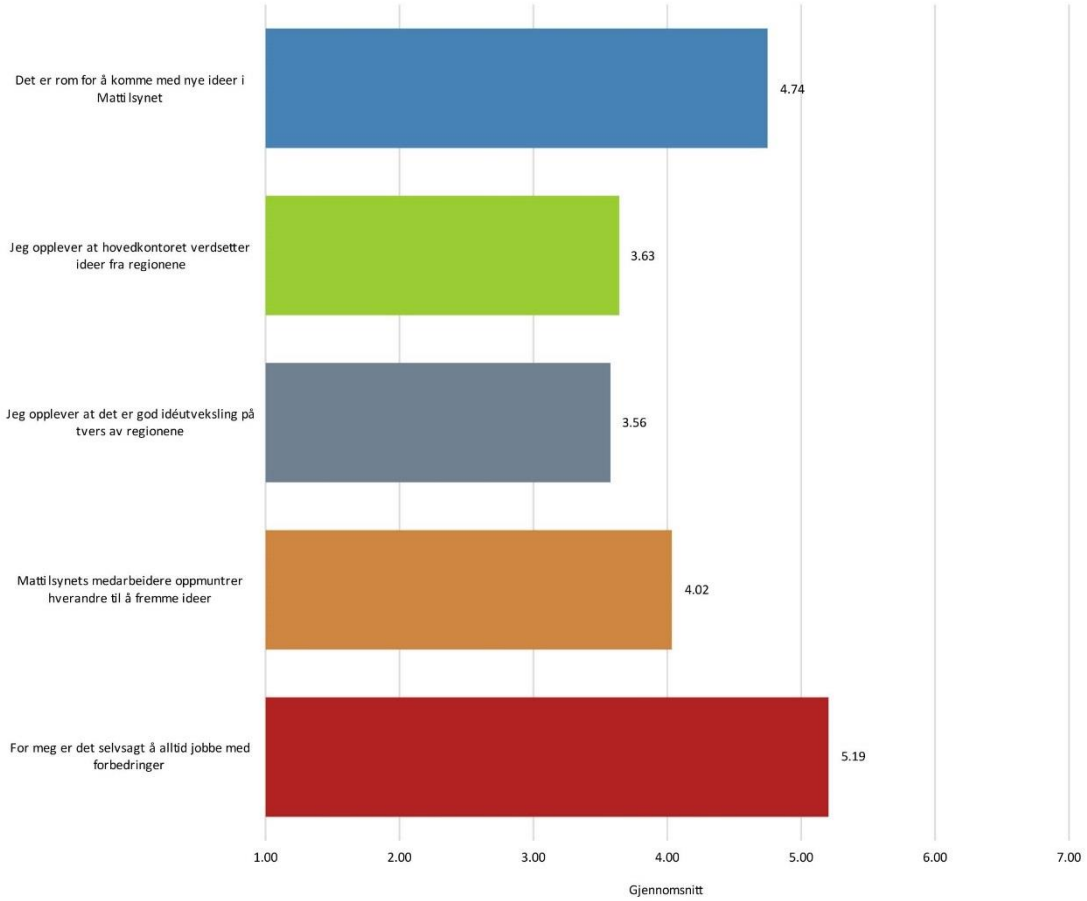


Navn	Prosent
1	3,5%
2	10,0%
3	16,9%
4	31,6%
5	18,2%
6	14,3%
7	5,6%
N	231

Powered by www.questback.com

23. Kultur for forbedringer i Mattilsynet

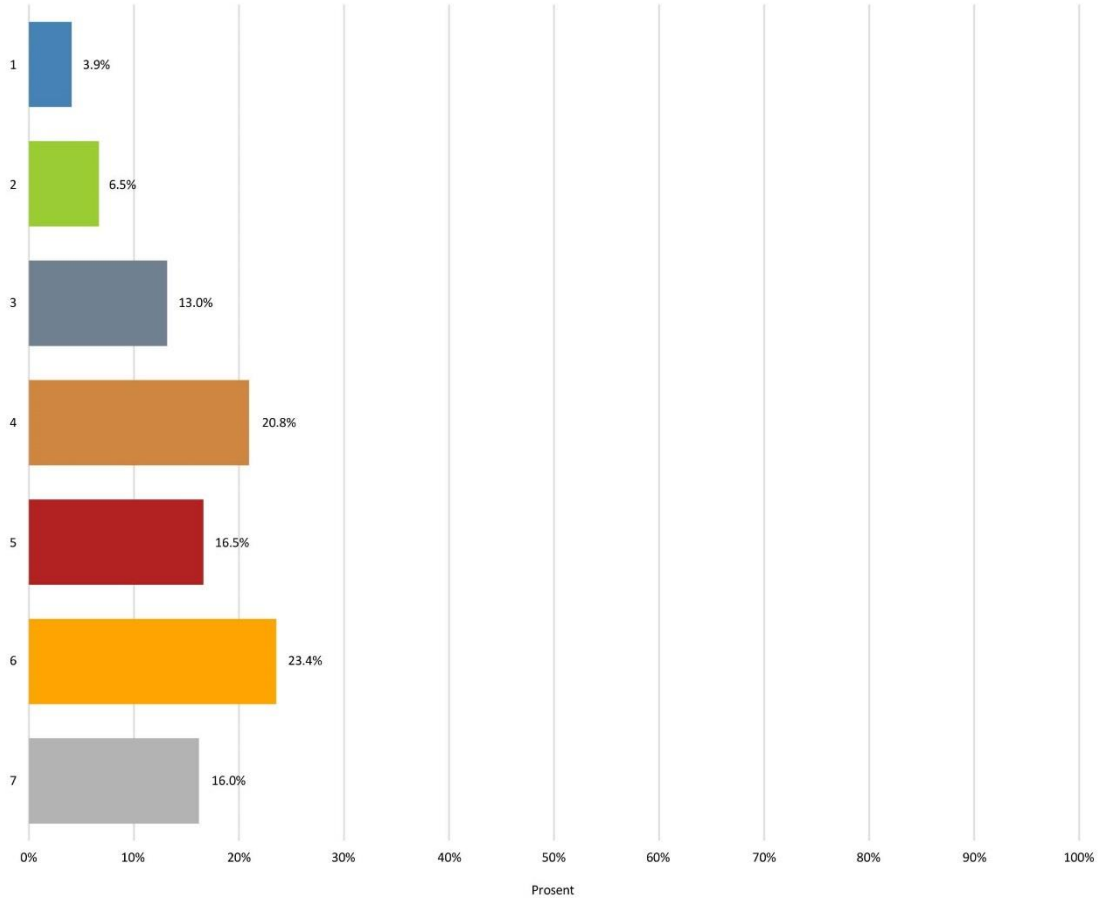
Hvordan opplever du kulturen for idé- og forbedringsarbeid?
Besvar påstanden på en skala fra 1 (helt uenig) til 7 (helt enig)



Spørsmål	Gjennomsnitt	N
Det er rom for å komme med nye ideer i Mattilsynet	4,74	231
Jeg opplever at hovedkontoret verdsetter ideer fra regionene	3,63	231
Jeg opplever at det er god idéutveksling på tvers av regionene	3,56	231
Mattilsynets medarbeidere oppmuntrer hverandre til å fremme ideer	4,02	231
For meg er det selvsagt å alltid jobbe med forbedringer	5,19	231

Powered by www.questback.com

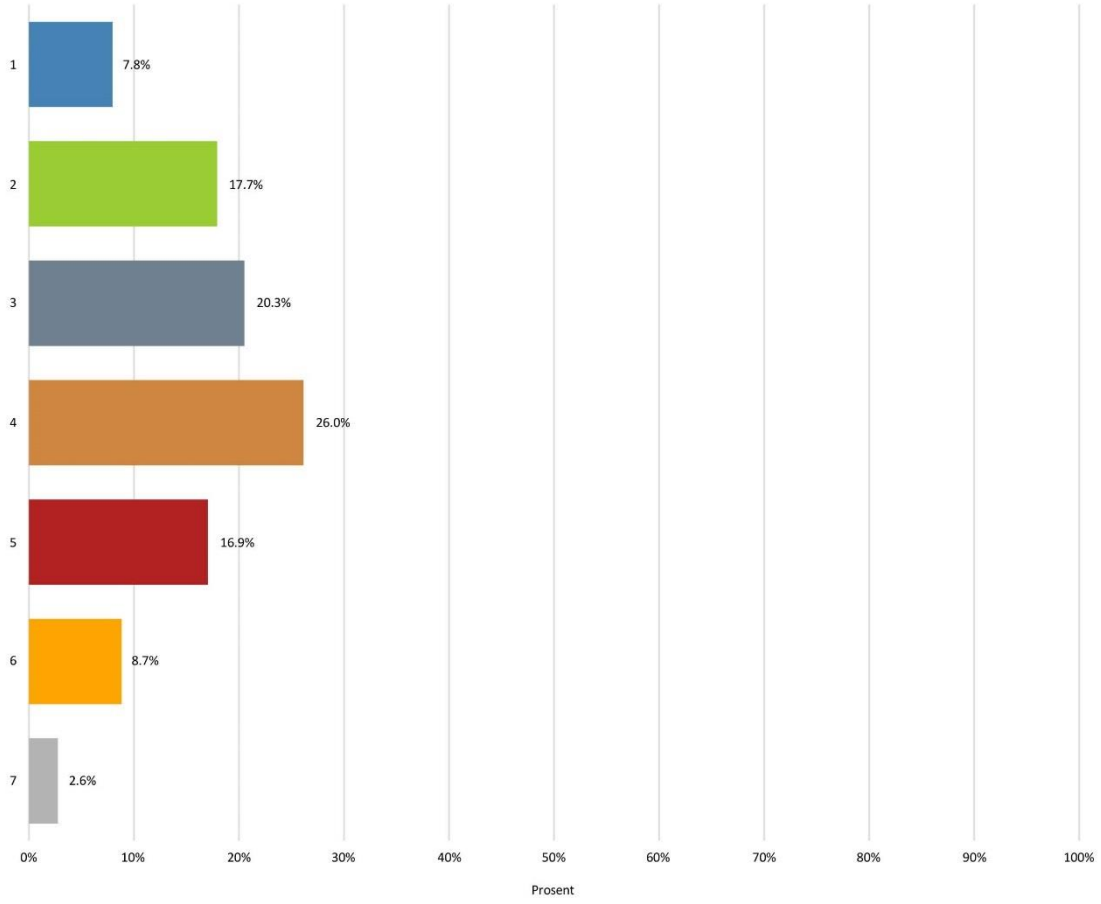
24. Det er rom for å komme med nye ideer i Mattilsynet



Navn	Prosent
1	3,9%
2	6,5%
3	13,0%
4	20,8%
5	16,5%
6	23,4%
7	16,0%
N	231

Powered by www.questback.com

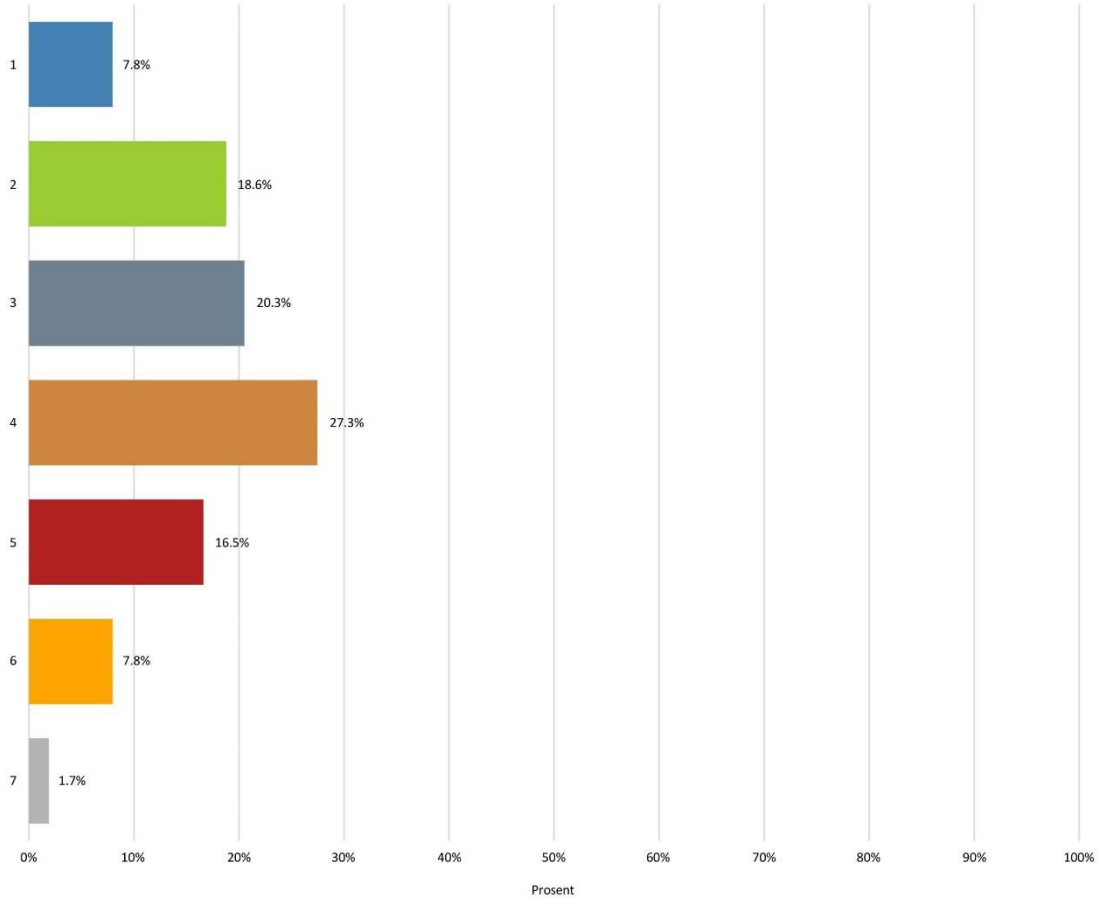
25. Jeg opplever at hovedkontoret verdsetter ideer fra regionene



Navn	Prosent
1	7,8%
2	17,7%
3	20,3%
4	26,0%
5	16,9%
6	8,7%
7	2,6%
N	231

Powered by www.questback.com

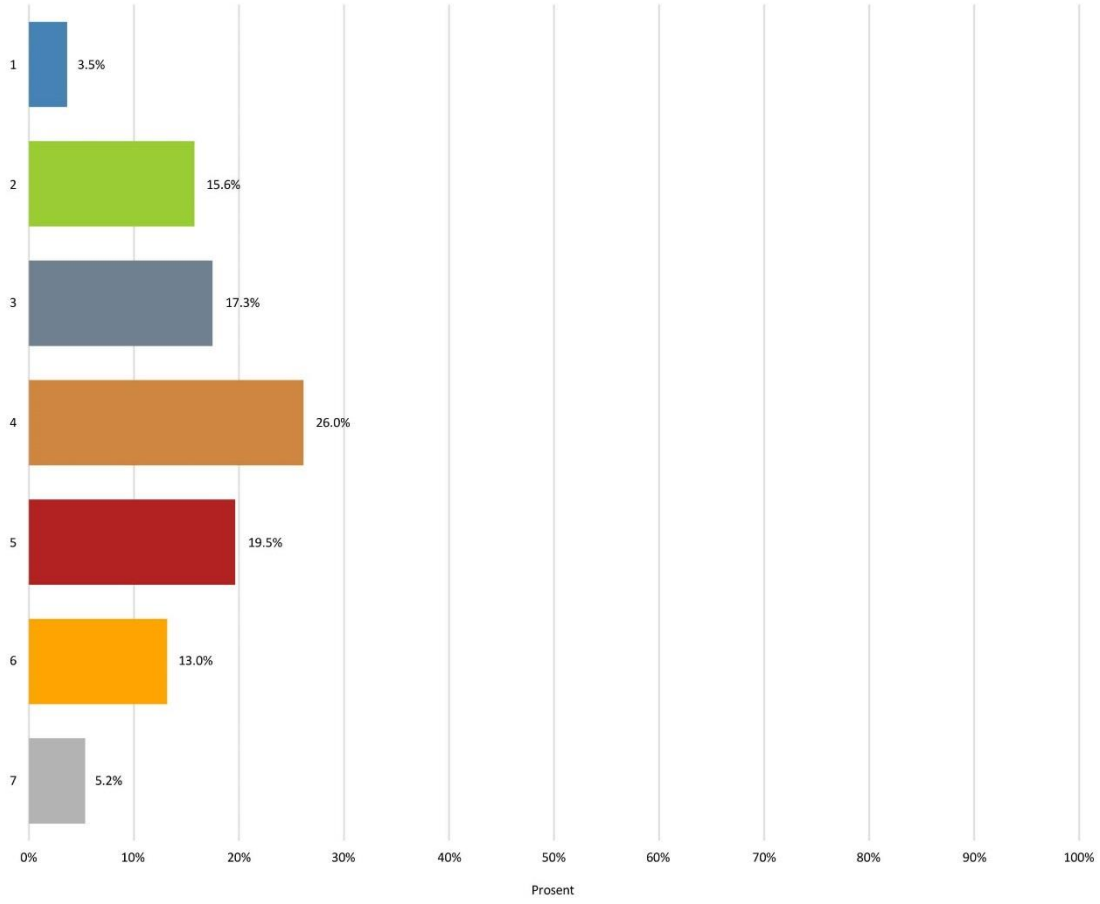
26. Jeg opplever at det er god idéutveksling på tvers av regionene



Navn	Prosent
1	7,8%
2	18,6%
3	20,3%
4	27,3%
5	16,5%
6	7,8%
7	1,7%
N	231

Powered by www.questback.com

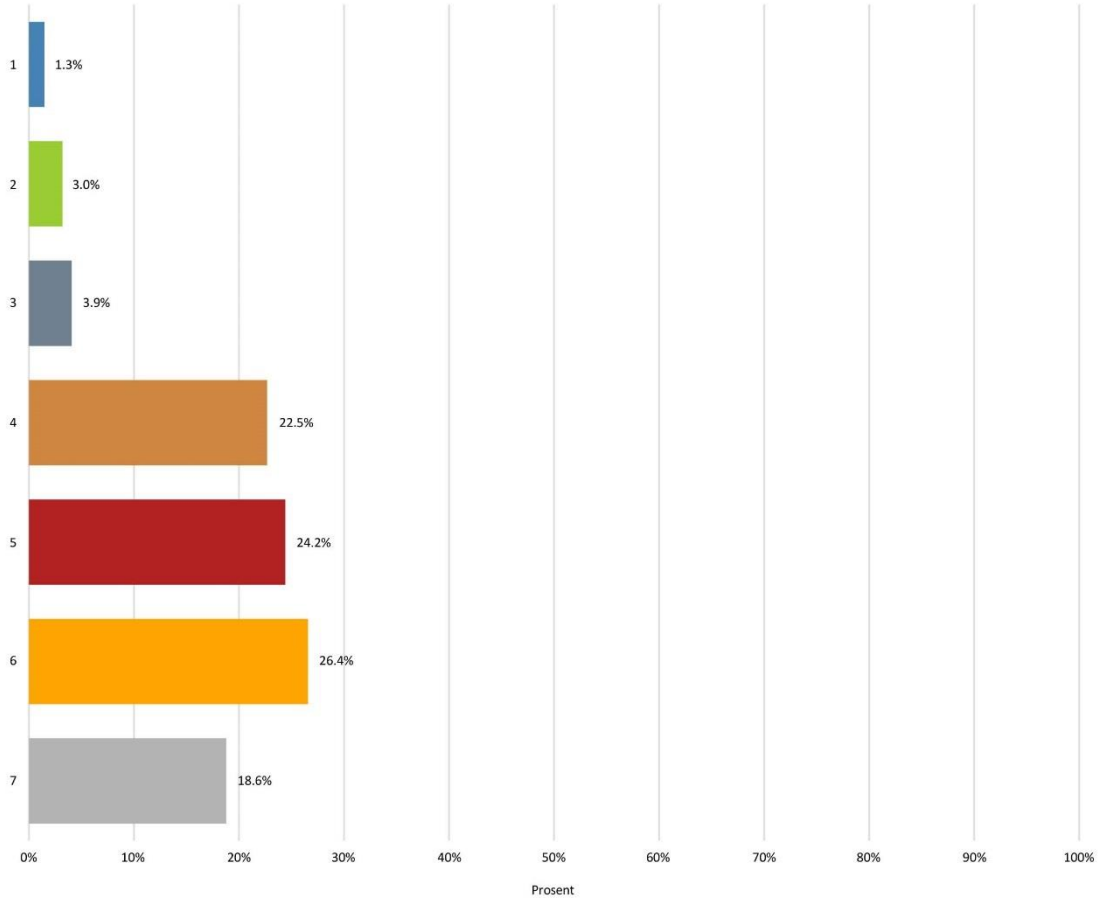
27. Mattilsynets medarbeidere oppmuntrer hverandre til å fremme ideer



Navn	Prosent
1	3,5%
2	15,6%
3	17,3%
4	26,0%
5	19,5%
6	13,0%
7	5,2%
N	231

Powered by www.questback.com

28. For meg er det selvsagt å alltid jobbe med forbedringer



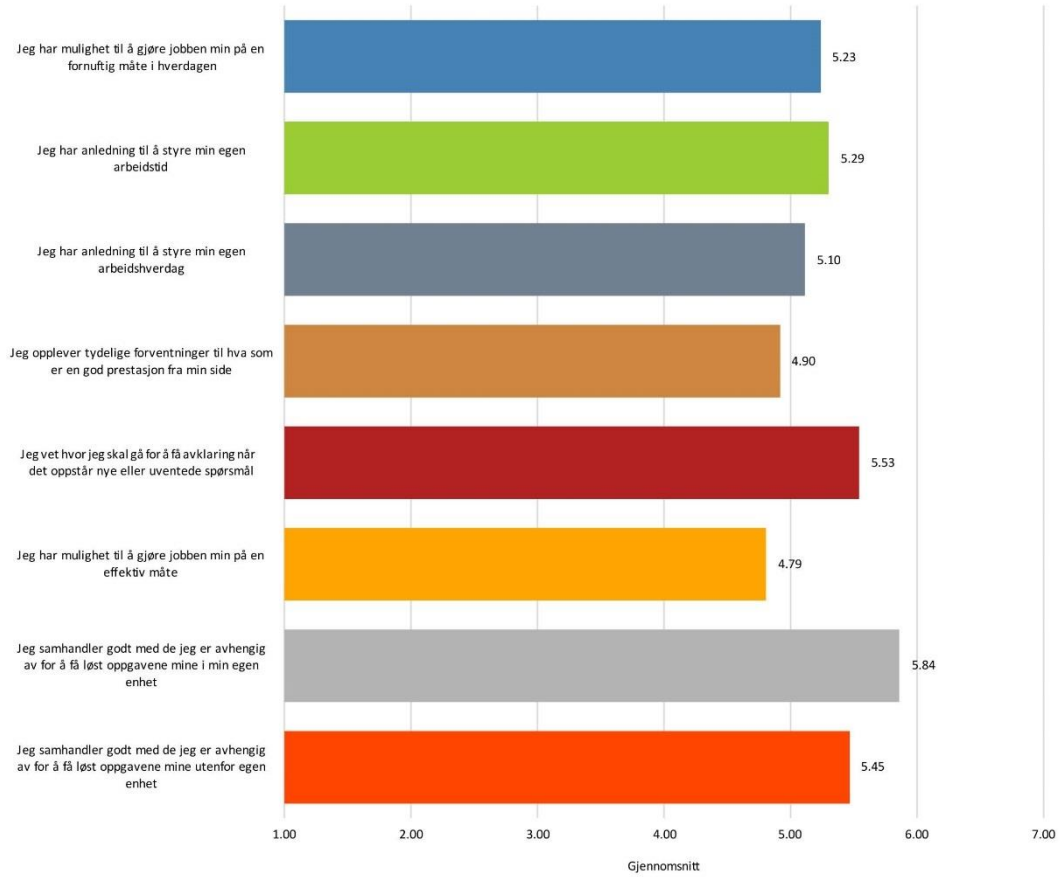
Navn	Prosent
1	1,3%
2	3,0%
3	3,9%
4	22,5%
5	24,2%
6	26,4%
7	18,6%
N	231

Powered by www.questback.com

29. Handlingsrom og rammeverk

I denne delen skal du svare på påstander rundt handlingsrom og rammeverk i Mattilsynet. Med handlingsrom menes din mulighet til å styre eller handle innenfor gitte rammer.

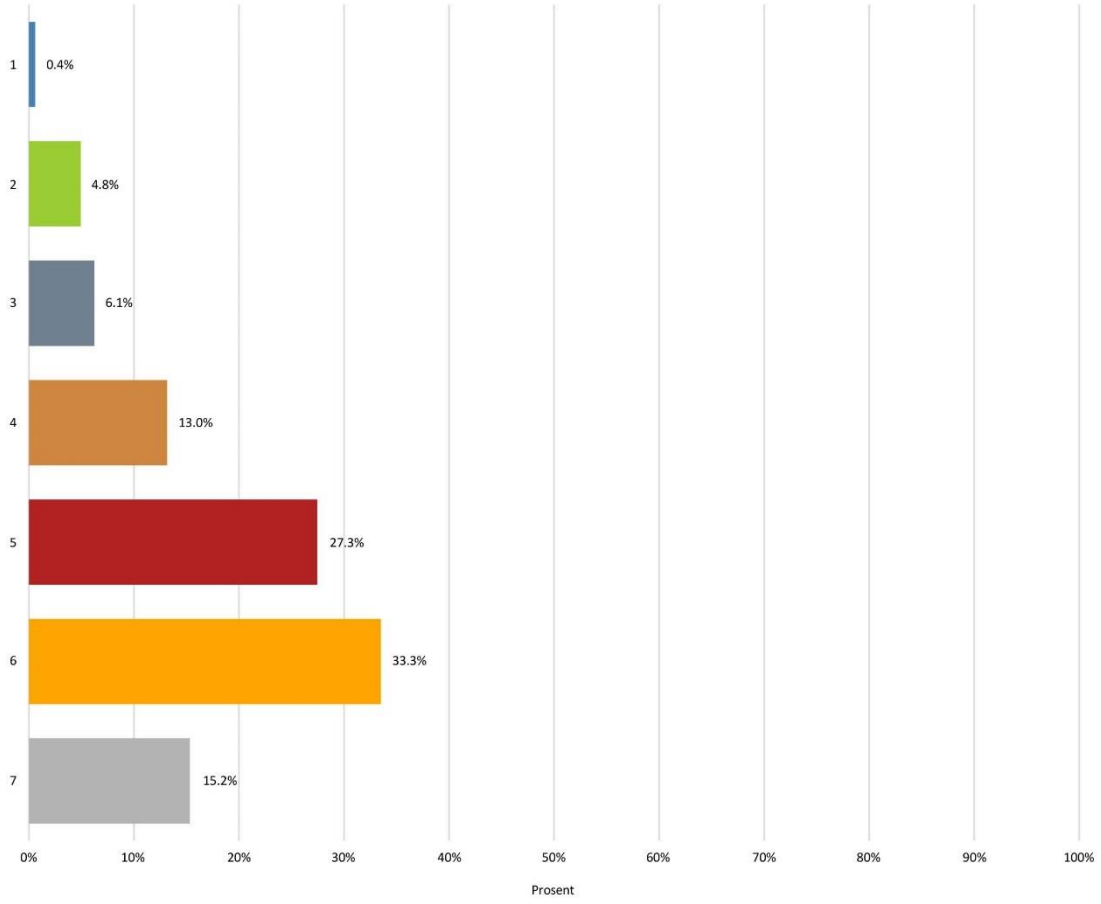
Besvar påstanden på en skala fra 1 (helt uenig) til 7 (helt enig)



Spørsmål	Gjennomsnitt	N
Jeg har mulighet til å gjøre jobben min på en fornuftig måte i hverdagen	5,23	231
Jeg har anledning til å styre min egen arbeidstid	5,29	231
Jeg har anledning til å styre min egen arbeidshverdag	5,10	231
Jeg opplever tydelige forventninger til hva som er en god prestasjon fra min side	4,90	231
Jeg vet hvor jeg skal gå for å få avklaring når det oppstår nye eller uventede spørsmål	5,53	231
Jeg har mulighet til å gjøre jobben min på en effektiv måte	4,79	231
Jeg samhandler godt med de jeg er avhengig av for å få løst oppgavene mine i min egen enhet	5,84	231
Jeg samhandler godt med de jeg er avhengig av for å få løst oppgavene mine utenfor egen enhet	5,45	231

Powered by www.questback.com

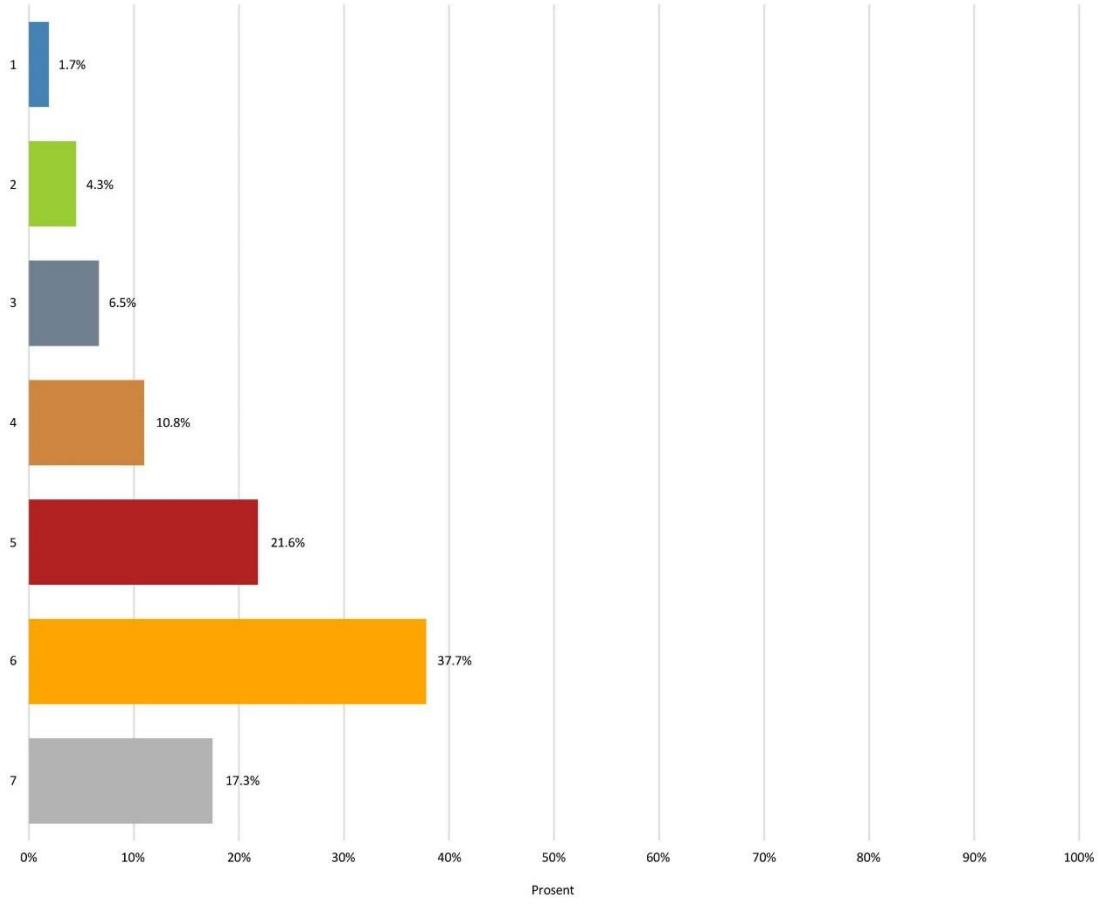
30. Jeg har mulighet til å gjøre jobben min på en fornuftig måte i hverdagen



