

Mona Anita Kristensen Alnæs

En kvalitativ intervjustudie av ansattes opplevelse av involvering i offentlige etaters endringsprosesser

"Mer motivert når jeg ble involvert, men skjønte vel etterhvert at vi måtte motivere hverandre"

Master i organisasjon og ledelse, spesialisering i relasjonsledelse.
Emnekode er RAD6901.

Oppegård, mars 2017

Veileder: Camilla Fikse

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultetet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse
Institutt for voksnes læring og rådgivingsvitenskap



Forord

Å skrive masteroppgave er ingen bagatell. Selv om det har vært utfordrende tidvis, har det også vært et privilegium. Frie tøyler til å utforme en problemstilling og forske på det man finner interessant har vært en unik mulighet. Forhåpentligvis snart en master rikere, men vel så viktig, også mange erfaringer klokere. Det er med stor glede jeg leverer fra meg dette arbeidet, og ser frem til nye utfordringer og kunnskap i tiden som kommer.

I forbindelse med denne masteroppgaven er det mange som må takkes. Jeg vil først og fremst takke Skatt øst og Skattedirektoratet som har gitt meg mulighet til å skrive masteroppgave i kombinasjon med fulltidsjobb. Uten dere på laget hadde ikke dette vært realiserbart. Til min veileder, Camilla Fikse. Takk for gode, konstruktive og raske tilbakemeldinger. Du har gitt meg retning, når jeg har vært rådvill. Min kjære mann, Thomas, fortjener også en stor takk for den du er. Du er min største kritiker, men også min største fan. Takk for korrekturlesning og gode råd underveis i arbeidet. Vil også takke mine 5 flotte barn som har vist forståelse og kommet med oppmuntrende ord underveis i arbeidet.

Tilslutt vil jeg takke intervjuobjektene som har tatt seg tid til å svare på mine spørsmål og bidratt med deres kompetanse. Oppgaven hadde ikke blitt det samme uten deres innsikt i den endringsprosessen som har vært fokus for denne oppgaven.

Oppegård, 21.mars 2017

Trykk: Skatt øst

Sammendrag

Skatteetaten har som flere andre offentlige etater vært gjennom mange og store endringsprosesser de siste 20 årene, sist ved overføringen av ansatte og oppgaver innen avgiftsberegning og innkreving fra Tolletaten til Skatteetaten. Tidligere prosesser i Skatteetaten har vært indre omorganiseringer, hvor flytting av oppgaver og mennesker har skjedd internt i Skatteetaten i et forsøk på å effektivisere arbeidet og arbeidsoppgavene, men ikke tilføre nye eller fjerne noen. Overføringen fra Toll var første gang siden innlemmingen av Fylkesskattekontorene i 2006 at Skattekontorene skulle tilføres oppgaver, mennesker og kompetanse.

Ledelse i endringsprosesser kan være krevende, og prosessen stiller store krav til prosjektets ledelse. Jeg har i mine undersøkelser sett på endringsprosessen i Skatteetaten fra vedtaket om overføringen av oppgaver og ansatte ble annonsert i mars 2014 og frem til den fysiske overføringen fra Toll ble gjennomført nærmere 2 år senere i januar 2016. Jeg har i oppgaven fokusert på prosessen rundt overføringen, og hvordan de ansatte i Toll ble informert og involvert i prosessen fra sammenslåingen ble bestemt til den fysiske sammenslåingen skjedde. Dette for å se om den suksess som eventuelt ble oppnådd kan knyttes til bruk av aksepterte ledelsesteknikker, og om de utfordringer som eventuelt var der kunne vært forutsett ut fra organisasjonslæren og de to etatenes eventuelle opptreden på tvers av dette.

Jeg har foretatt totalt 12 intervjuer med informanter i Skatt og Toll. I tillegg har jeg hatt tilgang til kvantitative spørreundersøkelser foretatt av Skatteetaten i forbindelse med overføringen. Jeg har i oppgaven sammenlignet informasjon og tilbakemelding fra informantene i den kvalitative undersøkelsen og respondentene i de kvantitative undersøkelsene for å se om det var sammenfallende resultater. Skatteetaten har som nevnt betydelig erfaring innen omorganiseringer og dette reflekteres også i undersøkelsen selv om denne siste omorganiseringensprosessen ikke har vært helt uten utfordringer.

Omorganiseringen fremstår i dag som vellykket, både i forhold til en fornuftig og effektiv arbeidsfordeling mellom to etater med tilgrensende arbeidsoppgaver, og i forhold til de ansatte som ble overført som i dag fremstår som vel integrerte i Skatteetaten. Som jeg kommer tilbake til i oppgaven var imidlertid veien til dette resultatet ikke helt problemfri og mine undersøkelser viser at selv om prosessen fra et overordnet perspektiv er riktig og resultatet også fremstår vellykket er det flere elementer på veien som kan gjøre selve

gjennomføringen av endringsprosessen mer eller mindre vellykket, for de ansatte som omfattes.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
1.0 Innledning og problemstilling.....	1
1.1 Organisasjons struktur i Toll og Skatteetaten	1
1.1.1 Toll- og Skatteetatens visjoner og mål	2
1.1.2 Skatteetaten	3
1.1.3 Tolletaten	3
1.2 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling	3
1.3 Avgrensning av oppgaven	6
1.4 Oppgavens videre oppbygning.....	6
2.0 Teori.....	7
2.1 Hvorfor endring?	7
2.2 Utfordringer i endringsprosesser	8
2.3 Nøkkelelementer i endringsprosesser.....	8
2.4 Medvirkning.....	10
2.5 Involvering.....	11
2.5.1 Informasjon	12
2.5.2 Konsultasjon	14
2.5.3 Samarbeid.....	14
2.5.4 Ansatt/lederstyring.....	15
2.6 Viktigheten av involvering	15
2.6 Direkte eller indirekte involvering.....	16
2.7 Visjoner og strategier	17
3.0 Metode	18
3.1 Samfunnsvitenskapelig metode	18
3.2 Casestudie som forskningsmetode	20
3.3 Hvorfor intervju?	20
3.4 Semistrukturerte intervju	21
3.5 Valg av informanter	23
3.6 Intervjuprosessen	24
3.7 Analyseprosessen	25
3.8 Validitet og reliabilitet i studien	27
3.9 Etske vurderinger	29
3.10 Min forsker rolle	29
4.0 Studiens funn.....	32
4.1 Involvering og tidsaspektet i omstillingsprosessen	33
4.2 Informasjon	37

4.3 Tilstedeværelse	41
4.4 Konsultasjon/samarbeid.....	42
4.5 Følge egne strategier	44
4.6 Forståelse for endringen øker motivasjonen for endring	46
5.0 Drøfting.....	49
5.1 Involvering og tidsaspektet i omstillingsprosessen	49
5.2 Endringsledelse og tilstedeværelse	53
5.3 Involvering og informasjon.....	54
5.3.1 Involvering i Toll	54
5.3.2 Konsultasjon/samarbeid.....	58
5.3.3 Informantens rolle, aktør eller brikke?	60
5.4 Den ansattes opplevelse av etterlevelse av Skatteetatens strategier	61
6.0 Oppsummering.....	63
Referanser.....	67
Vedlegg 1-8	

1.0 Innledning og problemstilling

Det kan være flere grunner til at endringer er nødvendige. Offentlige og private virksomheter opplever stadig nye krav om mer effektivitet og bedre utnyttelse av de menneskelige ressurser. Det kan skyldes krav fra brukerne, endringer i lovverket, teknologisk utvikling eller økonomiske hensyn. Skatteetaten (Skatt) er en av de organisasjonene som de seneste 20 år har vært gjennom flest og mest omfattende endringer, ikke bare i organisering, men i fokusområder og arbeidsmetodikk. Regjeringen foreslo i 2014 i St.prp. (Endringer i Skatte-, avgifts- og toll lovgivninga 120 LS, 2014-2015) nye tiltak som skulle gjøre skatte- og avgiftsforvaltningen bedre, mer effektiv og samordnet, jf. omtale i St.prp. (forslag til Stortingsvedtak 93 S, 2013-2014) og St.prp. (forslag til Stortingsvedtak 1 LS, 2014-2015).

Endringene i organisering, arbeidsoppgaver eller fremgangsmåter i virksomheter, offentlige eller private, har stor innvirkning på de ansatte som blir berørt. I min studie vil jeg, basert på erfaringene fra intervjuene og de kvantitative undersøkelsene foretatt i forbindelse med omorganiseringen, se på opplevelsen og betydningen av involvering av medarbeidere i endringsprosessen.

1.1 Organisasjons struktur i Toll og Skatteetaten

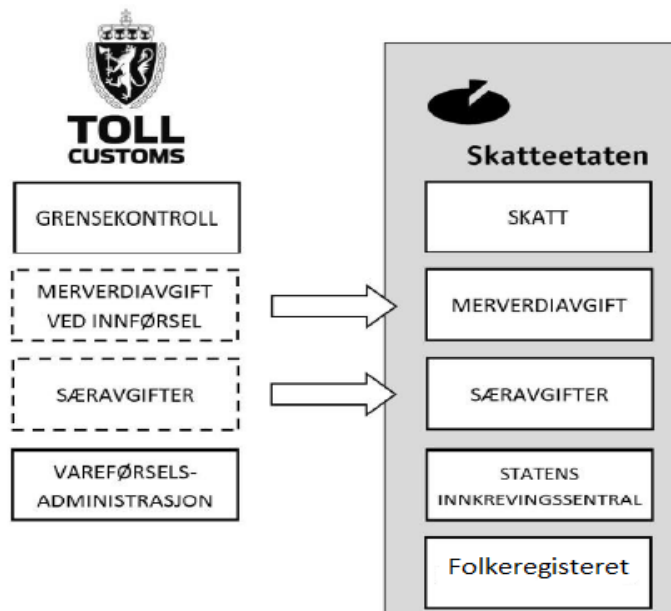
Flertallet på Stortinget ble i 2014 enige om at Tolletaten (Toll) skulle rendyrke grensekontroll og kontroll av vareinnførsel, og at Skatt skulle ha ansvaret for forvaltning av skatt og avgift. Dette medførte, i tråd med Regjeringens ønske om mer helhetlig offentlig forvaltning, at noen arbeidsoppgaver i Toll ble overført til Skatt fra og med 1. januar 2016.

Statsminister Erna Solberg var klar på at formålet med endringen ikke var færre ansatte, men å rendyrke kjernevirksomheten til de to etatene, slik at de begge bedre kan bekjempe alvorlig kriminalitet. Solberg uttalte i et intervju med VG 4.mars 2014: *Vi ser at innførsel av narkotika øker. Det skjer over grensen, men også via post. Tollvesenet får nå rendyrke sine kjerneoppgaver.* Samlingen av flere avgifts- og innkrevingsoppgaver i Skatt vil gi stordriftsfordeler og kutt i administrative kostnader. Samlingen skulle gjøre etatene mer effektive og bidra til innføring av nye IT-løsninger som vil gi bedre tjenester for næringslivet og innbyggerne. Samtidig vil etatene bygge opp gode fagmiljøer for å gå løs på flere store utfordringer. Erna sa videre: *Det er en stor svart økonomi, som de håper omorganiseringen skal kunne gjøre noe med.*

Regjeringen mener at sammenslåingen mellom Toll og Skatt på sikt vil føre til at det blir enklere for brukeren å forstå hvilke oppgaver som tilhører den enkelte etat (St.prp. 120 LS, 2014-2015). Hovedformålet for Regjeringen i arbeidet med en bedre skatte- og avgiftsmyndighet var i henhold til proposisjonen:

- Styrking av arbeidet mot svart økonomi
- Bedre grensekontroll
- Forenkling for innbyggerne og næringsliv
- Økt rettssikkerhet
- Redusere ressursbruken

De oppgavene som ble overflyttet i og med sammenslåingen kan illustreres på følgende måte:



Figur 1: Betre skatte- og avgiftsforvaltning – oversyn (Prop. 120 LS (2014-2015), Endringer i skatte-, avgifts- og tollavgivninga)

1.1.1 Toll- og Skatteetatens visjoner og mål

Enkelte av Toll – og Skatteetatens uttalte visjoner og mål er sammenfallende slik at en sammenslåing på enkelte områder fremstod som naturlig for å bidra til en helhetlig skatte- og avgiftsforvaltning.

1.1.2 Skatteetaten

Skatteetatens hovedoppgave er å fastsette skatter og avgifter for å finansiere fellesskapet. En av de uttalte visjonene fra Skatteetaten er et samfunn der alle vil gjøre opp for seg. Målet er at det skal være enkelt å gjøre det riktig. Skatt har i tillegg også ansvaret for at folkeregisteret til enhver tid er oppdatert, og at skatter og avgifter innbetales på riktig måte (Skatteetaten 2025 Virksomhetsstrategi for strategiperioden, 2015-2017). Finansdepartementet har utledet fire hovedmål for Skatt som til dels er utformet som visjoner:

- Skattene skal fastsettes riktig og til rett tid.
- Skatter og andre krav skal betales til rett tid, og innkreves effektivt.
- Folkeregisteret skal ha høy kvalitet.
- Brukerne skal få god service.

Summen av disse visjonene utgjør Skatteetatens samfunnsoppdrag.

1.1.3 Tolletaten

Tolletatens hovedoppgaver har vært å innkreve avgifter og toll til finansierings av velferdssamfunnet, og bruke sin kompetanse på den norske riksgrensen til å sikre at inn- og utførsel av varer skjer i henhold til gjeldende regelverket. I tillegg har etaten et viktig ansvar i kampen mot organisert kriminalitet (Finansdepartementets tildelingsbrev til Toll, 2013).

Tolletaten har følgende hovedmål:

- Motvirke ulovlig inn- og utførsel av varer
- Riktig fastsettelse av avgifter og toll
- Rettidig innbetaling av avgifter og toll
- God sørvis overfor brukerne

1.2 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling

Det eksisterer en hel del forskning og teori om hvilken betydning involvering av ansatte som berøres av prosessen har i utfallet og gjennomføringen av endringsprosesser. Jeg kjenner imidlertid ikke til publisert forskning hvor Skatteetatens strategier og etterlevelsen av disse er i fokus, verken i tidligere endringsprosesser eller i endringsprosessen mellom Toll og Skatt.

Jacobsen og Thorsvik (2006); Jan Sverre Amundsen (2005); Oscar Amundsen og Trond Kongsvik (2016); Per Øyvind Bastøe, Kjell Dahl og Erik Larsen (2002) refererer til at inkludering viktig for å få til vellykkede endringsprosesser. En av Skatteetatens strategier er nettopp: "Realisere fremtids-bildet gjennom godt lederskap og involverte medarbeidere". For at visjonene skal ha troverdighet blant organisasjonen ansatte er det i følge Bastøe, Dahl og Larsen (2002) viktig at det er samsvar mellom de publiserte visjoner og mål organisasjonen utarbeider og hvordan visjoner og mål blir praktisert i den daglige driften.

Det er ulike måter å inkludere medarbeidere i endringsprosesser for at endringen skal bli vellykket. Noen av suksess faktorene som er nevnt i teorien og som jeg vil redegjøre nærmere for i teorikapitlet er: informasjon, skape forståelse og forankring blant de ansatte om hvorfor endring er nødvendig, og viktigheten av at ledelsen har kunnskap om endringsledelse. Bastøe, Dahl og Larsen (2002) har i boken *Organisasjon i utvikling og endring* beskrevet endringer i organisasjoner på følgende måte:

Behovet for å forankre utviklingen og endringen gjennom en prosess er noe av grunnen til behovet for tilstrekkelig tid. Ut fra erfaring kan vi generelt si: Slurver man med eller forsøker man forandringsarbeidet i utviklings – og endringsarbeid, vil dette «straffe seg» på senere trinn i prosessen. Alle må få anledning til å gi uttrykk for sine oppfatninger og en mulighet til å forstå. Det betyr ikke nødvendigvis at alle må være enige eller at alle gir sin helhjertede støtte til det som skjer. Det har mer å gjøre med å dele en forståelse av hvordan endring skjer og hva man forsøker å oppnå. Det innebærer også en mulighet til å kunne ta del i den omstillingen som foregår. Bevissthet om tid, prosess og dialog er en forutsetning for en vellykket endringsprosess. En slik bevissthet er alltid av betydning når rammebetingelsene endres (s.70).

Skatt og Regjeringen er fornøyd med de mange og omfattende organisatoriske endringer Skatt har gjennomført de siste 20 årene fordi disse i stor grad fremstår som vellykket. Endringene har vært ledd i en utvikling og profesjonalisering av de oppgaver som allerede lå i etaten ved å automatisere tjenester og tilpasse seg samfunnets krav til organisasjonen. Prosessene har effektivisert arbeidet og utviklet spesialkompetansen på nye fagområder for å møte utfordringer som samfunnet står ovenfor med økt arbeidslivskriminalitet og identitetstyveri (Skatteetaten 2025 Virksomhetsstrategi for strategiperioden, 2015-2017). Prosessen med Toll var annerledes enn tidligere endringsprosesser i Skatt fordi denne innebar at ansatte i en offentlig etat skulle overføres til en annen uten at den første skulle legges ned. Dette medførte ikke bare en intern omfordeling av arbeidsoppgaver, men overføring av ansatte fra Toll til Skatt, to ulike etater med til dels ulike kulturer.

Jeg har gjennom min jobb som leder i Skatt øst utviklet en interesse for endringsledelse og prosesser, og valgte av den grunn studie ved NTNU som kunne bidra til at jeg kunne lære mer om organisasjonspsykologi, herunder endring og endringsledelse. Da jeg fikk kjennskap til sammenslåingen mellom Toll og Skatt ble jeg interessert i å undersøke involveringen av de ansatte fra sammenslåingen ble kjent og frem til overføringen. Allerede fra utsiden kunne jeg observere at den organisatoriske endringen og betydningen for den enkelte ansatte skapte slik usikkerhet, angst og til dels forvirring som beskrevet av Bastøe, Dahl og Larsen (2002) og at dette var med på å sette de menneskelige ressursene under press.

Problemstillingen i denne oppgaven er å belyse hvordan ansatte opplevde å bli involvert i endringsprosessen, og hvordan det påvirket dem. Ved å skrive om Skatt har jeg mulighet til å snakke med ansatte og ledelsen som nylig har kjent endringen på kroppen. Jeg får dermed et aktuelt og nært bilde av hva som skjedde fra endring ble besluttet til overføringen var en realitet. Min valgte problemstilling for oppgaven er:

Hvordan opplevde Tollansatte som ble berørt i endringsprosessen involvering knyttet til overføringen fra Toll- til Skatteetaten? På hvilken måte påvirket den opplevde involveringen deres motivasjon for endring?

Grunnen til at jeg ønsker å få innblikk i hvordan de ansatte opplever og ønsker involvering i endringsprosesser er at jeg kan ta lærdom av dette i min jobb som leder, og at det kan ha betydning for Skatt i fremtidige endringsprosesser.

Hensikten med studien er å fremskaffe kunnskap og informasjon om hvordan endringsprosessen har foregått mellom to offentlige etater der medarbeidere og arbeidsoppgaver ble flyttet fra en etat til en annen etat. Både samfunnsmessig og egeninteresse for sammenslåingen har vært relevant for valg av masteroppgave. Som påpekt av Bastøe, Dahl og Larsen (2002) og Jacobsen og Thorsvik (2006) er det å forske og skrive om betydningen av involvering i endringsprosesser viktig i en samfunnskontekst fordi det er mange i dagens samfunn som berøres av temaet

Mitt ønske er at funnene og drøftinger av disse vil være interessante for både Skattedirektøren, HR miljøene i Toll og Skatt, tillitsvalgte, ansatte og øvrige offentlige og private virksomheter som planlegger fusjonering av virksomheter. På grunn av stadig krav om mer effektivisering, både i offentlige og private virksomheter, vil vi nok også i fremtiden se

mer av sammenslåing av virksomheter. Selv om undersøkelsen ikke kan generaliseres til populasjonen vil funnene kunne gi indikasjon på hvordan fremtidige endringsprosesser bør involvere ansatte, og om involvering har betydning for den ansattes motivasjon for endring.

1.3 Avgrensning av oppgaven

Involvering i endringsprosesser er i utgangspunktet et stort felt, og det er derfor nødvendig å avgrense og tilspisse min oppgave. Denne oppgaven søker å begrense seg til ansattes opplevelse av involvering i endringsprosessen for de ansatte fra Toll region øst som skulle overføres til Skatt øst og ansatte i HR (Administrasjon - organisasjon og personalutvikling) i Skatt øst som var involvert i kartleggingsprosessen og overføring av medarbeidere fra Toll. Det var ca. 120 medarbeidere som skulle overføres fra Toll region øst til Skatt øst. På landsbasis berørte endringen ca. 350 medarbeidere. Avgrensningen var nødvendig for å gi meg mulighet til god forståelse rundt tema og samtidig være i stand til å gi et svar på min problemstilling.

1.4 Oppgavens videre oppbygning

For å gi svar på oppgavens problemstilling og spørsmål vil jeg først presentere aktuelle begreper og teoretiske rammeverk i eget teorikapittel. Videre presenteres den vitenskapsteoretiske forankringen av valgt metode samt fremgangsmåte for analysering av data i eget metodekapittel. Funnene fra undersøkelsen presenteres i eget resultatkapittel sammen med punktvis fremstillinger av aktuelle funn knyttet til hvert tema. Resultatene blir videre diskutert i et eget påfølgende drøftingskapittel, før min konklusjon avslutningsvis presenteres i et eget kapittel.

2.0 Teori

Offentlige organisasjoner er komplekse i størrelse og befinner seg i et kontinuerlig samspill mellom politiske og administrative føringer. For å belyse problemstillingen som funnene skal drøfte har jeg i dette kapitlet valgt ut teorier som beskriver hvorfor endringer skjer, endringsledelse knyttet til endringsprosesser, og betydning av involvering i endringsprosesser. Begrunnelsen for at jeg ønsker å belyse endringer og endringsledelse i første del av teorikapitlet er at det har sammenheng med ledelsens rolle i involveringen av medarbeiderne. Senere i kapitlet vil jeg fokusere på hvilken betydning involvering har og om den opplevde involvering har betydning for deres motivasjon for endring. Det er da nødvendig å benytte seg av innsamlet informasjon, kunnskap og teoretiske perspektiver for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene mine. Dette beskrevet av Roness (1997, s.102) som: "et analyseredskap er en kombinasjon av teorier, modeller, hypoteser og perspektiver".

2.1 Hvorfor endring?

I henhold til Bastøe, Dahl og Larsen (2002) er ytre og indre forhold i stadig forandring og gjør at det ikke er mulig for en bedrift å forbli uforandret over tid. Endringer i samfunnet og teknologisk utvikling medfører at omstillinger, nedbemanning, strukturendringer og endringer i arbeidsprosesser skjer oftere nå enn tidligere. Jacobsen og Thorsvik (2006) fremhever at økt internasjonalisering og globalisering medfører at organisasjoner oftere en tidligere må foreta endringer for å møte de krav samfunnet stiller.

Bastøe, Dahl og Larsen (2002) påpeker også at det er viktig å skape nye og annerledes prosesser, når organisasjonen ikke fungerer godt nok, eller ikke fungerer med hensyn til de oppgavene som skal løses. I Jacobsen og Thorsvik (2006) påpekes det at store endringer krever endringer i både virksomhetens organisasjonsstruktur og organisasjonskultur, og at de mentale endringene hos den enkelte medarbeider er en av de største og viktigste utfordringene for å få til en varig endring i organisasjonen. Som jeg vil komme tilbake til i studien min knytter endringen seg sterkt til medarbeidernes involvering i endringen, eller kanskje rettere sagt, deres opplevelse av involvering i endringene.

2.2 utfordringer i endringsprosesser

Alle endringer i organisasjoner kan by på flere typer utfordringer påpeker Jacobsen og Thorsvik (2006), og en av utfordringene i en slik endringsprosess kan være manglende involvering av ansatte i endringsprosessen. Ofte er det slik Bastøe, Dahl og Larsen (2002) påpeker; at ledere på et høyere nivå, som selv ikke blir direkte berørt av endringene, som fattet beslutninger om endring mens de ansatte på lavere nivå, som berøres av endringen, ikke involveres i beslutningen. Slik manglende involvering av medarbeiderne mener Jacobsen og Thorsvik kan føre til at viljen til endringer hos de ansatte blir redusert.

