

Marit Grov Natvig

Standardisering, fleksibilitet og endringskapasitet

Ansattes erfaringer ett år etter
etableringen av ny organisasjonsstruktur
i Skatteetatens IT- og servicepartner

Masteroppgave i organisasjon og ledelse
Spesialisering i innovasjon og endringsledelse

Emnekode SOS6901

Trondheim, januar 2013

Marit Grov Natvig

Standardisering, fleksibilitet og endringskapasitet

- Ansattes erfaringer ett år etter etableringen av ny organisasjonsstruktur i Skatteetatens IT- og servicepartner.

Masteroppgave i organisasjon og ledelse

Spesialisering i innovasjon og endringsledelse

Emnekode SOS6901.

Januar 2013

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse

Institutt for sosiologi og statsvitenskap

Sammendrag

Regjeringen ønsker gjennom digitaliseringsprogrammet ”På nett med innbyggerne” å tilby digitale offentlige tjenester til innbyggere og næringsliv. Hensikten med denne satsningen er å gå bort fra den skriftlige, papirbaserte kommunikasjonen mellom befolkningen og forvaltningen, for å tilby borgerne digital kommunikasjon.

For å kunne tilby digitale selvbetjeningsløsninger, må det gjennomføres en vesentlig modernisering av Skatteetatens IT-løsninger. Skattedirektøren ønsket en analyse av etatens IT-virksomhet. Denne analysen konkluderte blant annet med at leverandøren av Skatteetatens IT-tjenester, Skatteetatens IT- og servicepartner, hadde potensiale for å bli en mer effektiv og profesjonell leverandør. Et tiltak for å imøtekomme dette var å gjennomføre omstrukturering av Skatteetatens IT- og servicepartner.

Forskningsspørsmålene i denne masteroppgaven fokuserer på hvilke erfaringer de ansatte har hatt med ny organisasjonsstruktur i Skatteetatens IT- og servicepartner ett år etter at den ble etablert, samt erfaringene fra endringsprosessen. For å besvare de fem forskningsspørsmålene har jeg benyttet både kvantitativ og kvalitativ metode. Spørreundersøkelsen ga svar fra 408 respondenter. For å fremskaffe dybdekunnskap om funnene i spørreundersøkelsen, ble det gjennomført intervjuer med 9 informanter.

De ansattes erfaring med endringsprosessen er todelt. På den ene siden beskriver de ansatte at endringen ikke har svart til forventningene, mens det på den andre siden hevdes at erfaringer fra tidligere endringsprosesser kan være grunnen til at ”ansatte har reagert forbausende bra” og er lojale til endringer. Det framkommer også at ”...ny struktur er kanskje en forutsetning for at vi skal kunne få til moderniseringen.”

Endringsprosessen har vært utfordrende, hovedsakelig på grunn av lav prosessmodenhet og endringskapasitet, samt kulturelle utfordringer. Dette påvirker virksomhetens implementeringsevne, evne til etterlevelse og gjennomføringskraft.

Forord

Arbeidet med masteroppgaven er ved veis ende, og jeg vil takke min veileder, professor Per Morten Schiefloe ved NTNU, for god veiledning gjennom hele prosessen. Dette har vært et spennende arbeid, der jeg har hatt muligheten til å utvikle meg både faglig og metodisk. Gjennom studiet ved NTNU har jeg fått oppdatert og ny innsikt i fagområder jeg har stor interesse for. Jeg har studert fag som er relevante i forhold til mitt daglige arbeid og opplever at jeg har nådd målet med mine studier, en kompetanseutvikling som gjør at jeg nå kan se ulike problemstillinger, som jeg møter i daglig arbeid, i et videre perspektiv.

Jeg vil takke min arbeidsgiver, Skatteetatens IT- og servicepartner, for at jeg har fått muligheten til å gjennomføre både kvantitativ og kvalitativ undersøkelse i egen virksomhet. En spesiell takk til min kollega, seniorrådgiver Eli Kvåle, for god bistand i forbindelse med utarbeidelse av spørreskjema og min leder, avdelingsdirektør Petter Walle, for all støtte til å gjennomføre denne masteroppgaven. Jeg vil også takke konsulentene Bjørn-Reidar Solstad og Steinar Simonsen i Capgemini Consulting Norge, for mange gode faglige diskusjoner. Videre vil jeg få takke respondentene som deltok i spørreundersøkelsen og informantene som deltok i intervjuene for at dere avsatte tid og delte deres erfaringer.

Jeg vil også takke min familie, som har gitt meg mulighet til å avsette tid til studiene og masteroppgaven. En spesiell takk til min søster, Ellen Karine Grov, som har utfordret meg og delt av sine erfaringer.

Asker, januar 2013

Marit Grov Natvig

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	3
Forord.....	5
Innholdsfortegnelse	7
Tabelloversikt	11
Figuroversikt.....	14
1. Innledning og problemstilling.....	15
1.1 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling	15
1.2 Formålet med studien	18
1.3 Om Skatteetaten	18
1.4 Skatteetatens IT- og servicepartner (SITS)	20
1.4.1 Kjennetegn ved "gamle SITS"	20
1.4.2 Utvikling av ny organisasjonsstruktur	22
1.4.3 Implementering av ny organisasjonsstruktur.....	25
2. Teori.....	27
2.1 Avgrensninger.....	28
2.2 Proessorientering.....	28
2.3 Fleksibilitet	30
2.4 utfordringer når en søker å oppnå både standardisering og fleksibilitet.....	31
2.5 Endringskapasitet	33
2.6 Uttrykt teori og anvendt teori	42
3. Forskningsdesign og metode.....	43
3.1 Redegjørelse for forskningsmetodisk utgangspunkt og begrunnelse for valg av metode.....	43
3.2 Kvantitativ tilnærming.....	43
3.3 Kvalitativ tilnærming	45
3.4 Etske vurderinger	48
3.5 Vurdering av studiens reliabilitet, validitet, troverdighet og overførbarhet	50
4. Resultat.....	53
4.1 Opplevelse av måloppnåelse blant de ansatte etter omstruktureringen	53
4.1.1 Skille mellom utvikling og forvaltning / drift	53