Navn	Prosent
1	0,4%
2	4,8%
3	6,1%
4	13,0%
5	27,3%
6	33,3%
7	15,2%
N	231

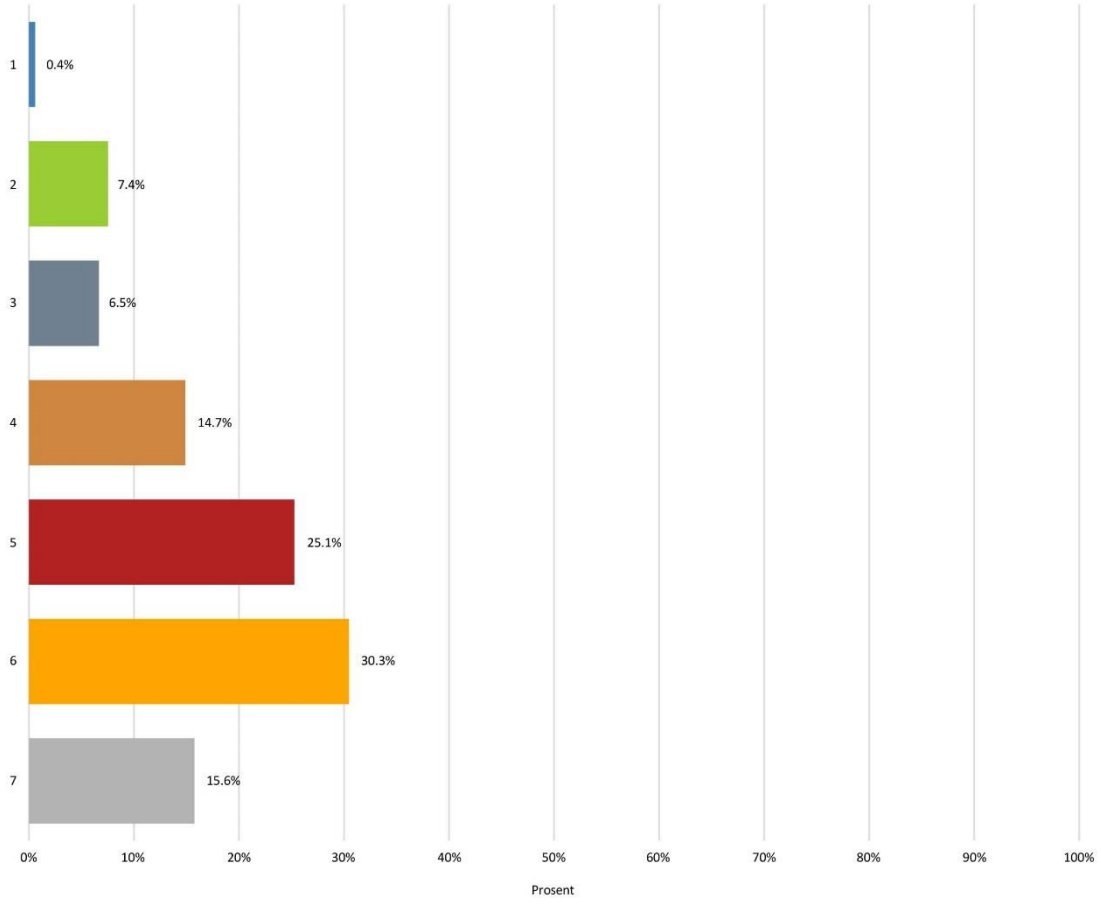
Powered by www.questback.com

31. Jeg har anledning til å styre min egen arbeidstid



Navn	Prosent
1	1,7%
2	4,3%
3	6,5%
4	10,8%
5	21,6%
6	37,7%
7	17,3%
N	231

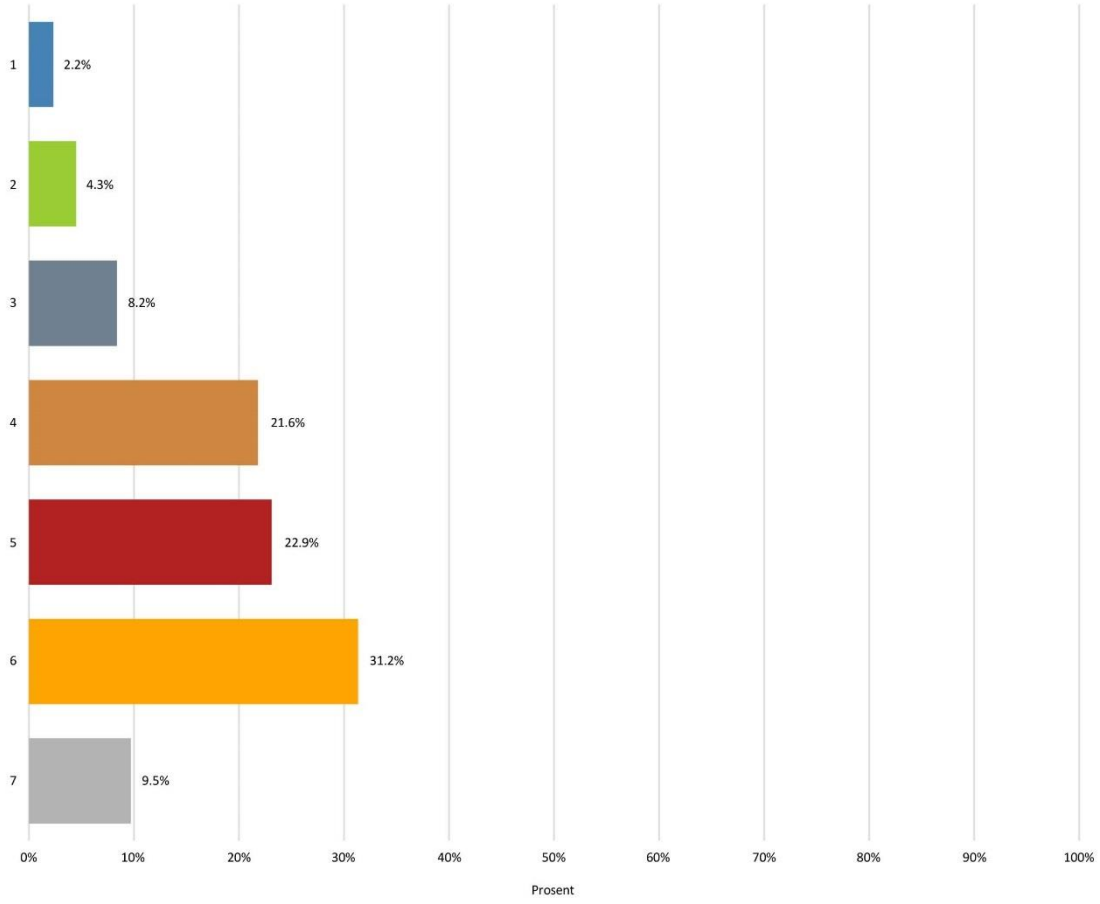
32. Jeg har anledning til å styre min egen arbeidshverdag



Navn	Prosent
1	0,4%
2	7,4%
3	6,5%
4	14,7%
5	25,1%
6	30,3%
7	15,6%
N	231

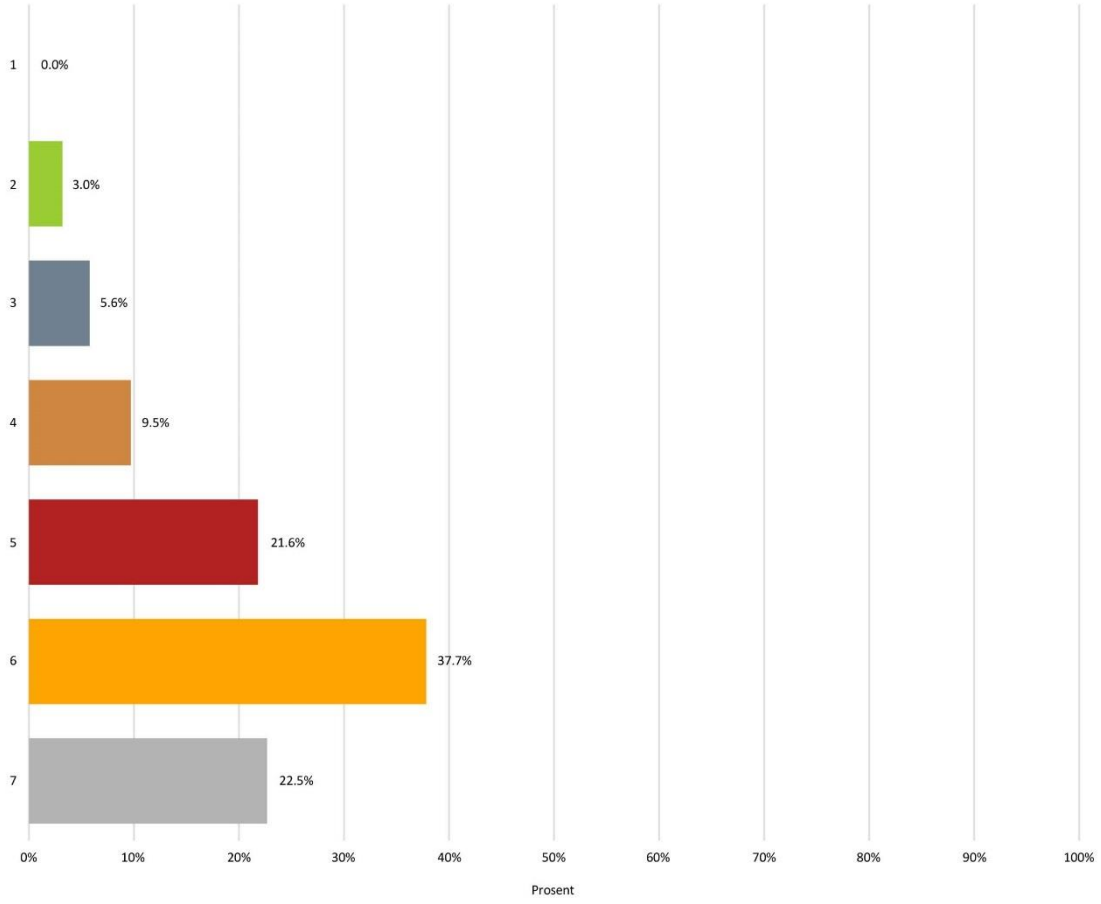
Powered by www.questback.com

33. Jeg opplever tydelige forventninger til hva som er en god prestasjon fra min side



Navn	Prosent
1	2,2%
2	4,3%
3	8,2%
4	21,6%
5	22,9%
6	31,2%
7	9,5%
N	231

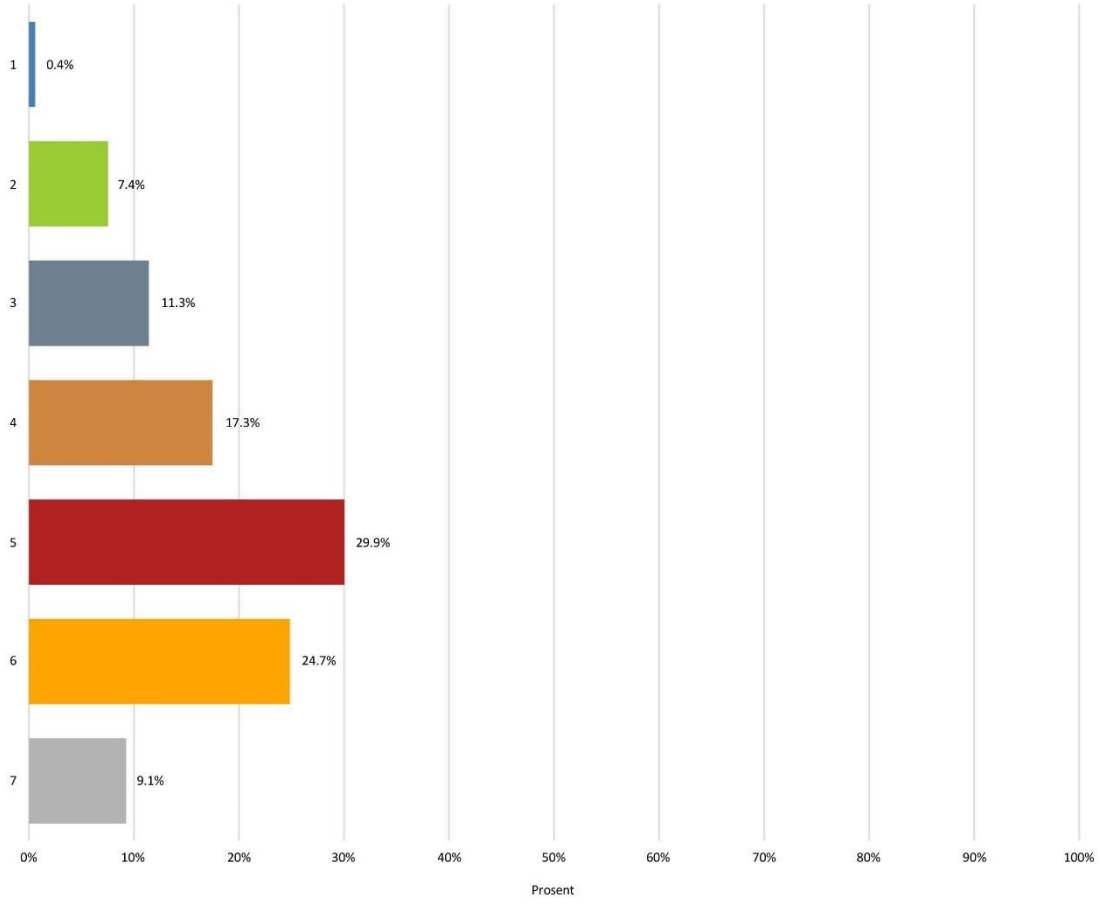
34. Jeg vet hvor jeg skal gå for å få avklaring når det oppstår nye eller uventede spørsmål



Navn	Prosent
1	0,0%
2	3,0%
3	5,6%
4	9,5%
5	21,6%
6	37,7%
7	22,5%
N	231

Powered by www.questback.com

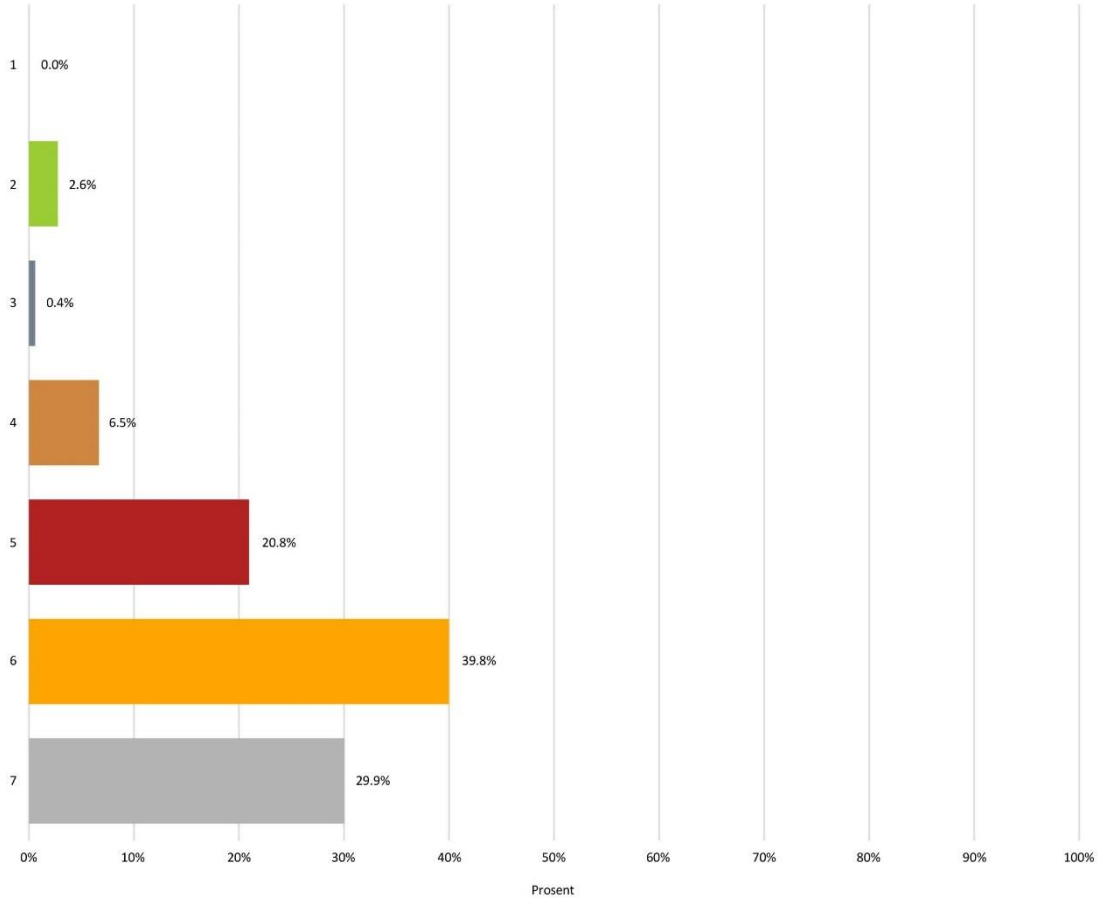
35. Jeg har mulighet til å gjøre jobben min på en effektiv måte



Navn	Prosent
1	0,4%
2	7,4%
3	11,3%
4	17,3%
5	29,9%
6	24,7%
7	9,1%
N	231

Powered by www.questback.com

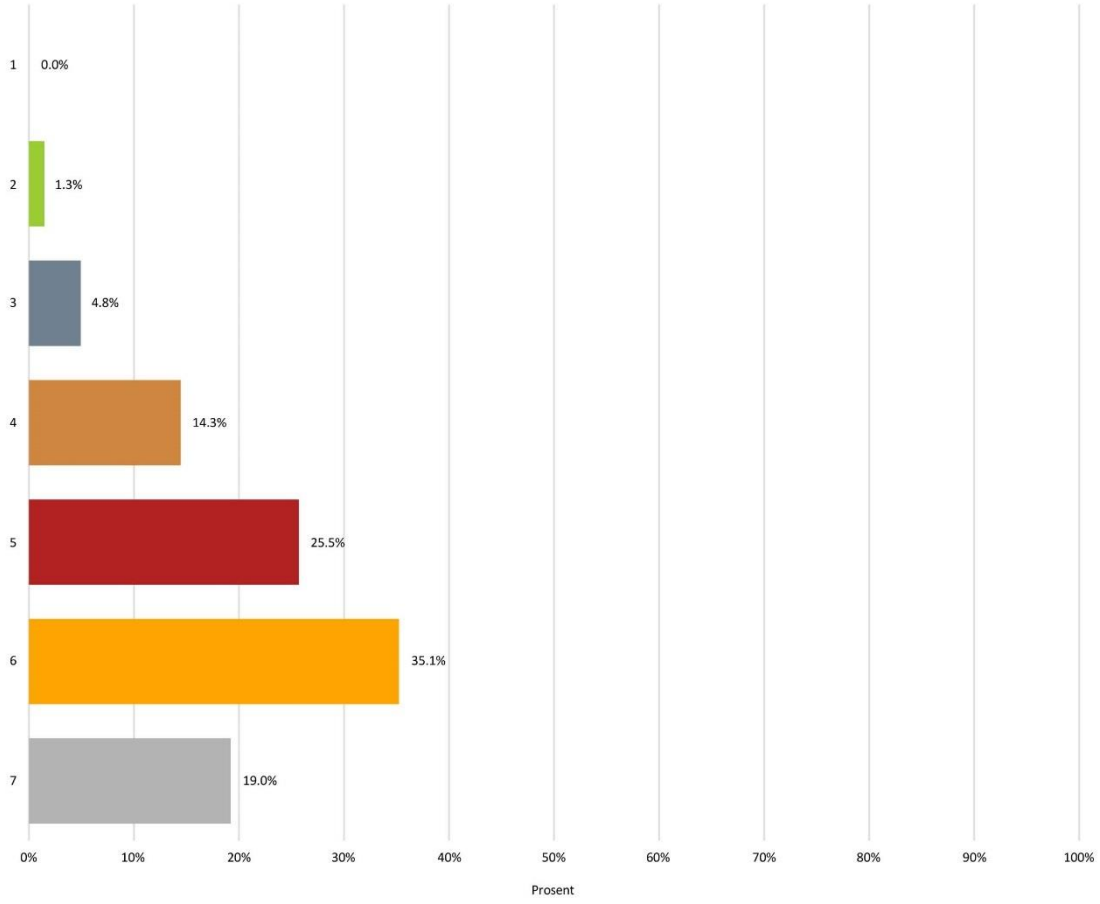
36. Jeg samhandler godt med de jeg er avhengig av for å få løst oppgavene mine i min egen enhet



Navn	Prosent
1	0,0%
2	2,6%
3	0,4%
4	6,5%
5	20,8%
6	39,8%
7	29,9%
N	231

Powered by www.questback.com

37. Jeg samhandler godt med de jeg er avhengig av for å få løst oppgavene mine utenfor egen enhet

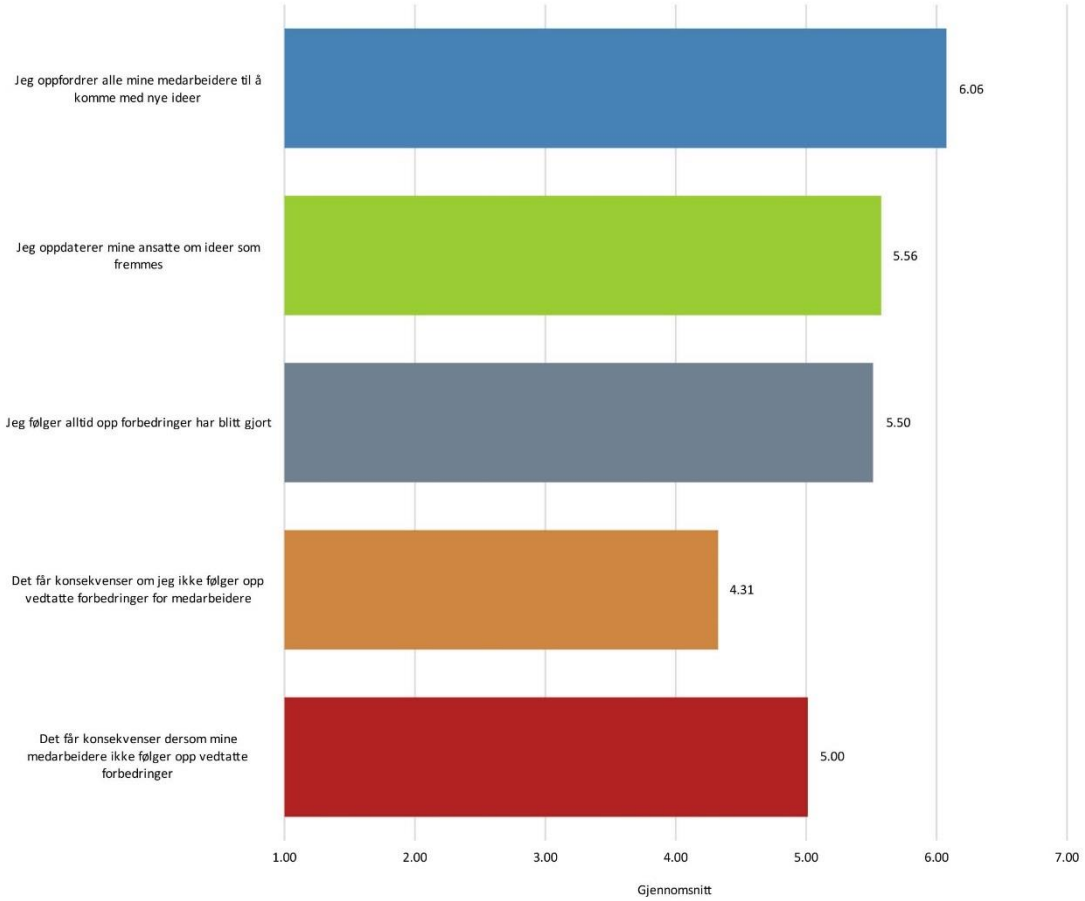


Navn	Prosent
1	0,0%
2	1,3%
3	4,8%
4	14,3%
5	25,5%
6	35,1%
7	19,0%
N	231

Powered by www.questback.com

38. Ledelse av forbedringsarbeid i Mattilsynet

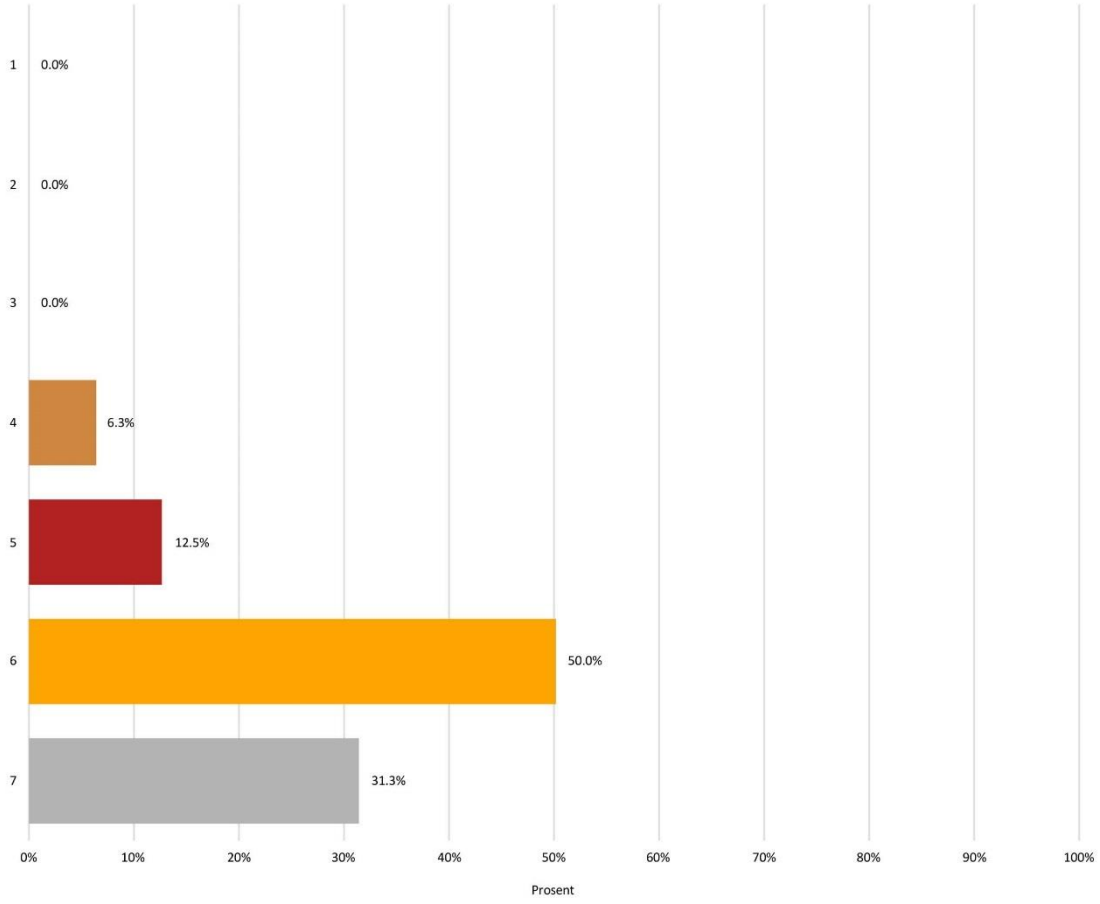
Dette er påstander rettet mot deg som har svart at du er leder med personalansvar.
Besvar påstanden på en skala fra 1 (helt uenig) til 7 (helt enig)



Spørsmål	Gjennomsnitt	N
Jeg oppfordrer alle mine medarbeidere til å komme med nye ideer	6,06	16
Jeg oppdaterer mine ansatte om ideer som fremmes	5,56	16
Jeg følger alltid opp forbedringer har blitt gjort	5,50	16
Det får konsekvenser om jeg ikke følger opp vedtatte forbedringer for medarbeidere	4,31	16
Det får konsekvenser dersom mine medarbeidere ikke følger opp vedtatte forbedringer	5,00	16

Powered by www.questback.com

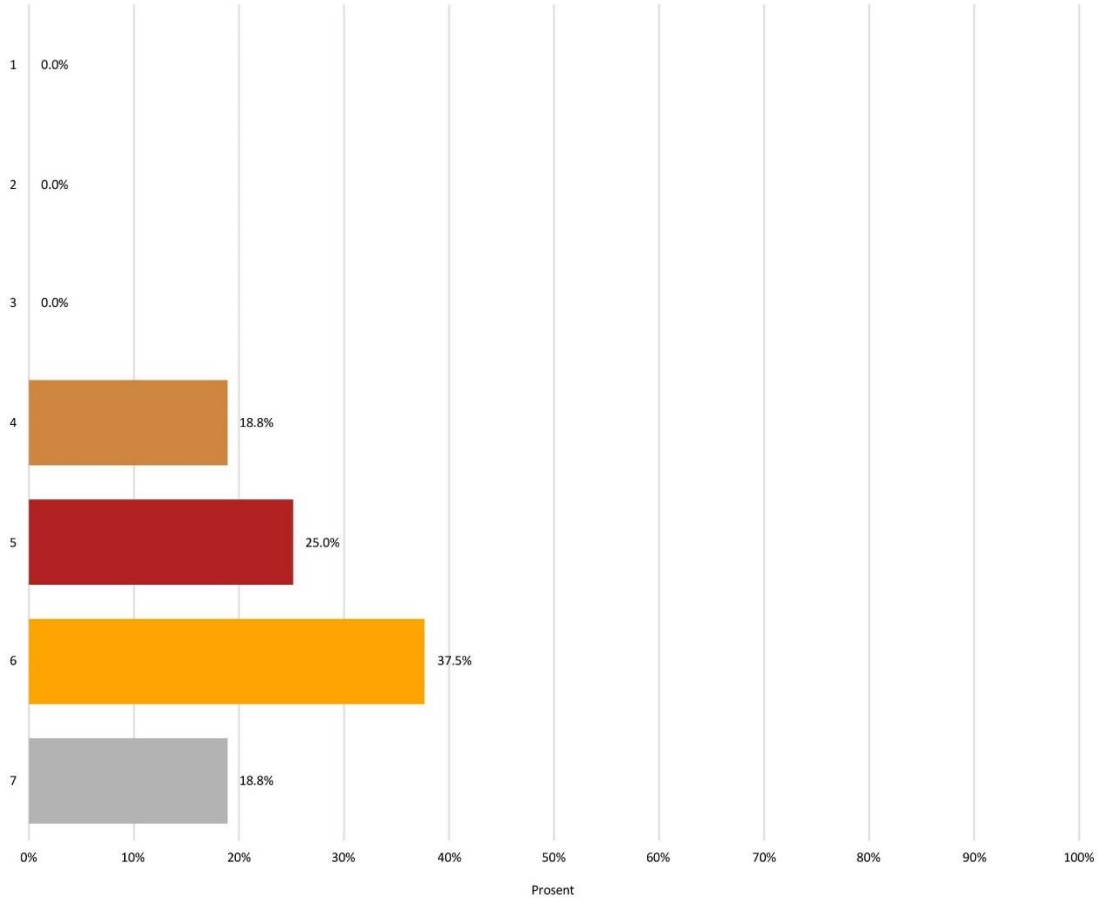
39. Jeg oppfordrer alle mine medarbeidere til å komme med nye ideer