Jacobsen og Thorsvik (2006) trekker også frem at endringer i virksomheter ikke alltid blir møtt med velvilje hos de ansatte i virksomheten fordi det som er nytt kan oppleves som skremmende og usikkert. Mange mennesker opplever endring som en trussel, og den ansatte kan føle at en del av identiteten blir borte når organisasjonen endres. Særlig gjelder dette for ansatte som får endrede arbeidsoppgaver eller som organisatorisk mister sin gamle tilknytning. I henhold til Jacobsen og Thorsvik er et annet aspekt at organisasjonsendringer i tillegg føre til at sosiale bånd på arbeidsplassen brytes og den ansatte mister kontakt med kollegaer. Det savnet som kan oppstå for enkelte ansatte i en slik situasjon er også en av grunnene til at enkelte ansatte kan oppleve endring som en trussel. Jacobsen og Thorsvik mener imidlertid at alle endringer i arbeidslivet kan foregå konfliktfritt, og være en naturlig og stegvis utvikling uten stor motstand dersom det er en følge av naturlig utvikling i samfunnet rundt. Uavhengig av om endringene skjer med eller uten konflikter er det uansett viktig i endringsprosesser å ha en god ledelse som kan mestre ulike situasjoner, og det er fremhevet av Jacobsen og Thorsvik at det er viktig at lederen i organisasjonen som endres har kunnskap om endring og endringsledelse.

2.3 Nøkkelelementer i endringsprosesser

En endringsprosess går gjennom ulike steg, der hvert steg krever et nytt fokus hos lederen, og Kotter (2012) nevner blant annet viktigheten av å synliggjøre og skape forståelse og forankringer i organisasjonen for endringene. Dette er momenter som også Amundsen (2005) og Per Morten Schiefloe (2010) fremhever som viktig for å lykkes med en endringsprosess.

Amundsen (2005) trekker frem kommunikasjon som et viktig kriterium for å lykkes med omorganiseringsprosessen, noe som er beskrevet av Kotter (2012) som det å formidle

visjonen med endringene på en troverdig måte. Aktiviteter som påviser bedre ytelse eller andre gevinster som følge av endringen øker medarbeidernes forståelse og aksept for endringene. Den generelle aksepten for endringene vil i henhold til Kotter (2012) også økes av aktiviteter som bygger på gevinstene som understøtter endringene. Slike aktiviteter er også viktige elementer for å få medarbeiderne som omfattes av endringene til å bli positivt innstilt ovenfor endringene som skal skje.

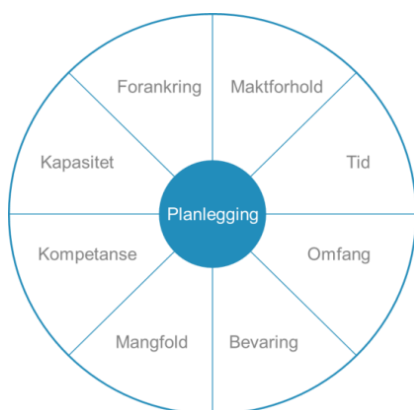
Forpliktende engasjement fra de ansatte innebærer i henhold til Schiefloe (2010) ikke bare at de er positive, men tar ansvar for å realisere planer for de forestående endringene samt implementering av "nye organisatoriske løsninger og arbeidsprosesser". Slik forpliktende engasjement mener Schiefloe er en forutsetning for en vellykket endring. Han skriver blant annet:

Dersom en skal få til forpliktende engasjement, må ledere være synlige og (helst også) entusiastiske. De må være konsekvente, være rause med positive incentiver, og demonstrere i praksis at det er sammenheng mellom ord og handling.

(Schiefloe, 2010, s. 1)

Dette forpliktende engasjementet kan i henhold til Kotter (2012) også sees i sammenheng med aktiviteter som belønning og oppmuntring til de ansatte.

Det er mange faktorer som må tas hensyn til for at endringen skal lykkes, og det kan derfor være krevende å sette en god strategi eller plan for prosessen. En vellykket endring krever god planlegging og "Endringskaleidoskopet" (Balogun, 2001) gir en oversikt over ulike elementer i prosessen som ikke bare bør vurderes før, men også underveis, i prosessen.



Figur 2: Endringskaleidoskopet. Kilde: Balogun (Strategic Change, 2001)

I henhold til Endringskaleidoskopet bør følgende forhold vurderes før oppstart; har den eller de som skal gjennomføre endringsprosessen makt til å få til endringene (maktforhold), hvor lang tid vil prosessen ta (tidsaspektet), hva vil endringen bety for de ansatte (omfang), hvilken kompetanse skal videreføres (kompetanse), hvilke medarbeidere som er berørt av endringen (mangfold), hvilke evne bedriften har for gjennomføre endringen (kapasitet) og til slutt må en vurdere om endringen er akseptert og forstått i ledelsen og blant medarbeiderne i organisasjonen (forankringen). I henhold til Balogun (2001) vil ønsket endring bli enklere ved at det tas stilling til alle disse ulike stegene i planleggingsfasen, og det vil samtidig sikre at planleggingsfasen ikke blir gjennomført for fort slik at eventuelle problemer som kan oppstå underveis blir belyst i forkant.

2.4 Medvirkning

Det er flere nivåer ansatte kan delta i en endringsprosess. Det laveste nivået for faktisk deltagelse er involvering. Laveste nivå for deltagelse er når medarbeiderne har kjennskap til og mottar informasjon om prosessen, men har liten eller ingen innvirkning på selve prosessen eller resultatet. Det høyeste nivået for deltagelse er medvirkning.

Medvirkning er når enkeltpersoner eller grupper har rett til å delta i, og påvirke selve beslutningene i endringsprosessen. Medvirkning betyr at medarbeider i en organisasjon selv er med på å planlegge sin egen fremtid, og at de ansatte har en aktiv rolle i endringen. Ansattes medvirkning har stått sterkt i norsk arbeidsliv i lang tid. Dette mener Amundsen og Kongsvik (2016) kan knyttes til de sosialdemokratiske tradisjoner i Norge, Arbeidspartiets politiske makt i etterkrigstiden og dets sterke bånd til fagforeningen. Det refereres ofte i forbindelse med ansatte medvirkning til Hovedavtalen mellom LO og NHO, og målsetningen for avtalen som legger vekt på at de ansatte er en ressurs som er viktig for bedriften å bruke for å skape utvikling.

Noe som illustrerer viktigheten i norsk arbeidsliv av ansattes medvirkning ved endringer hos arbeidsgiver er at den er forankret i Arbeidsmiljøloven. Imidlertid hjemler bare arbeidsmiljøloven medvirkning, og ikke beslutningsrett. Det kan bety at selv om de ansatte har medvirkning kan endring likevel skje og nye løsninger implementeres selv om flertallet av de ansatte synes endringen er feil.

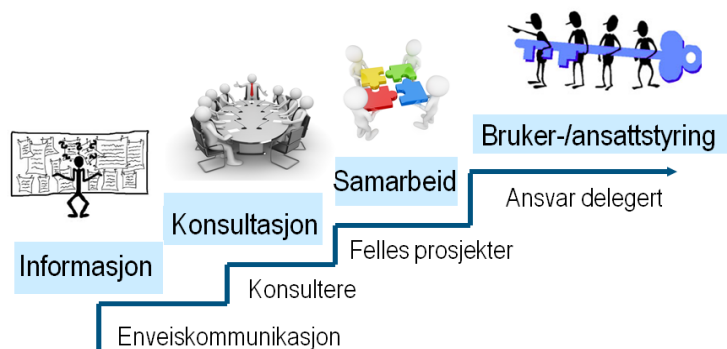
I min studie er det de ansattes involvering i endringsprosesser som er fokusområdet, men samtidig er det viktig for meg å belyse andre former for medvirkning for å få forståelse av i hvilken grad og form den enkelte medarbeider kan forvente å oppleve å bli involvert i ulike endringsprosesser. Medvirkning som begrep er forankret i ulike lov- og avtaleverk som det er viktig for organisasjon å praktisere ved endringer, og som nevnt innledningsvis har også Skatt forankret slik medvirkning i sine verdier og strategier.

2.5 Involvering

I endringsprosess er det viktig at alle de som blir berørte av endringen blir involvert. Bastøe, Dahl og Larsen (2002) trekker imidlertid frem at de ansatte har forventninger om ulik grad av involvering i endringsprosesser. Hvordan disse behovene blir møtt i ulike organisasjoner varierer. En av Skatteetatens strategier er "Realisere fremtidsbildet gjennom godt lederskap og involverte medarbeidere", (strategibilde for perioden 2015-2017), og kan relateres til det engelske begrepet "Talk the talk and walk the walk" om å handle som man sier, og som nevnt ovenfor noe også Schiefloe (2010) fremhever som viktig.

Behovet for å forankre utviklingen og de forestående endringene i organisasjonen trekkes frem av Bastøe, Dahl og Larsen (2002) som viktig i en endringsprosess. For å oppnå slik forankring er det viktig at arbeidsgiver bruker tilstrekkelig tid i prosessen og Bastøe, Dahl og Larsen (2002) beskriver viktigheten av at ledelsen tar seg tid til å gå i dialog med de ansatte for å skape engasjement og entusiasme for de endringene som skal skje. Tidsaspektet er et av elementene som i henhold til Bastøe, Dahl og Larsen (2002) ofte er viktig for medarbeiderne. Med bedre tid i innledningen får de ansatte, uavhengig av om de er enig i endringen eller ikke, mulighet til å bearbeide og akseptere de endringene som skal skje.

Viktigheten av å involvere de som er berørt av endringsprosessen, både ansatte og brukere, så tidlig som mulig er også trukket frem i Difi (Direktoratet for forvaltning og IKT) rapport 2014:1 hvor det fremkommer at nettopp slik tidlig involvering gir prosesser økt legitimitet og sterkere oppslutning om mål og visjoner. Både brukerne og medarbeiderne blir involverte på ulike måter og nivåer.



Figur 3: Involveringstrappa laget av Arnstein, Sherry R (1969) - A ladder of citizen participation. (Difi rapport 2014:1 s. 14 (Erfaringar frå endringsprosessar generelt, og involvering av brukarar og tilsette spesielt)

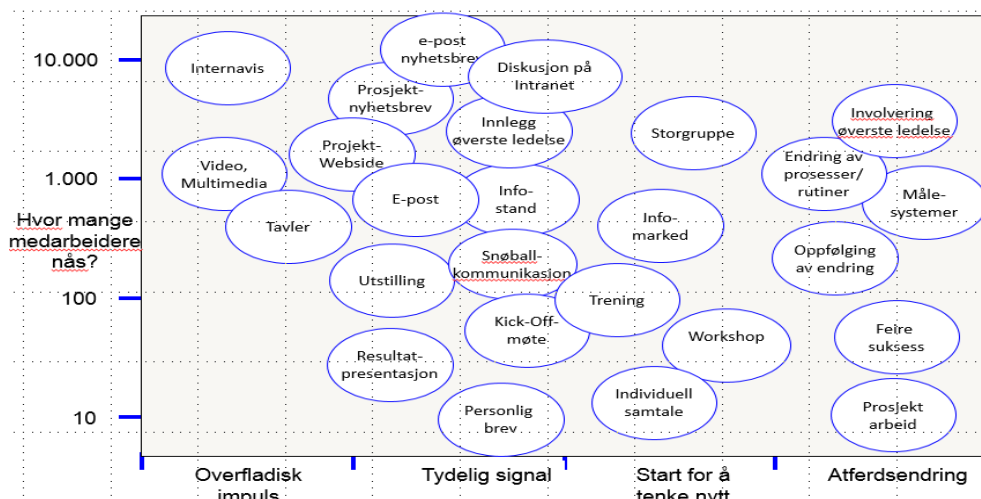
Ansattes involvering i og eierskap til prosessen er viktig om en skal få til endring. Det er medarbeiderne som skal gjennomføre endringen i praksis. Det handler om å få alle "om bord i båten" slik at prosessen blir et felles prosjekt og det arbeides i felleskap mot løsningen. Dette innebærer blant annet at de som ikke er direkte involverte eller berørt i en tidlig fase av prosessen likevel må få en forståelse av at de vil komme til å bli påvirket lenger ut i prosessen og at deres involvering i prosessen er viktig for sluttresultatet (Difi, 2014:1).

2.5.1 Informasjon

På det laveste nivået for faktisk deltagelse er en viktig del av involvering å gi de ansatte ikke bare den lovpålagte, men tilstrekkelig med informasjon tidlig nok. Bruk av e-post, intranett eller felles møter for å dele informasjon kan bidra til at de ansatte mottar nødvendig informasjon om den pågående prosessen i en tidlig fase. Selv om slik kommunikasjon hovedsakelig er enveiskommunikasjon (monolog og ikke dialog) fra ledelsen kan den likevel bidra til at de ansatte som omfattes ønsker å ta del i omstillingsprosessen. Informasjonsflyten kan imidlertid også være enveis den andre veien ved at ledelsen foretar informasjonsinnhenting der de ansatte informerer om sine erfaringer og synspunkt. Et viktig element er at slik innledende kommunikasjon ikke nødvendigvis innebærer at synspunktene eller erfaringene nødvendigvis blir hensyntatt i det videre arbeidet. Som Amundsen og Kongsvik (2016) trekker frem kan slik kommunikasjon innledningsvis gi de ansatte en urealistisk forventning til sin egen påvirkning i prosessen og slik medvirke til frustrasjon senere. Et annet problem i omstillingsprosesser som trekkes frem av Hilsen (2009) er at de

ansatte kan oppleve at de ikke kjenner målene for endringene og at de derfor opplever å få mangelfull informasjon fra ledelsen. Opplever de ansatte at de ikke blir inkludert i endringsprosessen vil dette i henhold til Hilsen (2009) og Jacobsen og Thorsvik (2006) kunne medføre at de kan føle seg hjelpeløse, og usikker på egen fremtid.

En god kommunikasjonsplan er derfor viktig, fordi en kommunikasjonsplan vil reise spørsmål om; hvem som skal motta informasjonen, på hvilken måte skal kommunikasjonen formidles og hva skal kommuniseres (Amundsen, 2005). En god kommunikasjonsplan kan således være et element som er med på å gjøre endringen vellykket ved at kommunikasjonen av endringen blir bedre. Amundsen fremhever at en vellykket endringsprosess krever at budskapet blir enhetlig formidlet til ansatte som er på samme nivå, og at budskapet kommuniseres i flere kanaler og gjentas på flere ulike måter (figur 4).



Figur 4: Kommunikasjonsmedier (artikkel NTNU - <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Endringsledelse#section-Endringsledelse-Kommunikasjonsplan+-+Kommuniser+hensiktsmessig>).

Når det foretas endringer i bedrifter, undervurderes ofte viktigheten av å kommunisere et sammenhengende endringsbudskap (Armenakis og Harris, 2002). Det er i tillegg viktig at informasjonen kommer fra en kilde, slik at medarbeiderne får lik informasjon og at misforståelse unngås, og at alle så langt det er mulig har lik oppfattelse av den forestående endringen. Bastøe, Dahl og Larsen (2002) påpeker at det viktig at de ansatte får kjennskap til målene for omstillingen, og at det er tydelige kommunikasjonsprosesser og forankringer underveis i prosessen slik at de ansatte ikke opplever usikkerhet rundt endringene.

2.5.2 Konsultasjon

På det andre nivået av faktisk deltagelse, konsultasjonsnivå, er medvirkningen en samhandling der arbeidsgiver og ansatte utveksler erfaringer. Det er først på nivå to at en kan snakke om reell involvering av de ansatte. Her blir ansatte spurt om råd og det er toveiskommunikasjon mellom leder, HR og den ansatte med utveksling av erfaringer. Denne samhandlingen mellom ansatte og arbeidsgiver er kjernen i den ansattes involvering i prosessen, og det er viktig at lederen i denne konsultasjonen faktisk lytter og noterer hva de ansatte mener da det her blir skapt forventninger blant de ansatte om oppfølging av de ideer og erfaringer som kom opp under samtalene (Difi rapport, 2014:1). Som nevnt ovenfor kan denne typen deltagelse skape uberettigede forventninger hos de ansatte om faktisk medvirkning, og innflytelse, i prosessen og på beslutningene.

2.5.3 Samarbeid

På det tredje nivået, samarbeid, brukes de ansattes innspill og synspunkt for å komme videre i arbeidet med endringsprosessen. Dette samarbeidet kan være i henhold til lov- og avtaleverk, som Arbeidsmiljøloven eller tariffavtaler, og skje gjennom formelle organer.

Arbeidsmiljøloven § 4-2 (3) Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling lyder som følger:

(3) Under omstillingsprosesser som medfører endring som har betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig i henhold til lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.

Bestemmelsens tredje ledd presiserer at faktorer som *informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling* er særlig viktige i forbindelse med omstillingsprosesser (Ot.prp. 49 pkt. 7.3.4 s. 98-99). I henhold til denne bestemmelsen skal ledelsen hos arbeidsgiver sørge for at arbeidstakere får tilstrekkelig informasjon i endringsprosessen, og at de får mulighet til å medvirke i et slikt omfang at det ivaretar ansattes fysiske og psykiske arbeidsmiljø og hindrer unødvendige fysiske og psykiske belastninger som følge av endringsprosessene.

Ofte skjer dette samarbeidet gjennom fagforeningsrepresentanter som representerer arbeidstakerne. Disse fagforeningene representerer imidlertid en gruppe medlemmer i organisasjonen, og de ivaretar ikke nødvendigvis det enkelte individet i en omstillingsfase.

Sterke samarbeidsrelasjoner og praktisering av ordninger for medvirkning og bedriftsdemokrati, både representative og individuelle, vil i henhold til Falkum et al. (2009) styrke ledelsens evne til å realisere sine intensjoner, og dermed ledelsens makt i virksomheten. Fafo-rapporten (Falkum et al., 2009) viser at involvering av medarbeidere i endringer har god effekt og at involvering gjør at medarbeiderne får både økt arbeidsmotivasjon og tilfredshet. Noe som også fremkommer i rapporten er imidlertid at større grad av involvering kan det føre til at større mengder tid og andre ressurser går med i prosessen, og det er derfor viktig at lederen også nøye vurderer hvilke medarbeidere som skal involveres, og i hvilken grad. Det kan være vanskelig å avgjøre hvem som skal bidra og graden av involvering, fordi bred grad av involvering koster både tid og penger. Amundsen og Kongsvik (2016) trekker frem viktigheten av at lederen setter tydelige rammer for involveringen, og slik ikke gi medarbeiderne forhåpninger om at de kan ha innflytelse der det ikke er mulig å ha innflytelse, for eksempel der en beslutning allerede er tatt.

2.5.4 Ansatt/lederstyring

Det høyeste nivå for involvering er når virksomheten tar seg tid til å motta innspill, spørre de ansatte og lære av deres erfaringer. I involveringstrappen er det fokus på dialogen mellom bruker og ansatt, men jeg ønsker å trekke paralleller til medarbeider og leder da jeg mener at involveringstrappen også kan brukes til å gjenspeile en slik prosess. Bang (2005) foreslår at involvering fra de ansatte kan skje både gjennom spørreundersøkelser og ved samtaler som krever at de ansatte engasjerer seg. Som Bang (2005) påpeker kan elementer av direkte involvering, som kan påvirke evnen eller viljen blant de ansatte til gjennomføring av endringene i organisasjonen, benyttes der medarbeidere ikke har fått deltatt i endringsprosessene i forkant av endringen. Denne type løsninger er også i tråd med det som tidligere er referert fra Jacobsen og Thorsvik (2006) om at manglende involvering av medarbeiderne kan føre til at viljen til endringer blir redusert.

2.6 Viktigheten av involvering

I hvilken grad den enkelte medarbeider skal involveres, og hva den enkelte medarbeider legger i betydningen av involvering, er viktig å vurdere tidlig i prosessen fordi dette har betydning for planleggingen av og medarbeidernes forventninger til prosessen. Det er beskrevet av blant andre Sverdrup & Olsen (2015) at det er viktig med involvering av medarbeidere fordi dette kan bidra til økt arbeidsmotivasjon, økt tilfredshet, høyere kvalitet i

beslutninger, høyere aksept for beslutningene og dermed et bedre resultat. Det å få forståelse av hvorfor en endring skjer og betydningen av den er i henhold til Bastøe, Dahl og Larsen (2002) og Kotter (2012) med på å øke motivasjonen til medarbeiderne. Slik forståelse skapes gjennom forankring av prosessen i organisasjonen og involvering av medarbeiderne. Det fremgår videre i artikkelen til Sverdrup & Olsen (2015) at det er viktig at organisasjonen synliggjør hvordan organisasjonen fungerer i dag og hvordan arbeidsgiver mener organisasjonen vil fungere med den foreslåtte endringen.

Sverdrup & Olsen (2015) beskriver videre at dårlig håndtering av de ansattes involvering i endringsprosesser kan få negative konsekvenser for den fremtidige endringen. Dette fordi de ansatte kan være redd for det ukjente, og redd for å miste verdiene selskapet eller organisasjonen har ved endringer i bedriften. Det kommer frem at det er viktig med gode dialoger og involvering av medarbeidere for at medarbeiderne skal føle seg ivaretatt.

Det er også i endringsprosesser ulike ønsker og behov fra medarbeiderne i forhold til hvilken rolle de ønsker å ha i en endringsprosess, og i noen tilfeller kan medarbeiderne velge hvilken rolle de tar i en endringsprosess. Rollene som den enkelte medarbeider ønsker, velger eller har mulighet å ta, beskriver Roald Nygård (2007) som enten aktør eller brikke. Aktøren betrakter handlingsrommet sitt som stort og i høy grad selvdefinert mens brikken betrakter det som lite og definert av andre. Videre tar ofte aktøren initiativ, mens brikken avventer andres initiativ. Aktøren foretrekker å finne ut selv hvordan ting skal gjøres, mens brikken gjerne vil ha instruksjoner. Aktøren tar klare valg og står for dem, vegrer brikken seg for å velge. Aktøren tar ansvar for sin egen situasjon, skyver brikken ansvaret over på andre.

2.6 Direkte eller indirekte involvering

Det å være arbeidstaker i Norge forbindes i dag med medvirkning på arbeidsplassen og samarbeid mellom ansatte og ledelse uavhengig av tariffavtaler og fagforeninger og på tvers av sosial status, utdanning og kjønn. Økt involvering fra de ansatte i det som skjer på arbeidsplassen og deres deltagelse i ulike beslutninger i endringen kan gjøre at effekten av endringene blir mer positiv fordi involvering og deltakelse skaper eierskap og som gjør at den enkelte tar ansvar for det som skjer i organisasjonen (Bang, 2005). Den individuelle involveringen og innflytelsen er ifølge Falkum et al. (2009) viktigere for organisasjonsstrukturens klarhet og effektiviteten i arbeidsorganiseringen enn den kollektive medbestemmelsen. I følge Kaufmann og Kaufmann (2006) opplever organisasjonene at

resultatene av den daglige driften er bedre der det er høy kvalitet på utvekslingen mellom leder og medarbeider. Den organisatoriske strukturen på arbeidetsstedet legger premissene for den individuelle medvirkningen for de ansatte, og dermed står de to bedriftsdemokratiske innflytelsesformene i et direkte avhengighetsforhold til hverandre, og ikke et motsetningsforhold. Den organisatoriske strukturen trekker opp grenser og rammer for den enkeltes individuelle innflytelse, samtidig som den individuelle medvirkningen representerer en praktisering av de kollektive rettighetene. Fafo-rapporten (Falkum et al., 2009) viser blant annet til at den utløser kreativitet og deltakelse fra den enkelte ansatte, da den skaper engasjement og deltakelse i vitale prosesser. I tillegg ansvarlig gjøres og bemyndiges den enkelte for organisasjonens suksess. Direkte deltakelse gir den enkelte lærings- og utviklingsmuligheter, som igjen styrker organisasjonens produktivitet og effektivitet.