Navn	Prosent
1	0,0%
2	0,0%
3	0,0%
4	6,3%
5	12,5%
6	50,0%
7	31,3%
N	16

Powered by www.questback.com

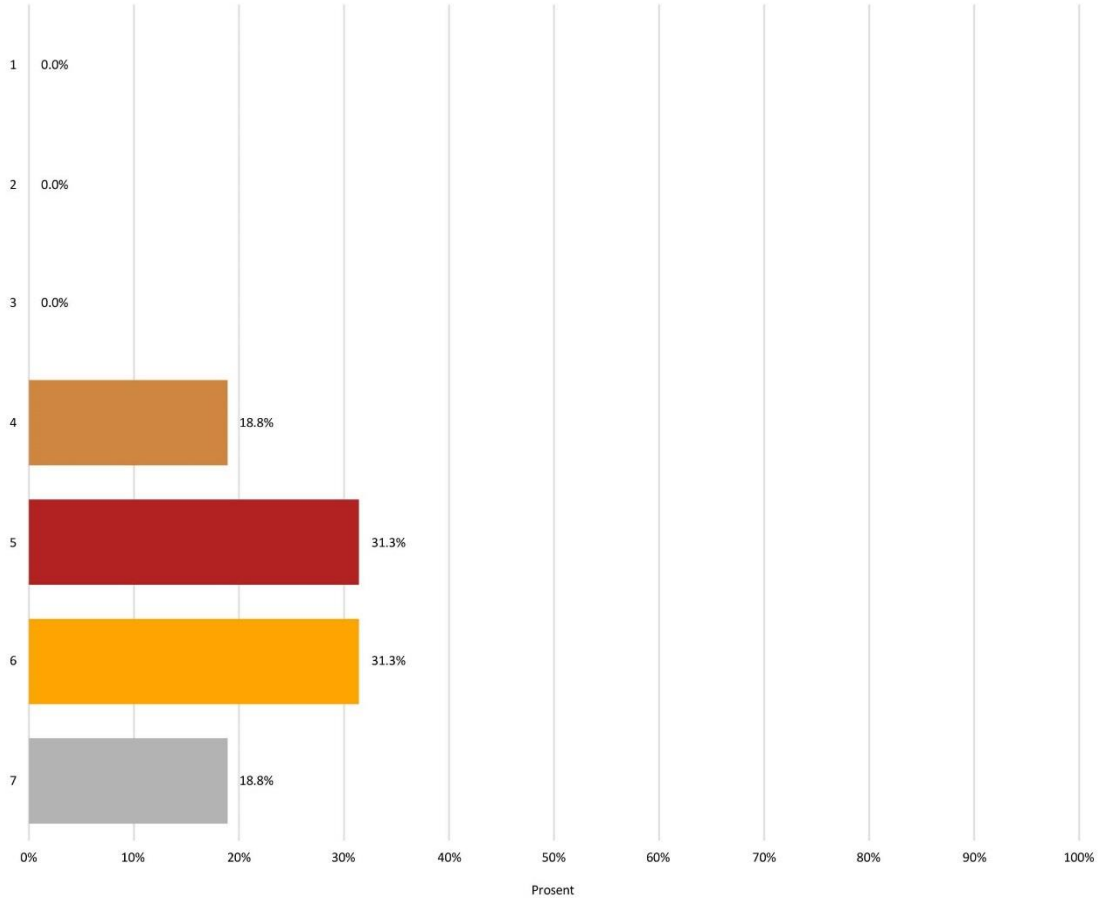
40. Jeg oppdaterer mine ansatte om ideer som fremmes



Navn	Prosent
1	0,0%
2	0,0%
3	0,0%
4	18,8%
5	25,0%
6	37,5%
7	18,8%
N	16

Powered by www.questback.com

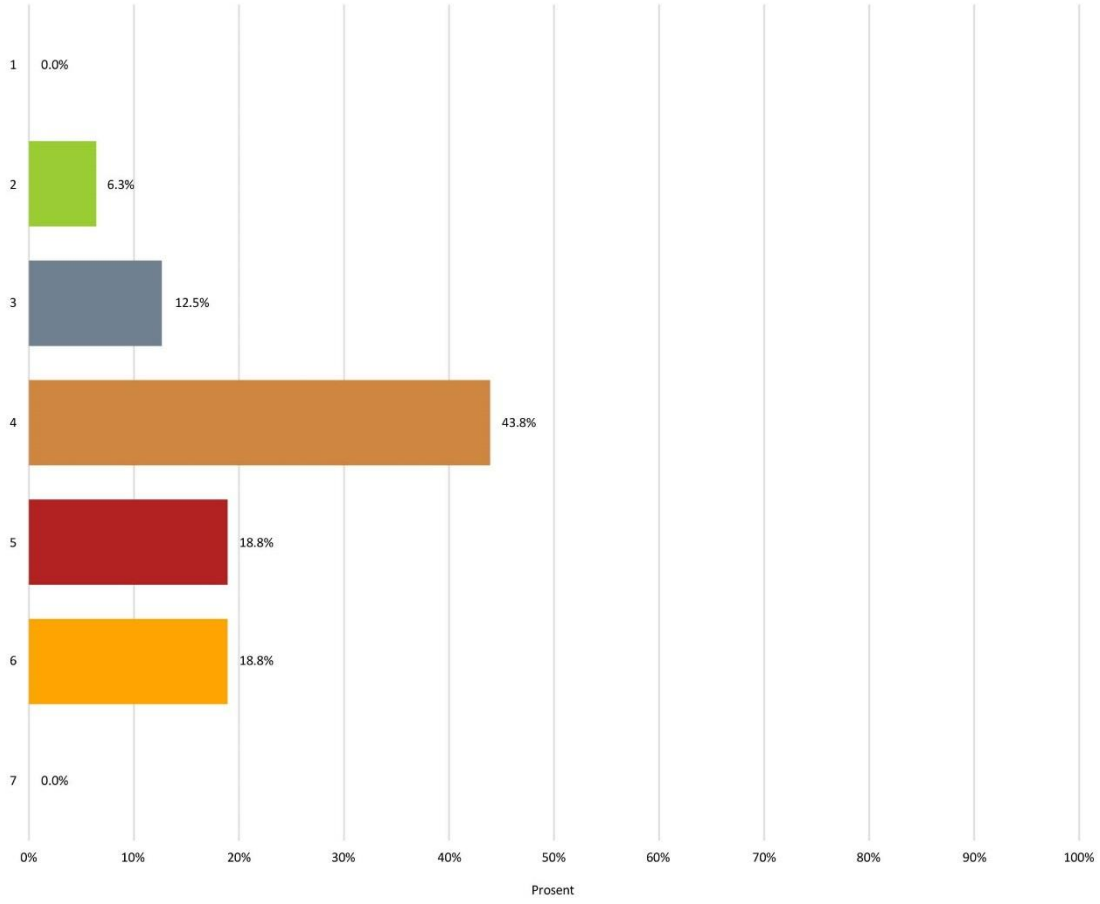
41. Jeg følger alltid opp forbedringer har blitt gjort



Navn	Prosent
1	0,0%
2	0,0%
3	0,0%
4	18,8%
5	31,3%
6	31,3%
7	18,8%
N	16

Powered by www.questback.com

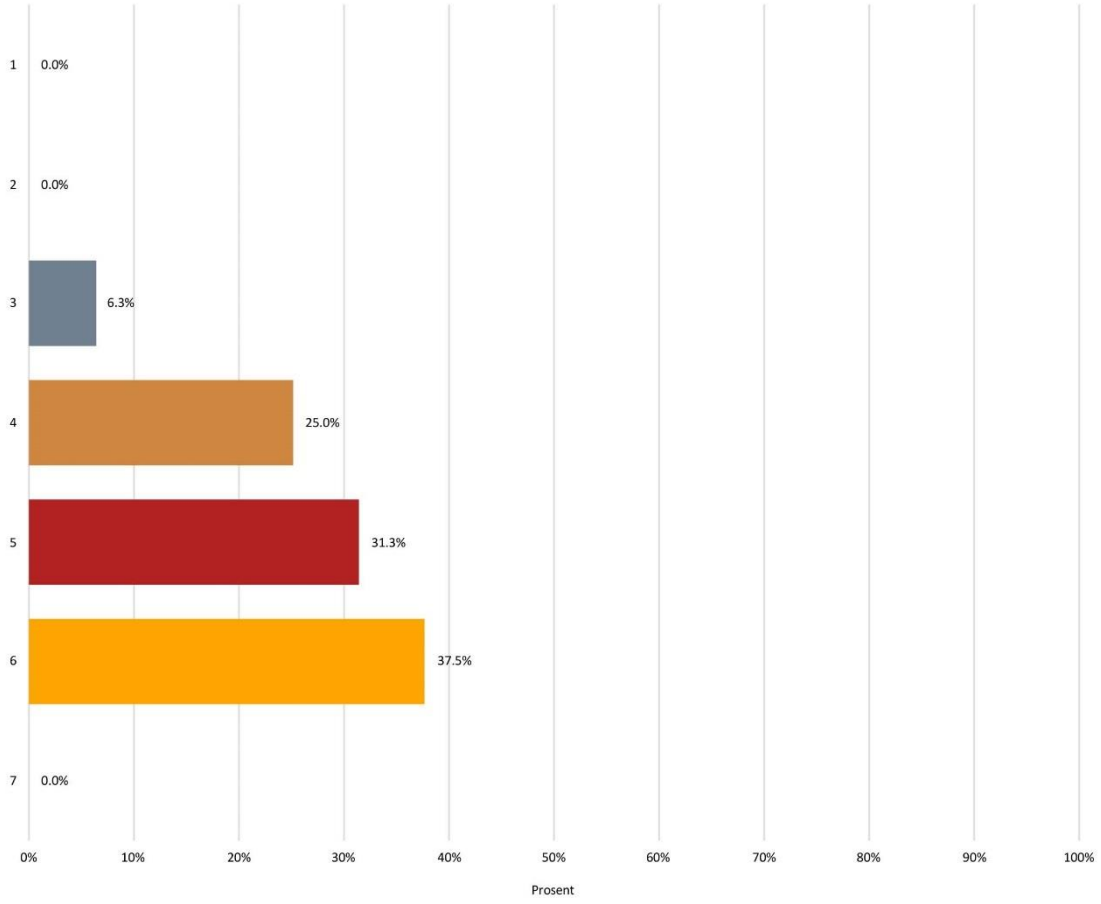
42. Det får konsekvenser om jeg ikke følger opp vedtatte forbedringer for medarbeidere



Navn	Prosent
1	0,0%
2	6,3%
3	12,5%
4	43,8%
5	18,8%
6	18,8%
7	0,0%
N	16

Powered by www.questback.com

43. Det får konsekvenser dersom mine medarbeidere ikke følger opp vedtatte forbedringer



Navn	Prosent
1	0,0%
2	0,0%
3	6,3%
4	25,0%
5	31,3%
6	37,5%
7	0,0%
N	16

Powered by www.questback.com

44. Har du kommentarer til undersøkelsen?

Veldig bra

Lederspennet er blitt for stort. Selvledelse avslører fort hvem som bidrar til å løse oppgaver og ikke. Å ikke bli sett i forhold til faglige utfordringer og ikke ha faglig styrke på kontorsteder er vanskelig, man blir fort ensom med faget. Det er vanskelig å få gjennomslag for hva man ønsker kan gjøres for å jobbe smartere. Kvaliteten på jobben blir ikke fulgt opp og viktigheten av å holde kvalitet forsvinner i presset for å yte maks på kvantitet (antall tilsyn)
Begrepet alltid jobbe med nye ideer er vanskelig å tolke. Vi jobber ikke med nye ideer hele tiden. Det meste av arbeidet er forutbestemt i den forstand at vi skal observere via inspeksjon og tolke om regelverket blir fulgt. Hvordan vi gjennomfører dette er langt på veg situasjonsbestemt. Det kan gjennomføres på mange forskjellige måter. Og arbeidet er derfor dynamisk og gir rom for mange tilnærminger. Nye tilnærminger kan kanskje være nye ideer, men vil være situasjonsbestemt og kan ikke nødvendigvis gjentas. Opplever at det er rom for å opptre dynamisk. Likevel er det nødvendig at dette skjer innenfor gitte rammer som er gjenkjennbare og forutsigbare for tilsynsobjektene.

Slike undersøkelser bør varsles internt før de sendes ut...

Lav score på styre egen arbeidshverdag da jeg er ansatt i kjøttkontrollen og vi følger slakteriets arbeidshverdag og oppgaver her.
Lav score på effektiv håndtering av egen arbeidsoppgaver da kjøttkontrollen jeg jobber på ikke har fått digitaliserte terminaler for slaktelinja. Samt mye brukt av papir og skjema, kunne vært mer effektivt ved bedre digitale løsninger o.l.
Det er radikal forskjell på HVOR JEG SPILLER INN forslag til forbedringer, nye tiltak o.l. Min leder gir med alltid tydelig tilbakemelding og involverer meg i utviklingsarbeidet av forbedringer. Spiller jeg inn ting til forbedringstiltak til HK, via forbedringsportalen f.eks., er det veldig variabelt om jeg får tilbakemelding på om forslag blir fulgt opp eller ikke. Det er nok en utbredt oppfatning i regionene om at hvis en sender noe til HK kan det lett forsvinne i "det sorte hullet".
Det er ikke alltid god tid for å fullføre jobben/ta alle prøver som planlagt. Noen oppgavene utsettes pga lite folk, folk i permisjon, folk på kurs og syke/sykt barn. Konsekvensen er litt stress.
Det er stor variasjon i dei fleste problemstillinger. På mange spørsmål kunne man ønska å bruka mange tall for tilbakemelding. Svara blir litt på slump og som ei samstilling av mange mulige svar.

Er ikke helt komfortabel med fjernledelse.

savner mange spørsmål eks. hvor ofte ser du fysisk din leder? Hvor ofte har du kontakt med din leder , skype? Ser din leder hvilke oppgaver du utfører? Veit din leder hvilke oppgaver du har? Har din leder oversikt over de oppgaver som skal utføres i avdelingen? osv.
Hva var etaten før DMM?
Hva blir etaten etter DMM?
Vi har vel flere varianter av epostadressen, hvorav hele navnet er med i den ene versjonen, Når jeg da leste "Fordi utsending av spørreundersøkelsen skjer via e-post, har vi fått oversendt en e-post liste fra Mattilsynet, men vi har ikke tilgang til respondentenes navn", lurer jeg på i hvilken form dere har fått epostadressen. Jeg vet dere ikke kan svare på spørsmålet, men jeg ville bare dele min observasjon.
Burde kanskje vært en slags relasjon mellom _det umoderne mattilsynet_ og DMM, for slik kunne måle om det har vært noen effekt mellom tidligere og nåværende organisering, noe som fra mitt ståsted fremstår som interessant i denne sammenheng. Lykke til videre med oppgaven!

Jeg synes samarbeid og utvikling foregår på en god måte innenfor teamet.

Litt vanskelige spørsmål om nye ideer, da det er uendelig mange arbeidsgrupper som nedsettes og innspill som skal gis, så sån sett oppfordres alle til å bidra, men mange har ikke tid/lyst? til å komme med innspill i en travel hverdag.
Har fra nyttår av blitt del av en ny avdeling, og har nylig dessuten flyttet inn i "åpent landskap"...det tar litt tid før alt det nye får satt seg, og svarene på undersøkelsen bærer nok derfor preg av en viss usikkerhet.
Viljen og tanken om forbetring er tilstades. Det blir for mykje pakka inn i systemer og druknar på vegen til utøvande tiltak.
For ein gamal praktiker på grasrota kan ein sjå mange nye enkle måtar å utføra eit effektivt tilsyn på, men ein møter juss og byråkrati.
Ei løysing er å vurdera ganske fritt på sjølvstendig fagleg grunnlag og stå for dette!
Avdelingsleder jobber halvparten av tiden på hvert kontorsted. Derfor ingen hovedarbeidsplass.
Kulturen for involvering i Mattilsynet ved store endringer er dårlig. HK påstår at det er involvering, men det vi foreslår blir sjelden hørt.
Alt kommer ned til økonomi og hvor det kan spares.
Grunnen til at vi ikke kan utføre arbeidet vårt effektivt og godt nok er manglende ressurser.
Vi må hele tiden ta oss av dyreholdene som er «akutt verst» og får ikke fulgt godt nok opp dårlige dyrehold.
Dette medfører dårlig dyrevelferd for mange dyr over tid. Inspektørene har konstant dårlig samvittighet fordi de alltid kjenner på at det er steder de burde vært, men de rekker ikke over alle.
Vi har rødlister over elendige dyrehold som skal følges opp.
Per i dag deler vi inn rødlistebesetningene i risikogrupper- så prøver vi å ta de verste av de verste.
Det er en skam.

Powered by www.questback.com

Tankene omkring MT er bra, men de fungerer dårlig. Oppover i systemet sitter det folk som bremser nye forslag, kanskje på grunn av økonomien? Vi som sitter på kontornivå blir ikke tatt på alvor, selv om vi har gode kunnskaper og begrunner endringsforslag. Etter hvert kommer noen endringer; det går tregt. Omorganiseringen har vært vellykket, nå har vi ei faglinje å forholde oss til. Jeg opplever mye frustrasjon i det daglige arbeidet.

En bra undersøkelse både i lengde og spørsmål.

De største utfordringene er for meg:
- MATS kan ikke brukes til risikobasert tilsyn slik det fungerer i dag.
- Det gis lite opplæring for nyansatte, og opplæringen er ikke strukturert.
Svarene som er gitt over, handler ikke bare om DMM, som arganisasjonsmodell. For den har jeg egentlig stor tro på. Men i min region fungerer det ikke. Det handler kanskje mest om personer og fokus. En viktig mantra i DMM, var å sette "inspektøren i sentrum". Jeg opplever at Regionen ikke har fokus på inspektøren. Ledelsen i regionen og delvis lederne i avdelingen har mest fokus på organisering av seg selv, og de store grepene som skal gjøres. Samt at nå er det blitt veldig fokus på økonomi, og da siter lederne å diskuterer opp og ned hvordan spare penger. Mens vi inspektører, vi som ER Mattilsynet utad, vi får ikke være med på laget. Vi blir ikke spurt om hvor vi kan spare, vi får ikke komme med innspill. Vi sitter bare å ser på hva det neste vi mister er. Vi er tall i et excell-ark.

DMM: modellen er god, men inspektøren henger bare etter alle avgjørelser som tas hele tiden. Vi er på sidelinjen og ikke i sentrum. Faglige utfordringer tas ikke på alvor. Enhetlig tilsyn er noe man snakker om, men ikke gjør noe med. Det vil si noe gjøres, men det er det lederne som har funnet hvor skoen trykker og ikke vi som har skoene på.

hmmm ...

I store trekk virket spørsmålene lite relevante for min arbeidssituasjon. "Ikke relevant" burde derfor vært en valgmulighet.

Veldig usikker på hva som menes med ideer og forbedringer i denne undersøkelsen, det burde komme mye tydeligere fram hva som menes her.
Det spørres mye om forbedringskultur i Mattilsynet. Spørsmål besvares utifra de forutsetninger som er. Selv om noen spm. får høyt score fra meg, så vil jeg ikke si at vi har en veldig aktiv kultur for forbedringer. Men så ligger det jo også i sakens natur at vi er bundet av endel regelverk og jeg oppfatter mulighetene til endring som mer begrenset, ihvertfall på mitt nivå.
spm 2 blir ganske hypotetisk dersom det er få ideer å følge opp. Vedtatte forbedringer og styringssignaler kommer ofte inn som e-post, og en er avhengig av å holde seg oppdatert via epost.

Undersøkelsen har jo egentlig ingenting med DMM å gjøre.

nei

Jobber i kjøttkontroll, vi har ikke rom for mye egne ideer da vi er prisgitt dagens regelverk og slakteriets tempo

Jeg opplever at det i vår Avdeling er kultur for endring.
Samspillet i region blir stadig bedre takket være fagstyringa vår. Det løfter faglige problemstillinger og jeg som leder har fått en kanal til innspill på endringer. Det er et mye bedre forum enn hovedkontoret. Hovedkontoret er under press og i endring. De må også finne sin rolle i DMM.
Hei, har bare noen korte kommentarer, spesielt siden det var mange spørsmål som gikk på om en kan planlegge sin egen arbeidshverdag:
- Mattilsynet er en svært hendelsesstyrt organisasjon. Det gjør at en aldri kan eller vil kunne planlegge dagene veldig godt. En må løse det som dukker opp der og da. Det meste har en eller annen tidsfrist som en må forholde seg til. Ofte er det slik at når du har mye å gjøre - så kommer det 5-6-7-8 nye arbeidsoppgaver på toppen av alt du hadde fra før - alt med korte frister. Det gjør at du må løpe fra det ene til det andre. Derfor er det vanskelig å planlegge arbeidsdagene. I tillegg er Mattilsynet en prosessbasert organisasjon. Ofte må problemstillinger avklares med andre avdelinger, regioner, IRF, ledelse regionalt/ HK-nivå, jurister, ulike avdelinger på HK før saken kan landes og endelig avgjørelse kommer. Dette tar tid og dette påvirker arbeidshverdagen. Det er og naturlig at når Mattilsynet har færre ledere enn før så har lederne som er igjen mindre kapasitet til å ha oversikt over alle fagområder. Kanskje er ikke dette noe problem for de nye moderne lederne. Trolig går det fint sålenge en har nok fagfolk og de har rutiner for å ta opp med leder ting som krever det og som ikke løser seg på ordinær måte. Altså mer ansvar til fagfolk. Ledernes jobb er viktig med tanke på å lage gode rammebetingelser for de ansatte - ha et øye på arbeidsbelastning den enkelte har. Er det for mye - må de gripe inn. Personlig har jeg opplevd at ledern min har grepet inn når det har vært for mye for meg og der jeg slet med motivasjonen pga rammene for å mestre/ lykkes med arbeidsoppgaver ble for dårlig. Det opplevdes positivt for meg når leder tok grep, og jeg merket at min motivasjon økte

Alternativet: "vet ikke" burde vært med som svarmulighet. Ikke alt er like relevant for de med lederansvar.

Forbedringsportalen i Mattilsynet som skal være en system for å følge opp avvik, blir ikke fulgt opp tilfredsstillende av ansvarlige enheter i organisasjonen. Vi i regionene opplever at ting som meldes inn blir liggende i månedsvis, og vi opplever også at avvik blir registrert lukket uten at noen endring skjer.

Powered by www.questback.com

Savnet syn på fjernledelse,tellekantsystemet og at vi er blitt presset ut i et åpent kontorlandskap.
Som vanlig vil ikke disse spørreundersøkelsene som kommer spør om det som opptar medarbeidere. Trivsel, høyt sykefravær og den økonomiske situasjonen er det ingen spørreundersøkelse om.
Jeg mener denne undersøkelsen bare er et bestillingsverk som ikke tar for seg de store problemene Mattilsynet eller DMM har.
Velger alikevel å svare selv om jeg ikke har noe tro på den.

Powered by www.questback.com

7.2 BA-oppgave organisasjonsendring inkl. spørreskjema

Handelshøgskolen i Innlandet Fakultetet for økonomi og samfunnsvitenskap

Kandidatnummer: 337

Bacheloroppgave

OLA2006

Har endringene i Mattilsynet ført til forbedret fokus på ide- og forbedringsarbeid i organisasjonen?

Antall ord: 10 827

Bachelor i organisasjon og ledelse

Lillehammer

22.05.2018

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage JA ☐ NEI ☒

Forord

Etter flere spennende år som student på Lillehammer markerer denne oppgaven slutten på min tid som student her på Høgskolen i Innlandet. Jeg har lagt ned utallige timer med svette og tårer, og kan endelig si meg fornøyd med denne oppgaven.

Jeg er svært takknemlig for hjelpen jeg har mottatt fra venner, medstudenter og faglærere her på Lillehammer. I forbindelse med denne oppgaven må jeg likevel rette en spesiell takk til min veileder Trude Hella Eide, som har bistått meg gjennom hele bacheloroppgaven. I tillegg vil jeg takke Mattilsynet for muligheten til å skrive om en organisasjon i en så spennende endring, og alle respondentene på spørreundersøkelsen.

Så uten å si noe mer ser jeg frem til å åpne et nytt kapittel i livet!

Sammendrag

I denne bacheloroppgaven er temaet organisasjonsendring. Oppgaven undersøker hvorvidt en omfattende organisasjonsendring i Mattilsynet har påvirket ide- og forbedringsarbeidet blant de ansatte. I tidsrommet 2015/2016 deltok forskere og studenter på prosjektet «Hjulet rundt» i samarbeid med Mattilsynet. Her undersøkte de

Jeg har definert en endring som: «en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon» På bakgrunn av dette har jeg utformet problemstillingen: *Har endringene i Mattilsynet ført til forbedret fokus på ide- og forbedringsarbeid i organisasjonen?* For å finne svaret på dette utformet jeg et spørreskjema som inkluderte mange av de samme spørsmålene som ble stilt i «Hjulet rundt», i tillegg til noen nye spørsmål.

I analysen av svarene fant jeg klare tegn til at ide- og forbedringsarbeidet har forbedret seg i organisasjonen. Der flere av spørsmålene hadde en betydelig økning fra «Hjulet rundt» undersøkelsen i 2015 til min undersøkelse.

I siste del av analysen viste jeg til hvordan medarbeiderne opplevde kontroll over egen arbeidshverdag. Her fremstår det som at forholdene ligger til rette for å videre øke grad av selvledelse og medarbeiderskap i Mattilsynet. Jeg avsluttet med å vise til ønskt om å se mer på hvordan medarbeiderne i Mattilsynet opplever selvledelse og medarbeiderskap.

Innhold

FORORD **3**

SAMMENDRAG **4**

1. INNLEDNING **8**

1.1 BAKGRUNN FOR TEMA 8

1.1.1 Det Moderne Mattilsynet *9*

1.1.2 God ledelse i Det Moderne Mattilsynet *9*

1.3 OM «HJULET RUNDT» 10

1.3.1 Lederne *11*

1.3.2 Nøkkeldata *12*

1.4 PROBLEMSTILLING 13

1.5 OPPGAVENS OPPBYGNING 14

2. TEORI **15**

2.1 ORGANISASJONSSTRUKTUR 15

2.1.1 Matrisestruktur *15*

2.1.2 Det profesjonelle byråkratiet *16*

2.2 ENDRINGSTEORI 17

2.2.1 Faser i endringsprosessen *17*

2.2.2 Innhold og omfang *17*

2.2.3 To strategier for endring *17*

2.2 AKSJONSBASERT UTVIKLING 19

2.3 SELVLEDELSE 21

2.3.1 Kontrollspenn *21*

3. METODE **22**

3.1 VALG AV METODE OG FORSKNINGSDESIGN 22

3.2 UTVIKLING AV DEN KVANTITATIVE UNDERSØKELSEN. 23

3.3 UTVELGELSE AV INFORMANTER 23

3.4 GJENNOMFØRING AV QUESTBACKUNDERSØKELSEN 24

3.5 ETISKE SPØRSMÅL 24

3.6 REPRESENTATIVITET OG FRAFALLSANSANALYSE 24

3.6.1 Alder 25

3.6.2 Kjønn 25

3.6.3 Region 25

3.6.4 Oppsummering 25

3.7 KRITIKK 25

4. PRESENTASJON AV DATA 27

4.1 Å KOMME MED NYE IDEER 27

4.2 OPPFØLGING AV IDEER 28

4.3 IMPLEMENTERING AV IDEER 29

4.4 KULTUR FOR FORBEDRINGER 30

4.5 HANDLINGSROM OG RAMMEVERK 31

4.6 LEDELSE AV FORBEDRINGSARBEID 32

5. ANALYSEN 33

5.1 ER KULTUREN FOR Å FREMME IDEER I MATTILSYNET FORBEDRET? 34

5.1.1 Å fremme ideer for forbedring 34

5.1.2 Verdsetting av ideer 36

5.1.3 Oppsummering av første delproblemstilling 37

5.2 ER OPPFATNINGEN AV OPPFØLGING OG IMPLEMENTERING AV NYE IDEER I MATTILSYNET FORBEDRET? 37

5.2.1 Oppfølging av ideer i Mattilsynet 37

5.2.2 Implementering av ideer i Mattilsynet *39*

5.2.3 Oppsummering av andre problemstilling *42*

5.3 HANDLINGSROM OG RAMMEVERK 42

5.4.1 Styre sitt eget arbeid *43*

6. KONKLUSJON 45

6.1 Videre forskning *46*

7. LITTERATURLISTE 47

Vedlegg 1 Følgebrev spørreundersøkelsen

Vedlegg 2 Spørreundersøkelsen

Vedlegg 3 Data fra «Hjulet rundt» (2015)

1. Innledning

«Det som ga deg suksess i går, gir deg ikke suksess i morgen» (Peters, 1998, s. 7). Dette er et sitat fra Lew Platt, tidligere CEO i Hewlett Packard. Endring er i dag normen for de fleste organisasjoner, og de som ikke henger med i utviklingen taper terreng. Dette gjelder også statlige organisasjoner som Mattilsynet (Jacobsen, 2017).

I denne oppgaven skal jeg se på Mattilsynet, som er en organisasjon som har tatt betydelige grep for å endre seg, og som i dag er inne i en omfattende endringsprosess. Jeg skal se på hvordan denne prosessen har påvirket både ledere og medarbeidere, med spesielt fokus på ide- og forbedringsarbeid.

1.1 Bakgrunn for tema

Mattilsynet er et statlig forvaltingsorgan som arbeider for å sikre norske forbrukere trygg mat og drikke (Mattilsynet, 2018b). Organisasjonen er fordelt over fem regioner med hele 70 kontorsteder, og utgifter på 100 millioner norske kroner i 2017 (Mattilsynet, 2018a). De er nå midt i en omfattende endringsprosess. De har gått fra tre til to forvaltningsområder, og fra åtte til fem regioner. I tillegg er all klagesaksbehandling flyttet til hovedkontoret. Det har blitt færre ledere og ledernivåer, samtidig har det blitt enheter med flere medarbeidere (Mattilsynet, 2016a).