Det er imidlertid også argumenter mot den direkte deltakelsen. Direkte deltakelse kan føre til skjev fordeling av goder og byrder, og dermed ulikhet (Falkum et al., 2009). Den begrenser den enkeltes innflytelse til det lederne gir muligheter til, samtidig som den svekker mulighet for samhold, fellesskap og samling av krefter i ønsket retning. Direkte deltakelse kan også bidra til konflikter i arbeidsorganisasjonen fordi ansatte får ulik innflytelse i den pågående prosessen og det kan medføre at det svekker mulighetene for samordning av aktiviteter og dermed effektivitet og produktivitet.

2.7 Visjoner og strategier

Skatteetaten har utarbeidet et strategikart for perioden 2015 -2017 der det fremkommer at Skatteetaten skal "Realisere fremtidsbilde gjennom godt lederskap og involverte medarbeidere". Bastøe, Dahl og Larsen (2002) beskriver at nettopp utforming av visjoner og strategier ofte er første steg i en omstillingsprosess. Videre nevner de at strategiutforming ofte skjer som følge av en analyse over situasjonen organisasjonen er i, og som innebærer å utvikle og prioriterer innsatsområder for å oppnå egne visjoner og mål. Bastø, Dahl og Larsen (2002) nevner at strategiutforming ofte foregår i flere steg. De benevner disse stegene som kartlegging av eksterne og interne rammebetingelser, klargjørende prosesser for lang- og kortsiktige mål og utforming for å nå målene som er det tredje og siste skrittet.

I dette kapitlet er det teoretiske utgangspunktet for å belyse studiens fokus formidlet i fire deler; hvorfor endring, nøkkelementer i endringsprosesser, medvirkning og involvering og visjoner og strategier.

3.0 Metode

Som den metodiske tilnærmingen for å undersøke min problemstilling i oppgaven har jeg valgt å anvende samfunnsvitenskapelig metode.

3.1 Samfunnsvitenskapelig metode

Den samfunnsvitenskapelige metode er i følge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) en forskningsmetode der en undersøger effekten av det jeg som forsker skal undersøke.

Forskningsmetoden samler opplysninger på en systematisk måte for eksempel ved intervjuer og blir benyttet for å få innsikt i, kunnskap om og forståelse av de tema som blir undersøkt i oppgaven. Videre gir metoden kunnskap om hvordan virkeligheten oppfattes av den enkelte, og samtidig gir metoden forståelse av forhold og prosesser som har skjedd i den aktuelle bedriften. Metoden beskriver også hvordan man går frem for å få informasjonen og hvordan enn bør, eller kan, analysere funnene i etterkant. Den samfunnsvitenskapelige metode er beskrevet av Johannessen et al. (2010) som et verktøy for å nå forskningsmålet ved innsamling av data og analyse av den innsamlede data.

I oppgavene har jeg benyttet fremgangsmåten beskrevet i den samfunnsvitenskapelige metoden. For å få svar på problemstillingene i oppgaven har jeg anvendt den beskrevne bruk av intervjuer av ansatte i Toll og Skatt som er berørt og involvert av endringene i de to etatene og etterfølgende analyse av svarene. Problemstillingen er utgangspunkt for forskningen min og den både avgrensner hva som skal undersøkes og definerer det teoretiske grunnlaget for undersøkelsen.

De vanligste forskningsmetodene for å finne frem til resultater som en ønsker å undersøke deles i to: Kvantitativ metode og kvalitativ metode. Kvantitativ metode kjennetegnes ved sitt omfang og gjennomføres normalt som en spørreundersøkelse. Spørreundersøkelsen har standardiserte spørsmål og svar som sendes ut til mange respondenter. Når spørreundersøkelsen er avsluttet telles opp antall svar for å få oversikt over hvem som har besvart undersøkelsen og om antall respondenter er mange nok til at svarene skal kunne legges til grunn i det videre arbeidet. Svarene blir også kategorisert. Denne metoden betegnes av Johannessen et al. (2010) som harddata som er data som registreres med svaralternativer eller tall, og Johannessen et al. (2010) fremhever videre at fordelene med kvantitativ metode er

at den egner seg godt til å sammenligne og analysere store datamengder fordi en da mottar en stor mengde informasjon om det en ønsker å få svar på. Ulempen med å tilegne seg kunnskap med kvantitativ metode er imidlertid at respondentene ikke får mulighet til å gi nærmere utdyping av svarene som gis og svarene blir mindre informative da respondentene får gitte rammer for spørsmålene, og svarene begrenses til de som utsender har fastlagt i forkant som de ulike muligheter eller alternativer.

Undersøkelser som den kvalitative metoden, hvor informasjon samles inn ved hjelp av intervjuer/case studier av respondenter eller observasjoner av nøkkelinformanter fremfor spørreundersøkelser, betegner Johannesen et al. (2010) som myk data. Ved anvendelse av den kvalitative metode innhentes mye informasjon samtidig som det oppnås nær kontakt med intervjuobjektene. Ved bruk av kvalitative undersøkelser vil forskeren få en større mengde informasjon fordi respondentene får mulighet til å besvare spørsmålene med fritekst fremfor standardiserte svar.

Det har vært gjennomført fire kvantitative undersøkelser i Toll og Skatt for å inkludere medarbeiderne i endringsprosessen, og for å få opplysninger om de ansatte var fornøyd med informasjonen de mottok om prosessen underveis. Den første undersøkelsen ble sendt ut elektronisk i september 2015, men da kun til ansatte i Skatt. Den andre ble sendt ut i desember 2015, denne gangen også til de ansatte i Toll som var berørt. I denne undersøkelsen fikk imidlertid Skatt mulighet til å stille fire spørsmål til de ansatte i Toll som skulle overføres til Skatt sammen med arbeidsoppgavene. Den tredje ble sendt ut i februar 2016 og den siste i juni 2016. Begge disse ble sendt ut til alle ansatte i Skatt, som på det tidspunktet inkluderte de nye fra Toll. Totalt ble det sendt ut to spørreundersøkelser i forkant av og under prosessen, og to undersøkelser etter sammenslåingen. I enkelte av undersøkelsene fikk de ansatte mulighet til å besvare noen av spørsmålene helt eller delvis med fritekst. Det var imidlertid totalt sett svært begrenset med mulighet for å komme med utdypende svar.

I organisasjonsteori, som Grimen (2004), anses den kvalitative forskningsmetoden som en metode som gir større innblikk i respondentens opplevelser på grunn av færre og mer utdypende besvarelser, mens kvantitative metode gir innblikk i bredden da enn har flere besvarelser, men ikke utdypende svar. Johannesen et al., (2010) fremhevet at før det tas en avgjørelse i forhold til hvilken forskningsmetode som skal benyttes for å komme frem til

forskningsmålet bør forskeren stille seg kontrollspørsmålet; hvorfor ønsker en å bruke kvalitative metode for å få svar på problemstillingen og ikke kvantitativ metode.

Ved bruk av kvalitativ metode, i motsetning til ved bruk av den kvantitative, får forskeren mye informasjon som kan være vanskelig å analysere i forhold til å finne svar på problemstillingen. Det er viktig å ha et klart forhold til dette og ha reflektert over hvilken metode som er best egnet for å finne svar på den aktuelle problemstillingen. I valg av metodisk tilnærming i denne oppgaven hvor forskningsformålet er ansattes involvering og inkludering i endringsprosessen har jeg lagt avgjørende vekt på viktigheten av å få informasjon om og innsikt i informantenes opplevelser og meninger om involvering i endringsprosessen. Slik innsikt i informantenes dypere meninger gir ikke de kvantitative undersøkelsene svar på, og jeg valgte derfor den kvalitative metoden som gjør at jeg får flere dypere svar.

3.2 Casestudie som forskningsmetode

Casestudie er en forskningsmetode som benyttes i samfunnsvitenskapelige studier hvor ett eller noen få tilfeller studeres inngående, se Johannesen et al. (2010), og metoden er særlig passende som forskningsmetode når en som i denne oppgaven ønsker svar på spørsmål av typen «hva», «hvordan» og «hvorfor», og det fokuseres på en bestemt hendelse. I Johannesen et al. (2010 s. 199) refereres definisjonen til Yin av casestudie slik: "En empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensene mellom fenomenet og konteksten er uklare".

I min forskning ønsker jeg informasjon om medarbeidernes opplevelse av involvering fra endringen ble kjent i mars 2014 og frem til overføringen av oppgaver og ansatte fra Toll til Skatt ble gjennomført i januar 2016, samt i hvilken grad og på hvilken måte de ble involvert. Da jeg i prosessen jeg studerte ønsket å få kunnskap om individers involvering i endringsprosesser, og dette ofte vanskelig lar seg fange opp i en generell spørreundersøkelse, var det naturlig å velge casestudie.

3.3 Hvorfor intervju?

Bakgrunnen for å velge intervju i denne masteroppgaven var flere. Det ble gjennomført totalt fire kvantitative spørreundersøkelser, to før og to etter sammenslåingen. I disse

undersøkelsene fremkommer det informasjon som jeg ønsker å bruke i oppgaven min, men undersøkelsene ga imidlertid ikke svar på min problemstilling. Undersøkelsene stiller ikke de samme typer spørsmål som de jeg ønsker å få belyst. I tillegg er de hovedsakelig rettet mot medarbeidere som allerede er ansatt i Skatt og ikke mot de ansatte i Toll som ville oppleve den største endringen ved prosessen. Undersøkelsen er også gjennomført like før og etter den fysiske overflyttingen av oppgaver og ansatte, og de gir av den grunn lite informasjon om prosessen fra medarbeiderne i Toll fikk vite om beslutningen om sammenslåingen og til den fysiske sammenslåingen fant sted. Et annet element i valget var ønsket om å få ikke bare førstehåndskunnskap, men også dybde kunnskap, om hvordan de personene som var involvert fra de ulike enhetene og arbeidsplasser opplevde endringen. Jeg ønsket å se om det var forskjeller i erfaringene, og eventuelt hvilke, mellom ansatte i Toll og HR ansatte i Skatt, eller opplevde alle endringene relativt likt? Temaet som jeg ville belyse krever dybde i svarene, spørsmål tilpasset den enkeltes involvering (som ansatt som ble flyttet eller som HR ansvarlig for implementeringen av menneskene) og menneskelig forklaring rundt hendelsene som har skjedd. Gjennom intervjuene, hvor de involverte fikk utdype sine svar, søkte jeg å få besvart min problemstilling og større innsikt ikke bare i medarbeidernes opplevelse av involveringen i, men også deres forutsetninger forut for, endringsprosessen, og slik få klarhet i om Skatt faktisk etterlever sine egne strategier. Bruken av kvalitative forskningsintervju som metode gir nettopp en slik god forståelse for informantens opplevelse, erfaringer og deres opplevelser av verden. I Kvale og Brinchmann (2008) beskrives dette som at den innsikt en får i informantens arbeidshverdag brukes til å tolke verdien av de opplevelser informanten beskriver. Det er bare opp til et vist kunnskapsnivå som en kan lese seg til ved analyse av rapporter og spørreundersøkelser, de faktiske erfaringene og opplevelsene sitter menneskene som har vært med på endringen med. Direkte kontakt med aktørene som faktisk har vært involvert i denne endringsprosessen vurderte jeg som vesentlig for å kunne besvare oppgavens forskningsspørsmål.

3.4 Semistrukturerte intervju

Intervjuer er i henhold til Johannesen et al. (2010) den mest brukte formen for informasjonsinnsamling i kvalitativ forskning. Det finnes imidlertid ulike måter å gjennomføre kvalitative forskningsintervjuer, og Johannesen et al. (2010) beskriver tre ulike intervjumetoder som kan benyttes for å forske på den aktuelle problemstillingen; ustrukturerte, semi-strukturerte eller strukturerte intervjuer. Det er forskjellige

fremgangsmåter ved bruk av de tre ulike intervjumetodene, og valg av metode kan være avgjørende for hvor mye relevant informasjon intervjuer får fra informantene.

Ved ustrukturerte intervjuer benyttes spørsmål som ikke er fastlagt på forhånd, og spørsmålene vil ofte endres for hvert enkelt intervju. Ustrukturerte intervjuer vil kunne tilpasses individuelt til den enkelte informant, og gir mulighet for konkret situasjonsavhengig spørsmålsstilling til den enkelte respondenten. De ustrukturerte intervjuer har samtidig som motstykke den svakhet at ikke alle respondentene besvarer de samme spørsmålene, og dermed sitter forskeren igjen med svar fra mange ulike spørsmål stilt de ulike respondentene, og som kan gjøre det vanskeligere å få helhetlig og sammenlignbar oversikt over det som forskeren ønsker å forske på.

Ved bruk av semi-strukturerte intervju er ikke spørsmålene bestemt på forhånd, men forskeren har laget en intervjuguide i forkant av intervjuet, med oversikt over de ulike temaene alle respondentene skal innom i løpet av intervjuet. En intervjuguide er utgangspunktet for intervjuet, men spørsmålsstilling, tematisering og rekkefølge kan varieres i forhold til den enkelte respondenten.

Andersen (2006, s.280) omtaler det semi-strukturerte intervjuet for "aktivt informantintervju" og mener denne formen egner seg særlig godt for intervju av nøkkelinformanter. I min forskning er det nettopp slik at intervjuene er rettet mot medarbeidere som var direkte berørt i prosessen, og som må anses som nøkkelpersoner i endringen, og en intervjuform hvor en pendler frem og tilbake underveis i intervjuet vil kunne gi det beste resultat. Bryman (2012) mener at nettopp strukturen til semi-strukturerte intervjuene gjør det enklere å sammenligne svarene til respondentene, fordi de har svart på samme type spørsmål. Intervjuguiden gjør det også lettere for forskeren å ha oversikt over temaene som respondentene skal besvare i løpet av intervjuet. I strukturerte intervju har forskeren fastlagt både tema og spørsmålsformuleringer i forveien, og verken spørsmålsstillingen, tematisering eller rekkefølgen endres underveis i intervjuet. Da jeg ønsket å ha mulighet å stille tilleggsspørsmål der jeg mente det var naturlig for å få mer utdypende svar på mine spørsmål ønsket jeg ikke å benytte meg av strukturert intervjuer, og jeg har i denne forskningen valgt å benytte meg av semi-strukturerte intervjuer.

Bakgrunnen for mitt valg av intervjuform er fleksibiliteten i semi-strukturerte intervjuer. I intervjuene forholdt jeg meg til en intervjuguide som ble sendt ut til informantene i forkant av intervjuet, slik at de hadde mulighet til å forberede seg på de temaene. Under intervjuet gjorde fleksibiliteten i de semi-strukturerte intervjuene det mulig å pendle frem og tilbake i intervjuguiden slik at intervjuet fløt på en bedre og mer naturlig måte. Denne flyten var viktig for å få informantene til å snakke åpent om prosessen, og som beskrevet av Kvale og Brinkmann (2009) en viktig forutsetning for å få undersøkt problemstillingen. De semi-strukturerte intervjuene blir noe mer uformelle enn ved bruk av strukturerte intervjuer, og samtidig mer målrettet i forhold til forskningsspørsmålene enn ustrukturerte intervjuer. Størst mulig kjennskap til temaet som skal forskes på er viktig da kjennskap til konteksten gjør det lettere å formulere gode og relevante spørsmål, og lettere å vite hvilken informasjon som det søkes etter og som er relevant for forskningen. I min forskning hadde jeg god kjennskap til både den aktuelle endringsprosessen og til Skatteetaten som organisasjon generelt, og i intervjuguiden var hovedtemaene som følger: ”Hvordan opplevde dere involvering i endringsprosessen mellom Toll- og Skatteetaten”. Begrep som jeg benyttet var prosess, involvering og motivasjon (intervjuguide vedlegg nr. 3 og 4) og spørsmålene hjalp meg med å få struktur over intervjuene og en god oversikt over sentrale temaer.

En diskusjon som pågår i litteraturen er hvor aktiv en forsker bør være når en gjennomfører et dybdeintervju. I intervjuet prøvde jeg å lytte og stille åpne spørsmål, slik at informantene måtte utdype svarene. Jeg lot informanten styre samtalen, men samtidig var det viktig for meg å ta initiativ i intervjuet uten å overstyre eller lede informantens svar i en bestemt retning. Det å være aktiv betyr at forskeren bevisst søker å benytte intervjusituasjonen til å prøve ut egne tilnærminger og forutsetninger noe som gir økt validitet og reliabilitet (Andersen, 2006). Det er viktig og ikke å legge bånd eller hindringer på respondentene i deres svar, men samtidig er det nødvendig at forsker leder samtalen og påser at innholdet i svarene er relevant for forskningen.

3.5 Valg av informanter

I mars 2016 tok jeg kontakt med gruppelederen med lederansvar for de tidligere ansatte i Toll som var overført til Skatt for å få avklart om jeg i anledning masteroppgaven kunne intervju noen av medarbeiderne som var villig til å svare på mine spørsmål om involvering i endringsprosessen. Gruppelederen sendte ut en e-post til de ansatte med informasjon om

formålet med forskningen min, og med spørsmål om de ønsket å bidra. Det ble samtidig informert om at deltakelse ville være positivt for Skatteetaten fordi det vil gi dem innblikk i deres opplevelse av prosessen, og at resultatet av forskningen ville bli tatt med videre i arbeidet med fremtidige endringsprosesser (vedlegg nr. 1). De utvalgte var ansatte som var direkte berørt som følge av at deres arbeidsoppgaver skulle overføres til Skatt. Det var flere som sa seg villig til å la seg intervju om temaet. HR ansatte hadde nøkkelkompetanse og god kjennskap til prosessen av overføring av arbeidsoppgaver og medarbeider fra Toll til Skatt. Jeg rettet derfor også en skriftlig henvendelse til en leder i Administrasjonsavdelingen - organisasjon og personalutvikling (HR) i april 2016 der jeg spurte om muligheten til å få intervju ansatte som hadde vært involvert i endringsprosessen mellom Toll og Skatt (vedlegg nr. 2). Intervjuguiden ble sendt ut i forkant av intervjuene slik at kandidatene fikk mulighet til å revurdere sin deltakelse. En av kandidatene valgte da å trekke seg fordi vedkommende opplevde intervjuguiden som for omfattende.

Jeg foretok intervju av ni ansatte som var overført fra Toll til Skatt, og tre medarbeidere fra HR (Organisasjon og personalutvikling) i Skatt øst som var involvert i implementeringen av de overførte medarbeiderne fra Toll.

3.6 Intervjuprosessen

Jeg startet forberedelsene til datainnsamlingen med å utforme en intervjuguide som inneholdt temaer og generelle spørsmål som skulle gjennomgås under intervjuene.

Intervjuene ble gjennomført i perioden mai til juni 2016 i møterom på lokasjonen til informantene i Skatt øst. Alle intervjuene ble gjennomført som en samtale mellom den enkelte informant og meg. Innledningsvis ble informantene igjen informert om formålet med studiet. Dette for å sikre mest mulig åpenhet i intervjusituasjonen. Intervjuene varte mellom 30 -45 minutter. I intervjuene tok jeg en aktiv og reflekterende forskerroll ved å vise min interesse for prosessen samtidig som jeg forsøkte å forstå informantene på deres premisser og i henhold til deres referanserammer. Intervjuene var semi-strukturerte med bruk av intervjuguiden som temaholder mens spørsmål og oppfølgingsspørsmål ble stilt åpne.

Jeg opplevde at alle informantene ønsket å dele sine erfaringer, og at de var åpne i forhold til hvordan de hadde opplevd prosessen og sin involvering fra arbeidsgiversiden. Under samtlige intervjuer benyttet jeg båndopptaker som gjorde det lettere å: huske poengene, utforske hva

informantene sa i løpet av intervjuet og fokusere på hva som sies og stille passende oppfølgingsspørsmål til svarene, fremfor å fokusere på å notere i detalj hva som ble tatt opp under intervjuene for å unngå usikkerhet rundt svarene i etterkant. Informantene fikk opplyst at all informasjon ville bli anonymisert i oppgaven og at lydopptak ville bli slettet når oppgaven var ferdig.

3.7 Analyseprosessen

Analysen er en prosess som skal gi fremkommet informasjon teoritilknytning, noe som i henhold til Dalen (2004) skjer ved tolking av informasjonen fra informantene og sette den inn i en teoretisk sammenheng. I følge Thagaard (2009) innebærer analyseprosessen en sammenfatning av dataene og en utvidelse av funnene når forskeren knytter refleksjoner over dataenes meningsinnhold til valgt tema og Kvale og Brinkmann (2009) beskriver analyse som det å dele dette opp i biter eller elementer.

Allerede tidlig i prosessen med oppgaven begynte jeg å reflektere over valg av spørsmålene jeg ønsket svar på og hvordan jeg ønsket å gå frem for å få svar på spørsmålene. I tråd med det som Dalen (2004) og Postholm (2005) beskriver opplevde jeg at analysen av forskningen foregår hele perioden, fra en begynner å tenke på oppgaven og problemstillingene, gjennom intervjurunden og analyseprosessen og avsluttes først når forskningen og oppgaven er ferdigstilt. Det er viktig å holde en rød tråd i hele forskningsperioden og hele tiden analysere og reflektere underveis i forskningen.

Datainnsamling og dataanalyse er gjentatte og dynamiske prosesser, og det er mange ulike måter og analyser datamaterialet på. Kvale og Brinkmann (2009) deler analyseprosessen i åtte faser. I det følgende vil jeg ved bruk av Kvale og Brinkmanns åtte faser synliggjøre hvordan jeg jobbet med analyse av datamaterialet som ble innhentet gjennom intervjuene.

Sammen med min lederkollega i Skatt formulerte jeg først (i) en e-post til ansatte som var overført fra Toll til Skatt der det ble redegjort for hensikten med undersøkelsen og klargjort hvorfor jeg ønsket deres kunnskap om endringsprosessen og hva jeg ønsket å belyse gjennom intervjuene. I tillegg rettet jeg en forespørsel til HR -avdelingen om det var mulig å få intervjuer noen som hadde hatt nøkkelroller i forbindelse med overføringen av ansatte fra Toll til Skatt. Deretter (ii) utarbeidet jeg en intervjuguide organisert etter temaer for å strukturere

og designe intervjuene slik at jeg kan få frem kunnskap og informasjon som er relevant for forskningen min.

Jeg (iii) gjennomførte intervjuene ved å bruke intervjuguiden og tok hensyn til utfordringene som kan oppstå i intervjuprosessen. Utfordringer som kan oppstå kan være at informantene ikke ønsker å beskrive situasjonen slik den var eller at informanten ikke føler seg vel i intervjusituasjonen.

Etter gjennomføringen av intervjuene (iv) transkriberte jeg intervjuene for å få en bedre oversikt. Jeg hørte gjennom lydopptakene, men istedenfor å skrive ned alt det informantene fortalte foretok jeg en komprimering av svarene fra informantene til kortere formuleringer og mer helhetlige setninger. Kvale og Brinkmann (2009) beskriver denne prosessen som meningsfortetting, og i min oppgave overlapper fase (iv) det som Kvale og Brinkmann (2009) omtaler som fase vi i analyseprosessen. Jeg kommer nærmere inn på komprimeringen under fase (vi).

Del fem til åtte av fasene benyttes i selve analysefasen. I mitt arbeid med undersøkelsene foregikk dette i form av følgende inndeling:

Det er i henhold til Kvale og Brinckmann (2009) flere ulike måter å foreta (v) analysen på. I denne studien har jeg valgt å benytte en kombinasjon av temasentrert og kategoribasert analytisk tilnærming. Temasentrert tilnærming er en analyse av materialet med sammenligning av informasjon om hvert tema fra alle informantene. Kategoribasert tilnærming er en metode hvor data samles i grupper og informasjon om samme tema samles i hver sin kategori for eksempel i tema eller idealtyper. Jeg leste gjennom alle transkripsjonene og noterte stikkord som jeg anså var viktige for min forskning. Hva sa de ansatte i Toll om prosess, involvering, motivasjon, forståelse og gevinster? I neste steg samlet jeg stikkordene i samlede sekker som blir til hoved- og underkategorier. Videre (vi) identifiserte jeg analytiske enheter i materialet, en eller flere setninger i teksten, som ifølge Thagaard (2009) kan betegnes som meningsbærende enheter.