Den omfattende endringen i Mattilsynet består av flere prosjekter. Hovedprosjektet er «Det Moderne Mattilsynet» (DMM). Dette er et endringsprosjekt som startet i 2014, og som er planlagt å være ferdig i år 2020. Under dette prosjektet har det blitt satt i gang flere underprosjekter, og denne oppgaven er en del av dette. Min oppgave kommer hovedsakelig til å knytte seg opp mot prosjektet «Hjulet rundt» som ble gjennomført i perioden 2015-2016. Jeg kommer i tillegg til å knytte den mot prosjektet «God ledelse i det Moderne Mattilsynet», men dette vil være en mindre del av oppgaven.

I min oppgave vil jeg i stor grad rette fokus mot organisasjonsendring/utvikling, samtidig som jeg fokuserer på hvordan medarbeider og lederrollen har utviklet seg i perioden fra Mattilsynets prosjekt startet i 2015 til i dag. Dette gjennom å bruke data fra «Hjulet rundt», som var et forskningsprosjekt som ble utført av Høgskolen i Lillehammer (nå Høgskolen i Innlandet). Dette fokuserte spesielt på hvordan ansatte i organisasjonen arbeidet med

ideutvikling og forbedringsarbeid, og hvordan de ulike leddene i etaten la til rette for dette. Jeg vil bygge videre på denne forskningen ved å bruke data fra denne undersøkelsen for å undersøke om det har skjedd en utvikling Mattilsynet siden 2015.

Men først skal jeg kort presentere de ulike prosjektene som har vært en del av Mattilsynets omfattende endringsprosess.

1.1.1 Det Moderne Mattilsynet

Det Moderne Mattilsynet er navnet på hovedprosjektet til Mattilsynet. Dette ble satt i gang da de endret organisasjonsstrukturen den 01.02.2015, med en klar strategi fram mot 2020. De viktigste målene i dette prosjektet er å utvikle en enklere, mer enhetlig og effektiv organisasjon. Dette skal gjøres ved å sette inspektørene i sentrum, innføring av nye ledelsesformer for å fremme kompetansedeling, og å fremme samhandling og oppgaveløsning på tvers av organisasjonen.

1.1.2 God ledelse i Det Moderne Mattilsynet

Prosjektet «God ledelse i Det Moderne Mattilsynet» er et pågående prosjekt, og som navnet tilsier fokuserer det spesielt på ledernivået. Dette prosjektet har et vidt spekter av effekt- og resultatmål, og jeg vil kun presentere de som er relevante for min oppgave.

Arbeidsgiverstrategien til Mattilsynet har de fire prioriterte utviklingsområdene ledelse, medarbeiderskap, kompetanse og samhandling. Relevante effekt- og resultatmål er at Mattilsynet skal utvikle en effektiv og støttende ledelse med store enheter og større grad av fjernledelse, sikre bruk av tidligere data, og bedre utnyttelse av kompetanse. Dette er punkter som jeg i større eller mindre grad kommer innom i løpet av oppgaven (Mattilsynet, 2016a).

I sammenheng med disse prosjektene har det blitt satt i gang et lederutviklingsprogram. Dette gir innblikk i hvordan Mattilsynet i dag jobber for å utvikle egne ledere, som igjen skal utvikle sine medarbeidere (Mattilsynet, 2016b).

Lederprogrammets formål er å:

- Skape trygge ledere som er bevisste på sine roller og oppgaver, med:
    - Større lederspenn og fjerneldelse
    - Mer selvledende og lærende medarbeidere, grupper og team

- Lede gjennomføring og sikre effekt av ny strategi og organisasjonsmodell
- Få leder- og medarbeiderkravene til å leve i hverdagen
- Sikre helhetsforståelse (vi-kultur) og enhetlig lederbudskap

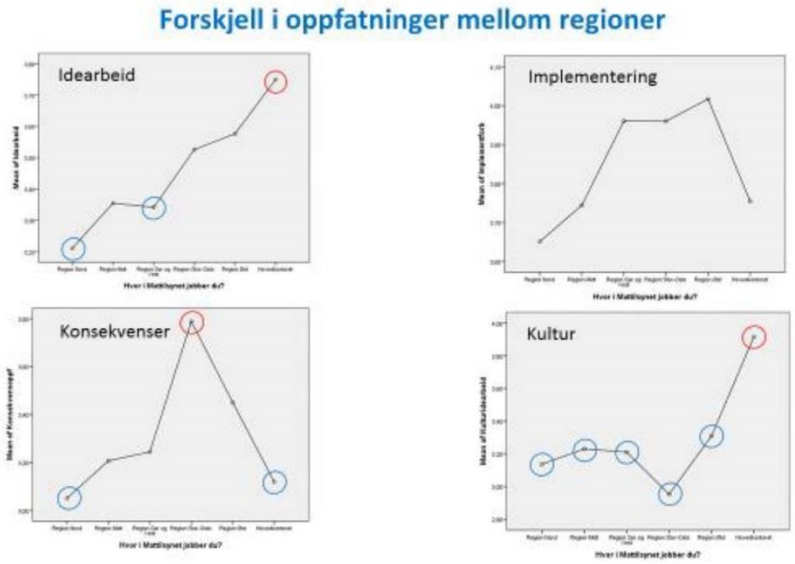
Jeg kommer til å dra inn teori rundt noen av disse punktene, med fokus på tema som lederspenn og fjernledelse.

Jeg har nå kort presentert de ulike prosjektene Mattilsynet har satt i gang, og skal nå se nærmere på undersøkelsen «Hjulet Rundt». Undersøkelsen ble gjennomført av Høgskolen i Lillehammer, nå Innlandet, i 2015/2016, som fokuserte på hvordan organisasjonen da arbeidet og oppfattet arbeidet med forbedring og innovasjon. Jeg håper også at denne oppgaven kan være med til å denne et bedre beslutningsgrunnlag for videre utvikling av lederrollen.

1.3 Om «Hjulet rundt»

Prosjektet «Hjulet rundt» skulle «videreutvikle kultur for kontinuerlig forbedring og innovasjon i Mattilsynet med systematisk tilnærming og aktiv medarbeidermedvirkning.» (Bredvold, 2016). Navnet hjulet rundt kommer av Mattilsynet skulle videreutvikle kulturen for forbedring, og viste til viktigheten med å bruke tidligere erfaringer for å bygge organisasjonen videre.

Sluttrapporten viser til ulike funn fra forskningsprosjektet. Faktorene som prosjektet gikk inn på var idearbeid, implementering av tiltak, konsekvenser av ikke å gjennomføre tiltak og kulturen for idearbeid i organisasjonen.



Figur 1 (Sluttrapport "Hjulet rundt", 2016)

Figuren over viser hvordan de fem regionene i Mattilsynet i tillegg til hovedkontoret oppfattet disse fire faktorene. I denne figuren er de ulike regionene stilt opp horisontalt, og gjennomsnittlig svar beskrevet vertikalt. Uten å gå inn i selve dataen her, ser vi at det var svært varierende resultater fra de ulike regionene. Ut ifra blant annet disse tallene fant forskerne ved Høgskolen tre regioner som hadde signifikante forskjeller på hvordan oppfattet arbeidet med forbedring, og plukket ut et antall inspektører, fagrådgivere og ledere for videre intervju.

På grunn av oppgavens omfang vil jeg her fokusere på funnene fra intervjuene med lederne, og et lite utdrag fra dette er blant annet:

1.3.1 Lederne

Fra ledernes perspektiv er forskernes hovedinntrykk at de prioriterer forbedringsarbeidet og ser på sin rolle som betydningsfull. Det er her hovedansvaret for utarbeiding av arbeidsstrukturer og -former for forbedringsarbeid i etaten. De er selv klar over sin oppgave som rollemodell innad i organisasjonen. Samtidig presenterer de en presset arbeidssituasjon der møter og andre pålagte oppgaver går på bekostning av oppfølging av medarbeiderne. I tillegg er det også utfordringer rundt fjernledelse og hvordan de kan opprettholde kontakt med medarbeidere gjennom denne ledelsesformen. Lederne påpeker også utfordringer rundt

forbedringsarbeid i relasjon med hovedkontoret, der det vises til at det er for mye top-down praksis i etaten.

I forhold til dette vil det være interessant for meg å se på hvorvidt det har skjedd endringer i hvordan lederne legger opp arbeidet med forbedring, og hvorvidt forholdet til hovedkontoret har endret seg i løpet av de siste årene?

1.3.2 Nøkkeldata

I rapporten for «Hjulet rundt» var det noen spørsmål som ble uthevet, da disse viste signifikant forskjell mellom ulike regioner. Disse vil jeg også fokusere på i denne oppgaven. Spørsmålene ble som i min undersøkelse stilt som påstander, med svaralternativ som gikk fra 1 «helt uenig», til 7 «helt enig». Fullstendig data fra denne undersøkelsen ligger vedlagt som vedlegg 3.

Under kategorien idearbeid var det spørsmålet «Min leder oppmuntrer meg til å fremme nye ideer» som skilte seg spesielt ut. Her var det gjennomsnittlige svaret fra Region Nord 3,05 og Region Sør og Vest 3,43. Her er det interessant å se at på spørsmålet «Jeg oppfordrer alle mine medarbeidere til å komme med nye ideer» som kun var rettet mot ledere var det gjennomsnittlige svaret 4,74, altså betydelig høyere enn oppfatningen fra medarbeiderne.

Kategorien oppfølging av ideer hadde også ett spørsmål som viste signifikant forskjell mellom regionene. På spørsmålet «Jeg trekkes aktivt med i utviklingen av egne ideer» svarte de to regionene omtrent identisk, der Region Nords gjennomsnitt var 3,24 og Region Sør og Vest 3,33.

I kategorien implementering var det spørsmålet om lederen «Min nærmeste leder følger opp forbedringer som er vedtatt» som skilte seg ut, der Region Nord igjen svarte svakest med 3,47 i snitt, men her lå Region Sør og Vest i toppen med gjennomsnittet 3,93. I spørsmålene om konsekvenser lå gjennomsnittet i Region Nord på 3,06 og Region Sør og Vest på 3,22.

Den siste delen som ble fremhevet i «Hjulet rundt» var kultur for idearbeid. Her var det spørsmålene «Jeg opplever at hovedkontoret verdsetter ideer fra regionene» med Region Nord på 2,76 og Region Sør og Vest med 2,68. I tillegg ble spørsmålet «Jeg opplever at det er god ideutveksling på tvers av regionene» trukket fram, der Region Nord hadde et gjennomsnitt på 2,63 og Region Sør og Vest 2,68.

Jeg har nå presentert den viktigste dataen fra «Hjulet rundt» undersøkelsen som jeg skal benytte meg av under analysedelen av denne oppgaven. Dette er spørsmålene som gav resultater med signifikante forskjeller under «Hjulet rundt». Disse er med på å definere både hovedproblemstillingen og delproblemstillingene mine, som jeg nå skal presentere.

1.4 Problemstilling

Ut ifra denne informasjonen og temaet jeg ønsker å skrive om har jeg utarbeidet en problemstilling med to underproblemstillinger.

Det jeg gikk ut og ønsket å finne ut var: *Har endringene i Mattilsynet ført til forbedret fokus på ide- og forbedringsarbeid i organisasjonen?*

For å finne ut av dette vil jeg bruke undersøkelsen fra «Hjulet rundt» i 2015 til å sammenligne og for å analysere resultatene fra vår undersøkelse. Som verktøy for å fokusere oppgaven min har jeg valgt å legge til to underproblemstillinger knyttet til hovedproblemstillingen. Disse vil fokusere på de ulike kategoriene i undersøkelsen, hvordan jeg har fordelt disse vil jeg komme tilbake til senere.

De underordnede problemstillingene fungerer også som avgrensning av temaet mitt. Disse kommer til å være knyttet til de ulike kategoriene spørsmålene er satt i, men jeg kommer også til å dra inn andre spørsmål der dette er relevant.

Den første underproblemstillingen knytter seg til idearbeidet. Her spør jeg om: *Er kulturen for å fremme ideer i Mattilsynet forbedret?* Under denne problemstillingen vil jeg spesielt se på kategoriene «Å komme med nye ideer i Mattilsynet» og «Kultur for forbedring i Mattilsynet». Jeg velger å se på dette samlet på grunn av at flere av spørsmålene henger sammen, noe som gjør at jeg også vil drøfte dem sammen.

Underproblemstilling nummer to er knyttet til kategoriene: «oppfølging av ideer i Mattilsynet», og «implementering av ideer i Mattilsynet» der problemstillingen er: *Er oppfatningen av oppfølging og implementering av nye ideer i Mattilsynet forbedret?* Denne bygger direkte på undersøkelsen fra 2015, og jeg kommer til å sammenligne svarene fra de to undersøkelsene.

Jeg har til nå presentert tema og bakgrunn for oppgaven, og skal nå først vise til oppgavens oppbygning, før teorien som skal legge grunnlaget for analysen presenteres.

1.5 Oppgavens oppbygning

Kapittel 1 er et introduksjonskapittel. Her redegjør jeg for bakgrunnen til denne oppgaven, problemstillingen og de to underproblemstillingene mine.

Kapittel 2 beskriver det teoretiske grunnlaget. Her presenterer jeg all teori jeg vil benytte meg i analyse og drøfting av problemstillingen

Kapittel 3 beskriver mitt valg av metode for datainnsamling.

Kapittel 4 er en presentasjon av dataen jeg har funnet, og som legger grunnlaget for analysen

Kapittel 5 er kapittelet der jeg analyserer dataen, og drøfter denne mot presentert teori

Kapittel 6 viser til konklusjonen i oppgaven. Her vil jeg kort vise til de viktigste funnene i oppgaven og diskutere svaret på problemstillingen min.

2. Teori

I denne delen av oppgaven skal jeg presentere teorien oppgaven min baserer seg på. Den første delen vil handle om selve endringen Mattilsynet har gjennomført, for å begrunne valg av teori videre i oppgaven.

Som nevnt tidligere i denne oppgaven så er Mattilsynet i en omfattende endringsprosess, der antall avdelinger er redusert og det blir lagt opp til mer selvstendig arbeid. Ut ifra dette skal jeg presentere teori knyttet til årsaker for endring og den nye organisasjonsmodellen. Dette er teori for å vise til min forståelse av Mattilsynet som organisasjon, noe som ligger til grunn for videre drøfting. Etter dette skal jeg drøfte teorier knyttet til idearbeid og utvikling på arbeidsplassen. Her vil jeg hovedsakelig dra inn to teorier som beskriver hvordan endring kan foregå på en arbeidsplass. Jeg vil også kort forklare begreper som selvledelse, kontrollspenn og motivasjon for å vise til hvordan disse spiller inn i sammenheng med Mattilsynets endring og utvikling.

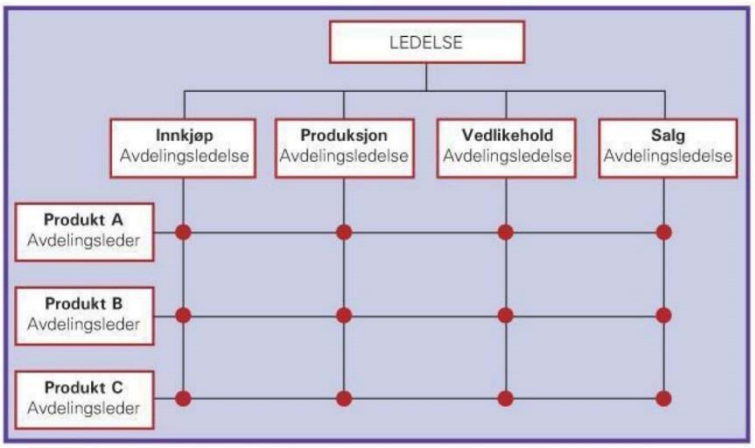
2.1 Organisasjonsstruktur

Som bakgrunn for analysen min er det viktig å først få et innblikk i hvordan jeg vurderer organisasjonsstrukturen i Mattilsynet. Teorien jeg vil benytte meg av bygger rundt matrisestruktur i tillegg til det profesjonelle byråkratiet.

2.1.1 Matrisestruktur

En matrisestruktur er en organisasjonsform som kobler *funksjonsbasert-* og *markedsbasert* inndeling sammen. Fra teorien er funksjonsbasert inndeling å samle alle likeartede oppgaver i samme enhet. Markedsbasert inndeling er å samle alle oppgaver som er forbundet med et virksomhetsområde i en organisatorisk enhet (Jacobsen & Thorsvik, 2010).

Figur 2 under dette avsnittet viser hvordan basisstrukturen i en organisasjon som følger matrisestrukturen vil se ut. Her vil de medarbeiderne svare til både en leder for funksjon og en leder for marked (Jacobsen & Thorsvik, 2010).



Figur 2 Matrisestruktur (Jacobsen & Thorsvik, 2010, s. 71)

Som jeg vil komme tilbake til, så beskriver Mattilsynet seg selv som «en matriselignende struktur». På bakgrunn av dette vil jeg også kort presentere det profesjonelle byråkratiet.

2.1.2 Det profesjonelle byråkratiet

Selv om Mattilsynet stedfester at de sikter mot å organiseres i en matrisestruktur, kan ikke organisasjonen sies å være akkurat det. Slik jeg ser organisasjonen fremstår de som en blanding av det profesjonelle byråkratiet og matrisestruktur. Det profesjonelle byråkratiet bygger rundt medarbeidere som

Det profesjonelle byråkratiet kjennetegnes ved at strukturen er svært spesialisert. I dette ligger det at de ulike avdelingene er rettet mot spesielle felt. Med Mattilsynet som eksempel vil dette være at avdelingene er spesialisert mot enkelte operasjonsområder som for eksempel avdeling for dyr og planter, som igjen har de fire egne seksjonene dyrehelse, dyrevelferd, planter, og tilsynsutvikling og juss (Jacobsen & Thorsvik, 2010).

Et annet punkt som kjennetegner det profesjonelle byråkratiet er at beslutningsmyndigheten kan desentraliseres. Med andre ord har medarbeidere som ligger lavere i organisasjonshierarkiet også beslutningsmyndighet i visse situasjoner. Dette er på grunn av at den operative kjernen har høy faglig kompetanse. Fordelene med denne strukturformen er at spesialiseringen sikrer et godt faglig arbeid, og desentraliseringen av beslutningsmyndighet gir raskere problemløsning og saksbehandling. Ulemper kan være at det kan oppstå rivalisering mellom ulike faggrupper, siden de ofte kjemper om de samme ressursene (Jacobsen & Thorsvik, 2010).

2.2 Endringsteori

«Endring […] er en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon» (Jacobsen, 2017, s. 23) Dette er definisjonen på en organisasjonsendring som jeg legger til grunn i oppgaven. Jeg vil i denne delen kort vise til teori rundt selve endringsprosessen. Dette for å vise til en forståelse av Mattilsynets situasjon i dag.

2.2.1 Faser i endringsprosessen

I en planlagt endringsprosess viser Jacobsen til fire sentrale faser i denne prosessen. Fase 1 er diagnose eller erkjennelse av at det er et behov for endring. Her kan det være problemer som må løses eller muligheter som kan utnyttes. Fase 2 er en beskrivelse av løsningen. Dette kan være en beskrivelse av en fremtidig ønsket tilstand og planen for å nå denne. Fase 3 er gjennomføringen av de planlagte tiltakene. Til slutt skal organisasjonen i fase 4 evaluere om tiltakene har fungert som planlagt og dersom dette stemmer skal den nye tilstanden stabiliseres (Jacobsen, 2017).

2.2.2 Innhold og omfang

Innholdet i endringen handler om hva som endres i en organisasjon. Teorien til Jacobsen (2017) viser til endringer i produksjon og output (resultat), endringer i formelle elementer, endringer i uformelle elementer, eller ulike sammenhenger mellom disse. Videre ser teorien på omfanget av endringen med fokus på om det er utvikling eller et brudd med tidligere praksis.

Jeg vil her fokusere på endring i organisasjonens formelle elementer. Som beskrevet gjennom samtaler med prosjektgruppen i Mattilsynet jobber de med å omorganisere til «en form for» matrisestruktur, med en kobling av funksjons- og markedsbasert inndeling av avdelingene.

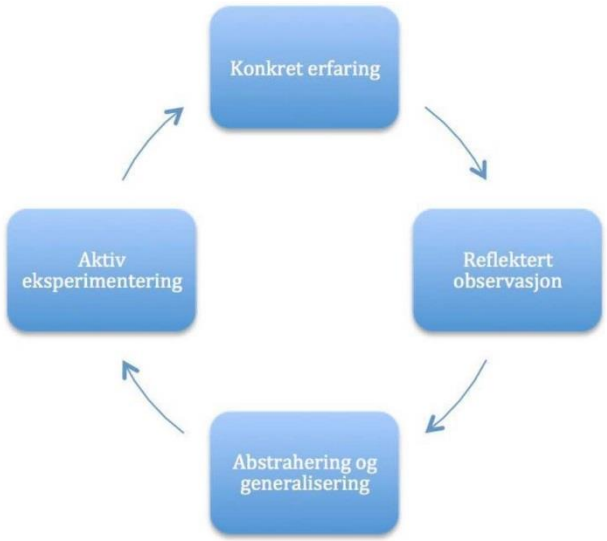
Jeg skal nå gå videre til å diskutere to ulike strategier for endring, der den ene fokuserer på brudd med tidligere praksis, og den andre på utvikling.

2.2.3 To strategier for endring

Jacobsen (2017) viser i hovedsak til to ulike strategier for endring i en organisasjon. Dette er strategi E (economic) og strategi O (organization).

Strategi E er en strategi som har som formål å skape økt økonomisk verdi. Innen denne strategien er det en gruppe mennesker som utarbeider løsninger for organisasjonen. Når løsningene er utarbeidet blir disse implementert i organisasjonen. Gruppen som står for denne ideutviklingen er ofte toppledelsen eller tett knyttet til denne. Dette er en typisk «top-down» strategi, der medarbeidere har lite å si når det kommer til utvikling av organisasjonen. Fordelene med denne strategien er at det er lettere for ledelsen å rette seg mot samlede mål, da de er sikret at alle tiltak er rettet mot å nå organisasjonens (ofte økonomiske) resultatmål (Jacobsen, 2017). På grunn av manglende fokus på økonomisk avkastning kan offentlige organisasjoner kan ofte være vanskelige å måle med tanke på hvor fremgangsrike de er. Likevel er det ikke uvanlig for statlige organisasjoner å benytte seg av strategi E (Roos, Krogh, Roos, & Boldt-Christmas, 2010).

I strategi O som er i den andre enden handler det oftere om organisasjonsutvikling heller enn endring. I dette ligger det at endring ikke er en konkret hendelse, men som regel endres organisasjonen kontinuerlig gjennom små tiltak som utvikler organisasjonen. Dette blir beskrevet som en inkrementell tilnærming til endring, eller organisasjonsutvikling «OU». Dette blir synliggjort i følgende figur:



Figur 3 Strategy O (Jacobsen, 2017, s. 166)

Denne viser hvordan en organisasjon, region, avdeling eller en enkelt ansatt kan ha konkrete erfaringer, finne nye løsninger, sette ideen til liv og bygge erfaringer rundt dette. I den ideelle

situasjonen vil prosessen gå i en evig sirkel, der organisasjonen kontinuerlig utvikler seg (Jacobsen, 2017).

Strategi O legger opp til en «bottom-up» struktur, der det er arbeiderne i alle ledd av organisasjonen som kommer med ideer til forbedringer. For at dette skal fungere i praksis er det da også viktig at ledelsen legger opp til at medarbeiderne har mulighet til å styre sitt eget arbeid. Dette stemmer med det som er beskrevet i Mattilsynets informasjonsskriv til Høgskolen i Innlandet om prosjektet, (Mattilsynet, 2017), hvor det kommer frem at ledelsen i Mattilsynet ønsker å endre fra en «top-down» løsning til nå å bli en «bottom-up» tilnærming (Jacobsen, 2017). Denne strategien legger i stor grad opp til medvirkning fra alle i organisasjonen. Olsen (2016) viser til viktigheten av deltakelse og medvirkning på arbeidsplassen. Dette beskrives som et viktig ledd forbedring og utvikling av organisasjoner, siden de ansatte ofte sitter med mer innsikt om arbeidet ute i feltet.

Dette bringer oss også direkte over til neste teori som jeg ønsker å benytte meg av. Dette handler om aksjonsbasert utvikling i en organisasjon. Denne teorien supplerer Strategi O gjennom fokuset på å formidle medarbeiderdrevet utvikling ut i alle ledd av organisasjonen. Dette er spesielt viktig i en organisasjon som er delt inn i ulike regioner og avdelinger, slik Mattilsynet er (Rennemo, 2006).

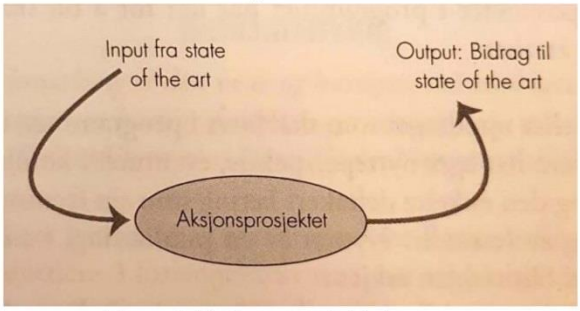
2.2 Aksjonsbasert utvikling

Teorien rundt aksjonsbasert utvikling henger tett sammen med strategi O, da begge teoriene i stor grad bygger på desentralisering av beslutningsmyndighet i organisasjonen. Aksjonsbasert utvikling handler om hvordan en kan utnytte erfaringer på arbeidsplassen for å komme frem til potensielle forbedringer. Aksjonsplattformen som utgjør aksjonsbasert utvikling består av fire «stolbein». Dette er utforskning, kunnskap, formidling og produksjon (Rennemo, 2006).

Det første stolbeinet, aksjonsbasert utforskning handler om hvordan et individ kan tilnærme seg en aksjonsbasert utvikling. Her blir det i første omgang presentert for *deframing*. Det som er ment med deframing er evnen til å se bort ifra de kjente rammene og evnen til å tenke nytt. Dette blir presentert i fire steg: De to første stegene handler om å erkjenne at hver enkeltes forståelsesrammer er begrenset, og at det utvikles nye kontinuerlig. Det tredje steget viser til et mot til å jakte på disse nye forståelsesrammene, og det fjerde en lyst til å betrakte verden i lys av de nye rammene (Rennemo, 2006).

Aksjonsbasert kunnskap henger tett sammen med utforskning, og er teoriens andre stolbein. Denne delen av aksjonsbasert utvikling viser til en sammenhengende sirkel av erfaring, reflektert observasjon, abstrahering og generalisering og aktiv eksperimentering tilsvarende den vi presenterte i teorien om strategi O og organisasjonsutvikling. Her viser jeg til figur 2 fra forrige delkapittel (Rennemo, 2006).

Den tredje kategorien i denne teorien er formidling. Denne kategorien viser til viktigheten av å videreformidle ny kunnskap i en organisasjon. Dette skal sørge for at de som ikke er med i selve utviklings- og/eller læringsprosessen også skal få utbytte av dette. Rennemo (2006) viser til at outputen fra et prosjekt eller fra en utviklingsprosess ofte faller bort etter at de som deltar i første del av utviklingen faller bort. Teorien viser også til at et forbedringsprosjekt aldri kan



Figur 4 Aksjonsprosjektets transformabilitet ((Rennemo, 2006, s. 123)

kopieres i et 1:1 forhold, med andre ord er det alltid noen faktorer som er forskjellig mellom avdelinger.

Det siste stolbeinet i aksjonsbasert utvikling handler om produksjon. Dette delen av teorien viser til hvor viktig det er å sette tiltak til verks fortløpende for å kunne være kompetitive i dagens marked. Den viser også til fordelene og ulempene med organisasjonsutvikling og inkrementelle endringer sammenlignet med radikale endringer (Rennemo, 2006).

Jeg har nå presentert teori rundt organisasjonsutvikling og aksjonsbasert utvikling og skal videre presentere teori rundt selvledelse, som er et annet viktig tema i Mattilsynet.

På grunn av oppgavens omfang skal jeg i dette delkapittelet kort beskrive ulike teorier som jeg skal benytte meg av under analysedelen av denne oppgaven.

2.3 Selvledelse

Glasø og Thompson (2018) viser til at selvledelse er et sett med adferdsstrategier og kognitive strategier for å påvirke seg selv. Teori rundt adferdsstrategier viser til de fire fasene: 1. Selvobservasjon, 2. målsetting, 3. trening og fokusering, og 4. egenbelønning og selvkorrigerende tilbakemeldinger. Disse forklares som en kontinuerlig sirkel for å utvikle seg sel Kognitive teorier handler om punkter som oppfatninger og antakelser, visualisering og mulighetstenkning. Selvledelse har som formål å forbedre egne arbeidsmetoder, dyrke en prestasjonsfremmende tankemåte og å øke evnen til å motivere seg selv (Glasø & Thompson, 2018).

Kaufmann og Kaufmann (2016) forklarer at indre- og ytre belønninger bygger på hvilke faktorer som motiverer til å nå målene. Dersom det er indre belønninger ligger motivasjonen i utførelsen av selve arbeidet, eller selvfølelsen ved å nå målene. Ved ytre motivasjon ligger motivasjonen utenfor selve aktiviteten. Som et eksempel kan en ytre belønning i denne teorien være en planlagt ferie dersom en når målet som er satt (Glasø & Thompson, 2018).

2.3.1 Kontrollspenn

Kontrollspenn er et begrep som kommer inn både i forbindelse med selvledelse og omorganiseringen til Mattilsynet. «Med kontrollspenn menes antallet underordnede som rapporterer til en enkelt leder» (NOU 2000:14). Dette er definisjonen hentet fra Justis- og beredskapsdepartementet. Dette er det tilsvarende lederspenn som jeg nevner i beskrivelsen av prosjektene til Mattilsynet, og større kontrollspenn betyr at det er flere medarbeidere per leder.

Jeg har nå beskrevet teorien som jeg bruker for å definere dagens situasjon i Mattilsynet, og som jeg skal bruke for å drøfte dataen jeg har samlet inn. I neste kapittel skal jeg presenterer hvordan datainnsamlingen foregikk.

3. Metode

I dette kapittelet redegjør jeg for valg av metode, og fremgangsmåte for gjennomføring av denne studien.

3.1 Valg av metode og forskningsdesign.

Her skal jeg begrunne hvorfor jeg valgte å innhente informasjon til å kunne svare på mine problemstillinger.

Metode kommer fra det greske ordet methodos, og dette betyr å følge en bestemt vei mot et mål. På bakgrunn av dette kan vi si at samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan en går frem for å samle informasjon om virkeligheten, og videre hvordan denne skal analyseres. De to ulike fremgangsmåtene for å samle informasjon er kvalitativ og kvantitativ metode. Kvalitativ metode handler om å ta et begrenset utvalg, og analysere dette utvalget detaljert og nyansert for å skape et bilde av hvordan disse oppfatter en gitt situasjon. Kvantitativ metode på den andre siden handler om å bruke et stort utvalg respondenter for å samle kunnskap om sammenhenger og forskjeller i en gitt populasjon (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Dette er et prosjekt som blir gjennomført av tre studenter på Høgskolen i Innlandet i samarbeid med Østlandsforskning, på oppdrag fra Mattilsynet. Et lignende prosjekt ble gjennomført i 2015/2016. Noe som skiller vårt prosjekt fra det forrige er at det da var forskere på Høgskolen som startet prosjektet og som gjennomførte en Questback undersøkelse før studentene ble involvert. I dette prosjektet er vi studenter med fra starten av prosjektet, og skal være med på å utforme dette.