Som påpekt ovenfor foretok jeg en form for meningsfortetting allerede ved transkriberingen tidlig i analysefasen men deretter sammenfattet jeg informasjon om de viktigste temaene i intervjuene. På denne måten ble tekstens meningsinnhold gjort enda mer tydelig og meningsinnholdet gikk fra å være implisitt til å bli mer eksplisitt. Den opprinnelige teksten ble kortere, mer oversiktlig og lettere å forholde seg til under analysen. Det er ifølge Kvale og

Brinkmann (2009) her meningsbærende enheter i transkripsjonene identifiseres av forskeren slik de uttrykkes av intervjupersonen.

Under arbeidet med å sammenfatte teksten var jeg bevisst på at min subjektive mening om forskjellige temaer ikke måtte farge sammenfattingen av teksten. Jeg har under hele prosessen reflektert over at det er ikke er min tolkning av tekstens meningsinnhold som skal komme til syne, men informantens opplevelse eller forståelse av situasjonen. Så ble meningsenhetene sett i lys av undersøkelsens spesifikke formål slik at en kan plukke ut de viktigste emnene i intervjuet og sette dem sammen i et deskriptivt utsagn.

Informasjon om samme tema (vii) samlet jeg i en egen kategori. Dette arbeidet med å knyttes ett eller flere nøkkelord til et tekstavsnitt kalles av Kvale og Brinkmann (2009) for koding. Koding innebærer at det knyttes ett eller flere nøkkelord til et tekstavsnitt med tanke på senere å kunne identifisere en uttalelse (Kvale og Brinkmann, 2009). Teksten som ble meningsfortettet ble kategorisert under tre hovedkategorier: *prosess, inkludering* og *motivert*. Nye kategorier og koding av teksten i form av begreper som indikerer innholdet i kategoriene, ble utviklet etter hvert som jeg jobbet meg gjennom transkripsjonene *informasjon, tidsaspekt, tilstedeværelse* og *gevinster* er eksempler på kategorier som ble utviklet gjennom analyseprosessen.

Analyseprosessen (viii) skal føre til en helhetsforståelse av dataenes meningsinnhold og denne "fram- og tilbake" prosessen mellom deler og helhet for å få bekreftelse på funnen kan i følge Kvale og Brinkmann (2009) sammenlignes med en spiral som åpner for en stadig dypere forståelse av meningen som fremkommer når en analyserer informasjonen en har fått ved intervjuer av informantene. Nøkkelord og koding gav i denne studien noen av overskriftene som vi vil finne igjen i funnkapitlet: *prosess, involvering, informasjon, tilstedeværelse, konsultasjon, motivasjon, forståelse og gevinster*.

3.8 Validitet og reliabilitet i studien

I følge Grønmo (2004) er det vanlig å skille mellom reliabilitet og validitet for å vurdere kvaliteten på datamaterialet. Med reliabilitet siktes det til hvor pålitelige eller nøyaktige målingene som er foretatt er. Høy reliabilitet betyr at man får samme resultat dersom man gjentar undersøkelsen. En forutsetning for høy reliabilitet er at forskningsopplegget og datainnsamlingen er gjennomført på en nøyaktig og strukturert måte. Jeg benyttet

samtalebaserte, semi-strukturerte intervjuer som kan anføres å være lite reliable, eller pålitelige, da det er mulighet for at informasjonen fra intervjupersonen kan være subjektive på grunn av tolkningsproblemer eller fordi samspillet mellom informantene og meg kan påvirke de svarene jeg får. I tillegg kan mine valg av de teoretiske perspektivene og min forforståelse og antagelser bidra til å påvirke min forståelse og tolkninger av datamaterialet og de svarene jeg får. Det at jeg som forsker er bevisst og åpen om at dette kan påvirke mine tolkninger kan styrke studiens troverdighet. Jeg har prøvd å ivareta reliabilitet i studien gjennom å:

- (i) gjennomføre datainnsamlingen på en strukturert og systematisk måte
- (ii) inndele intervjuguiden i relevante temaer
- (iii) sikre nøyaktigheten i bearbeidelse av innhentet data
- (iv) kritisk vurdere mitt forskningsopplegg fortløpende. Spørsmål jeg har stilt meg er om jeg har valgt egnet teori for å finne svar på min problemstilling, og har jeg fått svar på det jeg ønsket å belyse.

Andersen (2013) nevner at det kan oppstå reliabilitetsutfordringer som jeg som forsker ikke har kontroll over fordi en av de prinsipielle utfordringene i casestudier er at forskeren nettopp ikke kan manipulere nøkkelvariabler, kontrollere undersøkelsessituasjonen eller gjenta undersøkelser under nøyaktig samme betingelser. Samtidig er et hovedargument for casestudier at forskerne i kraft av omfattende og detaljert kunnskap vil oppnå høy grad av validitet (Andersen, 2013). Jeg har prøvd å øke validiteten gjennom å stille relevante spørsmål i forhold til problemstillingen, slik at konstruksjon av data kan bygges på aktuell forståelse, og reflekterer det som er meningsbærende for aktørene.

I følge Grønmo (2004) er kompetansevaliditet en måte å bedømme validiteten på i kvalitative undersøkelser. Med validitet menes i henhold til Thagaard (2009) gyldigheten til de tolkningene studien har ført til, og om man har målt det man ønsker å måle. Dette innebærer at validiteten av en kvalitativ undersøkelse er høy dersom forskeren har høy kompetanse innenfor det konkrete emnet som undersøkes. Jeg anser validiteten i studien for å være høy fordi jeg mener at jeg har fått relevante data i forhold til problemstillingene jeg ønsket å belyse gjennom studien. Jeg opparbeidet meg også betydelig relevant kompetanse innenfor emnet i forkant av datainnsamlingen og i tillegg har jeg lang erfaring med endringsprosesser i Skatteetaten og. Jeg har også dratt veksler av de kvantitative undersøkelsene som allerede var foretatt og som også ble gjennomført etter min oppstart som forsker. De var viktige for meg

for å se om jeg kunne benytte noen av svarene i den kvantitative undersøkelsen eller bygge videre på den for å få svar på min problemstilling. .

3.9 Etske vurderinger

Skatteetaten er en stor organisasjon, men siden min forskning er begrenset til å gjelde medarbeidere i Skatt øst som har vært involvert i prosessen med Toll kan det være mulig å finne ut hvem som har besvart spørsmålene. Som følge av et begrenset antall respondenter og små grupper kan gjøre det mulig å etterspore hvem som har blitt intervjuet, har jeg valgt å anonymisere alle medarbeiderne. Det vil derfor kun bli referert til begrepet informanter når det brukes sitater fra intervjuer. I dette ligger forutsetningen om at informanten ikke skal kunne gjenkjennes i de tekster som blir gjengitt i oppgaven. Anonymisering av data utfordrer oppgavens pålitelighet, men ut fra et etisk hensyn er det viktig å bearbeide data med tanke på å gjøre tilknytningen mellom informasjon og individ umulig. Anonymiseringen av respondenter blir ikke sett på som ødeleggende eller som et hinder for oppgavens analyse, men kan tvert imot bidra til mer ærlighet og åpenhet rundt den faktiske situasjonen. Det ble også poengtert før intervjuet startet at det var mulig å trekke seg når en ønsket i løpet av studien og at studien var meldt til norsk samfunnsvitenskapelig database (NSD). Det å melde prosjektet til NSD er obligatorisk når sensitiv informasjon skal lagres og benyttes. Alle intervjuene ble slettet etter at de var transkribert og ingen personnavn forekom på de transkriberte dokumentene.

3.10 Min forsker rolle

Kjennetegnet på den kvalitative forskningsprosessen er i henhold til Thagaard (2009) ofte et fleksibelt forskningsopplegg. Dette kan bety at man arbeider parallelt med mange ulike sider av forskningen samtidig, at forskningen foregår i et samspill mellom teori, metode og data. En slik tilnæringsmåte har vært sentral i denne studien. Til tider har jeg arbeidet parallelt med teoritilegnelse, datainnsamling, bearbeiding og analyse av datamateriale, samt arbeid med egen forforståelse og forståelse gjennom skriveprosessen. Et slikt fleksibelt forskningsopplegg bidrar til at det blir et gjensidig påvirkningsforhold mellom de ulike delene i studien og kvalitativ forskning som er preget av en slik fleksibilitet kan knyttes til en syklisk modell som vil si at studien utvides først for til slutt og trekkes sammen igjen, fremfor en lineær, som er mer vanlig innen kvantitativ forskning.

Personlig engasjement i forskningstemaet sammen med yrkeserfaring, dannet bakgrunnen for mitt møte med forskningsfeltet. Mitt faglige ståsted er lang praksis fra Skatteetaten i ulike roller, hvor jeg møter både ledere og medarbeidere. Jeg har selv ledererfaring, og interessen for temaet; involvering og motivasjon, har jeg fått gjennom arbeidet mitt. Jeg ønsker å belyse i hvilken grad medarbeider involvering blir benyttet i endringsprosesser. Dette har jeg fått stor interesse for på grunn av Skatteetaten har vært gjennom flere omstillingsprosesser de senere årene og jeg har vært med på denne "reisen". Denne gangen var verken jeg eller min avdeling direkte berørt av sammenslåingen da avdelingen ikke skulle overta verken arbeidsoppgaver eller medarbeidere fra Toll. Siden jeg var på innsiden av organisasjonen hadde jeg ikke problemer med å få informanter, og alle bortsett fra en takket ja til å bidra og stilte opp. Alle informantene viste en åpenhet som gjorde forskeroppgaven enklere og deres svar på spørsmålene mine bidro til at jeg fikk et godt innblikk i hvordan de hadde opplevde involvering i endringsprosessen. Det er imidlertid viktig å ha i bakhodet at forskningsarbeidet kan til en viss grad farges av de erfaringer og personlige opplevelse jeg selv har hatt i endringsprosesser i Skatt. En underliggende antakelse i denne studien er at framtidens endringsprosesser har behov for mer bevisst fokus på inkludering av medarbeiderne underveis i prosesser da de har kunnskap til arbeidsoppgavene som skal endres, overføres eller flyttes. Underveis i prosessen har denne antakelsen blitt nyansert, utdypet og utfordret. Den teoretiske bakgrunn for mitt engasjement i forskningstemaet fremkommer i innledningen.

All kvalitativ forskning innebærer et nært samarbeid mellom forskeren og forskningsdeltakerne, og dette stiller krav til forskerens sosiale ferdigheter. Dette innebærer at forskeren har evne til å skape en gjensidig og tillitsvekkende relasjon til forskningsdeltakeren. Jeg hadde inntrykk av at jeg fikk tillit hos informantene fordi jeg hadde lang fartstid i Skatt og hadde opplevde mange endringer internt i Skatt. I tillegg til at jeg hadde noe kjennskap til prosessen mellom Toll og Skatt. Kvale og Brinkmann (2009) trekker blant annet frem at forskningsintervjuet har mange likhetstrekk med det rogerianske, terapeutiske intervjuet som vil si å tolke det informantene sier med tanke på eventuelle endringer, dersom det er nødvendig. Som forskere må vi være villige til å dele funn med forskningsdeltakerne, slik de deler sine refleksjoner og handlinger med oss. Det er slik vi kan legge til rette for en utvikling av det feltet vi forsker på.

I dette kapitlet har jeg redegjort for ulike metoder en kan benytte for å finne svar på problemstillingen. Jeg har videre belyst hvilken metode jeg har benyttet for å finne svar på

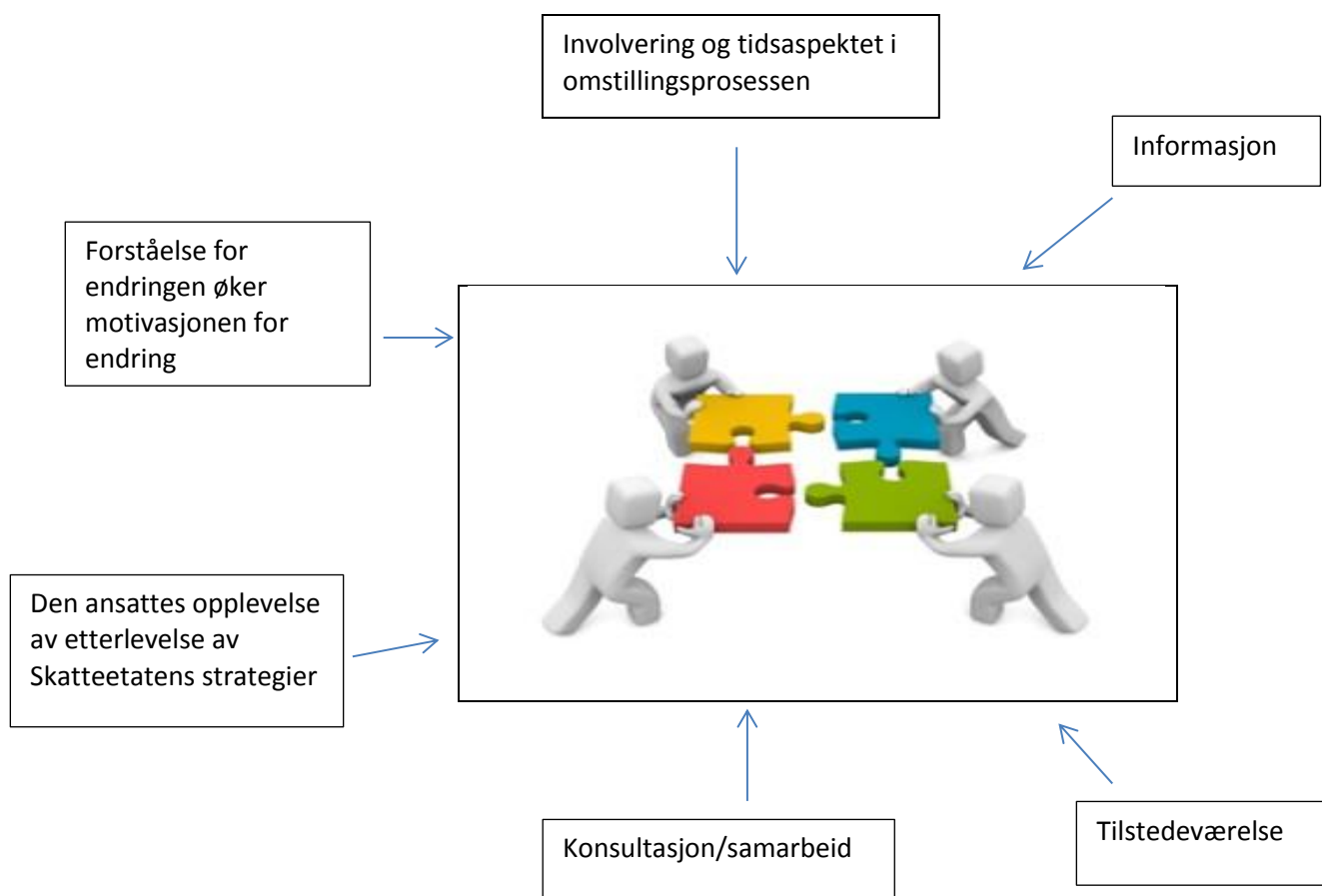
min problemstilling. Redegjort for valg av informanter, beskrevet hvordan jeg har arbeidet med intervjumaterialet, og hvorfor jeg har valgt denne problemstillingen i min forsker rolle, og nå vil jeg presentere studiens funn.

4.0 Studiens funn

Ved sammenslåingen av Toll og Skatt har det vært ulike aktører med i omstillingsprosessen, og de har hatt ulike roller i endringen. Det var interessant for meg å intervju både medarbeidere, ledere og HR ansatte for å få informasjon om deres oppfatning av endringsprosessen mellom Toll og Skatt, og for deretter å sammenholde svarene og se dem i sammenheng og i forhold til roller. I dette kapitlet vil jeg presentere funnene fra intervjuene som vil danne grunnlag for den videre drøftingen i oppgaven.

Intervjuene ble gjennomført med ansatte i Toll og Skatt som ble direkte berørt av endringen, enten ved at de som ansatte i Toll fikk sine arbeidsoppgaver overført fra Toll til Skatt, eller de som ansatt i Organisasjon og personalutvikling (HR) i Skatt arbeidet med den praktiske overføringen av medarbeiderne fra Toll til Skatt (**Informantene**). I tillegg til mine egne intervjuer vil jeg som nevnt ovenfor også benytte informasjon og svar fra de fire kvantitative undersøkelsene som Skatt gjennomførte før og etter sammenslåingen.

Svarene fra den kvalitative undersøkelsen min brukes som ramme i presentasjonen av funnene mine, og deretter trekkes svar på tilsvarende spørsmål fra de kvantitative undersøkelsene inn for å se om de støtter opp eller nyansere noen av mine funn. Da antallet informanter er relativt begrenset har jeg presentert resultatene fra begge informantgruppene samlet, så langt det er mulig, for best mulig å sikre at svarene forblir anonymisert. Videre i dette kapitlet presenteres de mest interessante og relevante funnene for å besvare min problemstilling. Funnene vil bli presentert under hver av overskriftene som fremkommer i boksene i figur nr. 5 som jeg har gitt navnet "Involvering" og som skal gjenspeile samspill mellom medarbeidere og ledere i en endringsprosess.



Figur 5: Involvering

4.1 Involvering og tidsaspektet i omstillingsprosessen

Alle ansatte i Toll og Skatt ble gitt informasjon om den forestående overføringen av oppgaver på et allmøte i mars 2014. Informantene, som var omfattet av endringen, opplyste at for de ansatte i Toll kom beskjeden om sammenslåingen brått og uventet. De ansatte hadde ikke fått noen signaler i forkant som tilsa at store deler av oppgavene i Toll skulle overføres til Skatt og at Toll med dette ville endres såpass drastisk. Som en av informantene beskrev opplevelsen:

Jeg var da mest opptatt av å finne ut om mine arbeidsoppgaver var berørt eller ikke. Det var rart, men måtte bare akseptere det. Spennende, ingen som viste noe og beskjeden kom ovenfra, og det var en rar stemning.

Informantene både forstod og aksepterte at avgjørelsen om overføring av oppgaver var tatt på et overordnet nivå, og at de ikke ville hatt noen mulighet til å påvirke avgjørelsen. Det eneste de kunne gjøre var å avklare om deres egne arbeidsoppgaver var omfattet av den forestående endringen.

Innledningsvis skapte informasjonen om overføringen til Skatt frustrasjon og følelse av oppgitthet hos de ansatte i Toll. Informantene fra Toll opplyste at etter det innledende allmøte var det mange ubesvarte spørsmål, og flere av informantene sa i intervjuet at de på dette tidspunktet stilte spørsmål om hva de skulle gjøre, og hvilke valgmuligheter de hadde: *Kunne de bli igjen i Toll hvis de ønsket det, selv om arbeidsoppgavene ble overført?* Informasjonen som ble presentert i mars 2014 besvarte ikke slike spørsmål som informantene satt med innledningsvis, og dette ga grobunn for både frustrasjon og sorgreaksjon hos de ansatte som ville bli overflyttet til Skatt. En av informantene uttrykte det slik: *Dere kan jo bare tenke dere hvordan det føles når en får vite at en skal overflyttes til en annen etat når jeg trives der jeg er.*

Det tok nærmere 2 år fra de ansatte i Toll fikk vite om overflyttingen til Skatt til de faktiske endringene skjedde. Den lange tidsperioden, mellom den første informasjonen om endringene og den faktiske overflyttingen, opplevde imidlertid informantene som en bra. Den lange tidsperioden ga dem tid til en ordentlig sorgprosess, hvor de fikk tid til å bearbeide "sorgen" de opplevde ved å bli flyttet til en ny arbeidsgiver uten først å ha blitt spurt. En av informantene uttrykte dette slik:

I starten var vel alle fortvila og helt uenig og opprørt vil jeg påstå. Også var det veldig lite informasjon. Så det gjorde ikke saken bedre, men vi skjønte fort at vi var berørt. For min egen del så hadde jeg tid til å bearbeide, forberede meg og la det synke inn og jeg valgte å ta det som en utfordring.

En annen informant beskrev den innledende prosessen på følgende måte:

I starten var det mye usikkerhet, og lite informasjon, og det ble forklart med at det var tatt en avgjørelse om at dette skal vi gjøre også blir veien litt til etterhvert. Det var det vi ble forklart som var prosessen i både i Finans og i direktoratene. Så ble det jo mer og mer informasjonsdrypp. Fra Toll og avgiftsdepartementet ble vi lovd mye informasjon på intranett og møter og sånne ting når de fikk vite det skulle vi få vite det rundt omkring på kontorene, men det er mitt inntrykk at det var sparsommelig. I ganske lang tid. Utover i 2015 kom det mer og mer. Mer og mer informasjon om hvem som var berørt og hvem som skulle over...

Informantene uttrykte også at de, til tross for sjokket, raskt så at selv om de kunne bli igjen i Toll ville ikke arbeidsoppgavene bli, og da var det best å være pragmatisk og flytte over til Skatt. En av informantene beskrev denne opplevelsen av resignasjon og rasjonalisering på følgende måte:

Utfordringer tidsaspektet oppi dette. Ikke mer en tid av veien på veldig mye. Var ikke tid å lufte utfordringene i alle leirer før det ble satt i gang. Det aksepterer jeg forsåvidt. Først ble vi litt forbanna. Det der er å overlate Tolletaten. Noen fortsetter med å benekte og noen begynner å se muligheter. Der jeg kommer fra var det ikke noe problem å få fylt opp kvoten. Mange ville over til Skatt, og mange så utfordringer med Toll etter endringene fordi det ble så snevert det som ble igjen av arbeidsoppgaver i Toll. Ikke arbeidsoppgaver igjen i Toll. Så konsekvenser av det som skulle skje og valgte Skatt. Sitter en del i Tolletaten som angrer på at de ble igjen i Toll. Helt frem til 31.12.15 flere på jobben som jobbet hardt i mot sammenslåingen. Vi hadde begge leirer, men etterhvert begynte flere å helle mot Skatt..

HR i Skatt øst opplyser at de ble involvert i sammenslåingsprosessen fra sommeren 2014 (ca. 3 mnd. etter informasjonen ble gitt til de ansatte på allmøte). De startet sitt arbeid med å kartlegge eventuelle ulikheter mellom etatene for å få oversikt over eventuelle behov for overføring av administrativ eller HMS kompetanse i tillegg til de overføringer som var bestemt fra Regjeringen. Informantene i HR Skatt øst fortalte at Toll og Skatt samarbeidet om personalløpet vedrørende innplassering av ansatte. HR i Skatt øst uttrykte videre at kartleggingsarbeidet som ble foretatt av Toll i forkant av overføringen, for å få oversikt over hvem som var berørt og hvem som var delvis berørt, var godt utført. Kartleggingen av de ansatte i Toll ble gjennomført av et eksternt firma, men i samarbeid med HR i Toll. Informantene uttrykte at de opplevde samarbeidet mellom HR Toll og HR Skatt øst som bra, men de mente også at det "blåste" mer på toppen i Toll fordi ledelsen i Toll tilsynelatende ikke var enig i Regjeringens beslutning om å overføre oppgaver fra Toll til Skatt. Denne uenigheten i vedtaket og motviljen mot overføringen som informantene mente å oppleve fra ledelsen i Toll medførte ekstra "runder" mellom etatene for å bli enige om både antall ansatte, og hvilke ansatte, som skulle overføres og at prosessen dermed tok mer tid en forventet. En av informantene uttrykte dette slik:

Opptellingen ble gjort i to omganger, og det var veldig mye konflikter rundt. For Toll mente et tall og Skatt mente at tallet var altfor lavt. Toll var i utgangspunktet veldig uenig i beslutningen til Finans. Det la nok noen føringer til hvordan arbeidet på en måte, ja det påvirket nok arbeidet en del. Dette skjedde i forkant av kartleggingssamtalen.

I oppstarten opplevde HR i Skatt øst at Skattedirektoratet (SKD) ikke involverte HR i Skatt i den grad som de forventet. Informantene nevner blant annet at de ikke ble innkalt til møter, selv om de var oppnevnt som deltakere i gruppen og en av informantene uttrykte dette slik:

Frustrert i begynnelsen kanskje ble kortene holdt for tett til brystet i SKD (Skattedirektoratet)... Litt vel sent involvert nedover i organisasjonen, men etterhvert gikk det seg til...

Fisjonere ut er vanskelig. Det har jeg vært med på før det er jo mye enklere å fusjonere to parter en å trekke ut en del av en enhet.

For å ivareta informasjonsflyten internt i Skatt øst ble det opprettet en egen gruppe, "Innføringsgruppen", som hadde med representanter fra alle avdelinger i Skatt øst. Det var ikke representanter fra Toll i Innføringsgruppen. Opprettelsen av denne gruppen medførte god informasjonsflyt internt i Skatt og ble omtalt som en suksess av en av informantene: *Vi koblet på alle avdelinger både de som skulle motta tolloppgaver og de som ikke var direkte berørt. Det tror jeg var veldig lurt for da fikk alle lik informasjon.*

Gruppen nådde ut til alle avdelinger i Skatt øst og sendte blant annet ut informasjon om hvilke avdelinger som skulle motta medarbeidere fra Toll og hvilke arbeidsoppgaver som ville bli overført. Gruppen drøftet også de konkrete konsekvenser for den enkelte avdeling, og hvilke tilrettelegging som var nødvendig når Skatt øst skulle motta over hundre medarbeidere fra Toll. En av informantene uttrykte det som at det var "rom" i gruppen for å ta opp og drøfte konkrete problemstillinger med den forestående overføringen.

Gruppen vurderte også risikoer med overføringen underveis, og laget planer vedrørende kartleggingssamtaler med de berørte, arbeidsplass planlegging, informasjon i forkant og selve mottaks-dagen m.m.

4.2 Informasjon

De fleste av informantene fra Toll uttrykte at de opplevde liten eller ingen grad av involvering i sammenslåingsprosessen, og de fikk inntrykk av at arbeidet med den organisatoriske sammenslåingen, og beslutninger knyttet til den, skjedde på et høyere nivå. Det fremstod i intervjuene som informantene hadde forståelse for at ikke absolutt alle medarbeiderne kunne inkluderes i en slik prosess. Dette nevner en av informantene: *Vi skulle over, vi hadde ikke noen mulighet å påvirke noe.*

Denne manglende involveringen de opplevde medførte at de ikke hadde mulighet til å påvirke eller bli inkludert i den forestående endringen. En av informantene opplyste imidlertid at: *Ja, syntes jeg ble involvert, men lederne som informerte viste ikke så mye. Informasjonen kom fra toppen og ned.*

En annen informant uttrykte imidlertid at til tross for at vedkommende var:

Involvert i prosessen "ja veldig". Vi hadde et lederskap som pumpet oss full av all informasjon de kunne om det ikke var den informasjonen vi ønsket å høre så var all informasjon bedre en ingenting. Vi var hele tiden klar over hva som skjedde og hvor vi var i prosessen. I utgangspunktet ble det sagt at vi i på en måte kunne velge, men det så vi jo fort at vi ikke kunne velge. De hadde jo ikke noe tilsvarende jobb å tilby oss i Toll.

De fleste av informantene Toll uttrykte at de var fornøyd med den overordnede prosessen fra Skatt fordi de via informasjonsmøtene og allmøtene til Skattedirektøren på et tidlig tidspunkt forstod den overordnede begrunnelsen for overføringen av oppgavene fra Toll til Skatt. De opplevde at Skattedirektøren inviterte alle til et innblikk i hverdagen og fremtidige endringer i Skatt. Med disse møtene fikk de en følelse av å bli inkludert i Skatt selv om arbeidsplassen deres fortsatt var i Toll. Informantene beskrev at ved disse inkluderende allmøtene opplevde de Skatt som en imøtekommende og fremoverlent etat. Møtene ble video overført til alle kontorene i Toll og Skatt. Informantene opplevde imidlertid å få for lite informasjon. Som en av informantene sa: *Ja, fikk vite litt mer om prosessen. Skulle gjerne ha vist mer hva vi kunne begynne å tenke på...*

En annen sa det slik:

Ikke før ganske sent. Vi synes generelt at det var lite informasjon og lite involvering av oss. Jeg syntes egentlig ikke vi begynte å bidra før siste halvåret i 2015. Når det begynte å nærme seg en del prosesser som måtte være klare. En del overraskelse har dukket opp. Vi har noen korte tidsfrister på enkelte ting som Skatteetaten ikke var klar over...

Det som de uttrykte at manglet underveis i prosessen, og som de opplevde å få for lite informasjon om, var konkrete opplysninger om hvordan overføring av arbeidsoppgavene skulle gjennomføres og hvordan samarbeidet med de øvrige avdelingene skulle skje, for at arbeidet skulle fungere best mulig etter endringen. Som en av informantene uttrykte det:

Praktiske ting kom veldig sent i 2015. Med praktiske ting mener jeg måten å jobbe på, rutiner/samarbeid andre avdelinger. En del ble igjen i Toll, men vi må fortsatt samarbeide med Toll når vi gikk over til Skatt.

Den manglende informasjonen om det praktiske ved gjennomføringen av arbeidsoppgavene etter sammenslåingen skapte bekymring hos informantene bl.a. fordi Skatt og Toll's organisering er ulik. Toll har alle arbeidsoppgavene samlet på et sted, under et "tak", mens Skatt, også internt i Skatt øst, har ulike arbeidsoppgaver plassert på ulike skattekontorer eller sentralisert i Skattedirektoratet. Denne forskjellen bekymret de ansatte i Toll fordi dette ville medføre praktiske utfordringer for dem, utfordringer som de opplevde at ingen hadde forståelse for underveis i prosessen. De fleste informantene mente at akkurat denne delen av sammenslåingen kunne vært tatt tak i mye tidligere i prosessen for slik å skape trygghet og forutsigbarhet for de som ble overført til Skatt. Flere av informantene opplevde dette som stressende. En av informantene beskrev problemet med å få prosjektgruppen, som hadde det overordnede sentrale ansvaret med overføringen fra Toll til Skatt, til å forstå hvor viktig det var å få til en smidig overføring av arbeidsoppgavene på følgende måte:

Jeg ble ikke involvert, men jeg krevde min plass. Det skulle jeg egentlig ikke trenge å gjøre. På en måte den undervurderingen av fagområdet innfordring. De operative elementene i Toll ble ikke koblet på... Alt det praktiske var ikke med, men mer en teoretisk tilnærming... Men vi fikk nok rettet opp i det verste...

Direktoratet valgte å ta oppgaven selv og de delegerte ikke ned i systemet, men det ble mye samarbeid de siste 4 månedene. Tatt på alvor på slutten, men burde ha vært mer involvert fra begynnelsen. Ble urolige når jeg fikk høre hvem som skulle med, bare teoretikere og ikke praktikere. Fikk innsyn og startet prosessen da.

En annen av informantene uttrykte den manglende informasjonen innledningsvis og det informantene opplevde som unødvendig stress på grunn av sendrekthet i prosessledelsen på følgende måte:

Diskuterte samarbeid med innkreving og da vi vel i midten av november 2015 eller noe sånt, og da var det nok en del som begynte å bli noe stresset, fordi en sier på den ene siden at vi skal være fullt operative 4.januar samtidig som en sitter og diskuterer ting litt på overtid følte vi. Vi følte at prosessen var litt, man hadde trengt noen måneder mer for å unngå stress og mas. Det har vært en gradvis prosess Det meste er på plass, men skulle ønske det hadde vært på plass før. Det er nå utviklet en samhandlingsrutine, men det er litt mer kronglet nå en før. Helheten har de tenkt mye fornuftig. Skulle ønske de hadde vært mer på detaljnivå før... Nå synes jeg det har fungert veldig bra de seks månedene vi har vært sammen...Vi fikk høre at noen skulle få komme over høsten 2015 å teste, men det skjedde ikke.

Denne manglende informasjonen gjorde at motivasjonen og ønske om endring var forholdsvis liten i oppstarten. Flere av informantene uttrykte at det å bli involvert var å få informasjon.

De fleste informantene mente at prosjektgruppen burde ha benyttet seg av den praktiske kunnskapen medarbeiderne hadde underveis i prosjektet. Dette ble uttrykt på følgende måte av en av informantene:

Sentralt løp på opplæring. Vi hadde en lokal opplæringsansvarlig. Planleggingen gikk litt sent. Det vi kan klare å lære dem før de kom over... Når en først etablerer sentrale prosjekter er det veldig viktig å lytte til de erfaringer man har, og lytte til særlige til praktiske ting. Lytte til linjas kunnskaper for det er ikke sånn "ulverop" det. De sitter

ikke der å rope der uten grunn. Vi ser i dag at det er en god del de ikke har tenkt på i forhold til innkrevingsbiten til Toll... To helt forskjellige etater. Vi skriver mail, men de brukte telefoner. Vi er så funksjonsdelt det har de ikke vært...

I undersøkelsen kom det frem at informantene mener det fremover vil være viktig å jobbe med utfordringer i forhold til grensesnittet mellom Toll/Skatt, og hvem som har ansvar for de ulike oppgavene. Flere av informantene påpeker at hvis de hadde sett at det hadde blitt satt ned grupper med medarbeidere eller ledere som hadde arbeidet med rutiner og den praktiske delen av overføringen av arbeidsoppgavene hadde de følt seg tryggere og mindre frustrerte. Dette fremkommer også i den kvantitative undersøkelsen som ble gjennomført av Skatt. Medarbeiderne og lederne som besvarte denne undersøkelsen mente at det var mye informasjon om den overordnede organiseringen, men lite konkret om hvilke arbeidsoppgaver som skulle overføres. Det kommer frem at mer konkret informasjon bør komme tidligere. En av respondentene uttrykte seg slik:

Er like forundret hver gang - store omstillingsprosesser som "svever der oppe" på leder- og konsulentnivå! Hvorfor blir vi som vet hvor "skoen trykker", vi som har den faglige forankringen - vi som kunne ha gitt reelle og "matnyttige" innspill i den pågående prosessen... hvorfor blir vi ALDRI spurt /hørt?

En annen uttrykte seg slik: *Mye overordna vedrørende organisering, men ingen ting om hva det konkret vil si for de berørte gruppene.*

En annen vanskelighet som mange av informantene pekte på, var at Toll og Skatt ikke hadde utarbeidet en plan for opplæring i forkant av oppstarten 4. januar 2016. Dette medførte at de fra Toll manglet opplæring på de nye systemene. Informantene mente at Skatt burde ha tatt ansvar og presset på overfor Toll slik at det hadde blitt en mer glidende overgang. Informantene avsluttet sitt arbeidsforhold i Toll 3. januar 2016, og skulle fra 4. januar 2016 fortsette å opprettholde produksjonen i systemene til Skatt. Systemer som de ikke hadde fått opplæring i og som en av informantene sa:

Burde vært rom for å si noe mer. Det hadde skapt en helt annen stemning. Det hadde det helt sikkert vært i den Toll/skatt delen også hvis det hadde vært noen som hadde gått ut å sagt dette er ikke farlig. Hvis noen bare kunne ha sagt slapp av vi prøver å

finne ut av dette på en så god måte som mulig.. Det er klart noen viste mer en andre, og at ikke alt kom frem.

Prosjektgruppen som sendte ut spørreundersøkelsene påpeker at selv om det var forbedring fra første (september 2015) til sisteundersøkelse (juni 2016) er det noen områder som ansvarlige avdelinger/linjeledere fremdeles bør ha fokus på, blant annet å sikre at alle har de riktige systemtilgangene og informasjonsflyt mellom Toll og Skatt.

4.3 Tilstedeværelse

Et gjennomgående tema hos alle ansatte som har deltatt i undersøkelsen er ledelsens tilstedeværelse. Fra svarene ser det ut til at alle informantene, på forskjellig vis, forbinder tilstedeværelsen til leder med tilgjengelighet for dem, informasjon om fremdrift og dialog om overføringen av arbeidsoppgavene. Informantene opplyser at fremfor selv å informere etter at overføringen ble kjent, oppfordret ledelsen i Toll de ansatte til å ta kontakt med sin nærmeste leder. Informantene hadde imidlertid ulik oppfattelse av ledelsens tilstedeværelse. De informantene som svarte at de fikk god informasjon hadde en leder som de opplevde var tilgjengelig for dem når de hadde spørsmål og som de opplevde var opptatt av at medarbeidere skulle bli ivaretatt og involvert i prosessen. En av informantene sa det slik: *Jeg ble informert av ledelsen underveis, men jeg ble ikke involvert. Hvis du skjønner hva jeg mener? Jeg hadde ikke noe innflytelse på prosessen, men jeg ble informert det ble jeg.*

Lederen som det refereres til ovenfor opplyste å være opptatt av tilstedeværelse i omstillingsprosessen, og uttrykte følgende i intervjuet i forhold til sine prioriteringer i denne perioden: *Jeg sier nei til møter, prioriterte mye tid på medarbeiderne, spesielt i omstillingen.*

De av informantene som opplyste å ha opplevd lite informasjon opplyser at flere av lederne ikke var tilgjengelig, bl.a. fordi lederne var opptatte i interne arbeidsgrupper. Noen av informantene trodde at lederne innledningsvis var fraværende på grunn av usikkerhet rundt egen rolle i og etter sammenslåingen, men etterhvert som sammenslåing nærmet seg fikk informantene mer informasjon, og opplevde da å bli ivaretatt og involvert. En av informantene dette som: *Siste halvår av 2015 opplevde vi å bli involvert.*

4.4 Konsultasjon/samarbeid

Som tidligere nevnt ble kartleggingen av medarbeiderne over hvilke medarbeidere som var berørt av endringen foretatt av Toll i samarbeid med et eksternt firma. Etterat dette var foretatt gjennomførte HR i Toll og Skatt oppfølgingskartleggingssamtaler med den enkelte medarbeider som Toll mente var berørt av endringen.

I intervjuene opplyste HR informantene at i forkant av kartleggingssamtalen fikk alle de ansatte tilsendt et kartleggingsskjema der det fremkom opplysninger om den ansattes arbeidsforhold i Toll (vedlegg nr. 5) samt et informasjonsskriv til medarbeiderne om hva som ble forventet av dem i forbindelse med kartleggingssamtalen (vedlegg nr. 6 og 7).

Kartleggingssamtalene var en samtale for å få avklart om den informasjonen som var gitt om medarbeiderens arbeidsoppgaver i Toll var riktig, og i hvilken grad medarbeideren var berørt i forhold til de oppgaver som skulle overføres til Skatt. Utfra denne informasjonen skulle det vurderes, dersom ønskelig fra den ansatte, om den ansatte hadde mulighet å bli værende i Toll.

Informantene hadde ulikt syn på HRs rolle i prosessen. En av informantene, som ikke selv hadde egne kartleggingssamtaler, men hadde egne medarbeidere som deltok, opplevde samtalene som gode, fordi de ansatte fikk mulighet til å si hva de mente. Informantene som gjennomførte kartleggingssamtaler opplevde imidlertid at samtalen ikke ga mening. En av informantene uttrykte dette slik:

Der kom jeg inn og fikk pratet med han personalkontoret som hadde vært med i prosessen og ei fra Skatt så pratet de bare om hvordan det var i Skatt og hva slags oppgaver det var. Da var det ikke klart hvilke oppgaver jeg skulle ha i Skatt, men høyst sannsynlig ble det særavgifter. Hun fra Skatt lurte på om jeg ville med kontroll revisjon og sånne ting. Jeg sa det ville jeg gjerne, men jeg er jo ikke utdannet revisor, men det kunne de ordne. Når jeg fikk svar på det skulle jeg på særavgifter, og det med revisor og kontroll ikke nevnt i det referatet fra kartleggingssamtalen, og de jeg snakket med de nektet de for at det var blitt sagt, men på en annen side orket jeg ikke bråke med det.

Informantene uttrykte at de opplevde det som om alt var bestemt på forhånd, og det var ingen mulighet for å komme med innspill til omstillingsprosessen eller ønsker om endring av arbeidsoppgaver. Det var heller ikke anledning til å diskutere ønske og muligheter for å fortsette i Toll, slik de hadde blitt forespeilet på forhånd. Dette uttrykte en av informantene slik: *I utgangspunktet sa de at vi kunne velge, men det opplevdes ikke sånn. De hadde ikke noen tilsvarende arbeidsoppgaver å tilby oss...*

En annen uttrykte det slik:

HR sin rolle litt todelt. Jeg tror vi ble litt villedet av informasjon i utgangspunktet. For vi fikk inntrykk av at vi hadde større valgmulighet en det vi hadde. Når vi kom til disse kartleggingssamtalene så følte de fleste av oss at dette kunne vi ha svart på og gitt de den informasjonen de trengte. Om kartleggingssamtalen var tenkt sånn i utgangspunktet det er godt mulig, men formidlingen av kartleggingssamtalen ble litt feil. Det var mange som gikk inn i kartleggingssamtalen med feil utgangspunkt. Det var forespeilet at det var her vi kunne gi uttrykk for at jeg ikke har lyst å flytte til Skatt, men så kommer vi og det er ikke noe annet en kartlegging om hvem du er og hva du har gjort.

Informantene opplevde at kartleggingssamtalen i hovedsak dreide seg om innplassering i avdelinger i organisasjonen og ikke informasjon om gruppetilhørighet eller hvilken leder de ville få, noe informantene trekker frem som viktig i omstillingsprosessen de gjennomgikk. Disse informantene opplyste at de opplevde at HR i Skatt og Toll ikke ønsket at de stilte spørsmål til overføringen, gjennomføringen av prosessen eller til plasseringen i organisasjonen. Informantene opplevde at det ikke var rom for refleksjoner i samtalen, og at disse møtene i stor grad var enveis kommunikasjon fra HR.

På spørsmål om de har forståelse for informantenes opplevelse av kartleggingssamtalen besvarer informantene fra HR seksjonen i stor grad bekreftende for de tilfellene der de ansatte var hundre prosent berørt av endringen. I disse tilfellene var det ikke mulig å diskutere endringer i arbeidsoppgaver ved overgangen til Skatt slik at informantenes opplevelse av samtalene var i disse tilfellene riktig. Grunnen til at samtalene i de nevnte tilfellene ble av en slik karakter, var flere. For det første skulle arbeidsoppgavene til disse informantene overføres til Skatt fullt ut slik at deres kompetanse ikke lenger var etterspurt i Toll mens disse

oppgavene nå måtte løses i Skatt, og for det andre var disse samtaler uansett ikke ment å være forhandlingssamtaler, men mer en informasjonssamtale. Informantene fra HR opplyste at i forkant av møtene hadde alle medarbeiderne som var berørt av endringene mottatt et informasjonsskriv om bakgrunnen for kartleggingssamtalen og hvordan samtalen skulle gjennomføres. Det fremkom klart i informasjonsskrivet at det ikke var noen mulighet for å få bli i Toll dersom vedkommende var hundre prosent berørt av endringen, dvs. at arbeidsoppgaven skulle overføres til Skatt.

Informantene opplyste at de på grunn av forskjellen mellom de mulighetene deres nærmeste ledere forespeilet dem, til å ønske seg andre arbeidsoppgaver, eller bli igjen i Toll og opplevelsen i møtet var de mer frustrert når de gikk ut fra samtalen med HR enn de var før de gikk inn. Det var ingen av informantene som opplyste at de hadde fått med seg et informasjonsskrivet de hadde mottatt i forkant av samtaler opplyste om nettopp dette. Noen av informantene opplevde også at HR ikke hadde den totale oversikten over arbeidsoppgavene som skulle overføres, og som en av informantene uttrykte det: *De var ikke klar over hvor mye vi hadde i bagasjen.*

Selv om de fleste av informantene opplevde at kartleggingssamtalene ikke ble slik de hadde forventet seg, opplevde informantene at HR i Skatt øst ønsket å legge godt til rette for det praktiske ved overføringen, slik at overgangen ble så smidig som mulig. Som en av informantene sa: *Skatt har vært veldig bra. De informerte oss hvor vi skulle sitte og hvilke oppgaver som skulle over.*

4.5 Følge egne strategier

I intervjuene stilte jeg spørsmål om informantene opplevde at Skatteetaten levde opp til sin egen strategi; " Realisere fremtids-bildet gjennom godt lederskap og involverte medarbeidere". Som det fremkommer nedenfor varierte oppfatningen og svarene fra informantene på dette spørsmålet. Nedenstående sitater fra to av informantene illustrerer de to ytterpunktene. Den ene av informantene uttalte følgende om Skatteetaten:

Generelt synes jeg at vi har litt å gå på når det gjelder ledelse i etaten. Det blir mye teori, mye man forstår og snakker om, men lite som omsettes i lederhandlinger. Mye er prosess styrt og for tidskrevende, noe som normalt ikke trenger å bruke så mye tid på, men som egentlig gjelder å gå foran og beslutte. Det å gjøre ting dørgende klart

hvordan ting kommer til å bli. Vi er satt for å lede og styre etter mål, men som virksomhetsplanen vil gjøre språket om til det nivået vi forstår.

Mens en annen informant uttrykte seg slik:

Skatteetaten som etat opplever jeg nok meir strukturert en det Tollvesenet var. Det blir større tanker og det blir sett litte granne fremover, og det virker som det er større muligheter å få til ting en det som var i Toll. I Tollvesenet sliter vi med en toppsjef der alt er farlig, men den etaten jeg kommer fra sitter det en stor bremsekloss på topp som ødelegger all mulighet til utvikling og fremdrift og det er litt trist, men her er det prosjekter og det skjer ting hele tiden, og det blir noe ut av de. Det synes jeg er veldig positiv. Vi kan snu oss rundt.

Selv om informantene ikke opplevde at lederne i Toll ga tilstrekkelig informasjon om prosessen, eller sørget for å inkludere de ansatte, uttrykte informantene at de ikke ble passivisert av det. På grunn av manglende informasjon fra egne ledere opplyste enkelte av informantene at de tok ansvar for prosessen selv, og arbeidet med å motivere hverandre for den endringen som skulle skje. Informantene uttrykte at de ansatte i Toll var opptatt av å hjelpe hverandre til å se det positive i situasjonen, og at de støttet hverandre i prosessen når de manglet informasjon fra ledelsen. En av informantene uttrykte at: *Mer motivert når jeg ble involvert, men skjønte vel etterhvert at vi måtte motivere hverandre.*

Informantene ga uttrykk for at Skatt fremstod som en fremoverlent etat, og det bidro til motivasjon i endringen og overgangen til ny arbeidsplass. De fleste av informantene uttrykte også at Skatt som arbeidsplass motiverte dem i prosessen og en av informantene uttalte dette på følgende måte: *Jeg blir motivert fordi jeg har et positivt inntrykk av Skatteetaten som arbeidsplass.*

Den erfaring Skatt har med endringsprosesser etter å ha gjennomgått mange og omfattende endringer de senere årene, endringsprosesser som utad har fremstått som vellykket, motiverte informantene i forhold til sammenslåingen og de endringene som ville komme. Den manglende informasjonen fra deres nærmeste leder ble til dels kompensert av deres antagelse om at Skatt med sin erfaring, og tidligere vellykkede endringsprosesser, ville sørge for at også denne omorganiseringen ville komme vel i havn.

De fleste av informantene opplyste at de opplevde at Skatt etterlever egne strategier og var en inkluderende og fremoverlent etat, både i selve endringsprosessen og i det daglige virke. Etter kort tid i etaten, fra januar til mai (når intervjuene ble foretatt), opplyser informantene fra Toll at de har opplevd å blitt tatt med på råd, involvert og ikke minst lyttet til, i forhold til den faglige utførelsen av arbeidsoppgavene. Dette opplevde informantene som veldig positivt, for som en av informantene uttrykte det: "*Vi er best faglig*". Informantene svarte videre at de opplevde at Skatt tok ansvaret for opplæringen av dem fra dag en. De ble godt mottatt i de respektive avdelinger, og følte seg allerede etter den korte perioden fra overgangen fullt inkludert i Skatt. Som tidligere nevnt opplevde de også informasjonsmøtene i Skatt som inkluderende. I den kvantitative undersøkelsen kom det frem at 68 prosent (av de 41 prosent som besvarte undersøkelsen) mente at overføringen hadde gått bra. Til tross for at det hadde vært noen praktiske utfordringer underveis i forhold til kontorutstyr opplevde de at Skatt tok ansvar med en gang for å få manglende kontorutstyr eller tilpasninger på plass. Dette kommer også frem blant informantene i min studie.