Min problemstilling bygger i stor grad på resultatene fra «Hjulet Rundt», der Questback undersøkelsen var en sentral del av prosjektet. Vi bestemte oss derfor tidlig for å ta utgangspunkt i denne undersøkelsen, og bruke denne som sammenligningsgrunnlag i vårt prosjekt. I prosjektets mandat var det også lagt opp til at det skulle gjennomføres en QB-undersøkelse i dette tidsrommet, noe som var med på å avgjøre at vi skulle gjennomføre en kvantitativ undersøkelse i vår oppgave.

3.2 Utvikling av den kvantitative undersøkelsen.

Da vi skulle utvikle spørreundersøkelsen var det viktig at spørsmålene ble stilt på tilsvarende måte denne gangen sammenlignet med QB-undersøkelsen i 2015. Derfor tok vi utgangspunkt i spørsmålene fra denne og fjernet spørsmålene som ikke lenger var aktuelle for vår, Østlandsforskning eller Mattilsynets del. I tillegg la hver av studentene til noen få spørsmål rettet mot sine oppgaver. Prosjektgruppen i Mattilsynet ønsket også å legge til noen spørsmål, i tillegg til at de hadde noen forslag til endringer i formuleringer. Vi tok til oss innspillene, og brukte dette til å utforme den endelige undersøkelsen. Undersøkelsen ligger vedlagt som vedlegg 2.

3.3 Utvelgelse av informanter

«Problemstillingen avgjør hvilke informanter som er mest hensiktsmessige å bruke i en studie» (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). På bakgrunn av problemstillingen min var det mest interessant for meg å undersøke regioner som scoret lavt på forrige undersøkelse. Det var i størst grad region Nord som skilte seg mest ut i 2015, der svarene generelt var svært lave på majoriteten av spørsmål. Derfor ønsket jeg spesielt å sende undersøkelsen til denne gruppen. I tillegg var Region Sør og Vest en region som ofte skilte seg ut under «Hjulet rundt» undersøkelsen. Dette var en region som svært ofte lå i nedre eller øvre ende av skalaen sammenlignet med de andre regionene. På grunn av dette var vi også interessert i å sende undersøkelsen til denne regionen. Jeg ønsket også å inkludere Region Øst siden dette var en region som scoret høyt på de fleste spørsmålene, men på grunn av stort trykk på denne regionen ble vi frarådet å sende til Øst.

Det ble i samarbeid med Mattilsynet og Østlandsforskning avgjort at vi skulle sende undersøkelsen til Region Nord og Region Sør og Vest. Vi mottok en liste med e-post adressen til 431 ansatte i Mattilsynet, der 167 og 264 var ansatt i henholdsvis region Nord og region Sør og Vest. Dette gjorde at bruttoutvalget var på 431 (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

3.4 Gjennomføring av Questbackundersøkelsen

Undersøkelsen var i første omgang planlagt å bli sendt ut 4. april, men på grunn av at vi trengte ekstra tid til å ferdigstille undersøkelsen, og nye tilbakemeldinger fra Mattilsynet og Østlandsforskning ble utsendelsen utsatt til 6. april. Ettermiddag 6. april ble undersøkelsen sendt ut til de 341 informantene fra de region Nord og region Sør og Vest. Vi hadde planlagt å sende ut en påminnelse den 11. april, noe vi gjennomførte som planlagt. På grunn av litt lavere responsrate enn ønsket sendte vi ut en ny påminnelse på undersøkelsens siste dag, 16. april. I tillegg fikk vi hjelp fra Mattilsynet som også påminnet sine ansatte å svare. Til slutt fikk vi 231 svar, noe som tilsvarer en responsrate på 53,6%. Dette var noe lavere enn ønsket, men i bakgrunn av teorien er dette bra svarrespons. Denne viser til at en respons på over 50 prosent kan regnes som bra (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

3.5 Etiske spørsmål

Forskningsetiske spørsmål handler om å behandle dataen vi samler inn på best mulig måte. For å sikre påliteligheten til undersøkelsen har den blitt gjennomført internt i Mattilsynet, slik at samtlige respondenter er ansatt i organisasjonen. I tillegg la vi til spørsmål rundt stilling og arbeidsplass som gjør at vi kan skille svarene etter de ulike posisjonene respondentene har i Mattilsynet.

I tillegg har det vært viktig for oss at respondentene skal bevare sin anonymitet, noe vi har opprettholdt ved at e-post listene vi mottok kun bestod av tall. Siden Mattilsynet ikke har tilgang til dataen fra hver enkelt, og vi ikke har tilgang til Mattilsynets er det umulig for begge parter å identifisere respondentene.

Det er også kun studentene og prosjektteamet i Østlandsforskning som har tilgang til datamaterialet, som skal slettes etter at denne bacheloroppgaven er gjennomført. Dette ble opplyst til respondentene i følgebrevet til undersøkelsen.

3.6 Representativitet og frafallsansanalyse

Fullstendig drøfting og analyse av dataen skal gjennomføres i neste kapittel. Her skal jeg kort presentere bakgrunnsvariablene til informantene ut i fra utsendelse og respons. Jeg setter dett i denne delen av oppgaven, siden jeg vil bruke dette for å se på hvor representative

respondentene er for utvalget. Dette vil jeg gjøre ved å sammenligne respondentene med det totale utvalget i de to regionene.

3.6.1 Alder

Det første spørsmålet respondentene svarte på i undersøkelsen var alder. I en sammenligning av alle informanter og faktiske respondenter ser vi at samtlige aldersgrupper er godt representert. Det største avviket i svarprosent var aldersgruppen 41-50, som bestod av 33,3% av utvalget, men 35,5% av svarene kom fra denne gruppen. Blant de andre aldersgruppene ligger avviket på respons og utsendelse på 1,6% eller mindre.

3.6.2 Kjønn

Når vi ser på kjønn, så var totalt 68,3 % av informantene kvinner og 31,7% menn. Blant de som svarte på undersøkelsen var 64,1% kvinner, og 35,9% menn. Dette viser at en litt større andel menn svarte i forhold til hvor mange det var i utvalget. Men vi utslaget er lite nok til at vi ikke vurderer det som kritisk.

3.6.3 Region

Av de utvalgte informantene var 61,3% fra region Sør og Vest, og de resterende 38,7% fra region Nord. Av respondentene var 60,6% fra region Sør og Vest, og 39,4% fra region Nord. Dette viser at også her var svarene tilfredsstillende nær det totale utvalget av informanter.

3.6.4 Oppsummering

Som vi ser av de tre bakgrunnsvariablene alder, kjønn og region fremstår respondentene som representative for utvalget. Dette begrunner jeg med at prosentvis fordeling av disse tre faktorene er svært likt det totale utvalget. Det mest kritikkverdige i denne undersøkelsen er det faktum at 53,6% av mottakerne av undersøkelsen besvarte denne. Ideelt sett skulle dette vært høyere, men jeg er til tross for dette tilfreds med responsen.

3.7 Kritikk

Vi ser i etterkant av undersøkelsen at noen spørsmål ikke er like relevante for alle respondentene, og det burde være en mulighet for disse å svare vet ikke/ikke relevant på hvert enkelt spørsmål. Dette spesielt på spørsmål som «Jeg blir informert om ideen min blir vedtatt

eller ikke» eller «Jeg trekkes aktivt med i utviklingen av egne ideer». Dette er spørsmål der respondenten må ha lagt frem egne ideer, og for de som ikke har gjort dette vil det være vanskelig å svare skikkelig.

4. Presentasjon av data

Jeg har i forrige kapittel forklart hvordan jeg samlet inn data i denne oppgaven, og skal i dette kapittelet presentere dataen. Jeg kommer ikke til å presente alt, da det vil bli for omfattende i forhold til omfanget på denne oppgaven. I drøftingsdelen vil jeg analysere svarene jeg mener skiller seg mest ut både i forhold til «Hjulet rundt» fra 2015 og i forhold til forskjeller mellom regionene i dag.

Spørsmålene i denne undersøkelsen ble utformet som påstander, der respondentene svarer fra helt uenig (1) til helt enig (7). Ut ifra dette spekteret er et gjennomsnitt på (4) et nøytralt svar. Under drøftingen kommer jeg til å se på de gjennomsnittlige svarene som ligger over 4,00 som svar i positiv retning, og svar som ligger under 4,00 som svar i negativ retning. Tabellene jeg viser til vil også inneholde begrepene N som viser til antall svar, og mean som er det gjennomsnittlige svaret for dette utvalget.

Spørsmålene vi sendte ut var som tidligere nevnt delt inn i seks kategorier, der fem var rettet mot alle, mens den siste kategorien kun ble stilt til ledere med personalansvar. Kategoriene er: «Å komme med nye ideer i Mattilsynet», «Oppfølging av ideer i Mattilsynet», «Implementering av ideer i Mattilsynet», «Kultur for forbedringer i Mattilsynet», «Handlingsrom og rammeverk», og «Ledelse av forbedringsarbeid i Mattilsynet». I dette kapittelet presenterer jeg svarene innenfor hver av disse kategoriene.

4.1 Å komme med nye ideer

Jeg begynner på med de første spørsmålene i undersøkelsen som handlet om det å komme med nye ideer i Mattilsynet.

		N	Mean
Jeg føler meg trygg på at mine ideer blir vurdert	Region Nord	91	4,26
	Region Sør og Vest	140	4,41
	Total	231	4,35
Mine kolleger oppmuntrer meg til å fremme nye ideer	Region Nord	91	4,02
	Region Sør og Vest	140	4,49
	Total	231	4,30
Min leder oppmuntrer meg til å fremme nye ideer	Region Nord	91	4,20
	Region Sør og Vest	140	4,41

	Total	231	4,32

Tabell 1 Å komme med nye ideer i Mattilsynet

Tabellen over viser det gjennomsnittlige svaret på påstandene i denne kategorien. Vi ser som en gjennomgående trend at Region Sør og Vest svarer høyere enn Region Nord på spørsmålene. Det laveste svaret i denne kategorien er her Region Nord på spørsmålet «Mine kolleger oppmuntrer meg til å fremme nye ideer», som hadde et gjennomsnitt på 4,02. På bakgrunn av dette kan vi si at de gjennomsnittlige svarene ligger rett i overkant av å være nøytrale. Noe som er interessant er å sammenligne disse svarene med svaret fra lederne senere i undersøkelsen, men dette kommer jeg tilbake til.

4.2 Oppfølging av ideer

Den andre kategorien med spørsmål handlet om hvordan de ansatte oppfatte oppfølgingen av egne og andres ideer.

		N	Mean
Jeg trekkes aktivt med i utviklingen av egne ideer	Region Nord	91	3,86
	Region Sør og Vest	140	4,09
	Total	231	4,00
Jeg trekkes aktivt med i utviklingen av andres ideer	Region Nord	91	3,73
	Region Sør og Vest	140	4,03
	Total	231	3,91
Jeg blir informert om ideen min blir fulgt opp eller ikke	Region Nord	91	3,67
	Region Sør og Vest	140	3,79
	Total	231	3,74

Tabell 2 Oppfølging av ideer i Mattilsynet

Det første inntrykket er her at dette er kategorien som gjennomgående scorer lavest totalt sett siden dette er den eneste kategorien der det gjennomsnittlige svaret er under 4 totalt. De tre spørsmålene har et gjennomsnittlig svar på 3,88. I tillegg er dette kategorien der det er minst forskjell mellom Region Nord og Region Sør og Vest. Spesielt på spørsmålet om de ansatte blir informert om ideen blir fulgt opp eller ikke. Spørsmålet om den enkelte trekkes aktivt med i utviklingen av egne ideer var det som ble trukket frem fra undersøkelsen i 2015, og vi ser her at denne i gjennomsnitt scorer nøyaktig 4,00 som er midt på skalaen. Dette er noe jeg vil drøfte senere.

4.3 Implementering av ideer

I denne kategorien ser vi at det er mange flere spørsmål enn i de to foregående. Det er også relativt forskjellig tema innen kategorien, som gjør at jeg kommer til å dele denne opp i flere deler. Dette ble også gjort under «Hjulet rundt» der spørsmålene rundt konsekvenser ble samlet i en felles del.

		N	Mean
I min avdeling/seksjon har vi et godt system for å sikre at alle får informasjon om vedtatte forbedringer	Region Nord	91	4,27
	Region Sør og Vest	140	4,62
	Total	231	4,48
I min avdeling/seksjon er vi gode til å gjennomføre forbedringer som er vedtatt	Region Nord	91	4,44
	Region Sør og Vest	140	4,72
	Total	231	4,61
Jeg tilpasser min måte å jobbe på i henhold til nye vedtatte forbedringer	Region Nord	91	5,36
	Region Sør og Vest	140	5,59
	Total	231	5,50
Min nærmeste leder følger opp forbedringer som er vedtatt	Region Nord	91	4,64
	Region Sør og Vest	140	4,96
	Total	231	4,84
Det får konsekvenser dersom avdelingen/seksjonen ikke følger opp vedtatte forbedringer	Region Nord	91	3,76
	Region Sør og Vest	140	4,21
	Total	231	4,03
Det får konsekvenser dersom nærmeste leder ikke følger opp vedtatte forbedringer	Region Nord	91	3,77
	Region Sør og Vest	140	4,24
	Total	231	4,05
Det får konsekvenser dersom jeg ikke følger opp vedtatte forbedringer	Region Nord	91	3,88
	Region Sør og Vest	140	4,35
	Total	231	4,16

Tabell 3 Implementering av ideer i Mattilsynet

I tabellen over ser vi her litt høyere score enn i den forrige kategorien. Spørsmålet som ble trukket fram i «Hjulet rundt» var om lederen følger opp forbedringer som vedtatt. Vi ser her at svarene ligger godt over 4, som viser at gjennomsnittet er positive til lederen og oppfølgingen av vedtatte ideer. Dette skal jeg senere drøfte opp mot spørsmålet som gikk direkte mot lederne i siste del av undersøkelsen.

Implementering av ideer i Mattilsynet: Mean (gjennomsnitt): Konsekvenser	Region Nord	91	3,80
	Region Sør og Vest	140	4,27
	Total	231	4,08

Tabell 4 Mean for konsekvener

I tabellen over viser jeg til gjennomsnittet på konsekvenser for å ikke gjennomføre/følge opp vedtatte forbedringer. Denne skal jeg bruke til å sammenligne dagens situasjon med tallene fra 2015. Kort av tallene ser vi at Region Nord her heller mot å være til dels uenig i påstandene rundt konsekvenser, og Region Sør og Vest på den andre siden heller mot å være enige.

4.4 Kultur for forbedringer

I den fjerde kategorien av undersøkelsen var det fem spørsmål, der fire av disse også ble stilt under «Hjulet rundt». Det siste spørsmålet ble utformet på bakgrunn av en kategorisering forskerne ved Høgskolen utformet i og presenterte i sin sluttrapport. Der ble de arbeiderne kategoriserte som «de som selvsagt arbeider med forbedringer» eller «de som har gitt opp forbedringsarbeidet».

Det er rom for å komme med nye ideer i Mattilsynet	Region Nord	91	4,58
	Region Sør og Vest	140	4,84
	Total	231	4,74
Jeg opplever at hovedkontoret verdsetter ideer fra regionene	Region Nord	91	3,43
	Region Sør og Vest	140	3,76
	Total	231	3,63
Jeg opplever at det er god idéutveksling på tvers av regionene	Region Nord	91	3,40
	Region Sør og Vest	140	3,67
	Total	231	3,56
Mattilsynets medarbeidere oppmuntrer hverandre til å fremme ideer	Region Nord	91	3,89
	Region Sør og Vest	140	4,11
	Total	231	4,02
For meg er det selvsagt å alltid jobbe med forbedringer	Region Nord	91	4,98
	Region Sør og Vest	140	5,33
	Total	231	5,19

Tabell 5 Kultur for forbedringer i Mattilsynet

I denne kategorien fikk vi størst variasjon i svar fra respondentene, der gjennomsnittlig svar er 3,40 fra Region Nord på spørsmålet: «Jeg opplever at det er god ideutveksling på tvers av regionene». På andre siden av skalaen er svarer gjennomsnittet fra Region Sør og Vest 5,33 på spørsmålet «For meg er det selvsagt å alltid jobbe med forbedringer». Dette kommer nok av at det er svært varierende spørsmål i denne kategorien, med fokus på ulike deler av organisasjonen.

På det siste spørsmålet er det relativt høye svar der gjennomsnittet ligger godt oppe mot «enig». Akkurat hvordan jeg vil tolke dette kommer senere.

4.5 Handlingsrom og rammeverk

Spørsmålene i denne kategorien var ikke en del av «Hjulet rundt» undersøkelsen, men opparbeidet i samarbeid med Østlandsforskning og prosjektgruppen i Mattilsynet, i tillegg til de to andre studentene som skriver bacheloroppgave om Mattilsynet.

		N	Mean
Jeg har mulighet til å gjøre jobben min på en fornuftig måte i hverdagen	Region Nord	91	5,09
	Region Sør og Vest	140	5,31
	Total	231	5,23
Jeg har anledning til å styre min egen arbeidstid	Region Nord	91	5,22
	Region Sør og Vest	140	5,33
	Total	231	5,29
Jeg har anledning til å styre min egen arbeidshverdag	Region Nord	91	5,03
	Region Sør og Vest	140	5,14
	Total	231	5,10
Jeg opplever tydelige forventninger til hva som er en god prestasjon fra min side	Region Nord	91	4,69
	Region Sør og Vest	140	5,04
	Total	231	4,90
Jeg vet hvor jeg skal gå for å få avklaring når det oppstår nye eller uventede spørsmål	Region Nord	91	5,40
	Region Sør og Vest	140	5,61
	Total	231	5,53
Jeg har mulighet til å gjøre jobben min på en effektiv måte	Region Nord	91	4,56
	Region Sør og Vest	140	4,94
	Total	231	4,79
Jeg samhandler godt med de jeg er avhengig av for å få løst oppgavene mine i min egen enhet	Region Nord	91	5,67
	Region Sør og Vest	140	5,96
	Total	231	5,84
Jeg samhandler godt med de jeg er avhengig av for å få løst oppgavene mine utenfor egen enhet	Region Nord	91	5,29
	Region Sør og Vest	140	5,56
	Total	231	5,45

Tabell 6 Handlingsrom og rammeverk

Disse spørsmålene går bort fra temaet forbedring og idearbeid, og sikter seg inn på arbeidsdagen i Mattilsynet. Et oversiktsbilde av tabellen over er nok til å se at tallene her ligger på et høyere nivå sammenlignet med resten av undersøkelsen. Vi ser at samarbeid i og på tvers

av avdelinger ligger svært høyt, spesielt i Region Sør og Vest, og kun to av spørsmålene har ett gjennomsnitt under 5,00. Som i de andre kategoriene scorer Region Nord konsekvent lavere på samtlige spørsmål sammenlignet med Region Sør og Vest. Dette er også noe jeg vil diskutere videre i drøftingsdelen.

4.6 Ledelse av forbedringsarbeid

Dette er undersøkelsens sjette og siste kategori. I denne kategorien var det kun respondenter som var svarte at de var «ledere med personalansvar» som svarte da dette var et kriteria for at disse spørsmålene dukket opp. Vi gjorde dette fordi dette var spørsmål rettet mot kun denne gruppen i Mattilsynet.

		Mean
Jeg oppfordrer alle mine medarbeidere til å komme med nye ideer	Region Nord	6,11
	Region Sør og Vest	6,00
	Total	6,06
Jeg oppdaterer mine ansatte om ideer som fremmes	Region Nord	5,56
	Region Sør og Vest	5,57
	Total	5,56
Jeg følger alltid opp forbedringer har blitt gjort	Region Nord	5,56
	Region Sør og Vest	5,43
	Total	5,50
Det får konsekvenser om jeg ikke følger opp vedtatte forbedringer for medarbeidere	Region Nord	4,11
	Region Sør og Vest	4,57
	Total	4,31
Det får konsekvenser dersom mine medarbeidere ikke følger opp vedtatte forbedringer	Region Nord	4,67
	Region Sør og Vest	5,43
	Total	5,00

Tabell 7 Ledelse av forbedringsarbeid i Mattilsynet

Når vi sammenligner disse svarene med de andre kategoriene, så ser vi her at lederne jevnt over er mye mer positive sammenliknet med resten av utvalget. Dette ser vi spesielt på spørsmålene om oppfordring og konsekvenser, der lederne svarer mye høyere enn de øvrige ansatte. Dette er noe jeg finner svært interessant og vil derfor være en viktig del av drøftingen min.

Jeg har nå presentert deler av datamaterialet som er samlet inn i denne undesøkelsen, og vil i neste kapittel drøfte dette opp mot teorien og problemstillingen.

5. Analysen

Oppgaven bygger på problemstillingen: *Har endringene i Mattilsynet ført til forbedret fokus på ide- og forbedringsarbeid i organisasjonen?* I denne delen av oppgaven vil jeg forsøke å svare på denne. For å oppnå dette skal jeg som nevnt i kapittel 1.4 bruke de 2 underproblemstillingene jeg utformet.

For å besvare denne problemstillingen vil jeg først vise til hvordan jeg forstår organisasjonen. Mattilsynet selv har vist til den nye organisasjonsstrukturen som matriselignende. Slik jeg forstår strukturen fremstår den som en blanding av det profesjonelle byråkrati og en matrisestruktur. Det som definerer det profesjonelle byråkratiet er at det er svært spesialiserte avdelinger. Som vi ser i Mattilsynet er det egen avdeling for dyr og planter, som igjen har egne seksjoner for ulike felt, som for eksempel dyrehelse. Her samles de medarbeiderne med denne spesifikke kompetansen i en seksjon, noe som fører til en samling av ekspertise innenfor gitte felt. Når dette er blandet med ledere innenfor hver avdeling, regionale ledere og arbeid på prosjektbasis danner dette en form for matrisestruktur. Det profesjonelle byråkratiet krever også desentralisert beslutningsmyndighet. Gjennom organisasjonens fokus mot strategi O oppfylles dette kravet, da denne strategien er med på å gi hver enkelt ansatt større grad av medvirkning (Jacobsen, 2017).

På bakgrunn av dette, mengden data som ble samlet inn og omfanget på denne oppgaven har jeg her valgt ut de faktorene som jeg i størst grad finner nødvendige for å kunne besvare på min problemstilling. Dette har jeg gjort gjennom å formulere ulike underproblemstillinger som jeg skal drøfte hver for seg. Analysedelen avsluttes med en oppsummering av problemstillingene før jeg går videre til neste kapittel som er konklusjon. Men først vil jeg begynne med å forklare hvordan jeg oppfatter Mattilsynet som organisasjon, og hvorfor spørsmålene jeg stiller er viktige.

Som jeg forklarte i metodekapittelet er spørsmålene utformet som påstander, der respondentene svarer fra helt uenig (1) til helt enig (7). Ut ifra dette spekteret er et gjennomsnitt på (4) et nøytralt svar. Under drøftingen kommer jeg til å se på de gjennomsnittlige svarene som ligger over 4,00 som svar i positiv retning, og svar som ligger under dette i negativ retning.

Mattilsynet har vært igjennom en omfattende endring i løpet av de siste fire årene. Hvor de har redusert antall forvaltningsområder og regioner, og de har endret organisasjonsstrukturen til matrisestruktur med færre ledernivå og større enheter.

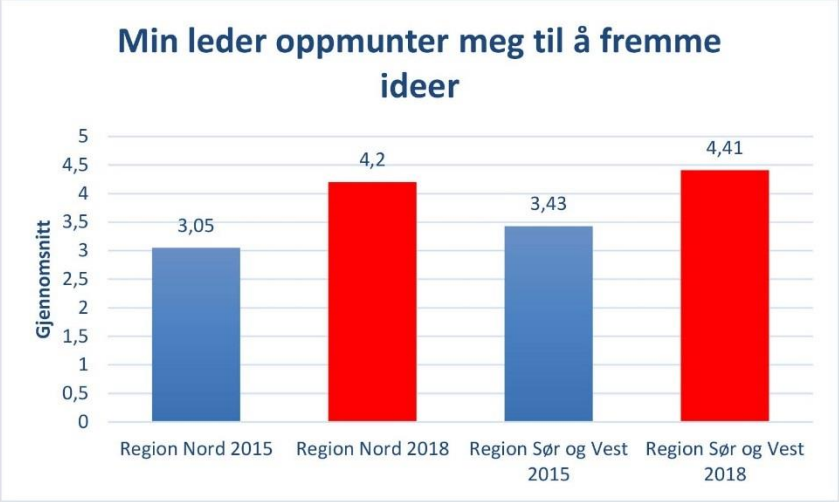
I teoridelen min la jeg stor vekt på strategi O og aksjonsbasert læring. Grunnen til dette er at dette i stor grad er teori som handler om hvordan en organisasjon kan utnytte sine egne ressurser best mulig. Ressursen i dette tilfellet er hver enkelt medarbeider, og grunnen til at jeg drar frem medarbeiderne er at de ofte sitter inne med den største kunnskapen rundt sine arbeidsoppgaver (Olsen, 2016). Etter omstruktureringen av Mattilsynet, der antall ledernivå har blitt redusert og de setter større krav til hver enkelt medarbeider, der det er mer fokus på selvledelse og medarbeiderdrevet utvikling. På grunnlag av dette er det interessant å se hvordan medarbeiderne oppfatter situasjonen i organisasjonen i dag sammenlignet med desember 2015.

5.1 Er kulturen for å fremme ideer i Mattilsynet forbedret?

For at strategi O skal fungere, er det viktig at det er en tydelig kultur for å komme med nye ideer og forslag til forbedringer. Den første underproblemstillingen min: *Er kulturen for å fremme ideer i Mattilsynet forbedret?* bygger på «Hjulet rundt» undersøkelsen fra 2015. Jeg kommer her i hovedsak til å se på spørsmål fra de to kategoriene «Å komme med nye ideer i Mattilsynet» og «Kultur for forbedring i Mattilsynet» for så å drøfte hvordan respondentene har svart i årets undesøkelse sammenlignet med «Hulet rundt» fra 2015.

5.1.1 Å fremme ideer for forbedring

Spørsmålet som ble trukket frem i 2015 var «Min leder oppmuntrer meg til å fremme nye ideer». Her ser vi i figur 5 under en klar utvikling i både Region Nord og Region Sør og Vest, der de har steget fra henholdsvis 3,05 til 4,20, og 3,43 til 4,41. Her ser vi en økning på 1,15 i Region Nord og 0,98 i Region Sør og Vest. Med grunnlag i dette ser vi at regionene har gått fra å være delvis uenig til delvis enig i denne påstanden. Dette kan sees som en svært positiv endring.



Figur 5 Oppmuntring

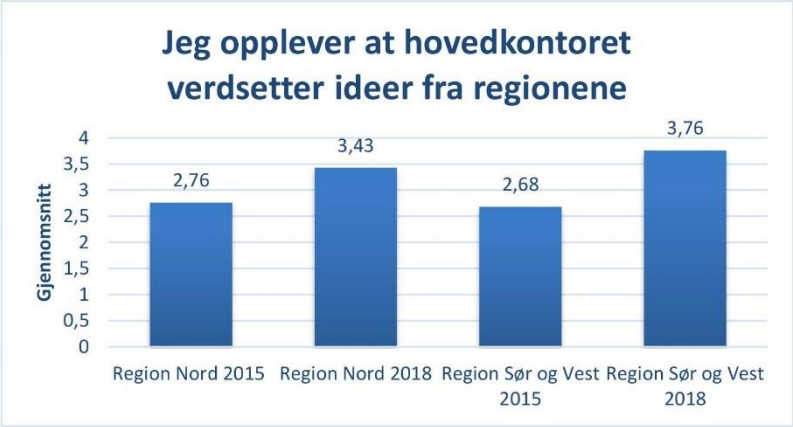
Det som er interessant å se er dersom vi trekker inn spørsmålet som kun var rettet mot ledere. For på spørsmålet «Jeg oppfordrer mine alle mine medarbeidere til å komme med nye ideer» Svarte lederne i Region Nord i gjennomsnitt 6,11 og lederne i Region Sør og Vest 6,00. Dette er en betydelig oppgang fra 2015 der samme spørsmål ga en gjennomsnittlig score på 4,74.

Det jeg vil hente ut av denne dataen er at det tilsynelatende er mer fokus fra lederne sammenlignet med tidligere på å fremme nye ideer fra ansatte. Selv om det fortsatt er ett stort gap mellom ledelsens synspunkt og medarbeiderne, ser vi av tallene at det er en betydelig bedre oppfatning av situasjonen i dag sammenlignet med 2015.

Et annet spørsmål jeg ønsker å knytte opp mot dette er spørsmålet «Det er rom for å komme med nye ideer i Mattilsynet». På dette spørsmålet har gjennomsnittlig svar i Region Nord gått opp fra 3,64 til 4,58 og i Region Sør og Vest har det gått fra 3,76 til 4,84. Dette er et svært viktig spørsmål både med tanke på aksjonsbasert utvikling, strategi O, og selvledelse. Dette ligger i at både strategi O og aksjonsbasert utvikling i stor grad handler om å la medarbeidere ha muligheten til å reflektere over erfaringer på arbeidsplassen for så å finne nye måter å løse oppgavene på. En viktig faktor for at dette skal være mulig er åpenhet for å fremme nye ideer. Økningen på 0,94 og 1,08 i henholdsvis Region Nord og Region Sør og Vest er gode indikatorer på at det nå er større rom for å komme med ideer til forbedring (Jacobsen, 2017).

5.1.2 Verdsetting av ideer

Det andre spørsmålet som ble fremhevet i «Hjulet rundt» var «Jeg opplever at hovedkontoret verdsetter ideer fra regionene». På dette spørsmålet var gjennomsnittet fra 2015 i Region Nord 2,76 og Region Sør og Vest 2,68. Dette skiller seg ut både gjennom det faktum at dette var ett av to spørsmål der Region Nord svarte høyere enn Region Sør og Vest gjennom hele undersøkelsen, og at gjennomsnittet på dette spørsmålet var lavest blant alle spørsmålene på undersøkelsen.



Figur 6 Verdsetting av ideer

Figur 6 over viser gjennomsnittet til begge regionene fra undersøkelsen i 2015 og fra 2018. Denne viser at gjennomsnittet i Region Nord er 3,43 og i Region Sør og Vest 3,76 i årets undersøkelse. Vi ser her at det har vært en betydelig oppgang, spesielt i Region Sør og Vest som har økt med 1,08 fra 2015 til 2018. Økningen i Region Nord har vært nor mer beskjeden, der gjennomsnittet har økt med 0,67. På dette spørsmålet var resultatene i 2015 veldig lave sammenlignet med resten av undersøkelsen. Spesielt økningen i Region Sør og Vest er positiv, men likevel ser vi av tallene at gjennomsnittet ligger under grensen for nøytrale svar. Med andre ord oppfatter hovedvekten av respondentene at hovedkontoret i mindre grad verdsetter ideer fra regionene.

Årsaken til denne forskjellen er det vanskelig for meg å si noe konkret om, men faktorer som at flere forslag fra Region Sør og Vest har blitt oppfulgt sammenlignet med Region Nord kan spille en rolle her.

Hvorvidt de ansatte i Mattilsynet oppfatter hovedkontorets verdsetting av ideer fra regionene kan spille en viktig rolle i utførelsen av strategi O. I teoridelen nevnte jeg viktigheten av indre motivasjon, og hvordan selvfølelsen spiller en viktig rolle (Kaufmann & Kaufmann, 2016). Dersom de ansatte ikke opplever at organisasjonen i sin helhet tar i bruk ideer fra regionene kan dette virke negativt på motivasjonen for å fortsette å fremme egne ideer. Derfor er det viktig at Mattilsynet fokuserer på dette punktet, selv om det allerede har skjedd en forbedring fra tidligere.

5.1.3 Oppsummering av første delproblemstilling

Jeg har nå sett på spørsmål rundt den første av mine delproblemstillinger. Her har jeg funnet at det har vært en betydelig forbedring siden undersøkelsen i 2015, som betyr at svaret på underproblemstillingen i korte trekk er: Ja, det har skjedd en forbedring kulturen for å fremme ideer i Mattilsynet. Den største økningen har skjedd blant lederne med personalansvar. Likevel er det noen spørsmål som har relativt lave gjennomsnitt på svarene. Dette er spesielt på spørsmålet om verdsetting av ideer fra hovedkontoret.

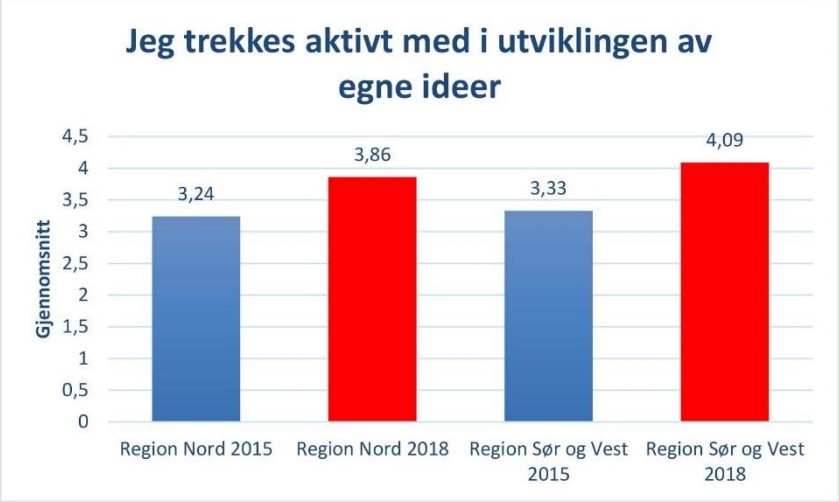
Jeg skal nå gå videre til den neste, som handler om oppfølging og implementering av ideer.

5.2 Er oppfatningen av oppfølging og implementering av nye ideer i Mattilsynet forbedret?

Her skal jeg analysere den andre underproblemstillingen min: *Er oppfatningen av oppfølging og implementering av nye ideer i Mattilsynet forbedret?* Som nevnt handler dette om resultatene fra vår undersøkelse viser bedring sammenlignet med resultatene fra «Hjulet rundt» i 2015.

5.2.1 Oppfølging av ideer i Mattilsynet

Det første spørsmålet jeg vil drøfte under denne problemstillingen er hvordan oppfatningen av oppfølgingen av ideer blir oppfattet av de ansatte i de to regionene vi undersøker. Her er det spørsmål fra kategorien «Oppfølging av ideer i Mattilsynet» som er spesielt relevant.



Figur 7 Jeg trekkes aktivt med i utviklingen av egene ideer

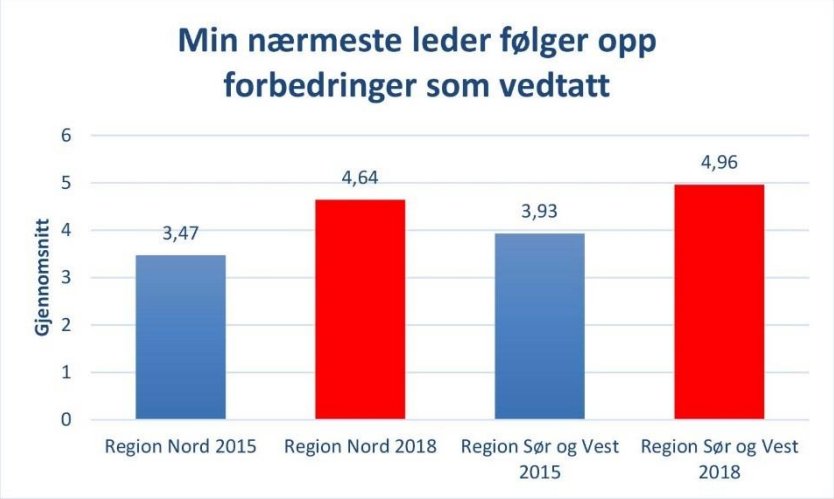
Under denne kategorien var det spørsmålet «Jeg trekkes aktivt med i utviklingen av egne ideer» som skilte seg ut i «Hjulet rundt», og derfor vil jeg se på dette i først. Figur 7 over viser forholdet mellom de ulike svarene, men jeg vil også forklare disse i teksten her. På dette spørsmålet var gjennomsnittet fra Region Nord 3,24 og Region Sør og Vest 3,33 i 2015. Tilsvarende spørsmål i vår undersøkelse gav som jeg viste i datapresentasjonen et gjennomsnitt på 3,86 i Region Nord og 4,09 i Region Sør og Vest. Sammenlignet med de andre tallene jeg har sett på til nå er det ikke en like stor økning her.

Grunnen til at jeg ser på oppfølging av ideer er at dette er knyttet til aksjonsbasert utvikling, spesielt med fokus på aksjonsbasert formidling. Teorien viser til utfordringene med å implementere endringer i ulike avdelinger i en organisasjon. I organisasjoner som Mattilsynet som er fordelt over flere Regioner i tillegg til et hovedkontor er dette spesielt viktig. Teorien viser til at det er nær umulig å kopiere et endringsprosjekt fra en avdeling og sette det inn i en annen. Derfor er det viktig at nye ideer blir fulgt opp og implementert (Rennemo, 2006). Tallene viser oss at de ansatte både i Region Nord og Region Sør og Vest ikke i stor grad oppfatter at de blir trukket med i utviklingen av egne ideer.

Likevel er det ett problem i denne kategorien. Dette er mangelen på svaralternativet «ikke relevant». Dette kan ha medført at vi har respondenter som ikke har fremmet egne ideer som likevel har svart på dette spørsmålet.

5.2.2 Implementering av ideer i Mattilsynet

Jeg har nå drøftet kategorien oppfølging av ideer, og vil nå se på spørsmålene i kategorien implementering. Som jeg viste i presentasjonen av data, vil jeg først se på ett spørsmål, før jeg vurderer kategorien konsekvenser samlet. Som tidligere vil jeg sammenligne disse med svarene med svarene fra «Hjulet rundt» i 2015 for å se om det har vært en utvikling.



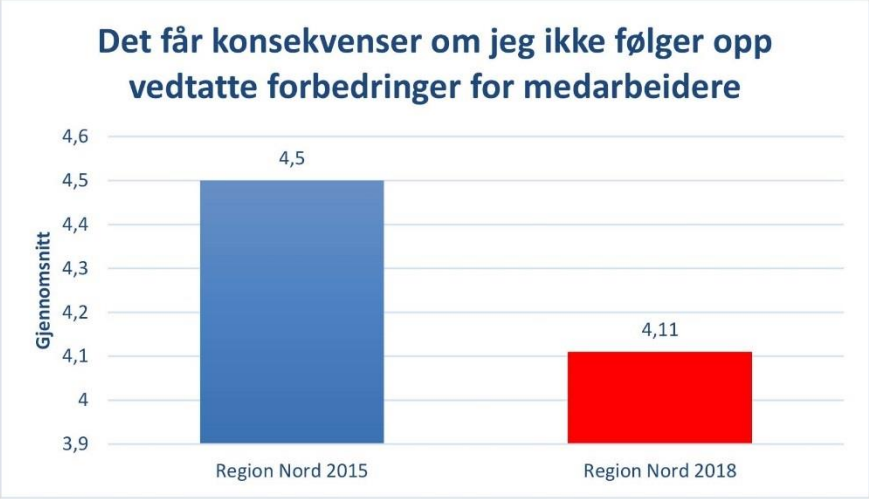
Figur 8 Min nærmeste leder føler opp forbedringer som vedtatt

I første omgang skal jeg her starte med å se på spørsmålet som skilte seg spesielt ut i denne kategorien i 2015. Dette var «Min nærmeste leder følger opp forbedringer som er vedtatt». Som jeg viste til i det innledende kapittelet var det gjennomsnittlige svaret i Region Nord og Region Sør og Vest henholdsvis 3,47 og 3,93. I årets undersøkelse svarte Region Nord 4,64 og Region Sør og Vest 4,96 i gjennomsnitt. Her ser vi en betydelig oppgang fra 2015 til 2018. En slik økning på så kort tid oppfatter jeg som positivt.

Dette er også et spørsmål jeg finner veldig viktig både i forhold til problemstillingen min, og utviklingen til Mattilsynet. Bakgrunnen for denne påstanden ligger i at det er et svært viktig spørsmål med tanke på at strategi O skal fungere. Dersom de ansatte ikke oppfatter at deres ideer blir fulgt opp, vil det kunne redusere sjansen for å komme med nye ideer senere. Dette ligger i hver enkeltes indre motivasjon, siden ideer som blir anerkjente som kan gi en følelse av mestring (Jacobsen, 2017).

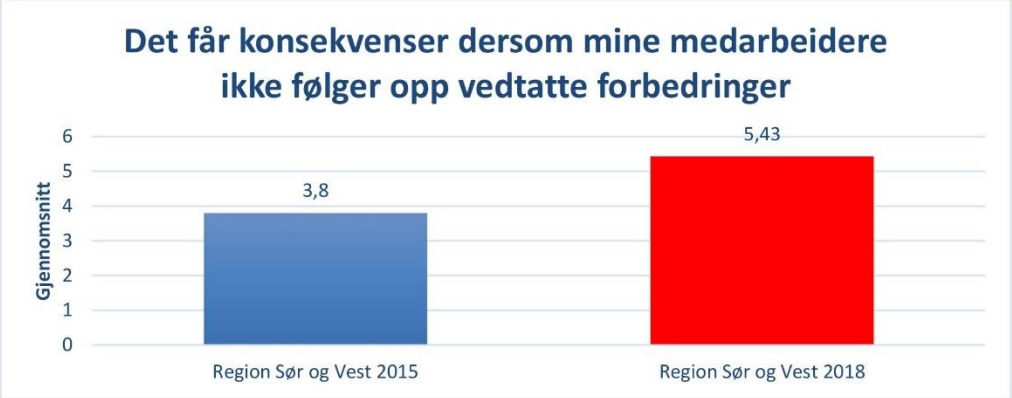
Innenfor implementering ble også spørsmålene rundt konsekvenser fremhevet i «Hjulet rundt». Som jeg forklarte i datapresentasjonen ble alle spørsmålene rundt konsekvenser satt i

sammen til ett gjennomsnitt. Derfor gjorde jeg det samme med tallene fra denne undersøkelsen å kunne sammenligne. Gjennomsnittet i 2015 var for Region Nord 3,06 og for Region Sør og Vest 3,22. Tallene fra 2018 er også her betraktelig høyere, med et gjennomsnitt på 3,80 i Region Nord, og 4,27 i Region Sør og Vest. Her ser vi at Region Sør og Vest har hatt en betydelig større oppgang enn Region Nord, med en økning på henholdsvis 1,05, mot 0,74.



Figur 9 Konsekvenser ledere Region Nord

Svarene fra lederen er også her høyere enn svarene fra resten av de ansatte, som vi ser i tabell 7 fra presentasjonen av spørsmålene som kun gikk mot lederne. «Det får konsekvenser om jeg ikke følger opp vedtatte forbedringer for medarbeidere» fikk vi ett gjennomsnitt på 4,11 fra Region Nord og 4,57 fra Region Sør og Vest. Tallene fra undersøkelsen i 2015 var for Region Nord var 4,50 i Region Nord, og 3,40 i Region Sør og Vest. I Region Nord ser vi for første gang en nedgang fra 2015 til 2018, der tallene er 0,39 svakere i årets undersøkelse. Dette er noe overraskende med tanke på at Region Sør og Vest har økt med 1,17 på samme spørsmål.



Figur 10 Konsekvenesr ledere Region Sør og Vest

«Det får konsekvenser dersom mine medarbeidere ikke følger opp vedtatte forbedringer» var gjennomsnittet 4,67 i Region Nord og 5,43 i Region Sør og Vest. Her var svarene fra 20115 i «Hjulet rundt» 4,00 og 3,80 i henholdsvis Region Nord og Region Sør og Vest. Dette er en økning på 0,67 i Region Nord og hele 1,63 i Region Sør og Vest. Det er svært interessant å se at det er så ulike svar i de to Regionene på disse spørsmålene. Spesielt på konsekvenser rettet mot medarbeiderne, der svaret var hele 0,76 høyere.

Viktigheten av implementering av nye ideer og forbedringstiltak ser vi i teorien aksjonsbasert utvikling, spesielt innen formidling. Som jeg viste til der er det ofte slik at tiltak faller bort etter at det første prøveprosjektet er gjennomført. Derfor er det svært viktig at rutinene for implementering av disse tiltakene er på plass. Tallene viser at det har vært en betydelig økning mellom 2015 og 2018, men likevel er ikke tallene utelukkende positive. Dette var spesielt tydelig på spørsmålet rettet mot lederne i Region Nord, der det var en nedgang på 0,39 på det ene spørsmålet. På spørsmålet om konsekvenser viser et gjennomsnitt på 4,27 fra Region Sør og Vest og 3,80 i Region Nord at respondentene, spesielt i Region Nord, ikke oppfatter at det er tydelige konsekvenser for ikke å følge opp vedtatte forbedringer. På konsekvenser var det også svært ulike svar blant lederne, der lederne i Region Nord var betraktelig lavere enn lederne i Region Sør og Vest. For å sikre at ulike forbedringsprosjekt er det derfor viktig at det fortsettes å fokusere på hvordan Mattilsynet arbeider med implementeringen av ideer og forbedringstiltak (Rennemo, 2006).

5.2.3 Oppsummering av andre problemstilling

Vi ser også på denne underproblemstillingen at det i all hovedsak har vært en forbedring i oppfølging og implementering av forbedringer i Mattilsynet. Spesielt spørsmålet om lederne fulgte opp forbedringsarbeidet var utelukkende positiv, med en tydelig økning i begge regioner og godt over 4,00. Svarene på konsekvenser derimot var ikke så enkelt å konkludere med. I Region Nord var svarene relativt lave, selv om det var en oppgang på de fleste spørsmålene. Men det var ikke positivt at ett av spørsmålene hadde lavere svar i årets undersøkelse sammenlignet med «Hjulet rundt» fra 2015. På spørsmålene om konsekvenser i Region Sør og Vest var utviklingen langt mer positiv, der lederne viste til mye høyere fokus på tydelige konsekvenser for ikke å følge opp forbedringer.

Som en siste del av oppgaven vil jeg gå inn på handlingsrom og rammeverk i Mattilsynet. Dette er ikke spørsmål som er knyttet direkte til problemstillingen min, men jeg vil kort redegjøre for viktigheten av noen faktorer for å kunne lykkes med Mattilsynets omorganisering.

5.3 Handlingsrom og rammeverk

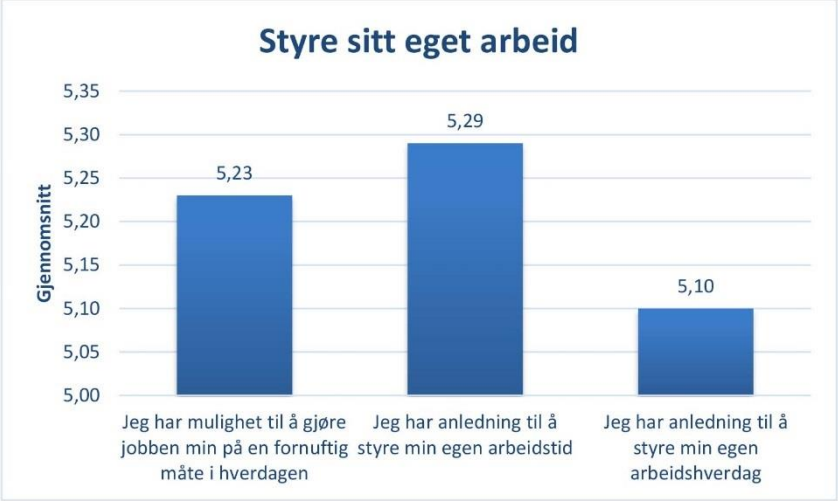
Da jeg presenterte dataen vi samlet inn under handlingsrom og rammeverk presiserte jeg at dette er spørsmål som ikke ble stilt i 2015, og jeg har derfor ikke det samme sammenligningsgrunnlaget her som på tidligere analyser. Derfor er dette spørsmål jeg vil drøfte kun på verdien av svarene i denne undersøkelsen. Jeg vil fortsatt se på 4,00 som et nøytralt gjennomsnitt. Dersom det gjennomsnittlige svaret ligger under dette vil jeg se på det som dårlig, og bra dersom det ligger over.

Som nevnt i teorien rundt selvledelse fører større kontrollspenn til mindre oppfølging fra leder. Et viktig punkt for å håndtere en økning i kontrollspennet er å øke medarbeidernes evne til å drive med selvledelse. Jeg vil nå se på hvordan de ansatte i Mattilsynet oppfatter sine muligheter til å styre eget arbeid (NOU 2000:14).

De første spørsmålene i denne kategorien handlet om hvordan hver enkelt medarbeider, fagrådgiver og leder opplever styringen av egen arbeidshverdag. Resultatene her var relativt høye, med et samlet gjennomsnitt på 5,27.

5.4.1 Styre sitt eget arbeid

Flere av spørsmålene i denne kategorien handler direkte om hvordan de ansatte i Mattilsynet føler de har anledning til å styre sin egen arbeidshverdag. Dette ser vi på spørsmålene «Jeg har mulighet til å gjøre jobben min på en effektiv måte i hverdagen», «Jeg har anledning til å styre min egen arbeidstid», og «Jeg har anledning til å styre min egen arbeidshverdag». Som figur 11 handlingsrom og rammeverk viser, er svarene på disse spørsmålene svært like i Region Nord og Region Sør og Vest. Den største forskjellen er på førstnevnte spørsmål, der det skiller 0,22 mellom Region Nord og Region Sør og Vest. Derfor velger jeg å se på disse samlet under denne problemstillingen. Figur 11 under viser gjennomsnittsvarene for begge regioner samlet.



Figur 11 Styre sitt eget arbeid (Hentet fra tabell x)

Det vi ser her er at gjennomsnittet av respondenter er enig i at de har anledning til å styre sitt eget arbeid. Som jeg nevnte innledningsvis regner jeg svar på 4,00 som nøytralt, og dersom snittet er over dette så ser jeg på svaret som positivt. I dette tilfelle ligger snittet på alle de tre spørsmålene på 5,10 eller bedre. Dette regner jeg som svært gode tall som indikerer at majoriteten av de ansatte i disse to regionene opplever å ha stor kontroll over sin egen hverdag. Figur 11 over viser at det er litt lavere gjennomsnitt på spørsmålet rettet mot styring av arbeidshverdagen. En antakelse jeg har er at dette kommer av at de har visse arbeidsoppgaver som må gjøres i løpet av arbeidsdagen, noe som gjør at de har litt mindre kontroll over denne sammenlignet med disponering av tid.

Disse tallene er inkludert på grunn av Mattilsynets ønske om å arbeide inn selvledelse og medarbeiderskap i de ulike regionene og avdelingene i organisasjonen. Som nevnt i teoridelen handler selvledelse om medarbeidernes evne til å motivere seg selv. Et viktig kriteria for at dette skal fungere er at hver enkelt medarbeider opplever å ha muligheten til å styre sin egen arbeidsdag. Ut ifra tallene for styring av eget arbeid ser jeg at de ansatte virker å være fornøyde med muligheten de har, der spesielt styring av arbeidstid scorer høyest. På bakgrunn av dette fremstår det som at medarbeiderne allerede i dag oppfatter at de har bra styring over egen arbeidshverdag (Glasø & Thompson, 2018).

6. Konklusjon

I det innledende kapittelet på denne oppgaven presenterte jeg problemstillingen min som var: *Har endringene i Mattilsynet ført til forbedret fokus på ide- og forbedringsarbeid i organisasjonen?* For å svare på denne satte jeg også opp flere underproblemstillinger som var knyttet til de ulike kategoriene i spørreundersøkelsen min.

Den første underproblemstillingen min var?: *Er kulturen for å fremme ideer i Mattilsynet forbedret?* Denne la grunnlaget for min drøfting av de to kategoriene «Å komme med nye ideer i Mattilsynet» og «Kultur for forbedring i Mattilsynet». Brukte jeg resultater fra de to kategoriene for å se om det har skjedd en forbedring innen organisasjonen. Jeg fant her en betydelig økning fra «Hjulet rundt» undersøkelsen til undersøkelsen vi gjennomførte, der det var spesielt stor økning blant lederne.

På den andre underproblemstillingen min stilte jeg spørsmålet: *Er oppfatningen av oppfølging og implementering av nye ideer i Mattilsynet forbedret?* Etter analysen av spørsmålene under denne problemstillingen, er det klare tegn til at det har skjedd en forbedring i oppfølging og implementering av ideer i Mattilsynet. Likevel var det som nevnt nedgang på ett spørsmål blant lederne i Region Nord.

Under den siste delen av analysen så jeg på hvordan respondentene opplevde muligheten til å styre sin egen arbeidshverdag. Her påpekte jeg at dette er en viktig faktor for å kunne videreutvikle medarbeiderskap og selvledelse blant de ansatte i organisasjonen. Her kunne jeg vise til at det var svært positive svar, og gjennomsnittet opplevde å ha bra styring over egen arbeidshverdag.

Så det siste spørsmålet som gjenstår er: Har endringene i Mattilsynet ført til forbedret fokus på ide- og forbedringsarbeid i organisasjonen? Som jeg viste til i analysen er organisasjonen et stykke fra å være i den ideelle situasjonen med tanke på idearbeid, da flere av spørsmålene hadde relativt lave gjennomsnitt. Ut ifra problemstillingen og dataen jeg har samlet i denne oppgaven, fremstår det likevel som at det har skjedd en forbedring i ide- og forbedringsarbeidet. Det er også verdt å merke seg at den største økningen har foregått hos lederne.

6.1 Videre forskning

Jeg har nå gått inn på utviklingen Mattilsynet har vært igjennom siden starten på endringsprosjektet i 2015. Videre ville det vært veldig interessant å undersøke hvordan både ledere og medarbeidere oppfatter den nye rollen med selvledelse og medarbeiderskap, og fått et innblikk i hvordan dette nå fungerer i organisasjonen.

7. Litteraturliste

Pensumlitteratur:

Jacobsen, D. (2017). *Organisasjonsendringer og endringsledelse.* Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2010). *Hvordan organisasjoner fungerer.* Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-aministrative fag.* Oslo: Abstrakt forlag.

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2016). *Psykologi i organisasjon og ledelse.* Bergen: Fagbokforlaget.

Olsen, K. M. (2016). Deltakelse og medvirkning. I A. Mikkelsen, & T. Laudal, *Strategisk HRM 1; Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (ss. 241-271). Oslo: Cappelen Damm.

Roos, G., Krogh, G. v., Roos, J., & Boldt-Christmas, L. (2010). *Strategi: en innføring.* Bergen: Fagbokforlaget.

Egenvalgt pensum:

Glasø, L., & Thompson, G. (2018). Selvledelse. I L. Glasø, & G. Thompson, *Selvledelse - Teori, forskning og praksis* (ss. 61-85). Oslo: Gyldendal.

Mattilsynet. (2018a, April 16). *Mattilsynets årsrapport for 2017 (Kortversjon).* Hentet Mai 20, 2018 fra Mattilsynet: https://www.mattilsynet.no/om_mattilsynet/mattilsynets_aarsrapport_for_2017_kortversjon.30449/binary/Mattilsynets%20%C3%A5rsrapport%20for%202017%20(kortversjon)

Mattilsynet. (2018b, Mars 8). *Om Mattilsynet*. Hentet Mai 20, 2018 fra Mattilsynet.no: https://www.mattilsynet.no/om_mattilsynet/

NOU 2000:14. *En bedre organisert politi- og lensmannsetat.* Hentet fra https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-1999-10/id141625/sec15

Peters, T. (1998). *Tenk nytt; Bare de kreative overlever.* Oslo: Egmont hjemmets bokforlag.

Rennemo, Ø. (2006). *Levér og lær: Aksjonsbasert utvikling i resultatorienterte organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.

Interne dokumenter Mattilsynet:

Bredvold, R. (2016). Sluttrapport fra prosjektet "Hjulet rundt" - Bidrag fra Høgskolen i Lillehammer (HiL). Lillehammer: Upublisert manuskrift.

Mattilsynet. (2016a). Evaluering av DMM i 2016 Sluttrapport. Upublisert manuskrift.

Mattilsynet. (2016b). Medarbeiderskapssatsingen. Upublisert mauskrift.

Mattilsynet. (2017). Til møtet med Høgskolen i Innlandet. Upublisert manuskrift.

Vedlegg 1 Følgeskjema spørreundersøkelsen

Hei.

Du mottar denne e-posten fordi du er invitert til å svare på en spørreundersøkelses som skal gi Mattilsynet et kunnskapsgrunnlag som kan brukes til å evaluere den nye lederrollen i "Det moderne Mattilsynet" (DMM).

Vi er tre studenter fra Høgskolen i Innlandet – Lillehammer som studerer organisasjon og ledelse, og som nå skriver våre bacheloroppgaver. I oppgavene anvender vi empiri innhentet i Mattilsynet.

Spørreundersøkelsen er utarbeidet i samarbeid med Østlandsforskning. Spørsmålene dreier seg om tre temaer som vi fokuserer på i våre bacheloroppgaver: *forbedring*, *motivasjon* og *fjernledelse*.

Du vil bruke ca. 10 minutter å svare på hele undersøkelsen. Prøv å svar så åpent og ærlig som du kan. Det er ingen riktige eller gale svar.

Tilgang og konfidensialitet

Fordi utsending av spørreundersøkelsen skjer via e-post, har vi fått oversendt en e-post liste fra Mattilsynet, men vi har ikke tilgang til respondentenes navn. Opplysningene anonymiseres når prosjektet er ferdigstilt, og datafiler slettes. Prosjektet avsluttes innen 22.mai 2018.

Det er kun oss tre studentene som gjennomfører prosjektet, samt tre forskere fra Østlandsforskning, som vil ha tilgang til svarene som innhentes. Det er også oppdragstaker Østlandsforskning som eier dataene. Dine svar er konfidensielle og vil ikke bli delt med andre. Dataene er lagret på sikker server ved Høgskolen i Innlandet og skal bare brukes i tråd med formålet ved undesøkelsen. Prosjektleder Torhild Andersen har ansvar for den daglige driften av prosjektet og at opplysninger du oppgir blir behandlet på en sikker måte og innenfor forskningsetiske retningslinjer.

Hva skjer med informasjonen?

Opplysningene som registreres i spørreskjemaet vil kun brukes slik som beskrevet i hensikten med kartleggingen. Resultatene formidles i form av tre bacheloroppgaver.

Dersom du har spørsmål om undersøkelsen kan du ta kontakt på e-post eller telefon:

Kolbjørn Ulvund: e-post: k.ulvund@yahoo.no ; mobiltelefon: +47 918 55 726

Stian Johansen: stianjohansen93@gmail.com Eirik Holdal: eiriknorthug@outlook.com

Med vennlig hilsen

Vedlegg 2 Spørreundersøkelsen

Det Moderne Mattilsynet

Takk for at du tar deg til å svare på denne undersøkelsen i regi av Høgskolen i Innlandet – Lillehammer og Østlandsforskning!

Vi begynner med noen bakgrunnsvariabler, før du skal svare på en rekke påstander der du skal si deg helt uenig (1) til helt enig (7)

Flere av påstandene omhandler ideer. Her mener vi generelt alle typer ideer, forslag eller lignende du har til forbedring i Mattilsynet

1. Alder
2. Kjønn
3. Hvilken rolle har du i Mattilsynet
4. I hvilken region i Mattilsynet er du ansatt i
5. Hvor lenge har du jobbet i Mattilsynet?
6. Har du samme primære kontorsted som din leder?

Vi kommer her med påstander rundt det å komme med nye ideer til forbedringer i Mattilsynet.

Besvar påstanden fra en skala fra 1 (helt uenig) til 7 (helt enig)

Å komme med nye ideer I Mattilsynet

7. Mine kollegaer oppmuntrer meg til å fremme nye ideer
8. Min leder oppmuntrer meg til å fremme nye ideer.
9. Jeg følger meg trygg på mine ideer blir vurdert.

Dette er påstander rundt hvordan du opplever oppfølgingen av ideer og forbedringsarbeidet.

Besvar påstanden fra en skala fra 1 (helt uenig) til 7 (helt enig)

Oppfølgning av ideer i Mattilsynet

10. Jeg trekkes aktivt med i utviklingen av egne ideer.
11. Jeg trekkes aktivt med i utviklingen av andre sine ideer.
12. Jeg blir informert om ideen min blir fulgt opp eller ikke

Hvordan opplever duimplementeringen av nye ideer og forbedringsarbeid?

Besvar påstanden fra en skala fra 1 (helt uenig) til 7 (helt enig)

Implementering av ideer i Mattilsynet.

13. I min avdeling/seksjon har vi et godt system for å sikre at alle får informasjon om vedtatte forbedringer
14. I min avdeling/seksjon er vi gode til å gjennomføre nye forbedringer som er vedtatt.
15. Min nærmeste leder følger opp forbedringer som er vedtatt
16. Jeg tilpasser min måte å jobbe på i henhold til nye vedtatte forbedringer.
17. Det får konsekvenser dersom avdelingen/seksjonen ikke følger opp vedtatte forbedringer
18. Det får konsekvenser dersom nærmeste leder ikke følger opp vedtatte forbedringer
19. Det får konsekvenser dersom jeg ikke følger opp vedtatte forbedringer

Hvordan opplever du kulturen for ide- og forbedringsarbeid?

Besvar påstanden fra en skala fra 1 (helt uenig) til 7 (helt enig)

Kultur for ideer i Mattilsynet

20. Det er rom for å komme med nye ideer i Mattilsynet
21. Jeg opplever at hovedkontoret verdsetter ideer fra regionene
22. Jeg opplever at det er god ideutveksling på tvers av regionene
23. Mattilsynets medarbeidere oppmuntrer hverandre til å fremme ideer
24. For meg er det selvsagt å alltid jobbe med forbedringer

I denne delen skal du besvare spørsmål rundt handlingsrom og rammeverk i Mattilsynet. Med handlingsrom menes din mulighet til å styre eller handle innenfor gitte rammer

Besvar påstanden fra en skala fra 1 (helt uenig) til 7 (helt enig)

Handlingsrom og tydelige rammer

25. Jeg har handlingsrom til å gjøre jobben min på en fornuftig måte i hverdagen
26. Jeg har anledning å styre min egen arbeidstid
27. Jeg har anledning til å styre min egen arbeidshverdag
28. Jeg opplever tydelige forventninger til hva som er en god prestasjon fra min side
29. Jeg vet hvor jeg skal gå for å få avklaring når det oppstår nye eller uventede spørsmål
30. Jeg har handlingsrom til å gjøre jobben min på en effektiv måte
31. Jeg samhandler godt med de jeg er avhengig av for å få løst oppgavene mine i min egen enhet.
32. Jeg samhandler godt med de jeg er avhengig av for å få løst oppgavene mine utenfor min egen enhet

Dette er påstander rettet mot deg som har svart at du er leder med personalansvar.