Når informantene får spørsmål om de har lyst å si et ord om prosessen og Skatt er det mye positivt, informantene sier: *spennende, utfordrende, kaotisk, vellykket, interessant og god prosess*.

4.6 Forståelse for endringen øker motivasjonen for endring

Informantene hadde forståelse for Regjeringens ønske om sammenslåing av arbeidsoppgaver mellom Toll og Skatt, fordi de så gevinster av endringen og at Skatt og Toll hadde sammenfallende arbeidsoppgaver. Ønsket om å samle skatt og avgift i samme etat for å redusere arbeidslivskriminalitet og gjøre det enklere for brukeren fremstod også som fornuftig for informantene. En av informantene uttrykte dette på følgende måte:

Ja, ser jo for såvidt det. Sikkert fornuftig at alle avgifter blir plassert under samme etat, og at vi kanskje som jobber med mva kan dra nytte av hverandre etterhvert når vi blir litt bedre kjent med hverandres oppgaver. Det blir enklere for kundene og firmaene å forholde seg til en etat istedenfor å betale noe her og noe der.

Toll har hatt ansvaret for beregning og innkreving av merverdiavgift ved innførsel av varer og Skatt ansvaret for beregning og innkreving av merverdiavgift ved kjøp og salg av varer

innenlands. Alle informantene var klare på at de mente at sammenslåingen var et skritt i riktig retning, og at det absolutt var gevinster i sammenslåingen da samlingen av ansvaret for alle avgiftene hos Skatt ville bidra til at Toll fikk rendyrke grensekontrollen og øke effektiviteten på avgifts håndteringen. Informantene uttrykte også at de mente at sammenslåingen kunne bidra til bedre arbeidsmetoder. En av informantene uttalte i den forbindelse:

Jeg skjønner tanken om avgifter og innkreving på et sted. Alt av prosesser og datasystemer ligger jo i Toll, og har vært vanskelig å overføre til Skatt. Det er ikke noen umiddelbar gevinst, men over tid kan det kanskje bli det. Vi hører jo fra Toll at der er det ikke så bra. De har mistet så mye folk, og det har ikke blitt den satsningen på Tolletaten som det var lovd. Så ja jeg vet ikke helt.

Informantene pekte videre på at Tolletaten hadde behov for oppgradering av datasystemet som det ville koste mye penger å skifte ut mens Skatt allerede hadde en moderne It-plattform. Sammenslåingen med Skatt ville dermed gi den nødvendige IT-oppgraderingen i arbeidet og samtidig redusere kostnadene til staten. Informantene uttrykte dette blant annet slik:

Masse gevinster noe av det er en nødvendighet i seg selv det ligger bak hele forslaget om sammenslåingen at tollsystemene måtte fornyes på en eller annen måte... –Mer effektivt å legge det til skatt. Kjempesvarelse, og når vi får fullt ut utnyttet synergien på området mitt. Hele innkrevingsmiljøet må beskrives på nytt med Nye Skatt. Gjør vi det på en klok måte er det klart det er mye å hente her. Fordele oppgavene klokt mellom de ulike aktørene. Det er viktig at de ikke undervurderer sammenkoblingen ved at de tror innkreving er innkreving. Vi har tre ulike porteføljer, og tre ulike avhengigheter. Finnes gode grensesnitt. Klare å se avdelingen under et...

I tillegg nevnte informantene at de mente sammenslåingen ville kunne øke mulighetene for å samhandle på tvers av avdelinger i Skatt og bedre se sammenhengen mellom de ulike oppgavene, og slik bidra til gevinst for organisasjonen.

Det fremkommer i funndelen at medarbeiderne hadde forståelse for at endringen ble styrt på direktorats nivå. Det flere av informantene påpekte som svakheter i endringsprosessen var ledelsens manglende tilstedeværelse, manglende informasjonsflyt og manglende forståelse for

den praktiske tilretteleggingen ved overføringen av arbeidsoppgavene fra Toll til Skatt. Dette vil jeg komme tilbake til i drøftingsdelen.

5.0 Drøfting

Drøftingen er bygd opp rundt mine funn og det jeg har vurdert som mest hensiktsmessig for å sammenholde mine funn med funn fra den kvantitative undersøkelsen gjennomført av Skatt i perioden september 2015 – til og med juni 2016. Jeg vil i dette kapitlet drøfte betydningen av involvering av ansatte, herunder tilstedeværelsen og informasjonen som ble gitt, samt tidsaspektet og om involvering bidrar til motivasjon. I tillegg vil jeg kort drøfte om Skatt følger egne strategier .

5.1 Involvering og tidsaspektet i omstillingsprosessen

I henhold til ledelsesteori uttrykt av Amundsen (2005), Bastøe, Dahl og Larsen (2002) og Kotter (2012) er informasjon og kommunikasjon viktige elementer i en vellykket endringsprosess. Sammenslåingen av Toll og Skatt var en politisk beslutning som ble fattet på departementsnivå. Ledelsen i Toll og Skatt ble således involvert i en prosess allerede vedtatt på politisk nivå over dem, og basert på funnene fremstår det som grunnen for prosessen påvirket planleggingen og gjennomføringen av den.

På et felles allmøte i mars 2014 der alle ansatte i Toll og Skatt var invitert ble sammenslåingen presentert for første gang. På allmøte ga ledelsen i Toll og Skatt informantene informasjon om, og innblikk i, den forestående endringsprosessen. Informantene ga også uttrykk for at til tross for at nyheten om sammenslåingen slo ned som en "bombe", ga allmøte dem forståelse for både *hvorfor* denne endringen var nødvendig og hvordan den ville bli gjennomført. Ved at informasjonen var tydelig på hvilke arbeidsoppgaver som skulle overføres fra Toll til Skatt fikk de ansatte dermed også forståelse for hvilke ansatte som ville bli berørt av endringen. Informantene opplevde imidlertid ikke å få tilstrekkelig informasjon om hvilke muligheter det eventuelt var for de ansatte i Toll som arbeidet med disse arbeidsoppgavene til å bli igjen i Toll.

Basert på informantenes tilbakemeldinger innledete ledelsen i Toll og Skatt prosessen på en god måte ved at de klarte å formidle hovedbudskapet på en troverdig måte, og slik fikk de frem hva som var hensikten med endringen, noe også Kotter (2012) fremhever som viktig i endringsprosesser. Selv om nyhetene var både overraskende, og delvis sjokkerende, skapte den valgte fremgangsmåten forståelse for prosessen hos de ansatte.

Den klare informasjonen, og forankringen som ble skapt ved tilstrekkelig informasjon til å skape forståelse hos de ansatte, medførte at informantene ble nysgjerrige og motivert. Informantene så allerede på allmøte gevinster i sammenslåingen og de syntes det hørtes ikke bare logisk, men spennende ut med overføringen til Skatt. En av informantene uttrykte at prosessen var: *spennende hele tiden*. Den samlede tilbakemeldingen fra informantene om at informasjonsmøtet ikke levnet tvil om hvilke arbeidsoppgaver som skulle overføres tilsier at et annet viktig kriterium for å lykkes, lik informasjon til alle på samme tidspunkt, ble oppfylt under allmøte. I tråd med endringsledelsesteori som Amundsen (2005) var også informasjonen som ble gitt tilsynelatende ikke til å misforstå da den ble oppfattet likt blant alle informantene. Til tross for at mye ble gjort riktig på det innledende allmøte var det imidlertid ikke slik at informantene opplevde at allmøte ga all informasjonen de ønsket, eller ga alle svarene de behøvde og en av informantene uttrykte dette slik:

I starten var vel alle fortvila og helt uenig og opprørt vil jeg påstå. Også var det veldig lite informasjon. Så det gjorde ikke saken bedre, men vi skjønnte fort at vi var berørt. For min egen del så hadde jeg tid til å bearbeide, forberede meg og la det synke inn og jeg valgte å ta det som en utfordring.

Selv om det ble gitt lik informasjon, og informantene hadde forståelse for hvorfor endring var nødvendig, ga allikevel informantene uttrykk for at informasjonen utløste fortvilelse. Informantene uttrykte også at selv om informasjonen var god på de områdene som ble behandlet, opplevdes den som mangelfull på noen av sentrale områder. Dette var områder som i henhold til informantene: "opptar oss i den vanlige hverdagen" f.eks. den praktiske overføringen av arbeidsoppgavene. Hvilken informasjon informantene savnet, og betydning av den for informantene vil jeg komme nærmere tilbake til i avsnittet om informasjon. Opplevelsen informantene hadde av manglende informasjon viser imidlertid at selv om hovedbudskapet om prosessen oppleves som klart, og det ble skapte en forankring for sammenslåingen blant de ansatte, er det viktig i planleggingen å tenke ett steg lenger i forhold til hvilken informasjon de ansatte skal få. Svarene fra informantene viser også at allerede i planleggingsfasen må det tas stilling til om mer konkrete og detaljerte opplysninger skal inkluderes på det innledende informasjonsmøtet selv om ikke informasjonen vil omfatte alle de som deltar på møtet. De svarene informantene gir tilsier at sammenslåingen mellom Toll og Skatt kunne informasjon om ansattes mulighet og utførelse av arbeidsoppgaver etter omstillingsprosessen med fordel vært tatt med, eventuelt kunne det vært avholdt et

oppfølgingsmøte med slik informasjon. Som jeg kommer tilbake til vil det i planleggingen også være viktig å avklare hvilket nivå informasjonen skal ha. Skal bare overordnet organisatoriske forhold gis eller skal medarbeiderne få informasjon om mer konkrete forhold om arbeidsdagen etter omorganiseringen. Valg av informasjonsnivå reiser imidlertid flere spørsmål og har også en side til den praktiske gjennomføringen. Tidlig deling av informasjon om endringene vil naturlig måtte medføre at flere forhold ved den konkrete implementeringen ikke er endelig avklart på tidspunktet for informasjonsdelingen. I den innledende delen av prosessen vil ikke ledelsen ha endelig informasjon om alle de konkrete elementene av endringen – det vil fremdeles være forhold som er uavklart og gjenstand for endring slik at informasjonen må bli på et mer overordnet nivå. Ved senere involvering vil nivået og kvaliteten på informasjonen være bedre. Dette medfører at i endringsprosessen vil tidlig involvering av de ansatte til en viss grad stå i motstrid til nivået av, og på, informasjonen som deles med de ansatte.

God og klar kommunikasjon underveis i prosessen trekkes frem av Hilsen (IDE-banken, 2009) som viktig for at medarbeiderne skal få en opplevelse av å kjenne til prosessen og ikke oppleve usikkerhet. Tilbakemeldingene fra informantene i denne undersøkelsen viser imidlertid at like viktig som å få tidlig og klar informasjon, er å få informasjon om de riktige eller viktige tingene, de tingene som faktisk betyr noe for den enkelte ansatte i deres arbeidshverdag.

Den lange tiden informantene fikk til å bearbeide endringen sier informantene var positivt for dem. Bastøe, Dahl og Larsen (2002) trekker frem nettopp tidsaspektet, tiden mellom informasjonen om endringen gis til endringen skal gjennomføres, som et viktig verktøy for å få til en god omstillingsprosess. Tidsaspektet er også er omtalt av Balogun (2001) i "Endringskaleidoskopet", hvor en grundig vurdering av hvor lang tid som skal bruke på endringen trekkes frem som et viktig element før endringsprosessen starter. Informanten fikk i sammenslåingen mellom Toll og Skatt informasjonen to år før sammenslåingen skulle gjennomføres. Dette ga dem mulighet å bearbeide og akseptere endringene som ville skje i løpet av denne to års perioden. Ledelsen i Toll og Skatt viste ved å gå ut med informasjonen neste to år før endelig sammenslåingen skulle skje forståelse for at dette var en omstilling som det i henhold til Jacobsen og Thorsvik (2006) var nødvendig å bruke tid på.

Sammenslåingen innebar en stor forandring som enkelte av informantene opplevde som skremmende og den utløste hos dem en form for sorgreaksjon. For de informantene som opplevde sammenslåingen på denne måten ga den lange tiden mellom informasjonen og den faktiske sammenslåingen dem god tid til å bearbeide denne sorgen og til å akseptere endringen. Det kom frem i intervjuene at flere av informantene og de øvrige ansatte i lang tid motarbeidet sammenslåingen, men at de etterhvert så de frem mot å arbeide i Skatt. Dette tyder på at informantene trengte tid på å bearbeide og akseptere endringen.

En vellykket endring krever god planlegging i forkant av prosessen. Flere av momentene i en slik planlegging er omtalt av Balogun (2001) i "Endringskaleidoskopet" bl.a. avklaring av hvilken kompetanse som skal videreføres og en god forankring av endringen i organisasjonen. Selv om de innledende undersøkelsene hos informantene tilsier at informantene fikk klar og begrunnet informasjon i en tidlig fase, påpeker de samtidig forhold ved prosessen som informantene mente ikke var så godt gjennomført i ledelsen i Toll som de ansatte kunne ønske, og at det for informantene fremstod som endringene, slik det trekkes frem i "Endringskaleidoskopet" (Balogun, 2001), ikke var godt nok forankret i organisasjonen. Grunnen til informantenes opplevelse av manglende forankring skyldtes at de opplevde lite informasjon om prosessen innad i Toll noe som de var forespeilet på forhånd at de skulle få underveis. De opplevde informasjonen som ble gitt som *sparsommelig*.

Videre fremkommer det fra informantene fra HR Skatt øst at de hadde god dialog med HR i Toll ved overføringen av oppgaver og medarbeidere. Likevel opplevde de at det måtte flere runder med diskusjoner mellom Toll og Skatt for å bli enige om antall medarbeidere som skulle overføres til Skatt. Informantene mente at det skyldtes at ledelsen i Toll ikke var enig i endringene, og derfor prøvde å holde igjen i forhold til antall ansatte som skulle følge arbeidsoppgaven som ble overført til Skatt, og som det ble gitt uttrykk for under intervjuene med informantene: *Toll var i utgangspunktet veldig uenig i beslutningen til Finans. Det la nok noen føringer til hvordan arbeidet på en måte, og ja det påvirket nok arbeidet en del.* Informantene fra Skatt øst opplevde således at manglende forankringen i ledelsen av Toll bidro til at det ble mer utfordringer i prosessen.

Innledningsvis var informasjonen på overordnet nivå, likevel hadde informantene i HR Skatt øst en opplevelse av at de ikke ble involvert i den grad som de forventet i forhold til sin rolle i organisasjonen og prosessen. Noen av informantene i HR i Skatt øst, som var involvert i prosessen kort tid etter at sammenslåingen ble kjent, hadde også en opplevelse av at "kortene" på etatsnivå ble holdt "tett til brystet". Informantenes opplevelse av manglende involvering og informasjon i prosessen fra ledelsen i Toll, og HR Skatt øst manglende opplevelse av å bli involvert i den grad som de forventet tyder på at prosessen som ble igangsatt på politisk nivå ikke hadde den nødvendige forankringen i organisasjonene som var omfattet forut for prosessen startet. Det at informantene opplevde at det krevdes noen "runder" øverst i organisasjonene for å sette klare rammer og forankring før HR i Skatt øst kunne bli involvert i den grad de forventet tilsier også at prosessen ikke hadde den beste forankring.

5.2 Endringsledelse og tilstedeværelse

Det avgjørende er ikke bare at det gis informasjon, men hvilken informasjon som gis og at den informasjonen som gis tar hensyn til at de ansatte kan ha ulikt behov for og forventinger til informasjon. Det er som Jacobsen og Thorsvik (2006) påpeker viktig at den som skal lede og gjennomføre en endring har kunnskap og erfaring i endringsledelse og involverende prosesser for å vite hva som er viktig i en omstillingsprosess. Det ble underveis gitt informasjon om fremgangen i, og nyheter om, prosessen til alle medarbeiderne i Toll og Skatt via allmøter i regi av Skattedirektøren. Informantene opplevde dette som god informasjon, og bruken av en slik informasjonskanal som allmøte allerede tidlig i prosessen tyder på at ledelsen i Skatt og Toll var kjent med, og hadde kunnskap om, at slik informasjon er viktig for medarbeiderne. All informasjon som ble videreformidlet til ansatte gikk på det organisatoriske og gjennomføringen av endringen (milepæler).

Informantene opplevde god endringsledelse i forbindelse med introduksjonen av prosjektet fra Skattedirektøren, likevel pekte flere av informantene på at de opplevde sine nærmeste ledere som fraværende i prosessen og at det medførte at informantene ikke fikk den nødvendige informasjonen og oppfølgingen fra dem. Informantenes opplevelse av lite kommunikasjon og dialog med nærmeste leder skyldtes dels at endringen ikke var godt nok forankret i Toll som tidligere nevnt i drøftingen. Kotter (2012) nevner nettopp at forankring er en viktig forutsetning for å lykkes i en endringsprosess. Manglende involvering av de berørte, her også mellomledere, i endringsprosessen kan i henhold til Jacobsen og Thorsvik (2006) medføre at

viljen til endring blir redusert. Det flere av informantene imidlertid trakk frem som en mulig årsak til dette var ikke manglende vilje, men dårlig planlegging. Noen av lederne var mye involvert i den overordnede prosessen, og dermed lite tilgjengelig for dialog med den enkelte medarbeider for å følge opp informasjonsbehovet på mikronivå. Bakgrunnen for den manglende involveringen er imidlertid ikke avgjørende, effekten er uansett at viljen til endring reduseres. Informantenes innledende motvilje mot sammenslåingen skyldes dels at de opplevde endringen som en trussel fordi de som også påpekt i Jacobsen & Thorsvik (2006) opplevde at identiteten deres ble borte, og dels at de ikke ble involvert i prosessen. Fremfor å bli involvert i prosessen, og slik skape vilje til endring, opplevde flere av informantene at både ledere og ansatte var usikre på arbeidssituasjonen etter sammenslåingen mellom Toll og Skatt. Informantene uttrykte at de opplevde at enkelte lederes usikkerhet på egen rolle i ny organisasjon medførte at de aktuelle lederne ikke klarte å oppfylle sin rolle i situasjonen og være en god leder.

5.3 Involvering og informasjon

Det skrives mye om involvering og medvirkning i endringsprosesser, men mindre om hva involvering og medvirkning i praksis egentlig betyr for de ansatte. I ledelsesteori, bl.a. Amundsen og Kongsvik (2016), fremheves det at de ansatte gjennom medinnflytelse og samarbeid skal være med å skape de økonomiske forutsetninger for videre utvikling, og derigjennom skape trygge og gode arbeidsforhold for organisasjonen og arbeidstakerne selv. I henhold til reglene i arbeidsmiljøloven, jf. § 4-2 nr. 3 har lovgiver pålagt arbeidsgiver et stort ansvar i en omstillingsprosess for å sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig. Når jeg spør informantene hva de legger i ordet involvering får jeg jeg først og fremst et svar: *informasjon*.

5.3.1 Involvering i Toll

Sammenslåingen av Skatt og Toll ble som tidligere nevnt presentert for alle de ansatte på et felles informasjonsmøte. På møtet ble selve beslutningen om sammenslåingen, herunder hvilke arbeidsoppgaver som skulle overføres, presentert for de ansatte. Hvordan den praktiske overføringen av arbeidsoppgavene skulle gjennomføres ved sammenslåingen ble imidlertid ikke nevnt på informasjonsmøtet, og det viste seg at det skulle ta lang tid før arbeidet med hvordan den praktiske overføringen skulle gjennomføres kom i gang i Toll. I følge Balogun (2001) er kjennskap til hvilken kompetanse som skal videreføres viktig før endringsprosessen

starter. Det var først nesten halvannet år senere, og nærmere fire måneder før den fysiske sammenslåingen skulle skje, at informantene opplevde at ledelsen i Toll forstod at de måtte ta ansvar for, og gjøre noe med, den praktiske delen ved kompetansen som skulle overføres sammen med oppgavene fra Toll til Skatt. Som påpekt av Bastøe, Dahl og Larsen (2002) er det viktig at ledelsen har forståelse for at den praktiske delen av overføringen har stor betydning for medarbeiderne, og at de viser dette blant annet ved dialog med de ansatte for å skape det, Schiefloe (2010) omtaler som engasjement og entusiasme for de endringene som skal skje. I sammenslåingen av Toll og Skatt bestod den praktiske delen blant annet av samhandling med nye kollegaer i Skatt og innføring og opplæring i nye rutiner for samarbeid med de nye fagområder for å integrere tjenestene og arbeidsoppgavene som tidligere var i Toll med de tilstøtende oppgavene som allerede var i Skatt. I tillegg var det behov opplæring i IT-system da Toll og Skatt hadde helt ulike IT-systemer. Selv om arbeidsoppgavene som ble flyttet var kjent for de medarbeiderne som ble flyttet var det således flere praktiske forhold ved utførelsen av dem som ville måtte endres når oppgavene ikke lenger var tilknyttet Toll men overført til nye systemer i Skatt som medarbeiderne fra Toll som ble overført ikke var kjent med. Dette informasjonsbehovet og ønske om involvering ble ikke dekket innledningsvis i sammenslåingsprosessen, og når informantene opplever at arbeidsoppgavene som de føler størst nærhet til ikke blir ivaretatt fra prosjektets begynnelse utløste dette frustrasjon, fortvilelse og oppgitthet hos informantene. Det fremkommer av intervjuene at først fire måneder før den fysiske sammenslåingen tok ledelsen tak i den praktiske delen av arbeidsoppgavene som skulle overflyttes, som en av informantene i sin omtale av ledelsen av prosessen sa: *Lytte til linjas kunnskaper for det er ikke sånn "ulverop" det*. Basert på dette utsagnet synes det som om Toll og Skatt ikke på tilfredsstillende måte klarte å få til et samarbeid med, og den nødvendige involvering av, de ansatte slik de ansatte forventet i sammenslåingsprosessen. Slik involvering er som nevnt i Difi rapport (2014:1) som et viktig moment for at de ansatte skal få eierskap til prosessen. Den manglende forankring på ledelse nivå og, manglende involvering og informasjon fra ledelsen kan skyldes at endringer i offentlig sektor blir bestemt på politisk nivå, og det søkes ikke forankringer i ledelsen av etatene som berøres. Ledelsen i de ulike etatene har ofte liten eller ingen påvirkning på politiske beslutninger, men etatene er likevel forpliktet til å forankre endringene nedover i organisasjonene blant egne ansatte, selv om de er uenig i de politiske avgjørelsene som tas. Er ledelsen i en etat ikke er enig i, og heller ikke involvert i, beslutningen kan dette imidlertid medføre at ledelsen faktisk ikke tar de nødvendige grep nedover i organisasjonen som følge av uenigheten. Det var denne opplevelsen informantene beskrev i forhold til gjennomføringen

av sammenslåingen mellom Toll og Skatt. Når ledelsen på denne måten ikke blir involvert i de politiske beslutningene kan dette gjøre at de ikke får det nødvendige eierskap til endringene, og av den grunn blir det vanskelig å ta ansvar for det som skjer i organisasjonen som Bang (2005) nevner som en av forutsetningene at effekten av endringene blir mer positiv. Utsagner fra informantene underbygger også det som jeg har påpekt ovenfor at det var manglende forankring som gjorde at det var vanskelig å få til et samarbeid mellom organisasjonene i begynnelsen.