Besvar påstanden fra en skala fra 1 (helt uenig) til 7 (helt enig)

Ledelse av forbedringsarbeid i Mattilsynet

33. Jeg oppfordrer alle mine medarbeidere til å komme med nye ideer.
34. Jeg oppdaterer mine ansatte om ideer som fremmes.
35. Jeg følger alltid opp forbedringer har blitt gjort.
36. Det får konsekvenser om jeg ikke følger opp vedtatte forbedringer for medarbeidere
37. Det får konsekvenser dersom mine medarbeidere ikke følger opp vedtatte forbedringer

Dersom du har noe du vil legge til rundt denne undersøkelsen, kan du fortelle oss dette her.

Dette er helt valgfritt

38. Har du kommentar til undersøkelsen?

Vedlegg 3 Data fra «Hjulet rundt» 2015

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean Lower Bound	95% Confidence Interval for Mean Upper Bound
Å komme med nye ideer i Mattilsynet : Jeg føler meg trygg på at mine ideer blir vurdert.	Region Nord	77	3,36	1,385	,158	3,05	3,68
	Region Sør og Vest	101	3,55	1,473	,147	3,26	3,85
	Total	635	3,55	1,408	,056	3,44	3,66
Å komme med nye ideer i Mattilsynet : Mine kollegaer oppmuntrer meg til å fremme nye ideer	Region Nord	78	3,36	1,184	,134	3,09	3,63
	Region Sør og Vest	105	3,34	1,254	,122	3,10	3,59
	Total	652	3,54	1,248	,049	3,45	3,64
Å komme med nye ideer i Mattilsynet : Min leder oppmuntrer meg til å fremme nye ideer	Region Nord	79	3,05	1,310	,147	2,76	3,34
	Region Sør og Vest	108	3,43	1,429	,137	3,15	3,70
	Total	656	3,62	1,415	,055	3,51	3,73

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean Lower Bound	95% Confidence Interval for Mean Upper Bound
Oppfølging av ideer i Mattilsynet : Jeg trekkes aktivt med i utviklingen av egne ideer.	Region Nord	75	3,24	1,293	,149	2,94	3,54
	Region Sør og Vest	99	3,33	1,325	,133	3,07	3,60
	Total	615	3,60	1,369	,055	3,50	3,71
Oppfølging av ideer i Mattilsynet : Jeg trekkes aktivt med i utviklingen av andre sine ideer.	Region Nord	76	3,25	1,266	,145	2,96	3,54
	Region Sør og Vest	103	3,23	1,254	,124	2,99	3,48
	Total	627	3,43	1,252	,050	3,33	3,53
	Region Nord	68	3,03	1,403	,170	2,69	3,37

Oppfølging av ideer i Mattilsynet : Jeg blir informert om ideen min blir vedtatt eller ikke.	Region Sør og Vest	91	3,20	1,310	,137	2,92	3,47
	Total	575	3,36	1,427	,060	3,25	3,48

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean Lower Bound	95% Confidence Interval for Mean Upper Bound
Implementering av ideer i Mattilsynet : I min avdeling/seksjon har vi et godt system for å sikre at alle får informasjon om vedtatte forbedringer.	Region Nord	69	3,23	1,426	,172	2,89	3,57
	Region Sør og Vest	103	3,63	1,414	,139	3,35	3,91
	Total	624	3,46	1,357	,054	3,35	3,56
Implementering av ideer i Mattilsynet : I min avdeling/seksjon er vi gode til å gjennomføre nye forbedringer som er vedtatt.	Region Nord	68	3,53	1,203	,146	3,24	3,82
	Region Sør og Vest	100	3,78	1,292	,129	3,52	4,04
	Total	606	3,73	1,211	,049	3,63	3,83
Implementering av ideer i Mattilsynet : Jeg tilpasser min måte å jobbe på i henhold til nye vedtatte forbedringer.	Region Nord	75	4,59	,946	,109	4,37	4,80
	Region Sør og Vest	105	4,75	,907	,089	4,58	4,93
	Total	630	4,69	,924	,037	4,62	4,76
Implementering av ideer i Mattilsynet : Min nærmeste leder følger opp forbedringer som er vedtatt	Region Nord	68	3,47	1,461	,177	3,12	3,82
	Region Sør og Vest	103	3,93	1,352	,133	3,67	4,20
	Total	589	3,90	1,322	,054	3,80	4,01
Implementering av ideer i Mattilsynet : Det får konsekvenser dersom avdelingen/seksjonen ikke følger opp vedtatte forbedringer	Region Nord	55	2,84	1,463	,197	2,44	3,23
	Region Sør og Vest	85	3,12	1,304	,141	2,84	3,40
	Total	496	3,15	1,394	,063	3,02	3,27
Implementering av ideer i Mattilsynet : Det får konsekvenser dersom nærmeste leder ikke følger opp vedtatte forbedringer	Region Nord	47	2,83	1,537	,224	2,38	3,28
	Region Sør og Vest	80	3,21	1,366	,153	2,91	3,52
	Total	443	3,14	1,429	,068	3,00	3,27
Implementering av ideer i Mattilsynet : Det får konsekvenser dersom jeg ikke følger opp vedtatte forbedringer	Region Nord	58	3,28	1,448	,190	2,90	3,66
	Region Sør og Vest	86	3,40	1,366	,147	3,10	3,69
	Total	516	3,50	1,379	,061	3,38	3,62

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean Lower Bound	95% Confidence Interval for Mean Upper Bound
Kultur for ideer i Mattilsynet : Det er rom for å komme med nye ideer i Mattilsynet.	Region Nord	75	3,64	1,372	,158	3,32	3,96
	Region Sør og Vest	102	3,76	1,380	,137	3,49	4,04
	Total	628	3,80	1,352	,054	3,70	3,91
Kultur for ideer i Mattilsynet : Jeg opplever at hovedkontoret verdsetter ideer fra regionene.	Region Nord	50	2,76	1,222	,173	2,41	3,11
	Region Sør og Vest	79	2,68	1,306	,147	2,39	2,98
	Total	478	3,04	1,379	,063	2,91	3,16
Kultur for ideer i Mattilsynet : Jeg opplever at det er god ideutveksling på tvers av regionene.	Region Nord	59	2,63	1,388	,181	2,27	2,99
	Region Sør og Vest	84	2,68	1,253	,137	2,41	2,95
	Total	463	2,85	1,254	,058	2,74	2,97

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean Lower Bound	95% Confidence Interval for Mean Upper Bound
Ledelse av forbedringsarbeid i Mattilsynet : Jeg oppfordrer alle mine medarbeidere til å komme med nye ideer	Region Nord	6	4,33	1,366	,558	2,90	5,77
	Region Sør og Vest	5	4,20	2,049	,917	1,66	6,74
	Total	46	4,74	1,063	,157	4,42	5,05
Ledelse av forbedringsarbeid i Mattilsynet : Mine medarbeidere oppmuntrer hverandre til å fremme ideer.	Region Nord	6	3,83	,408	,167	3,40	4,26
	Region Sør og Vest	5	4,20	1,095	,490	2,84	5,56
	Total	45	4,36	1,090	,163	4,03	4,68
	Region Nord	6	5,17	,753	,307	4,38	5,96

Ledelse av forbedringsarbeid i Mattilsynet : Jeg følger alltid opp forbedringer som er vedtatt	Region Sør og Vest	5	4,80	,837	,374	3,76	5,84
	Total	46	4,80	,833	,123	4,56	5,05
Ledelse av forbedringsarbeid i Mattilsynet : Det får konsekvenser dersom jeg som leder ikke følger opp vedtatte forbedringer	Region Nord	6	4,50	1,378	,563	3,05	5,95
	Region Sør og Vest	5	3,40	,894	,400	2,29	4,51
	Total	46	4,02	1,406	,207	3,60	4,44
Ledelse av forbedringsarbeid i Mattilsynet : Det får konsekvenser dersom mine medarbeidere ikke følger opp vedtatte forbedringer	Region Nord	6	4,00	,894	,365	3,06	4,94
	Region Sør og Vest	5	3,80	1,095	,490	2,44	5,16
	Total	46	3,96	1,074	,158	3,64	4,28

7.3 Oppsummering av dokumenter

EVALUERING AV LEDERROLLEN I DET MODERNE MATTILSYNET

Oppsummering av dokumentstudie Pr. 23.05.18 – innspill til grunnlag for casestudier/intervjuguide

	Dokument	Essens	Fra hvem er det samlet data ?	Følges opp i casestudiene/intervjuene
2018	Region Stor- Oslo Evaluering. Sluttrapport	Region Stor- Oslo hadde spesielle faglige utfordringer, og fikk etablere en forsøksordning med delvis organisering etter fag (hybridorganisering). I DMM har alle regioner enheter som er faglig orienterte, i Stor-Oslo er det fagorganisering på tvers av og ikke bare innad i avdelingene. Evalueringens resultat: - Mattilsynet har god evne til å sikre beredskapen Alle regionene har god samhandling seg imellom og med hovedkontoret. - Samhandlingen i Region Stor-Oslo fungerer også godt. Avdeling Østfold og Follo og regiondirektørens stab er delt i oppfatningen av hvor godt samarbeidet med det andre regionene er. Omorganiseringene i regionene skulle sikre at ressurser til styre- og støtteoppgaver ble overført til tilsyn. Tilsynsproduksjonen har økt fra 2014 til 2017, den største økningen skjedde fra 2015 til 2017. (bla grunnet smilefjesordningen) Gjennomgående oppgir ledere og medarbeidere i alle regionene at de ikke får særlig avlastning fra administrativt personell. Stor-Oslo skiller seg ikke fra de øvrige regionene eller HK i denne vurderingen. Omorganiseringen ser ikke ut til å ha ført til store endringer i enhetlighet og helhetlighet, og Stor-Oslo skiller seg ikke ut i forhold til de andre regionene på dette målområdet.	Dokumenststudier, bl.a. materiale fra Workshop 2017, der avdelingene evaluerte seg selv Statistikk Spørreundersøkelse til alle medarbeidere i stor- Oslo Ledere, fagrådgivere og regionenes stab Hovedkontoret HR, økonomi, Mat, fisk og sjømat, planter og dyr Intervju	
2018	Oppfølging av Hjulet Rundt – Spørreundersøkelse	Oppfølging av Hjulet rundt (2015) i to regioner, med noen nye spørsmål. Handler først og fremst om FORBEDRINGSARBEID Å komme med nye ideer i Mattilsynet - Mine kolleger oppmuntrer meg	Region Nord og Sør og Vest	Se frekvensfordelingen Noen åpne kommentarer som kan følges opp:

		- *Min leder oppmuntrer meg til å fremme nye ideer (økt siden forrige undersøkelse)* - *Jeg føler meg trygg på at mine ideer blir vurdert* Oppfølging av ideer i Mattilsynet - Trekkes aktivt med i utviklingen av nye ideer - Trekkes aktivt med i utviklingen av andres ideer - Blir informert om ideen min blir fulgt opp eller ikke Implementering av ideer i Mattilsynet: - I min avd har vi godt system for å sikre at alle får informasjon om vedtatte forbedringer - I min avdeling/ seksjon er vi gode til å gjennomføre forbedringer som er vedtatt - Min nærmeste leder følger opp forbedringer som er vedtatt - Jeg tilpasser min måte å jobbe på ihht nye vedtatte forbedringer - Det får konsekvenser dersom avd/seksj ikke følger opp vedtatte forbedringer - Det får konsekvenser dersom nærmeste leder ikke følger opp vedtatte forbedringer - Det får konsekvenser dersom jeg ikke følger opp… Kultur for forbedring - Det er rom for å komme med nye ideer - Opplever at HK verdsetter - God ideutveksling på tvers av regionene - MTs medarbeidere oppmuntrer hverandre til å fremme ideer - Selvsagt å jobbe med forbedringer (høy score) Handlingsrom og rammeverk		*-Lederspennet er blitt for stort. Å ikke bli sett i forhold til faglige utfordringer og ikke ha faglig styrke på kontorstedet er vanskelig.* -Kvalitet forsvinner i presset på kvantitet (antall tilsyn). *-Det er nok en utbredt oppfatning i regionene om at hvis en sender noe til HK vil det lett forsvinne i det sorte hullet. Men min ledelse gir meg alltid tydelig tilbakemelding og involverer meg i utviklingsarbeidet.* -Er ikke helt komfortabel med fjernledelse - Savner spørsmål som: Hvor ofte har du kontakt med din leder? Ser din leder hvilke oppgaver du utfører? Veit din leder hvilke oppgaver du har? Har din leder oversikt over de oppgaver som skal utføres i avdelingen? - Det er uendelig mange arbeidsgrupper som nedsettes og innspill som skal gis, så sånn sett oppfordres alle til å bidra, men mange har ikke tid/lyst til å komme med innspill i en travel hverdag. - Har nylig flyttet inn i åpent landskap, det tar litt tid før alt et nye får satt seg - Kulturen for involvering i MT ved store endringer er dårlig. HK påstår at det er involvering, men det vi foreslår blir sjelden hørt. Alt kommer ned til økonomi og hvor det kan spares - Grunnen til at vi ikke kan utføre arbeidet vårt effektivt og godt nok er manglende ressurser

		- Mulighet til å gjøre jobben på en fornuftig måte i hverdagen - Anledning til å styre min egen arbeidstid - Anledning til å styre egen arbeidshverdag - Tydelige forventninger til hva som er god prestasjon - *Vet hvor jeg skal går for å få avklaring* - Mulighet til å gjøre jobben på en effektiv måte - *Samhandler godt med de jeg er avhengig av – i egen enhet/ utenfor egen enhet* Ledelse av forbedringsarbeid i Mattilsynet (rettet til lederne) - Jeg oppfordrer alle mine medarbeidere til å komme med nye ideer (høy score) - Jeg oppdaterer mine ansatte om ideer som fremmes - Jeg følger opp at forbedringer har blitt gjort - Det får konsekvenser om jeg ikke følger opp vedtatte forbedringer for medarbeiderne - Det får konsekvenser dersom mine medarbeidere ikke følger opp		- Tankene om MT er bra, men de fungerer dårlig. Oppover i systemet sitter det folk som bremser nye forslag. - Et viktig mantra var å sette inspektøren i sentrum (*følg opp – hvordan settes inspektøren i sentrum?)* jeg opplever at regionen ikke har fokus på inspektøren. Ledelsen i regionen har mest fokus på seg selv og de endringene som skal gjøres. - Modellen er god, men inspektøren henger bare etter alle avgjørelser som taes hele tiden. Vi er på sidelinjen og ikke i sentrum. Faglig utfordringer taes ikke på alvor. - Jeg opplever at det i vår avd er kultur for endring. Samspillet i regionen blir stadig bedre takket være fagstyringa vår - ..savnet spørsmål om syn på fjernledelse, tellekantsystemet og at vi er blitt presset inn i et åpent kontorlandskap - ..undersøkelsen spør som vanlig ikke om det som opptar medarbeidere; trivsel, høyt sykefravær og den økonomiske situasjonen er det ingen spørreundersøkelse om. - Undersøkelsen er et bestillingsverk som ikke tar for seg de store problemene Mattilsynet har (*følg opp; hva regnes som de store problemene?)*
2018	BA-oppgaver – i prosess	1) Har endringene i MT ført til sterkere fokus på ide- og forbedringsarbeid i organisasjonen? Fokus på organisasjonsendring/utvikling, og hvordan lederrollen har utviklet seg siden MTs prosjekt startet i 2015 – hvordan det	«	Ide til sp knyttet til lederrollen -følge opp

		jobbes med ideutvikling og forbedringsarbeid. Arbeidsgiverstrategi nr 3; styrke arbeidet med utvikling av lokalt lederskap 2) Motivasjon 3)Fjernledelse		- Medarbeidernes trygghet for at ideene blir vurdert - Oppmuntring fra kolleger - Oppmuntring fra leder - Trekkes aktivt med i utvikling av egne ideer, andres ideer, blir informert om ideen bli fulgt opp
2018	Årsrapport 2017	MT løste samfunnsoppdrag på en god måte i 2017. Høy aktivitet, ute i felt, 70000 tilsyn. Oppdraget krever mye og gjør det utfordrende å legge tilstrekkelig kraft i videreutvikling av organisasjonen og arbeidsmetodene. Blitt mer effektive; lavere driftsbudsjett, færre ledere og ansatte. Må vurdere hvor det er riktig å ha kontorer, hvilke tjenester som skal ytes. MT er Statens tilsyn for planter, fisk, dyr og næringsmidler. Samfunnsoppdraget strekker seg fra jord og fjord til bord. Arbeider for: - Trygg mat og trygt drikkevann - God helse hos planter, fisk og dyr - God dyrevelferd og respekt for dyr og fisk - Helse, kvalitet og forbrukerhensyn - Miljøvennlig produksjon Vi forebygger og håndterer hendelser som kan true mattryggheten, plantehelsen, fiskehelsen, dyrehelsen og dyrevelferden. To forvaltningsnivå; HK og fem regioner. Regionene utfører tilsyn. HK ivaretar direktoratrollen, behandler klagesaker. Tidsbruken til administrasjon og ledelse gikk ned i 2017. Flere ressurser brukt på kjerneaktiviteter og utvikling. Utviklingsarbeid er avgjørende for å effektivisere driften. Veileder mer enn tidligere og lykkes mer i å kommunisere forståelig og målrettet til brukerne.		Større andel av ressursene brukt på kjerneaktiviteter og veiledning – hvordan konkretiseres dette? Gruppebaserte løsninger- hva innebærer det? For å møte utfordringene må MT endre seg raskere – tre strategiske grep: Styrke utviklingsarbeidet Styrke innsamling og bruk av data Spisse oppgaver og tjenester Målet er å bruke mer ressurser på forebygging og veiledning Hva innebærer dette i praksis? Hva betyr det å jobbe mer effektivt på tvers av fag og geografi? Medarbeiderskap og selvledende team – hva innebærer det? Utviklet verktøy og coachet team, hva betyr det?

		Fortsetter å redusere ressursbruken til administrasjon og ledelse; mål at en større andel av ressursene skal gå til kjerneaktiviteter og utvikling. Fortsetter arbeidet med å innføre gruppebaserte løsninger. Evaluerer jevnlig virksomheten for å få kunnskap om effektivitet, måloppnåelse og resultater. Gjennomført interne evalueringer av deler av organisasjonsendringene for å få grunnlag for justeringer og videre utvikling (Den metodiske tilnærmingen kan benyttes på flere områder – hva siktes til her?) Utfordringer med å rekruttere og beholde medarbeidere innen fiskehelse. Medarbeidere trives stort sett i nye kontorløsninger, det er satt i verk flere tiltak for å jobbe mer effektivt på tvers av fag og geografi. En kartlegging blant kritisk viktige kompetansegrupper (hvilke?) viser godt omdømme. Lederkommunikasjonskurs er utviklet som alle ledere skal i gjennom i 2018. Ledelsesutviklingsprogrammet konsentrerte seg om medarbeiderskap og selvledende team. Utviklet verktøy og coachet seksjoner og team. 30 kontorsteder har flyttet inn i arealeffektive lokaler som skal bidra til økt samhandling og kunnskapsdeling. Underveisevaluering (har vi den?) viser at flertallet er jevnt over fornøyd. I 2018 særlig jobbe med: Strategiske prosesser for å definere framtidens kompetansebehov. Rekrutteringsevne overfor prioriterte målgrupper. Prosjektet God ledelse i Mattilsynet som er evaluering av den nye lederrollen og pilot Lean-ledelse.		Lederkommunikasjonskurs – forventninger?
2018	Årsrapport 2017 - kortversjon	Kortversjon viktige veivalg: Høy aktivitet, mye ute i felt, 70000 tilsyn. Veiledet, forenklet regler og brukt klarspråk Oppdraget krever mye: og gjør det utfordrende å legge nok kraft i virdereutviklingen av organisasjonen og arbeidsmetodene. Ny teknologi, utnytting av data fra andre kilder, mer risikobasert aktivitet må til for å jobbe effektivt. Vurdere hvor det er riktig å ha kontorer, hvilke tjenester som skal ytes. Andreplassen i omdømmeundersøkelsen blant 88 offentlige organisasjoner.		

2018	Mandatet for evaluering av den nye lederrollen i MT	Evalueringen skal bidra til utarbeide et godt kunnskapsgrunnlag for videre utvikling av lederrollen og medarbeiderskapet i en organisasjon med behov for innovasjon og omstillingsevne Tema som skal belyses i evalueringen er: 1.Ledelse i en matriselignende organisasjon som: - Legger til rette for at team og prosjektarbeid er viktige arbeidsformer - Fremmer samhandling og effektiv oppgavefordeling i egen enhet, mellom enhetene og mellom HK og regionene 2.Ledelse i en organisasjon med stort lederspenn og ofte flere geografiske lokaliteter som: - Gir medarbeiderne delegert myndighet og faglig handlingsrom - Gir tydelige mål og retning for enheten de leder - Er gode på fjernledelse 3. Ledelse under omstilling som: - Er trygge og tydelige i lederrollen og følger aktivt opp beslutninger - Tydeliggjør ansvar, roller og krav i egen organisasjon - Er innovative. Pådrivere for nye arbeidsmetoder og utnytter mulighetene som digitalisering gir oss		Følg opp: Grensesnitt/regionen Temaet er lederrollen – vi må dra dette videre. Matriselignende organisasjon, når skal vi snakke med hvem? Behov for flere team; Noen har fagleder, noen, noen har ingen Hvordan organiserer vi oss i team? Rolleforståelse er viktig – hvordan forstår vi rollen? Klargjøring av fagets plass Kaving på matrisenivå Team vs interregionale fora Ser lederne at nå må vi ha fokus på mennesker Hva har man fokus på som leder? Det som er klart på på papiret, er det like klart i hodet (til intervju; ta utg pkt i stillingsbeskrivelse, lederkrav – be dem konkretisere?) Hvilke utfordringer gir det meg som leder? Ledernes rollesett
2018	Ledelses- og medarbeider-utviklingsprogrammet i Mattilsynet – PP-presentasjon	Strategi-, organisasjon-, leder- og medarbeiderutvikling i Mattilsynet – sammenhengende prosess i ulike faser Hovedmål for MT omstilling: - Sikre beredskapen - Frigjøre ressurser til kjerneprosessene - Bedre utnyttelse av kompetanse på tvers - Mer enhetlig og helhetlig fokus - Enklere, mer effektiv, fleksibel og robust organisasjon for fremtidens skiftende utfordringer		Formål med ledelsesutviklingsprogrammet: Trygge ledere som er bevisste på sin rolle og oppgaver, med - Større lederspenn og fjernledelse - Mer selvledende og lærende medarbeidere, grupper og team Få leder- og medarbeiderkravene til å leve i hverdagen

		Resultat av strukturendringene: - Fra 3 til 2 forvaltningsnivå - Klagesaker til HK - Fra 8 til 5 regioner - Fra 52 distriktsskontor til 29 avdelinger - Antall kontorsteder beholdt - 30% færre ledere (ra 100 til 70) - Nasjonale og regionale fagfora Ledelsesutviklingsprogrammets formål: Trygge ledere som er bevisste på sin rolle og oppgaver, med - Større lederspenn og fjernledelse - Mer selvledende og lærende medarbeidere, grupper og team Lede gjennomføring og sikre effekt av ny strategi og organisasjonsmodell Få leder- og medarbeiderkravene til å leve i hverdagen Sikre helhetsforståelse (vi-kultur) og enhetlig lederbudskap Modell for (gjennomført) ledelsesutviklingsprogram (2015?) Medarbeiderskapsutvikling i MT 2016-2017, formål: Få medarbeiderkravene til å leve i hverdagen Utvikle selvledende og lærende medarbeidere, grupper og team Være en attraktiv arbeidsplass med gode utviklingsmuligheter Medarbeiderundersøkelsen – oppfølging (?) Hva har vi fått til gjennom ledelsesutviklingprogrammet? Underveisevaluering: ledernes vurdering: - Lederne føler seg styrket som endringsagenter - De fleste opplever at fellessamlingene for alle ledere har gitt nytteverdi gjennom felles forståelse av mål, endringsbehov, felles begrepsapparat - Teamledelse og utvikling av medledelse skårer høyest i ønske om videre tema		Sikre helhetsforståelse (vi-kultur) og enhetlig lederbudskap Hvordan er dette nå?: - Teamledelse og utvikling av med ledelse skårer høyest i ønske om videre tema – hvordan er dette fulgt opp? Gjelder det fortsatt? - Hvordan står det til med «vi-følelsen» - Medarbeiderne vet hva som forventes av dem, kjenner virksomhetens mål – hvordan står det til med dette nå? Lederkravene – hvilke er det? Hva innebærer det?

		- Aktivitetene i programmet har styrket «vi-følelsen» - HR sine internkonsulenter har vært 10. vellykket Medarbeiderne vet hva som forventes av dem, kjenner virksomhetens mål Spørsmål om læring og utvikling i arbeidshverdagen ser ut til å være en styrke Støttende ledelse Kollegastøtte Enheten leverer god kvalitet		
2016/18	Interregionale fagfora – retningslinje om mandat	Formål: IRF skal være en intern, faglig arena for de fem regionene og HK for diskusjon og fastsetting av praksis for det operative tilsynet. Regiondirektøren i den ansvarlige regionen har ansvaret for drift og utvikling av sine IRF og skal sikre at det er en tydelig ansvarsdeling mellom fagforumene og lederlinjen, spesielt i saker som gjelder bruk av personell og andre ressurser. IRF skal diskutere og bli enige om hvordan spørsmål om operativt tilsyn på sitt område skal løses i regionene. IRF både kan og skal foreslå endringer i rammene i vesentlige saker. Fagseksjon på HK deltar med ett fast medlem.		Hvordan fungerer interregionale fagfora?
2016/18	Fagrådgiverfunksjonen i Mattilsynet. Styrende dokument	Fagrådgivernes organisatoriske plassering, rolle, oppgaver og ansvarsområdet og myndighet + samhandling mellom fagrådgiver og linjen i regionen og på hovedkontoret. FR er plasser i avdelingene (i regionene?) Er en funksjon, i regioner med flere fagrådgivere pr fagområde skal det være avklart hvem som har koordineringsansvaret. På smale områder hvor det er hensiktsmessig kan regionen vurdere å samarbeide om en felles rådgiver. Regionenes ledere skal etterspørre råd fra fagrådgivere om prioriteringer HK skal gjøre de interregionale fagforaene til viktige samhandlingsarenaer sammen med regionene		Hvordan fungerer dette nå?: Er rollen klar for FR selv og for samarbeidspartnerne?
2018	På rett vei? Undersøkelse av HK's seksjonslederes	Særlig ønsket man å belyse: -Hvilke utfordringer/hindringer de møter i hverdagen -Hvordan de oppfatter rollen sin i endringsarbeidet -Hva de får til	Semi-strukturerte intervju med alle seksjonsledere på HK (- to) = 15 intervjuer	Dette var intervjuer i HK – følges opp i region?

	hverdag og behov for utviklings- og støttetiltak i rollen som endringsagenter	-Hvilke utviklings- og støttetiltak som vil gi mest effekt Undersøkelsen belyser hvordan lederne selv ser sin rolle som endringsagenter. Sammendrag av funn: Lederne på HK sliter med å prioritere, men ikke alle i samme grad. De opplever delvis uklare forventninger. Lederne frustreres over at andre enheter ikke oppfyller forventningene deres i løsningen av tverrgående oppgaver. Rolle som endringsagenter; lederne er mindre konservative enn antatt. De fleste inntar rollen som fornyere når de skal iverksette endring, dernest fasilitatorer. Utvikling sammen med medarbeiderne er høyeste ønske/behov.		Følge opp med ledere fra intervjuguiden?: - Tidsbruk (kakediagram), fornøyd med fordelingen - Endringsarbeid – hva har du fått til? - Hva er de største utfordringene i hverdagen? - Hvilke forbedringsbehov ser du i forhold til samhandling på tvers? - Hva kreves av det som leder for at medarbeiderne skal kunne samhandle og koordinere godt på tvers? - Hvordan vurderer du kvaliteten på relasjonen til de mest sentrale samarbeidspartnerne?
2017	Arbeidsgiver-strategi MT 2017-2020	Kjennetegn MTs ledere og medarbeidere i 2020: -Lederne våre håndterer større enheter enn før, mer selvstendige medarbeidere og flere som jobber i team. De er også gode på fjernledelse -Lederne våre gjør Mattilsynet til en helsefremmende arbeidsplass. De legger til rette for at medarbeiderne engasjerer seg og føler mestring av medvirkning -Lederne våre tar ansvar for å utvikle mattilsynet i samme retning. De ser helheten i organisasjonen og oppnår resultater ved å spille medarbeiderne gode		Tiltak: (Ledelse) - Tydeliggjøre forventninger og krav til lederrollene på ulike nivå og innføre et system for lederevaluering (*hva oppfattes som krav nå?)* - Utvikle ny som leder-program - Utvikle program for ledelseskommunikasjon

		-Medarbeiderne våre viser handlekraft og tar ansvar for at vi sammen når målene våre ved å gjøre oss selv og andre gode -Vi vet hvilken kompetanse Mattilsynet trenger i framtiden. Den skaffer vi oss ved å rekruttere dyktige medarbeidere, hele tiden utvikle medarbeidernes kompetanse og ha et rett lønnsnivå -Vi jobber på tvers fordi det hever kvaliteten på resultatene, og fordi det bidrar til at vi utvikler oss – delvis og som organisasjon		- Opprette erfaringsforum for fjernledelse (*hva er erfaringene?)* (Samhandling) - Effektiv møtekultur - Utvikle og ta i bruk digitale prosjektrom - Videreføre og utvikle felles teamutviklingsverktøy - Etablere felles modell for prosjektarbeid
2017	Dette er Mattilsynet 2017	Våre verdier: *Åpen:* -Ærlige og tydelige i vår kommunikasjon med omverden og med hverandre, lyttende overfor andre, og har stor samfunnsforståelse *Raus:* -Inkluderende, deler vår erfaring og kunnskap, er endringsvillige og har respekt for alle *Engasjert:* -Offensive og initiativrike, har faglig integritet, utvikler og bruker vår fagkunnskap og er stolte over den *Redelig:* -Konsekvente, opptrer troverdig og tillitsvekkende og legger vekt på å forklare de valg vi tar		Hvordan oppfattes verdiene? Hvordan konkretiseres? Hvordan implementeres?
2016	(Underveis-) Evaluering av DMM i 2016	Status, vurdere om org. endring fungerer som forventet og gi grunnlag for en delings og læringsarena. Evalueringstema 1: Inspektøren i sentrum. Har organisasjonsendringen gjort det enklere å føre tilsyn og ført til mer tid til tilsynsarbeid? Evalueringstema 2: Fagrådgiversystemet; organisering, rolle, oppgaver og bidrag til «inspektøren i sentrum» og et effektivt enhetlig tilsyn Evalueringstema 3: Regionale og interregionale fagfora; antall, struktur og bidrag til inspektøren i sentrum og et effektivt og enhetlig tilsyn.	Dokumentstudier Statistikk/kvantitative tidsserier (tidsbruk, produksjonstall) Spørreundersøkelse til alle ansatte i regionene og de tre fagavdelingene i HK Intervju i hver region; medarbeidere i alle regioner og ved HKs	*Tema 1:* Evalueringen viser at organisasjonsendringen ikke har ført til mer tid til tilsyn. Det har ikke blitt enklere å føre tilsyn, men arbeidet går i riktig retning. Lettere å få faglig hjelp i enkeltsaker og føler faglig trygghet. Medarbeiderne får mindre adm bistand enn før. Interregionale fagfora bidrar til enhetlighet og i noen grad effektivitet. – hvordan er det nå?

		Evalueringstema 4: Koordinering på tvers av HK, hvordan bidrar dette til forvaltningsmessig enhetlighet og til effektiv og tydelig styring? Analysemodell – skjematisk framstilling for evaluering av DMM. (se s. 9) Denne kan være til inspirasjon også for denne evalueringen Metodiske utfordringer: Kan resultatene tilbakeføres til organisatoriske grep? Metoder: Tidsserier, vurdere før og nå Kartlegge nivå for situasjonen opp mot kriterier for hva som er tilfredsstillende Virkninger av organisasjonsendringer tar tid.	avdelinger i Oslo og Bergen (ni gruppeintervju med inspektører, koordinerende funksjoner og uten koordinerende funksjoner og 48 enkeltintervju med utvalg fagrådgivere, seksjonssjefer, avdelingsledere, regionsdirektører, seksjonssjefer, direktører = 101 personer) Avgrensning: Ikke overgang fra tre til to forvaltningsnivå, reduksjon i antall regioner, endringer i oppgaver og organisering av HK og forutsetninger om endringer i kompetanse, adferd og kultur (herunder ledelse) (disse skal belyses i andre evalueringer) Finnes spørreskjema? Intervjuguide?	*Tema 2:* Fagrådgivere antall tilstrekkelig, men under halvparten mener stillingsandelen er stor nok. Fagrådgivere med små stillingsandeler har utfordringer med å holde seg tilstrekkelig oppdatert. Generelt god kompetanse. Samlet sett framstår fagrådgiversystemet velfungerende og med god måloppnåelse. *Tema 3:* Interregionale og regionale fagfora håndterer saker som er relevante for inspektørene. Foraene bidrar til enhetlig tilsyn, men i mindre grad til effektivt tilsyn. – hvordan er det nå? *Tema 4:* Manglende rolleavklaring, oppgaver, ansvar og myndighet. Medarbeidere og ledere på HK mener koordinering av tverrgående prosesser bidrar til mer enhetlig oppgaveløsning. - Hvordan er det nå?

2016	Medarbeider-undersøkelsen	Ledelsestema: Hovedfunn: «Flere av spørsmålene som kommer høyt ut, handler om læring i arbeidshverdagen, et tema som henger sammen med engasjement. Spørsmål om støttende ledelse kommer også høyt ut. Blant spørsmålene som kommer lavest ut handler flere om arbeidspress og samhandling på tvers. Det er liten variasjon i engasjement på tvers av regionene. Det er langt større variasjon i engasjement på tvers av enheter. Det største skillet på enhetene med høyest engasjement knytter seg til målorientert ledelse (hvordan?) Utviklingsmuligheter er den sterkeste driveren for engasjement i Mattilsynet. Utvikling handler om å få bruke kompetansen sin, læring i hverdagen og muligheten for nye utfordringer. Målorientert ledelse er den sterkeste driveren for gjennomføringsevne. Også samhandling og målforståelse er viktige drivere. Hovedfunn oppsummert: Flere enheter rapporterer om svært høyt arbeidspress Muligheten til å lære, og utvikle seg i jobben, er svært viktig for engasjement i MT. Målorientert lederstil er viktig for gjennomføringsevnen og engasjement.	Hvem har svart? Spørreskjemaet? Annen rapport – denne presentasjonen er litt summarisk?	Spørsmål om målorientert ledelse: -Min leder kommuniserer virksomhetens overordnede mål klart og tydelig -Min leder setter tydelige mål for enheten - Min leder har god gjennomføringsevne -Min leder sørger for en god fordeling av arbeidsoppgaver - Min leder tar tak i problemer -Min virksomhet tilrettelegger for læring i jobben - Det er lettere enn tidligere å ta initiativ til å løse utfordringer -Jeg har forstått hensikten med omstillingen av Mattilsynet - I min enhet jobber vi aktivt med å forbedre arbeidsprosessene våre - Jeg vet hvilke resultater min enhet blir målt på .. -Min leder gir meg konstruktive tilbakemeldinger på hvordan jeg utfører mitt arbeid - Min leder involverer meg i relevante beslutninger - Min leder setter tydelige mål for enheten - Min leder tar tak i problemer - Dersom jeg ønsker nye utfordringer i jobben, finnes det muligheter internt i min virksomhet - ..m.m. - Jeg har god kjennskap til min virksomhets strategi og mål

				- Jeg vet hav som forventes av meg i jobben min … -Min leder gir meg handlingsrom til å løse oppgavene mine på en god måte - Min leder støtter meg når jeg trenger det - I min enhet hjelper og støtter vi hverandre
2016	Underveis-evaluering av ledelsesutviklings programmet	Om opplevd nytteverdi av aktivitetene i programmet – ledernes vurdering Oppsummering: Høyest samlet nytteverdi av coachingen opplever direktørene som leder ledergrupper. Interne konsulenter står ikke tilbake for eksterne når det gjelder å skape nytteverdi. Lederne har tro på nytteverdi i framtiden. Ledelsesutviklingen som helhet: Bedre rustet som endringsagent (3,54) Større grad av vi-følelse (3.31) Bedre rustet til å takle et større lederspenn (2,98) Medarbeidernes vurdering; -Opplevd nytteverdi av medarbeiderskap som tema på region/avdelingssamling Innstillingen til medarbeiderskapsopplegget er lunkent positiv. Behov for å arbeide videre med å utvikle kommunikasjon og samspill. Medarbeidere på HK har behov for å arbeide videre med avklaring av roller og ansvar. -	Strategisk lederforun, regionale avdelingssjefer med seksjonsledere. alle medarbeidere? Spørreskjemaet?	Ledelsesutviklingen som helhet: Bedre rustet som endringsagent (3,54) Større grad av vi-følelse (3.31) Bedre rustet til å takle et større lederspenn (2,98) – hvordan er dette nå? Medarbeidere på HK har behov for å arbeide videre med avklaring av roller og ansvar. - hvordan er dette nå?
2016	Sluttrapport fra Hjulet rundt fra HIL	Hvordan jobber etaten med forbedringer i dag? Oppsummering av funn: Signifikante forskjeller på hvordan ansatte ved HK og reg. nord og Midt oppfatter idearbeidet 40% oppgir at de har fjernledelse, større andel i nord med 65% - Fjernledelse slår negativt ut på ide og forbedringsarbeidet generelt, men ikke i nord Den kvalitative undersøkelsen: Inspektørene:	Kvantitativ spørreundersøkelse til alle – Questback til 1368 ansatte – 48,9 % Kvalitative intervjuer i tre regioner (inspektører ,fagrådgivere og ledere) intervju med	Flere har presset arbeidssituasjon, møtevirksomhet og rapportering går på bekostning av å følge opp medarbeidere. Strever med å finne en form på egen fjernledelse. Usikre om forbedringsarbeid faktisk prioriteres – HK må bli tydeligere. Det blir for mye top-down og for lite bottom-up. – hvordan er dette nå?

		Deler seg i to – de som «selvsagt jobber med fornyelse» og de som «har gitt opp fornyelse». De første har gode erfaringer med fagrådegivere og fora og tilhørigheten til egen organisasjon, med relasjoner til andre fagfelt. Den andre opplever at ideer ikke blir oppmuntret og at ikke noen er opptatt av kvaliteten, lederne fraværende og teamene varierende. Fagrådgiverne: Stillingene kom i fb med etableringen av DMM. De fleste mener at veien blir til mens man går, mens også noe utålmodighet. Ikke formaliserte lederroller, arbeidsdagen ad-hoc-preget, for store regioner, forskjellige praksiser mellom regionene. God kultur for å fremme ideer, fagråd/team godt egnede fora, interregionale fagfora positivt, Mangler struktur for å løfte ideer videre. Sterk faglig profesjonsidentitet, naturlig å tenke forbedring Lederne: Prioriterer forbedringsarbeidet og ser på sin egen rolle som betydningsfull, tar ansvaret for at det etableres arbeidsformer og -strukturer som muliggjør forbedringsarbeid i etaten. Må være gode rollemodeller. Flere har presset arbeidssituasjon, møtevirksomhet og rapportering går på bekostning av å følge opp medarbeidere. Strever med å finne en form på egen fjernledelse. Usikre om forbedringsarbeid faktisk prioriteres – HK må bli tydeligere. Det blir for mye top-down og for lite bottom-up.	38 , to ulike intervjuguider	Se intervjuguidene for detaljer!: 1.For inspektører og fagrådgivere Fornyelse og forbedringsarbeid – hva tenker du da på? Hvor kommer ideene fra? Hvordan arbeides det med ideer? Iverksettelse av forbedringsarbeidet Brukerne Forbedringsportalen 2.Lederne Fornyelse og forbedringsarbeid – hva tenker du da på? Om forbedringsarbeid Involvering av medarbeidere Forbedringsportalen
2016	BA-oppgave HIL Involvering eller deltakelse?	Hvordan oppnå medarbeiderdrevet innovasjon i Mattilsynet som er et profesjonelt byråkrati? Hvordan blir medarbeiderne involvert i innovasjonsarbeidet og hvordan påvirker ulike lederstiler dette. Relasjonsorientert lederstil åpner i høyere grad for medarbeidernes deltakelse i innovasjon. Oppgaveorientert lederstil informerer medarbeidere om innovasjonsarbeidet i etaten, mer enn å invitere til aktiv deltakelse. Bottom-up vs top-down. Medarbeiderne generelt opplever at de har lite innflytelse på det profesjonelle byråkratiet, men medarbeiderdrevet innovasjon kan oppnås på avdelingsnivå – avh av lederstil Analyse – teori: Kunnskap – vilje - mulighet		Se intervjuguidene! Relasjonsorientert lederstil åpner i høyere grad for medarbeidernes deltakelse i innovasjon. Oppgaveorientert lederstil informerer medarbeidere om innovasjonsarbeidet i etaten, mer enn å invitere til aktiv deltakelse. Bottom-up v stop-down.
2016	BA-oppgave HIL Internkommunikasjon	Hvordan bidrar internkommunikasjon i MT til å fremme eller hemme medarbeiderdrevet ideutvikling i organisasjonen?		

		Tre anbefalinger til MT: Tilrettelegge for tverrfaglige, uformelle møter, vurdere Forbedringsportalens egnethet, vurdere å etablere nye rutiner for håndtering av ideer som formidles høyere opp i systemet. Teori – kommunikasjons- og innovasjonsteori.		
2016	BA-oppgave 3 (denne har vi ikke, kun ref til i samlerapport)	Myndiggjørende ledelse i innovasjonsarbeidet i mattilsynet. ML er sentralt for måten lederne i MT jobber, og formen for ledelse er avgjørende for suksessen av det innovative arbeidet. Fallgruber; Kontrollerende ledelse og fjernledelse		
2016	BA-oppgave 4 (denne har vi heller ikke)	Hvordan kan MT tilrettelegge for kreativitet blant medarbeiderne, og hvilke faktorer er avgjørende i arbeidet med ideutvikling? Medarbeiderne kan bli bedre på å møte hverandre for å dele erfaringer og lære av hverandre. Det mangler arenaer for samarbeid og nytenkning.		
2016	BA-oppgave 5 (denne har vi heller ikke)	Hvordan får inspektørene ideer til forbedring gjennom kontakten med tilsynsobjekter (brukerdrevet innovasjon). Tilsynsobjektene blir oppfattet som kilde til fornyelsesarbeid. Kvantitet framfor kvalitet		
2016	Medarbeider-dreven innovasjon. Betydningen av tilhørighet. HIL Paper til NEON	Oppsummerer som sluttrapporten, og diskuterer funn: Praksisbasert fornyelsesarbeid vs, koordinerte og samkjørte rutiner i en landsdekkende organisasjon. Utfordringer med å få gode ideer via etablerte kanaler for å sikre ens praksis.		
2015	Prosjektplan ledelsesutvikling	Framtidig situasjon: Lederne i Mattilsynet lever ut lederkravene, er trygge og tydelige, og bruker strategien aktivt i arbeidet med å løse samfunnsoppdraget. Medarbeiderne i Mattilsynet lever ut medarbeiderkravene og jobber i selvledende team. Organisasjonen er preget av at vi bruker ressurser på tvers, god samhandling og tilfredse medarbeidere og ledere.		Prosjekt ledelsesutvikling skal bidra til: -Å skape trygge ledere som er bevisste på sin rolle og sine oppgaver -Gjennomføring av ny strategi og få effekt av ny organisasjonsmodell -Bygging av mer selvledende og lærende medarbeidere, grupper og team -Å få leder- og medarbeiderkravene til å leve i hverdagen (Spørsmål; hva innebærer det – hva er lederkravene?) -Større grad av helhetsforståelse (vi-kultur) og enhetlig lederbudskap

				Lederkrav til mattilsynet frem mot 2020: Lederne i MT lever ut strategien og sikrer en handlekraftig, troverdig og enhetlig organisasjon, ved å: -Skape gode resultater for helheten i Mattilsynet -Utvikle engasjerte medarbeidere og team -Fremme kunnskapsdeling, god samhandling og effektiv kommunikasjon
2015	Hjulet rundt	Flere tema: Oppsummering «ledere»: -Ledere i Region Øst, Stor-Oslo og HK ser ut til å oppmuntre sine medarbeidere til å fremme ideer i høyere grad enn ledere i Region Nord - Dårligst til å oppmuntre er ledere i Region Nord, men det ser ikke ut til å ha noe med fjernledelse å gjøre - Ledere vurderer seg selv høyere enn medarbeidere mht oppmuntring, særlig Øst og Nord - Ledere tror medarbeidere oppmuntrer hverandre til å fremme ideer, mer enn de gjør selv - Ledere i reg Øst bedre enn i Nord til å følge opp forbedringer m.m.	Alle ansatte	En del av spørsmålene fra Hjulet rundt er fulgt opp i årets spørreundersøkelse.
2014	Administrerende direktørs beslutnings-dokument for organisering av «Det moderne Mattilsynet»	Strategiske satsinger fram til 2020: - Synlig og tydelig - Effektiv og moderne - Kunnskapsbasert - Attraktiv arbeidsplass Lederkrav fram not 2020: Lever ut strategien og sikrer en handlekraftig, troverdig og enhetlig organisasjon, ved å - Skape gode resultater for helheten i MT - Utvikle engasjerte medarbeidere og team		Lederkrav: -Skape gode resultater for helheten i MT -Utvikle engasjerte medarbeidere og team -Fremme kunnskapsdeling, god samhandling og effektiv kommunikasjon

		- Fremme kunnskapsdeling, god samhandling og effektiv kommunikasjon Det etableres et endringsledelsesprogram		

7.4 Brev til ledere om intervju

Til
Aktuelle ledere i
- Seksjon sjømat, avdeling fisk og sjømat HK,
- Region Midt, avdeling Trondheim og omland, seksjon fisk og fellestjenester Trondheim og omland
- Region Sør og Vest, avdeling Bergen og omland, seksjon fisk og dyr

Deres ref:
Vår ref:
Dato:
Org.nr: 985 399 077

EVALUERING AV LEDERROLLEN I DMM – INFORMASJON OM INTERVJUER

Som en del av evaluering av lederrollen i Mattilsynet, skal det gjennomføres casestudier. For å belyse ulike sider ved lederrollen, skal Høgskolen i Innlandet og Østlandsforskning undersøke enkelte enheter ved bruk av dybdeintervjuer. Det skal gjennomføres tre casestudier med et spenn i utvalget (to regioner og en avdeling på HK).

I samarbeid med Mattilsynet har forskerne valgt ut følgende case:
- HK - Avdeling fisk og sjømat – Seksjon sjømat
- Region Midt – Avdeling Trondheim og omland – Seksjon fisk og fellestjenester Trondheim og omland
- Region Sør og Vest – Avdeling Bergen og omland – Seksjon fisk og dyr

Det er ønskelig å avtale intervjuer med regiondirektør, avdelingssjef, seksjonssjef og med 4 – 6 ansatte i seksjonen. Det er også ønskelig å intervjue en tillitsvalgt og en fagrådgiver.

Intervjuene med de 4-6 ansatte vil organiseres som gruppeintervju. Tidsrammen for intervjuene er maksimum to timer. Det er ønskelig med en godt sammensatt og representativ gruppe. Men med forståelse for at det kan være travle og uforutsigbare arbeidsdager i Mattilsynet, må vi også se praktisk på å få samlet de som er tilstede og har anledning de aktuelle dagene.
Vi har siktet oss inn på å møte dere følgende dager for gruppeintervju:
- Hovedkontor, seksjon sjømat, avdeling fisk og sjømat – **Bergen, 6.juni**
- Seksjon fisk og dyr, Bergen og omland, Region Sør og Vest – **Bergen, 7.juni**

- Seksjon fisk og fellestjenester, Trondheim og omland, Region Midt – **Hitra, 20.juni**

Vi vil trenge deres hjelp til å samle grupper til intervju disse dagene.
Det er fint om vi har tilgang til konferanserom med Skype, da en av de to forskerne vil være med på Skype.

De øvrige individuelle intervjuene vil foregå innenfor en ramme på maksimum en time. Disse vil kunne finne sted fysisk eller på skype avhengig av hvordan vi får logistikken til å gå opp og hvem som er tilstede under besøkene for gruppeintervju.

Torhild Andersen, forsker ved Østlandsforskning vil ta kontakt med dere med det første for å avtale det beste tidspunkt for gruppeintervju, og for å avtale individuelle intervju. Hun kan også kontaktes på e-post: tan@ostforsk.no eller telefon 91162441.

Med hilsen

Liv Engravslia
Prosjektleder

7.5 Intervjuguide med intro

Evaluering av lederrollen i DMM - Case og intervjuguider

Det skal gjennomføres tre casestudier med et spenn i utvalget (to regioner og en avdeling på HK).
I en region vil casestudiet ta utgangspunkt i en seksjon. Regiondirektør, avdelingssjef og seksjonssjef blir intervjuet enkeltvis, mens 4 – 6 ansatte i seksjonen gjennomfører et gruppeintervju. Det vil også være aktuelt å intervjue en tillitsvalgt og en fagrådgiver. På hovedkontoret vil tilsvarende være: Direktør for fagavdeling, seksjonssjef, 4 – 6 ansatte i seksjonen inkl. medarbeider(e) med en koordinerende funksjon.
Det vil utarbeides intervjuguider for de ulike informantgruppene. Intervjuene søker å fange opp personenes erfaringer og meninger om lederrollen, inkludert krav og forventninger, samt hvordan organisasjonens rammer virker inn på rolleutøvelsen. Utgangspunktet er mandatet og tema som skal belyses i evalueringen.
Ledelse i en matriselignende organisasjon som:

- *legger til rette for at team og prosjektarbeid er viktige arbeidsformer*
- *fremmer samhandling og effektiv oppgavefordeling i egen enhet, mellom enhetene og mellom HK og regionene*

- *Ledelse i en organisasjon med stort ledespenn og ofte flere geografiske lokaliteter som:*
  - *gir medarbeiderne delegert myndighet og faglig handlingsrom*
  - *gir tydelige mål og retning for enheten de leder*
  - *er gode på fjernledelse*
- *Ledelse under omstilling som:*
  - *er trygge og tydelige i lederrollen og følger aktivt opp beslutninger*
  - *tydeliggjør ansvar, roller og krav i egen organisasjon er innovative, pådrivere for nye arbeidsmetoder og utnytter mulighetene som digitalisering gir oss*

I tillegg er det interessant å få belyst om det er noen forskjell mellom en seksjon med egen seksjonssjef, og en seksjon der seksjonssjefen også er avdelingssjef. Med det utgangspunktet har Mattilsynet valgt ut følgende enheter:

- HK - Avdeling fisk og sjømat – Seksjon sjømat (fjernledelse, samhandling og effektiv oppgavefordeling mellom HK og regionene)
- Region Midt – Avdeling Trondheim og omland – Seksjon fisk og fellestjenester Trondheim og omland (har sjømat og seksjonen er ledet av avdelingssjefen, stort lederspenn, fjernledelse og flere geografiske lokaliteter)
- Region Sør og Vest – Avdeling Bergen og omland – Seksjon fisk og dyr (denne seksjonen har flere som er fjernledet og har en egen seksjonssjef)

Av vår gjennomgang av dokumenter er inntrykket at Det Moderne Mattilsynet er en lærende og evaluerende organisasjon, der omorganiseringen og dens effekter og prosesser dokumenteres og undersøkes grundig. Dokumentstudiene favner om mye statistikk, kartlegginger, evalueringer og detaljrik dokumentasjon. Mattilsynet har selv høy kompetanse på evaluering. Å sette seg inn i kompleksiteten og detaljene Mattilsynets oppgaver, prosesser og resultat er et stort arbeid. Når det nå er hentet inn et eksternt miljø for å bidra med evaluering av den nye lederrollen, anser vi at vår tilnærming for å tilføre noe annet eller mer enn det Mattilsynet selv gjør med sine interne ressurser må være:

- Utenfrablikket
- Fugleperspektivet
- Kvalitative intervjuer med stor grad av åpenhet og enkelhet i spørsmålene, for å få opp de temaene som kommer fram og borre videre i disse.

Intervjuguidene er utarbeidet på bakgrunn av dokumentstudier, innspill fra evalueringsgruppa i MT og uformelle informantsamtaler.
Gruppeintervju er en dynamisk prosess, intervjuguidene vil ikke følges slavisk, dersom et tema allerede er godt belyst, hopper vi over. Dette gjelder også til en viss grad de individuelle intervjuene.
Strukturen er satt opp med tanke på dette; noen hovedspørsmål ***(uthevet og i kursiv)*** og eventuelle oppfølgingspunkter til disse. Intervjuguiden til gruppeintervju med medarbeidere og intervju med ledere speiler hverandre, slik at vi kan analysere ulike tema knyttet til lederrollen fra begge sider.
Intervjuguiden vil kunne tilpasses ettersom intervjuene skrider fram.

Intervjuguide gruppeintervju medarbeidere/individuelle intervju tillitsvalgte

1. **Intro**

- Om oppdraget, vår rolle (utenfrablikk, fugleperspektiv og åpen tilnærming), intervjuet (åpen prosess, samtale, refleksjon), om bruk av data (analyse som ikke fører tilbake til enkeltpersoner, anonymitet)
- Presentasjonsrunde; stilling, virkeområde og viktigste oppgaver

2. **Erfaringer med endringer i organisasjonen**

- Denne evalueringen (og dette intervjuet) dreier seg først og fremst om lederrollen i Det moderne Mattilsynet, men vi ønsker å starte med å zoome ut på deres erfaringer generelt med de endringene Mattilsynet har gjennomgått etter omstillingen i 2015.
    - ***Hva er de viktigste endringene?***
    - Hva er de viktigste forbedringene?
    - Hva er de viktigste utfordringene nå?

3. **Oppfatning av MTs verdier**

Mattilsynets verdier er kommunisert som:

Åpen – Raus – Engasjert - Redelig (VIS KORT)

- ***Kan dere si noe om hvordan dere oppfatter disse verdiene?***
- Hva betyr det i deres virke som medarbeidere i Mattilsynet?
- Hvordan konkretiseres og implementeres verdiene (eksempler)?

4. **Forventninger til medarbeidere**

I Det Moderne Mattilsynet understrekes krav til medarbeiderne som selvledende og lærende medarbeidere, grupper og team

- ***Hva forstår dere med det (å være selvledende og lærende medarbeidere)***
- ***Hva innebærer dette i praksis, for virket i hverdagen?***
- Hvordan synes dere det fungerer?
- Hva trenger dere av deres ledere for å lykkes med dette?

5. **Forventninger til lederne**

Det stilles nye krav til lederne i Det Moderne Mattilsynet (VIS KORT):

- ***Hvilke forventninger har dere selv til deres leder?***

- Hva er det viktigste ved lederrollen for dere?
- Hva trenger dere av støtte fra deres leder for å gjøre en god jobb?

6. Kommunikasjon med ledere

Omorganiseringen av Mattilsynet krever nye former for kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere

- Større lederspenn - betyr nødvendigvis mindre tid til hver?
- Fjernledelse – betyr mer bruk av Skype, mail m.m.
- Åpne kontorlandskap («arealeffektive lokaler skal bidra til økt samhandling og kunnskapsdeling») – større synlighet og åpenhet?
  - ***Hvordan vil dere selv beskrive endringene mht kommunikasjon og kontakt mellom ledere og medarbeidere?***
  - Hva er forbedringene?
  - Hva er utfordringene?

11.

7. Kommunikasjon og samhandling i organisasjonen

Vi har nå forsøkt å sette oss inn i den nye organiseringen slik den er beskrevet i dokumentene. Den nye organiseringen omfatter nye regioninndelinger, større enheter med større lederspenn og samarbeid på tvers av geografi, bl.a. i interregionale fagfora, og mer arbeid i team og grupper

- en «matriselignende organisasjon».
  - ***På papiret er organiseringen klar med tydelige roller – er det like klart i hverdagen?***
  - Opplever dere det som klart når man skal snakke med hvem og hvor man går for å få avklaring?
  - Hva er evt. uklart?
  - Er det noe som burde vært annerledes?

8. Veien videre

- ***Hva er det viktig å jobbe med framover for at Mattilsynet skal nå sine mål?***

Intervjuguide regiondirektører/ avdelingssjef/seksjonssjef

1. **Intro**

- Om oppdraget, vår rolle (utenfrablikk, fugleperspektiv og åpen tilnærming). Om intervjuet (tidsramme, opptak, grad av anonymisering (ikke navn, men rolle når det er relevant)
- Innledning; om ditt virkeområde og viktigste oppgaver

12.

2. **Erfaringer med endringer i organisasjonen**

- Denne evalueringen (og dette intervjuet) dreier seg først og fremst om lederrollen i Det moderne Mattilsynet, men vi ønsker å starte med å zoome ut på dine erfaringer generelt med de endringene Mattilsynet har gjennomgått etter omstillingen i 2015.
    - ***Hva er de viktigste endringene?***
    - Hva er de viktigste forbedringene?
    - Hva er de viktigste utfordringene nå?
    - ***Hva er de største endringene for deg som leder?***

13.

3. **Oppfatning av MTs verdier**

Mattilsynets verdier er kommunisert som:
Åpen – Raus – Engasjert - Redelig (VIS EVT. KORT)

- ***Hva betyr det for lederrollen?***
- Hvordan konkretiseres og implementeres verdiene (eksempler)?

4. **Forventninger til lederne**

Det stilles nye krav til lederne i Det Moderne Mattilsynet (VIS KORT)

- ***Hvordan opplever du som leder den nye hverdagen?***
- Hva får du til? Hva får du ikke til?
- Hvordan vil du beskrive medarbeidernes forventninger til deg som leder?

- Hva trenger du selv av støtte for å gjøre en god jobb? Hvordan jobber dere sammen på ledernivå?
- I hvilken grad har du handlingsfrihet (for regionen, avdelingen, seksjonen)? Opplever du lojalitetskonflikter?

5. Forventninger til medarbeidere

I Det Moderne Mattilsynet understrekes krav til medarbeiderne som selvledende og lærende medarbeidere, grupper og team

- Hva innebærer dette i praksis, for deg som leder?
- ***Hva kreves av deg for at medarbeiderne skal lykkes med dette?***
- Hvordan synes du det fungerer?
- Hva trengs videre?

6. Kommunikasjon med medarbeiderne

14. Omorganiseringen av Mattilsynet krever nye former for kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere

- Større lederspenn - betyr nødvendigvis mindre tid til hver?
- Fjernledelse – betyr mer bruk av Skype, mail m.m.
- Åpne kontorlandskap («arealeffektive lokaler skal bidra til økt samhandling og kunnskapsdeling») – større synlighet og åpenhet?
  - ***Hvordan vil du beskrive endringene mht kommunikasjon og kontakt med dine medarbeidere?***
  - Hva er forbedringene? Hva er utfordringene?
  - Lederkommunikasjon står på agendaen framover – hvilke forventninger har du til det?

15.

7. Kommunikasjon og samhandling i organisasjonen

16. Vi har nå forsøkt å sette oss inn i den nye organiseringen slik den er beskrevet i dokumentene. Den nye organiseringen omfatter nye regioninndelinger, større enheter med større lederspenn og samarbeid på tvers av geografi, bl.a. i interregionale fagfora, og mer arbeid i team og grupper

- en «matriselignende organisasjon».
  - ***På papiret er organiseringen klar med tydelige roller – er det like klart i hverdagen?***
  - Er det klart for dere som ledere?
  - Opplever du klart for medarbeiderne klart når man skal snakke med hvem og hvor man går for å få avklaring? Hva er evt. uklart?

- Hvordan er det med samhandlingen på tvers av regioner?

17.

8. **Veien videre**
    - Hva er dine største bekymringer for Mattilsynet framover?
    - ***Hva er det viktig å jobbe med videre for at Mattilsynet skal nå sine mål?***

Mattilsynets verdier:

Åpen

Raus

Engasjert

Redelig

Krav til lederne i Det Moderne Mattilsynet:

- håndtere større enheter enn før – stort lederspenn
- lede mer selvstendige medarbeidere og flere som jobber i team
- være gode på fjernledelse
- gjøre Mattilsynet til en helsefremmende arbeidsplass
- legge til rette for at medarbeiderne engasjerer seg og føler mestring og medvirkning
- ta ansvar for å utvikle Mattilsynet i samme retning
- se helheten i organisasjonen og oppnå resultater ved å spille medarbeiderne gode
- fremme kunnskapsdeling, god samhandling og effektiv kommunikasjon

Mellom fag og folk
En studie av lederrollen i Mattilsynet

Rapporten oppsummerer en studie av lederrollen i Mattilsynet etter omorganiseringen til Det moderne Mattilsynet i 2015. Det er gjennomført kvalitative intervjuer med en rekke ledere og medarbeidere knyttet til tre avdelinger/seksjoner. Det er også gjennomført en kvantitativ spørreundersøkelse. Studiet oppsummerer at det er oppnådd positive effekter på samarbeid og utnytting av ressurser på tvers, men der er potensiale for utvikling og forbedring på flere områder i det videre arbeidet med å nå målene i arbeidsgiverstrategien.

ØF-rapport 13/2018
ISBN nr: 978-82-7356-782-6

Østlandsforskning
EASTERN NORWAY RESEARCH INSTITUTE
www.ostforsk.no