De ansattes involvering i prosessen er ikke bare et spørsmål om god endringsledelse. Involveringen er også hjemlet i loven. Arbeidsmiljøloven § 4-2 nr. 3 hjemler en plikt for arbeidsgiver til å informere de ansatte og til å bidra til de ansattes medvirkning. Denne formen for medvirkning skiller seg imidlertid noe fra den involvering som ledelsesteori beskriver og som ligger til grunn for en god endringsprosess. Etter lovens system er de ansatte representert gjennom en fagforeningsrepresentant som skal delta i prosessen og dermed ivareta medarbeidernes rettigheter. Denne delen av prosessen, den lovpålagte involveringen av de ansatte gjennom tillitsvalgte, har jeg ikke undersøkt i min oppgave. Det er imidlertid ingen grunn til å anta at Skatt eller Toll ikke har oppfylt denne delen. Imidlertid viser svarene fra informantene at det å oppfylle lovens krav langt fra garanterer at prosessen oppleves som god eller vellykket. Ledelsen i Toll og Skatt forstod ikke tidlig nok hvilken frustrasjon de skapte blant medarbeiderne når de ikke tok tak i de problemstillingene og spørsmålene som opptok den enkelte ansatte, deres fremtidige arbeidshverdag og den praktiske delen av overføringen. Dette gjenspeiles også i spørsmålene informantene tenkte på og var opptatt av da de fikk vite om sammenslåingen mellom Toll og Skatt. Informantene var opptatt av spørsmål knyttet til utførelsen av arbeidsoppgavene fordi de var opptatt av hvordan de skulle klare å opprettholde produksjonen i de nye omgivelsene. Disse enkle, men praktiske, opplysninger sier informantene var viktige for dem allerede i den innledende delen av omstillingsfasen. Informantene opplevde at prosjektledelsen glemte dette i prosjektet og at informasjonen ikke var god nok i startene og de følte seg derfor ikke godt nok ivaretatt i oppstarten. Antall ansatte som skulle overføres til Skatt var på landsbasis ca. 350 medarbeidere, og av disse var det 120 medarbeidere som skulle overføres til Skatt øst. Det er ikke mulig å involvere alle medarbeidere i like stor grad, og det hadde informantene forståelse for. I midlertid uttrykte enkelte av informantene bekymring for at det ikke hadde vært mulig å involvere ansatte som hadde kjennskap til arbeidsprosessene og samhandlingsrutinene i Toll, men bare teoretikere i prosjektgruppen. Det kan være vanskelig å avgjøre er hvem som skal bidra og hvilken grad av

involvering de skal ha, fordi stor og bred grad av involvering koster både tid og penger. Det er også nevnt i Amundsen og Kongsvik (2016) at det er viktig at lederen setter rammen for involvering tydelig, og ikke gi medarbeiderne forhåpninger om at de kan ha innflytelse der det ikke er mulig å ha innflytelse, for eksempel der en beslutning allerede er tatt.

Det å ha få god kommunikasjon og få informasjon underveis i prosessen er trukket frem blant annet av Hilsen (2009) som viktig for at medarbeiderne skal få en opplevelse av å kjenne til prosessen, slik at de ikke opplever usikkerhet (Hilsen). Den manglende informasjonen om praktiske forhold, og manglende involveringen, fra ledelsen i Skatt og Toll kan for noen oppleves detaljspesifikt. I denne endringen tok det i midlertid lang tid før den praktiske gjennomføringen av dataløsninger og utarbeidelse av samhandlingsrutiner var på plass i de ulike etatene. Dette gjorde medarbeiderne usikre på om overføringen ville gå bra, hvordan de ville klare å løse arbeidsoppgavene eller om dette ville kunne skje like effektivt som tidligere. Dette er nevnt i Difi rapport (2014:1) som viktig for medarbeider å ha kjennskap til, slik at det ikke stresser dem i en ellers så hektisk hverdag med tanker om hvordan fremtiden ville bli. Da dette ikke var helt på plass i januar 2016 var det et faktum at dette hadde stresset medarbeiderne noe som kunne ha vært unngått ved tidligere involvering.

I en av de kvantitative spørreundersøkelsene som ble sendt ut i regi av Skatteetaten gir meg et noe annet bilde enn den kvalitative undersøkelsen over de ansattes opplevelse av informasjon og prosessen før overflyttingen. I spørreundersøkelsen besvarte 85 prosent av de Tollansatte som besvarte undersøkelsen (41 prosentene av de ansatte) at de opplevde informasjonen og prosessen før overføringen til Skatteetaten som god.

I den kvalitative undersøkelsen har informantene mulighet å besvare spørsmålet med ord, mens i den kvantitative undersøkelsen var det hovedsakelig på enkelte spørsmål kun mulig å besvare spørsmålene med enten ja eller nei. Denne forskjellen som kommer frem mellom den kvalitative og kvantitative undersøkelsene underbygger at den kvalitative undersøkelsen ofte gir fler nyanser og mer innblikk i dybden, mens den kvantitative undersøkelsen ofte gir mer bredde i besvarelsen (Grimen, 2004). I tillegg er det verd å merke seg at det kun er 41 prosent av de Tollansatte som faktisk ble overført som har besvart undersøkelsen. Når de ble spurt i den kvalitative undersøkelsen om de hadde besvart undersøkelsen sier de fleste at de ikke husker om de hadde besvart undersøkelsen. De mener at hvis de ikke hadde besvart den skyldtes det at de hadde glemt den, fordi det var så mye nytt å sette seg inn i rett etter

sammenslåingen og de hadde produksjonsmål fra første dag, samt opplæring i nye systemer. Om dette er den reelle begrunnelsen eller om det er opplevelsen av undersøkelsen, og den kvantitative metodes iboende svakhet, som er årsaken er ikke mulig å besvare her. Det er imidlertid metodisk interessant å registrere at i dette tilfellet var det bare en av de som ble omfattet av endringen som ikke ville delta i en kvalitativ undersøkelse av involveringen i etterkant, mens bare 41 % deltok i den kvantitative undersøkelsen om temaet i forkant og under gjennomføringen. Dette kan trekke i retning av at den valgte metoden i oppgaven er mer egnet til å fange opp ansattes opplevelser av omorganiseringer, ikke bare i forhold til dybden på spørsmålene, men også i forhold til deltagelse. Det er mulig at informantene føler at de får uttrykt seg mer i en kvalitativ undersøkelse, og at de ansattes opplevelse knyttet til endring i egen arbeidsplass ikke oppleves like egnet til å besvares spørreskjemaer.

5.3.2 Konsultasjon/samarbeid

Opplevelsen informantene fra Toll hadde med HR i Skatt var ulik. De fleste av informantene fra Toll opplevde kartleggingssamtalen de hadde med HR i Skatt som en enveis kommunikasjon. Når informantene fra HR ble spurt om de hadde forståelse for denne opplevelsen av kartleggingssamtalen var de enige i at denne samtalen kunne oppfattes slik for enkelte. Informantene fra Toll opplevde ikke å bli tatt med på råd, eller involvert i endringene som skulle skje. De opplevde dette kun som en informasjonssamtale, som er nevnt i "involveringstrappa" nivå 1 (Difi rapport 2014:1), og ikke en konsultasjon som er nevnt i nivå 2 av "involveringstrappa" der de ansatte blir tatt med på råd i en endringsprosess. Informantene fra HR fortalte at det var kun i de tilfellene det var tvil om medarbeiderne skulle overføres til Skatt at samtaler hadde innhold av mer samarbeid for det videre arbeidet. For de som skulle over var kartleggingssamtalene kun en informasjonssamtale om milepæler og praktiske tilrettelegginger for den enkelte. De ansatte i Toll som skulle overføres til Skatt som følge av at arbeidsoppgaven ble overført til Skatt hadde ikke valgmuligheter i forhold til arbeidsoppgaver. Når arbeidsoppgaven skulle flyttes på "rot" måtte den ansatte enten følge med arbeidsoppgaven, søke ny jobb eller slutte. Før kartleggingssamtalen hadde de ansatte dersom de var hundre prosent berørt av endringen, slik de fleste av informantene var, mottatt informasjon om hva kartleggingssamtalen ville inneholde av informasjon. Informantene fra Toll opplyste at de imidlertid hadde blitt forespeilet at samtaler skulle være en samtale der det var mulig å komme med ønsker om endringer, enten ved at de kunne bli igjen i Toll, eller få endrede arbeidsoppgaver enten i Skatt eller i Toll som følge av overføringen av arbeidsoppgavene de hadde i Toll. Informantene oppfatning av innholdet i

kartleggingssamtalene kan skyldes at informasjonen ikke ble kommunisert ut på en slik måte at misforståelse kunne unngås, noe som i ledelsesteori blant annet av Amundsen (2005) er fremhevet som et viktig element i endringsprosesser. Informantene fra Toll nevnte ikke noe om bakgrunnen for at de hadde en slik oppfatning av innholdet i kartleggingssamtalene, men informantene opplyste at det var mye informasjon som "svirret" rundt i Toll om innholdet i kartleggingssamtalen, og mulighetene som de ansatte hadde ved sammenslåingen. En av informantene uttrykte sin opplevelse av det slik:

HR sin rolle litt todelt. Jeg tror vi ble litt villedet av informasjon i utgangspunktet. For vi fikk inntrykk av at vi hadde større valgmulighet en det vi hadde. Når vi kom til disse kartleggingssamtalene så følte de fleste av oss at dette kunne vi ha svart på og gitt de den informasjonen de trengte. Om kartleggingssamtalen var tenkt sånn i utgangspunktet det er godt mulig, men formidlingen av kartleggingssamtalen ble litt feil. Det var mange som gikk inn i kartleggingssamtalen med feil utgangspunkt. Det var forespeilet at det var her vi kunne gi uttrykk for at jeg ikke har lyst å flytte til Skatt, men så kommer vi og det er ikke noe annet en kartlegging om hvem du er og hva du har gjort.

Det at informantene opplevde at kartleggingssamtalen ikke ble en samtale der en fikk komme med innspill og spørsmål, men en enveiskommunikasjon, gjorde at informanten opplevde ikke å bli hørt og forstått i forhold til hvor viktig denne samtalen egentlig var for dem som ansatte, noe som også fremheves i Difi rapport (2014:1). Selv om informasjonen fra HR ble sendt ut i god tid i forveien til informantene tyder det allikevel på at denne informasjonen ikke ble videreformidlet på en slik måte at informantene forstod omfanget av kartleggingssamtalen, og at internt i Toll var oppfatningen at kartleggingssamtalene var en samtale der det var mulig å komme med ønsker og medvirkning. Ut fra det som er fremkommet i studiets funn kan det tyde på manglende oppfølging og redegjørelse fra ledelsen om hva kartleggingssamtalene skulle inneholde, og hvorfor det ville være ulike kartleggingssamtaler som følge av ulike arbeidsoppgaver, er årsaken til at det hos de ansatte ble skapt forventninger om noe annet.

Hvilken rolle den enkelte medarbeider velger å ta i en endringsprosess kan være avgjørende for hva vedkommende får mulighet å påvirke, og hvor stor grad av involvering den enkelte kan få ta del i. Dette omtales ofte som spørsmålet om den ansatte er: *Aktør eller brikke?*

5.3.3 Informantens rolle, aktør eller brikke?

Funnene i undersøkelsen viser at de fleste av informantene ikke forventet å bli mer involvert i den overordnede prosessen og beslutningene. Informantene opplevde at avgjørelsen var tatt på et høyere og mer overordnet nivå som de ikke hadde, eller hadde forventning om å ha, noen mulighet å påvirke. Det de derimot hadde et ønske, og forventning, om var å bli hørt i forhold til den praktiske delen av sammenslåingen. Som en av informantene uttrykte det: *Når en først etablerer sentrale prosjekter er det veldig viktig å lytte til de erfaringer man har, og lytte til særlige til praktiske ting.*

Uavhengig av sitt felles utgangspunkt, behov for informasjon om og ønske om påvirkningskraft i den praktiske gjennomføringen, tok informantene ulike roller i endringsprosessen. De fleste av medarbeiderne i en omstillingsprosess vil i en stor organisasjon som Toll og Skatt ikke ha mulighet å ha en sentral rolle i en omstillingsprosess, og vil ha en rolle som Nygård (2007) beskriver som en "brikke". Det vil si som en medarbeider som betrakter handlingsrommet som lite, og mottar kun informasjon fra andre. En av informantene i studien var med i prosjektgruppen fra oppstarten, og fikk informasjon i hele prosjektperioden, andre måtte krevde "sin" plass for å få prosjektledelsen til å skjønne at sammenslåingen betydde mer enn bare overføring av medarbeidere og arbeidsoppgaver. En av informantene som hadde en lederstilling krevde "sin" plass, og tok dermed en aktør rolle som typisk kjennetegner en person som tar initiativ, tar klare valg og står for dem (Nygård, 2007). De øvrige informantene kan, basert på egen beskrivelse av sin rolle og egen opplevelse av lite handlingsrom i denne endringsprosessen tolkes til kun å ha hatt en rolle som brikke, som Nygård beskriver som medarbeidere som kun mottar informasjon fra andre. Slik disse informantene selv sa: *Vi skulle over, vi hadde ikke noen mulighet å påvirke noe.* Aktøren så at prosjektgruppen manglet praktisk kunnskap, og så det som nødvendig å ta grep for å være sikker på at den praktiske delen ved overføringen til Skatt 4. januar 2016 ble godt i varetatt og forberedt. Informanten opplyste at det var viktig å ivareta det gode arbeidet som var gjort i Toll og som nå skulle overføres til Skatt. Aktøren tok her ikke bare ansvar for sin egen situasjon, men tok ansvar for alle "brikkenes" situasjon også. Det kan nevnes at selv om flere av informantene stort sett hadde rollen som brikke i denne endringsprosessen tok de på grunn av mangel på involvering og informasjon ansvar ikke bare for egen, men også andres motivasjon i endringen (Nygård, 2007).

5.4 Den ansattes opplevelse av etterlevelse av Skatteetatens strategier

Skatteetaten laget i desember 2014 et eget strategikart, og en av strategiene var "Realisere fremtids-bildet gjennom godt lederskap og involverte medarbeidere". Det å lage visjoner og strategier er i henhold til Bastøe, Dahl og Larsen (2002) ofte det første steg i en omstillingsprosess. Disse nye strategiene ble laget i 2014, etter at det ble kjent at deler av Toll skulle sammenslås med Skatt. Før sammenslåingen hadde informantene på lik linje med andre brukere liten eller ingen kjennskap til strategiene i Skatt, og de visste naturlig nok ikke om Skatt etterlever egne strategier. I prosessen rundt sammenslåingen opplevde informantene å bli informert underveis om prosessen, via allmøter og på den måten opplevde de å bli inkludert, men ikke involvert. Informantene er alle enige om at de etter sammenslåingen da de ble en del av Skatt opplevde å bli mer involvert i prosesser i forhold til utførelsen av arbeidsoppgaver, og at de da ble spurt om råd. Dette er noe som også er nevnt i "involveringstrappa" (Difi, 2014:1) som det å samarbeide (nivå 3) å bruke ansattes innspill og synspunkter for å komme videre i arbeidet. Arbeidsoppgavene som er overført fra Toll til Skatt var ukjent for Skatt og det har derfor vært viktig for Skatt å lytte til praktisk kunnskapen informantene hadde for å få til en smidig overgang av Tolloppgavene til Skatt. Strategiene som ble utarbeidet i 2014 av Skatteetaten er fremtidsrettet, og her fremkommer det at de ønsker å realisere fremtids-bildet gjennom godt lederskap og involverte medarbeidere. Dette fremhever Bastøe, Dahl og Larsen (2002) som viktig for at organisasjonen skal nå sine visjoner og mål etaten har satt seg. Etter at informantene ble en del av Skatteetaten er de fortsatt i en endringsprosess. Det tar tid å bli integrert, selv om informantene sier at de føler seg godt ivaretatt av Skatteetaten og at Skatteetaten "Talk the talk and walk the walk" (Schiefløe, 2010) ved i det store og hele å handle i tråd med sine strategier.

Informantene opplyste at allmøtene ga dem en opplevelse av å bli involvert i prosessen og at det dermed bidro til deres motivasjon for endring. Denne reaksjonen underbygges av det Amundsen (2005) sier om hvor viktighet informasjon er for de ansatte i endringsprosesser, og at denne informasjonen blir presentert likt til alle berørte samtidig. Informantene mente at Skatt gjennom sine presentasjoner på allmøtene fremstod som fremoverlent, og en etat med muligheter. Dette inntrykket motiverte dem også i forhold til den forestående overgangen til Skatt. I endringsteorien er nettopp viktigheten av involvering i endringsprosesser inngående drøftet, som f.eks. i Kotter (2012) og Bastøe, Dahl og Larsen (2002), og mine funn viser at det i denne prosessen har graden av involvering hatt betydning for hvordan den enkelte

medarbeider håndterte situasjonen de var kommet i, og hvilke grep de tok selv for å motivere seg til endring. Den manglende informasjonen og tilstedeværelse fra ledelsen medførte at informantene tok grep selv, og motiverte, ikke bare seg selv men også hverandre. En av informantene uttrykte seg slik: *Mer motivert når jeg ble involvert, men skjønte vel etterhvert at vi måtte motivere hverandre.* Informantene opplyste at de hentet motivasjon fra den positive omtalen de hadde hørt om Skatt som arbeidsplass, og som en av informantene uttrykte det: *Jeg blir motivert fordi jeg har et positivt inntrykk av Skatteetaten som arbeidsplass.* Dette viser at det ikke alltid er graden av involvering i endringsprosessen som er avgjørende for de ansattes motivasjon, , men at informasjon og ytre forhold som arbeidsplassens renommé, kan ha relativt stor betydning for motivasjon til endring.

I mine funn er det tydelig felles trekk i informantenes opplevelse av involveringen, og hvilken betydning involveringen hadde for deres motivasjon for endring. Flere av informantene nevnte at de hadde forståelse for at de ikke ble involvert i den overordnede prosessen, men mente at de burde vært lyttet til tidligere når det gjaldt den praktiske delen av overføringen. De nevnte flere momenter som bidro til motivasjon, og gjorde at de så frem til å bli en del av Skatt.

6.0 Oppsummering

Endringer skjer rundt oss kontinuerlig og på sett og vis kan endringer oppleves som en del av både arbeidslivets positive og utfordrende side. Den greske filosofen Heraklit sa: *Alt flyter og alt er i endring – du kan ikke to ganger stige ned i den samme elv – nytt vann kommer stadig til.*

Med bakgrunn i en antakelse om at gode endringsprosesser fordrer involvering av de som merker endringene på kroppen, de ansatte, ønsket jeg å se nærmere på hvordan involvering benyttes i endringsprosesser i offentlige etater. Med utgangspunkt i den konkrete sammenslåingen mellom Toll og Skatt så jeg på om involvering har betydning for de ansattes motivasjon for endring og hvordan dette ble løst i den konkrete sammenslåingen. Med bakgrunn i overnevnte ble det presentert følgende problemstilling:

Hvordan opplevde Tollansatte som ble berørt i endringsprosessen involvering knyttet til overføringen fra Toll- til Skatteetaten? På hvilken måte påvirket den opplevde involveringen deres motivasjon for endring?

Utgangspunktet for studien var intervjuer med ansatte basert på en intervjuguide med ulike spørsmål knyttet til *prosess, inkludering, motivert og gevinster* som jeg utarbeidet i forkant av intervjuene. Av funnene fremkommer det at informantene aksepterte at avgjørelsen om endringen i Toll allerede var tatt på et overordnet nivå, og de uttrykte til og med forståelse for at beslutningen ble tatt uten deres involvering. Informantene uttrykte også at de var fornøyd med den overordnede prosessen, og de hadde en tilsvarende forståelse for at de organisatoriske endringene måtte styres på et overordnet nivå. Selv om informantene uttrykte forståelse for overordnede beslutninger og for at ikke alle medarbeiderne kunne inkluderes i hele prosessen, uttrykte alle et ønske om mer informasjon underveis i prosessen. Dette ønsket var delvis drevet frem av en forventning informantene mente var skapt av Toll og avgiftsdirektoratet. Informantene opplyste at de var blitt informert av Toll og avgiftsdirektoratet at de skulle motta utfyllende informasjon etterhvert som prosessen skred frem, men et av funnene i undersøkelsen min er at informantene ikke opplevde at dette skjedde. Informasjon er påpekt av Amundsen (2005) og Kotter (2012) som et viktig moment i en endringsprosess og en av informantene uttrykte den forventning som ble skapt på følgende måte: *Fra Toll og avgiftsdepartementet ble vi lovd mye informasjon på intranett og møter og sånne ting når de fikk vite det skulle vi få vite det rundt omkring på kontorene, men*

det er mitt inntrykk at det var sparsommelig. Det kommer også frem i funnene at HR i oppstarten av endringsprosessen opplevde problemer med å bli tilstrekkelig involvert og motta nødvendig informasjon.

Funnene viser at selv om informantene aksepterte avgjørelsene på overordnet nivå hadde de et ønske om å bli mer involvert, og ha innflytelse, i den praktiske gjennomføringen av endringen. Informantene opplevde imidlertid at prosjektledelsen og ledelsen i Toll og Skatt ikke tok alvorlig nok før det nærmet seg den fysiske sammenslåing. Først fire måneder før den faktiske sammenslåingen opplevde informantene å bli involvert i den praktiske delen. Det ble beskrevet av en av informantene slik: *Lytte til linjas kunnskaper for det er ikke sånn ulverop det. De sitter ikke der å rope der uten grunn.* Den sene involveringen i prosessen, og opplevelsen av at det som stod dem nærmest i hverdagen ikke ble tatt på alvor tidlig nok i prosessen, stresset informantene i perioden mellom første allmøte og gjennomføringen.. Det ble sagt av en av informantene: *...diskuterte på "overtid" følte vi...* Det er viktig at prosjektledelsen har forståelse for at de ansatte ønsker å gjøre en god jobb og opprettholde produksjonen etter sammenslåingen, og at de bærer med seg en yrkesstolthet ved overføring til en helt ny arbeidsgiver. Denne yrkesstoltheten, og frykten for ikke å kunne leve opp til egne kvalitetskrav, ble tilsynelatende ikke fanget opp hos Toll som "avsender" av de ansatte eller av Skatt som "mottaker" av de ansatte.

Det var imidlertid ikke slik at alle informantene var like bekymret for overgangen til skatt. Som beskrevet av Nygård (2007) gir funnene grunnlag for å skille mellom ansatte som var eller ønsket å være aktører og de som bare ønsket å være en brikke i endringsprosessen. Funnene indikerer nemlig at selv om noen ansatte ønsker å ha en mer sentral rolle i endringene, og tar egne grep for å bli inkludert i endringen som skjer, gjelder ikke dette alle. Noen har ikke ønske om å bli involvert, men bare et ønske om å bli informert.

Undersøkelsen viser at det er særdeles viktig at det er samsvar mellom det som signaliseres av informasjonsnivå og medvirkning og det som faktisk gjennomføres. Informantene var blitt forespeilet at kartleggingssamtalene skulle gi dem den ønskede involveringen og medbestemmelse ved at de kunne komme med ønsker om endring av arbeidsoppgaver (nivå 3 i involveringstrappen). Når informantene opplevde at dette ikke skjedde skapte kartleggingssamtalen mer frustrasjon en den skapte retning for flere av informantene. Det er også viktig å ha et bevisst forhold til formen kommunikasjonen skjer, individuelle møter gir

sterkere signal om involvering og medvirkning enn for eksempel allmøter og nettopp dette økte frustrasjonen hos enkelte av informantene. Noen av informantene ga uttrykk for at informasjonen de mottok på kartleggingssamtalen var av en slik karakter at den kunne bare ha blitt sendt på mail.

Det kommer også frem i funnene at tidspunktet for informasjonsdelingen er av betydning for prosessen. Tidsaspektet er omtalt av Bastøe, Dahl og Larsen (2002) og i endringskaleidoskopet (Balogun, 2001) som et sentralt moment og verktøy i omstillingsprosesser. Informantene var fornøyd med at informasjonen om sammenslåingen ble gitt allerede nesten to år før den fysiske sammenslåingen skulle skje. Dette bidro til at det fikk mulighet til å "sørge". Tidsaspektet gjorde det også mulig for informantene å søke informasjon om Skatteetaten andre steder og slik forberede og motivere seg til sammenslåingen.

Flere opplevde manglende tilstedeværelse av sin leder i prosessen, og dette førte til lite og mangelfull informasjon som igjen skapte frustrasjon og usikkerhet slik Jacobsen og Thorsvik (2006) påpeker. Funnene mine viser at i fravær av informasjon og motivering fra lederne tok de ansatte selv grep for å bli motivert til endring og brukte hverandre som motivatorer. I tillegg viser funnene mine at informantene skaffet seg og fikk egen motivasjon gjennom deltakelse på allmøter i regi av Skatt da allmøtene ga dem et positiv inntrykk av Skatteetaten som arbeidsgiver, og de hadde allerede da en opplevelse av at Skatt følger egne strategier, noe de også har opplevde etterat de ble en del av Skatt. I tillegg ga det motivasjon at Skatt er en etat som har vært gjennom flere omfattende endringer, som fremstår som vellykket. I teorien (Bastøe, Dahl og Larsen, 2002 og Jacobsen og Thorsvik, 2006) sies det at for å bli motivert til endring må medarbeiderne involveres. Dette viser også mine funn, men mange av informantene er fornøyd med at det gis informasjon underveis i prosessen noe som delvis mangler i denne prosessen.

Endringen fremstår i dag som i stor grad som vellykket. Informantene er vel integrert i Skatt, og har ikke angret på at de fulgte arbeidsoppgavene over til ny arbeidsgiver. Det er fire stikkord som er verd å merke seg i denne endringsprosessen: *Lytte til praktisk kunnskap*. Hvis prosjektledelsen, lederne i Toll og Skatt hadde *lyttet til linjen* kunne denne endringsprosessen vært opplevd som enklere og mindre stressende for informantene i dette masterstudie.

Skatteetaten går på ny inn i en stor og omfattende endringsprosess, mange kontor skal legges ned, ny overordnet organisasjonsstruktur skal foreslås for Finansdepartementet innen 4.april 2017. Det skal også utredes om NAV Innkreving skal bli en del av Skatt fra 2018. Hva skjer med *involvering, informasjon, tilstedeværelse og strategier* i disse prosessene? I videre forskning kunne det ha vært interessant å forsket mer på hvorfor Skatteetatens omstillingsprosesser blir vellykket.

Referanser

Amundsen, Jan Sverre (2005). *Verdiskapende endring – veien mot beste praksis*. Stathelle: Gyldendal Norske Forlag AS.

Amundsen, Oscar og Kongsvik, Trond (2016). *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendal Norske Forlag AS.

Andersen S.S. (2013). *Casestudier: forskningsstrategi, generalisering og forklaring*: Fagbokforlaget.

Arbeidsmiljøloven. Lov av 17. juni 2005 nr. 62 om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.)

Armenakis, Achilles og Harris, Stanley G. (2002). *Organizational Change Management*

Arnstein, Sherry R (1969) - *A ladder of citizen participation*.

Balogun, Julia (1999). *Strategi change*, Tilgjengelig fra: [http://www.tomorrowleaders.com/A5569D/icaew/content.nsf/DocumentLookup/ICAEWST R0109/\\$file/MQ10+Strategy.pdf](http://www.tomorrowleaders.com/A5569D/icaew/content.nsf/DocumentLookup/ICAEWST R0109/$file/MQ10+Strategy.pdf) (Hentet 20. april 2016)

Bang, Henning. (2005). *Organisasjonskultur i Praksis*. Oslo: Universitetsforlaget

Bastøe, Per Øyvind, Dahl, Kjell og Larsen, Erik (2002). *Organisasjoner i utvikling og endring*. Oslo: Gyldendal Norske Forlag AS

Bryman, Alan. (2012). *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press.

Dalen, Monica. (2004). *Intervju som forskningsmetode. En kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.

Direktoratet for forvaltning og IKT (2014). *Erfaringer fra endringsprosesser generelt og involvering av brukarar og tilsette spesielt*. ISSN 1890-6583. Oslo: DIFI tilgjengelig fra: <https://www.difi.no/sites/difino/files/difi-rapport-2014-1-erfaringar-fra-endringprosesser-generelt-og-involvering-av-brukarar-og-tilsette-spesielt.pdf>

Erna Solberg, Omorganiserer skatt og toll - skal ta flere svindlere, VG (Internett) 04.mars 2016. Tilgjengelig fra: <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/solberg-regjeringen/omorganiserer-skatt-og-toll-skal-ta-flere-svindlere/a/10137606/>

Falkum, E., Hagen, I. M. og Trygstad, S. C. (2009). *Bedriftsdemokratiets tilstand. Medbestemmelse, medvirkning, og innflytelse i 2009*, ISSN 0801-6143. Fafo-rapport 2009

Finansdepartementets tildelingsbrev til Toll og avgiftsdirektoratet (2014) Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.nocintentsassets/a51e3fb5c0b1446f8a1fd5aa9548553d/tad2014.pdf>
Oslo: Finansdepartementet

Grønmo, Sigmund. (2004). *Samfunnsvitenskaplige metoder*. Oslo: Universitetsforlaget

Grimen, Harald. (2004). *Samfunnsvitenskapelige tenkemåter*. Oslo: Universitetsforlaget.

Hilsen, Anne Inga (2009), *IDE-banken – omstilling*. Tilgjengelig fra:
<http://www.pefo.no/attachments/article/521/Temahefte%20omstilling%20-%20en%20veiledning%20for%20arbeidsgivere,%20tillitsvalgte%20og%20ledere.pdf>

Jacobsen, Dag I. og Thorsvik, Jan. (2006). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.

Johannesen, Asbjørn., Tufte, Per.A, og Christoffersen, Line (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskaplig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS

Kaufmann, Geir. og Kaufmann, Astrid. (2006). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Kotter, John P (2012). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.

Kvale, Steinar og Brinkman, Svend. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norske Forlag AS.

Nygård, Roald. (2007). *Aktør eller brikke*. Oslo: Cappelen Forlag AS

Ot.prp. nr. 49 (2004-2005). *Om lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.(arbeidsmiljøloven)*.

Postholm, May B. (2005). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.

Roness, Paul (1997). *Organisasjonsendringar: teoriar og strategiar for studiar av endringsprosessar*. Bergen: Fagbokforlaget.

Schiefloe P.M, Endringsråd, *Adresseavisen* (Internett) 18.november 2010. Tilgjengelig fra:
<http://www.adressa.no/meninger/article1553131.ece> (lest 04.desember 2016)

Skatteetaten 2025 – *Virksomhetsstrategi for strategiperioden 2015-2017*. Tilgjengelig fra:
<http://skatteetaten.no/globalassets/skatteetatens-strategier/virksomhetsstrategi-for-skatteetaten-2015-2017.pdf>

Skatteetaten – *strategikart* (2015-2017). Tilgjengelig fra:
<http://skatteetaten.no/globalassets/skatteetatens-strategier/skatteetatens-strategiske-kart-2015-2017.pdf>

Stangeland, T.K. (2008). *Endringsledelse*. Tilgjengelig fra:
<http://www.ipo.no/Lederskap/endringsledelse.htm>

St.prp. nr. 120 LS (2014-2015). *Endringar i skatte, avgifts- og toll lovgivninga*. Tilgjengelig her: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-120-ls-2014-2015/id2411653/>

St.prp. nr. S93 (2013-2014). *Tilleggsbevilgninger og omprioriteringer i statsbudsjettet 2014*. Tilgjengelig her: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/Prop-93-S-2013-2014/id759710/sec1>

St.prp. nr.1 LS (2014-2015). *Skatter, avgifter og toll 2015*. Tilgjengelig her: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/Prop-1-LS-2014--2015/id2005476/>

Sverdrup, Therese og Olsen, Tom G. (2015). Hvordan motivere ansatte til endring gjennom dialog og styrking av den psykologiske kontrakten? *Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 7/12, s.68. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/hvordan-motivere-ansatte-til-endring-gjennom-dialog-og-styrking-av-den-psykologiske-kontrakten>

Thagaard Tove. (2009): *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget

Vedlegg 1 – 8

Vedlegg 1

Forespørsel om deltakelse

Fra: Kai Bjørntvedt

[Redacted content]

[Redacted content]

Hei

Jeg har fått en forespørsel fra en god kollega, Mona Alnæs, som nå skal skrive på sin masteroppgave i endringsledelse. Hun har pent spurt om lov til å stille dere noen spørsmål; Hun vil spesifikt stille noen spørsmål til enkelte av dere om overgangen fra toll til skatt. (Også engangsavgift og særavgifter har sagt ja til å delta). Håper de som blir utvalgt kan stille seg positiv til dette. Det er viktig å få frem gode faktorer for viktige suksesskriterier for fremtidige omstillinger. Intervjuene og konklusjonene vil kanskje være et lite skritt for skatteetaten, men et stort for Mona Alnæs oppgave – eller omvendt!!

På forhånd takk!

Med hilsen

Kai Bjørntvedt

Underdirektør

Årsavgiftsgruppa SKØAvg

mobnr 90053917

Vedlegg 2

Hei Jan Olav,

Viser til tidligere samtale med deg vedrørende min masteroppgave.

Nå er spørsmålene mine klare, og jeg håper noen fra dere på HR har anledning til å stille opp – og komme med forslag til når jeg kan komme og foreta intervjuene. Dere må regne med at hvert intervju vil ta ca. 30- 45 minutter. Jeg vil da skrive ned noe og ta opp samtalen/intervjuet på telefonen. Det er selvfølgelig anonymt (men selvfølgelig dere er ikke mange så det er vanskelig å gjøre det helt anonymt), men navnene deres vil ikke bli referert i oppgaven min.

Ser nå at det har vært en undersøkelse, men det er bare 58 % som har besvart undersøkelsen. Spennende! Jeg vil sikkert komme med noen spørsmål rundt dette også.

Håper det lar seg gjøre – spørsmålene mine følger vedlagt.

Tusen takk så lenge.

Håper det går bra med dere i Skatt øst – og antar dere har nok å gjøre nå når dere jobber med den nye kontorstrukturen. Spennende arbeid – og sikkert vanskelig også. Det er mennesker dette dreier seg om, og det gjør ting litt verre, men slik er det dessverre.

Ha en fin dag og helg når den tid kommer.

Mona

Vedlegg 3

Intervjuguide

Bakgrunn/arbeidserfaring i Tolletaten

- 1) Kan du fortelle meg litt om din bakgrunn i Tolletaten?
- 2) Hvor lenge har du jobbet i denne stillingen og Tolletaten generelt?
- 3) Hva er dine vanligste arbeidsoppgaver/beskriv en vanlig arbeidshverdag for deg?

Informasjonsflyten/ Egne refleksjoner/involvering

- 4) Når og hvordan fikk du vite at Toll og Skatt skulle slås sammen?
- 5) Hvordan vil du beskrive prosessen frem mot at din arbeidsoppgave skulle overflyttes til skatteetaten?
- 6) Hvordan opplevde du og dere ble involvert underveis?
Kan du gi noen eksempler:
- 7) Når ble du/dere involvert?
- 8) Hvordan ble du/dere involvert?
- 9) Hvordan ble valg og avgjørelser tatt?
- 10) Fikk du/dere påvirke valg av arbeidsoppgaver?

11) Hvordan ble det bestemt hvem som skulle overflyttes til Skatt?

12) Hvordan påvirket graden av involvering din motivasjon underveis?

HR – rolle i prosessen

13) Hvordan opplevde du HRs rolle i denne prosessen?

Ledelsen

14) Hvordan opplevde du rollen til ledelsen i denne prosessen?

15) Hvilke gevinster ser du ved overflyttingen?

16) Hvis du tenker tilbake er det noe du ser kunne ha vært gjort annerledes av deg og/eller andre i prosessen?

Siste spørsmål:

Lever skatteetaten opp til sine strategier U1: Realisere fremtids-bildet gjennom godt lederskap og involverte medarbeidere?

Svarte du på spørreundersøkelsen?

Hvis nei. Hvorfor ikke?

Intervjuguide HR-ansatte

- 1) Hvordan startet endringsprosessen?

- 2) Hvordan kontakt hadde dere med medarbeiderne før/underveis og etter prosessen?

- 3) Hvordan foregikk prosessen?

- 4) Hvordan opplevde du prosessen?

- 5) Hva sitter du/dere igjen med som den nyttigste læringsdommen fra denne prosessen så langt?

- 6) Hvis du/dere skulle gjort en lignende prosess ved en senere anledning, eller du/dere skulle ha gitt noen gode råd til en annen organisasjon som skulle starte på en lignende prosess, hva ville det være?

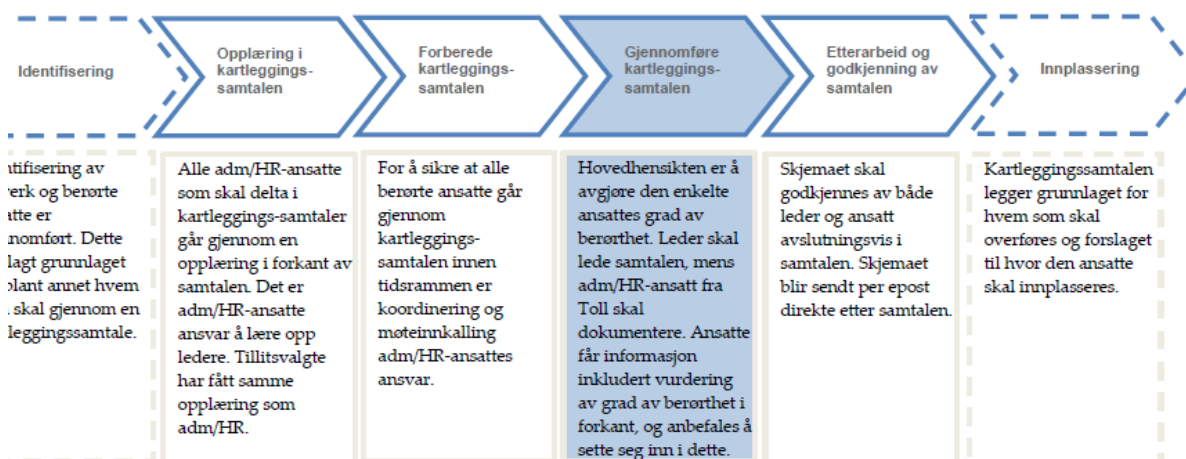
- 7) Annet du vil tilføye som jeg ikke har spurt om?

Veileder for kartleggings samtalen – for medarbeidere

Bakgrunn og formål

Ansatte med arbeidsoppgaver som skal overføres fra Tollvesenet (Toll) til Skatteetaten (Skatt) skal gjennomføre en kartleggings samtale. Formålet med kartleggings samtalen er å kvalitetssikre opplysninger om den ansattes arbeidsområder og kompetanse, samt avklare den enkeltes grad av berørthet. Dette danner grunnlag for vurdering av rett og plikt til å følge arbeidsoppgaver til Skatt, og er utgangspunkt for ansattes innplassering i det nye organisasjonskartet til Skatt. Du anses som berørt og mottar derfor denne veilederen for gjennomføring av kartleggings samtaler.

Kartleggings samtalen er knyttet tett sammen med andre sentrale prosesser i arbeidet med ny oppgavefordeling mellom Toll og Skatt:



Informasjonen du nå mottar er rettet mot arbeidet med kartleggings samtalen.

Prosess for kartleggings samtalen

Kartleggings samtalen gjennomføres av din nærmeste leder, sammen med en administrativ ansatt fra Toll og en fra HR i Skatt. De administrative ansatte fra Toll har ansvar for nødvendig opplæring av ledere i forkant av samtalen, og vil tilrettelegge for gjennomføringen av disse. Du kan velge å la seg bistå av en tillitsvalgt, eller annen rådgiver.

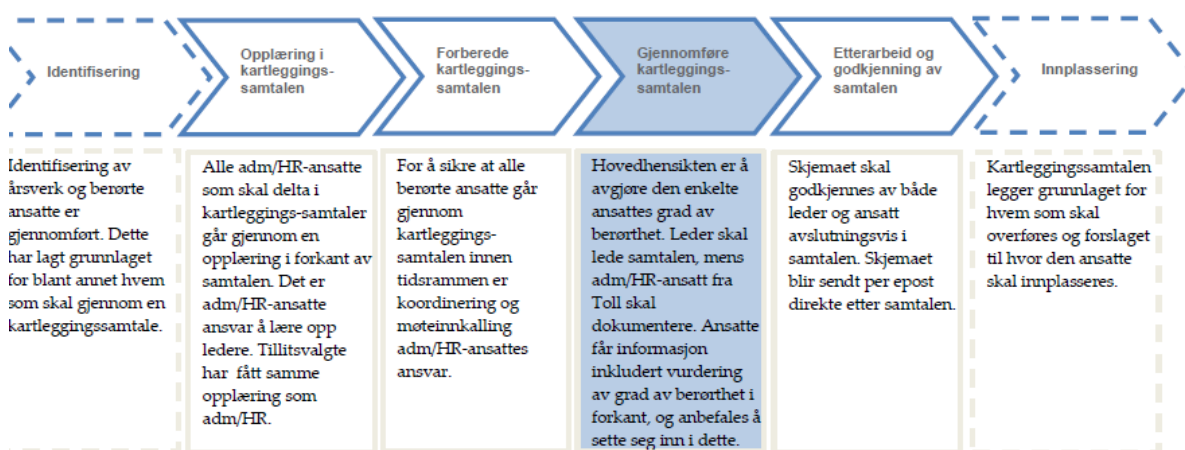
- **Innkalling** til kartleggings samtalen vil komme fra administrativ ansatt i din region, alternativt fra egen leder. Du må sørge for å sette av tid til å sette deg inn i tilsendt materiell og til å delta i kartleggings samtalen. Du vil få tilsendt skjema og informasjonsmateriell ca. én uke før samtalen finner sted.
- Gjennomgå tilsendt støttemateriell og forhåndsutfyllt kartleggings skjema i forkant av samtalen.

Veileder for kartleggings samtalen – for ledere

Bakgrunn og formål

Ansatte med arbeidsoppgaver som skal overføres fra Tollvesenet (Toll) til Skatteetaten (Skatt) skal gjennomføre en kartleggings samtale. Formålet med kartleggings samtalen er å kvalitetssikre opplysninger om den ansattes arbeidsområder og kompetanse, samt avklare den enkeltes grad av berørthet. Dette danner grunnlag for vurdering av rett og plikt til å følge arbeidsoppgaver til Skatt, og er utgangspunkt for ansattes innplassering i det nye organisasjonskartet til Skatt. Du er leder for berørte ansatte, og mottar derfor denne veilederen for gjennomføring av kartleggings samtaler.

Kartleggings samtalen er knyttet tett sammen med andre sentrale prosesser i arbeidet med ny oppgavefordeling mellom Toll og Skatt:



Informasjonen du nå mottar er rettet mot arbeidet med kartleggings samtalen.

Prosess for kartleggings samtalen

Kartleggings samtalen gjennomføres av deg, sammen med en administrativ ansatt fra Toll og en fra HR i Skatt. De administrative ansatte fra Toll har ansvar for nødvendig opplæring av ledere i forkant av samtaler, og vil tilrettelegge for gjennomføringen av disse. Ansatte kan velge å la seg bistå av en tillitsvalgt, eller annen rådgiver.

1. **Forberede kartleggings samtaler.** Innkalling til samtaler er i utgangspunktet administrasjonssjef/ansatt sitt ansvar, men dette vil variere fra region til region og må gjøres i nært samarbeid med deg som leder. Du har ansvar for å sette av tid til å gjennomføre samtaler og å sørge for at ansatte gjør det samme. Gjennomgå tilsendt støttemateriell og forhåndsutfylt kartleggings skjema i forkant av samtaler. Kartleggings skjemaene vil være elektroniske, og du vil få linker til skjema for alle dine ansatte. Den ansatte vil få tilsendt skjema og informasjonsmateriell ca. én uke før samtalen finner sted av administrasjonsansatt i sin region.

Vedlegg 7

Kartleggingssamtale



1. Informasjon om den ansatte <i>(hentes inn fra SAP)</i>		
Ansatt	Ansattnummer	
	Ansatt – navn	
	Fødselsdato	
	Alder	
Tjenestested	Region/TAD	
	Avdeling	
	Kontor/seksjon	
	Arbeidssted/oppmøtested	
	Nærmeste leder	
Stilling	Stilling	
	Ansattgruppe (fast/midlertidig)	Midl ansatt i periode:
	Stillingsprosent (opprinnelig stilling iht arbeidskontrakt)	
	Lønnstrinn	
	Andre tillegg/lønngoder	
Adresseinfo	Epost	
	Bostedsadresse	
	Postnummer og sted	

Relevante kommentarer fra prosessen med å identifisere berørte ansatte	

2. Kartleggingsamtalen - gjennomføring	
Innkalling til samtale og informasjon om rettigheter og plikter sendt (dato)	
Dato for gjennomføring av kartleggingssamtale	
Til stede under samtalen	
Kartlagt uten samtale - beskriv hvorfor	

3. Eventuelle endringer i stilling/arbeidsområder siste to årene	
Har det vært endringer i stilling/arbeidsområder siste to årene (ja/nei):	
Kommentar:	

4. Vurdering av hvor mye den ansatte er berørt av de oppgaver som overflyttes til Skatteetaten	
Funksjonsområder:	Arbeidsfordeling i %:
<i>(Blir importert fra BDO-identifisering)</i>	
Sum grad berørt mht oppgaver som skal overføres til Skatteetaten	
Oppgaver som blir igjen i Tollvesenet	
Sum	<i>Summering av arbeidsfordeling på funksjonsområder (skal bli 100%)</i> 0
4.1 Ansattes kommentarer til arbeidsfordeling	

--

5. Hevder den ansatte rett til en bestemt stilling i Skatteetaten? (primært lederstillinger)	
Hevder rettskrav (Sett kryss)	Angi hvilken stilling det kreves rettskrav på
<i>Gruppe (rullegardin organisasjonskart)</i>	<i>Skrives inn manuelt</i>

6a. På bakgrunn av kartleggingssamtalen legges det foreløpig til grunn at den ansatte: (velg ett alternativ)	
Har rett og plikt til overføring til Skatteetaten, oppgavene blir i vesentlig grad videreført i Skatt (normalt >80% berørt)	
Kan overføres til Skatteetaten i henhold til arbeidsgivers styringsrett (normalt 50-80% berørt)	
Er berørt i begrenset grad (normalt <50% berørt)	

6b.	
Den ansatte ønsker om mulig å bli værende i Tollvesenet? (ja/nei/ikke relevant)	
Den ansatte er åpen for overføring til Skatteetaten (ja/nei/ikke relevant)	

7. Aktuell innplassering dersom den ansatte skal overføres til Skatteetaten - arbeidsgivers alternativ/vurdering og ansattes ønske	
Arbeidsgivers vurdering - innplassering i gruppe	Ansattes ønske - innplassering i gruppe
<i>Første vurdering (rullegardingvalg etter organisasjonskart)</i>	<i>Første valg (rullegardingvalg etter organisasjonskart)</i>
<i>Andre vurdering (rullegardingvalg etter organisasjonskart)</i>	<i>Andre valg (rullegardingvalg etter organisasjonskart)</i>

8. Formell utdanning/videreutdanning (Kan være flere valg - legges inn under samtalen)	
Utdanning	

Tollvesenets grunnutdanning	
Etatsopplæring for tollrevisor/spesialrevisor	
Jurist (master - can.jur)	
Økonomisk utdanning på bachelor- eller masternivå	
Annen høyere utdanning (bahelor-eller masternivå)	
Annet (beskriv - ikke enkeltkurs/seminar osv)	

9. Realkompetanse/arbeidserfaring de siste fem år på oppgaver som flyttes over til Skatteetaten. Det skal kun tas med realkompetanse/erfaring over seks måneder.

Arbeidsgiver	Arbeidsområde	Tidsperiode

10. Individuelle hensyn som skal vurderes før beslutning om overføring

Årsaker (svar ja/nei)

Alder	
Årsaker knyttet til fysisk eller psykisk helse	
Særskilt omsorgsansvar	
Øvrige særskilte behov og andre forhold	

11. Spesielle behov med hensyn til tilrettelegging

Har behov (sett kryss)	Angi nærmere behovet
	<i>Spesifiser</i>

12. Hva er ønsker for videre oppgaver dersom den ansatte antas å bli værende i Tollvesenet?

--

13. Øvrige kommentarer

14. Endringslogg. Beskriv endringer ved eventuell ny versjon av samtaleskjemaet. Dette er kun aktuelt dersom det har vært nødvendig med justeringer etter at ordinær samtale er gjennomført.

Vedlegg 8



Camilla Fikse
Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 03.05.2016

Vår ref: 48249 / 3 / LT

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 06.04.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

48249	<i>Hvordan ble ansatte involvert i endringsprosessen mellom Toll- og Skatteetaten?</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Camilla Fikse</i>
<i>Student</i>	<i>Mona Anita Kristensen Alnæs</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.12.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Lis Tenold

Kontaktperson: Lis Tenold tlf: 55 58 33 77

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.