4.1.2 Ressursallokering til å utføre utviklingsoppgaver	56
4.1.3 Organisasjonens tilrettelegging for å gjennomføre moderniseringen av applikasjonsporteføljen.....	58
4.2 Implementeringen av standardiserte arbeidsprosesser	61
4.3 Fleksibel ressursutnyttelse i den nye organisasjonen.....	70
4.4 De ansattes vurdering av endringsprosessen	77
4.4.1 Informasjon om endringsprosessen.....	77
4.4.2 Begrunnelse for endringen.....	80
4.4.3 Evne til å gjennomføre endringen ved siden av daglig drift.....	82
4.4.4 I hvilken grad bidrar forbedringsarbeidet i avdelingene til å få den nye organisasjonsstrukturen til å fungere etter intensjonen?	87
4.5 De ansattes reaksjoner på endringsprosessen.....	88
4.6 Oppsummering av resultatene.....	93
5. Diskusjon	97
5.1 Fra "silo" til prosessorientert organisering	97
5.1.1 Skillet av utvikling, forvaltnings- og driftsoppgaver	97
5.1.2 Når den tradisjonelle, vertikale strukturen utfordrer prosessorienteringen.....	101
5.2 Standardiserte arbeidsprosesser.....	104
5.3 Fleksibel utnyttelse av ressursene. God intensjon, men vanskelig i praksis.....	108
5.3.1 Standardisering av prosesser for å få bedre ressursfleksibilitet	108
5.3.2 Økt ressursfleksibilitet for å kunne håndtere moderniseringen av IT-løsningene.....	109
5.3.3 Manglende incentiver?.....	112
5.4 Gjennomføringsevne – nøkkelen for å lykkes med endringer?	113
5.4.1 utfordringer med å få "informasjonen til å sildre" i organisasjonen.....	113
5.4.2 Organisasjonens endringskapasitet	114
5.5 Ulik respons fra de ansatte.....	116
5.6 Studiens styrker og svakheter	118
5.7 Veien videre.....	119
5.8 Videre forskning	120
5.9 Konklusjon	121
Referanseliste.....	123
Vedlegg.....	129
Vedlegg 1 – Informasjon til de ansatte ved spørreundersøkelse.....	129

Vedlegg 2 - Spørreundersøkelsen.	130
Vedlegg 3 - Forespørsel til informantene.....	137
Vedlegg 4 – Intervjuguide.....	138

Tabelloversikt

Tabell 1:	Eksempel fra den strukturerte analysen	s. 47
Tabell 2:	Antall svar innen de ulike kategorier knyttet til spørsmålet ”I min organisasjonsenhet arbeider vi mye med utviklingsoppgaver”	s. 54
Tabell 3:	Antall svar innen de ulike kategorier knyttet til spørsmålet ”I min organisasjonsenhet arbeider vi mye med forvaltnings - / driftsoppgaver”	s. 54
Tabell 4:	Avdelingsvise gjennomsnittssvar i forhold til om de arbeider med hhv. utvikling eller forvaltnings- og driftsoppgaver	s. 55
Tabell 5:	Gjennomsnittssvar fra henholdsvis ledere og medarbeidere knyttet til spørsmålet om fordelingen mellom utviklings /forvaltnings /driftsoppgaver	s. 56
Tabell 6:	Antall svar innen de ulike kategorier knyttet til spørsmålet om det er allokert flere ressurser til å utføre utviklingsoppgaver	s. 56
Tabell 7:	Avdelingsvise gjennomsnittssvar i forhold til spørsmålet ”Det er allokert flere ressurser til å utføre utviklingsoppgaver”	s. 57
Tabell 8:	Gjennomsnittssvar fra hhv. ledere og medarbeidere i forhold til spørsmålet om det er allokert flere ressurser til å utføre utviklingsoppgaver	s. 57
Tabell 9:	Antall svar innen de ulike kategoriene knyttet til spørsmålet om organisasjonen er bedre tilrettelagt for å gjennomføre moderniseringen	s. 58
Tabell 10:	Avdelingsvise gjennomsnittssvar knyttet til spørsmålet om organisasjonen er bedre tilrettelagt i forhold til gjennomføringen av moderniseringen	s. 59
Tabell 11:	Gjennomsnittssvar fra hhv. ledere og medarbeidere i forhold til gjennomføringen av moderniseringen	s. 59
Tabell 12:	Oppsummering av intervjuene i forhold til spørsmålet om organisasjonen er bedre tilrettelagt for å gjennomføre moderniseringen	s. 60
Tabell 13:	Antall svar innen de ulike kategoriene knyttet til spørsmålet ”I min enhet har vi dokumentert våre arbeidsprosesser”	s. 62
Tabell 14:	Avdelingsvise gjennomsnittssvar i forhold til spørsmålet ”I min enhet har vi dokumentert våre arbeidsprosesser”	s. 62
Tabell 15:	Antall svar innen de ulike kategoriene knyttet til spørsmålet ”I min enhet støtter vi oss til de beskrevne arbeidsprosessene”	s. 63
Tabell 16:	Avdelingsvise gjennomsnittssvar i forhold til spørsmålet ”I min enhet støtter vi oss til de beskrevne arbeidsprosessene”	s. 64
Tabell 17:	Antall svar innen de ulike kategoriene knyttet til spørsmålet ”Arbeidsprosessene gir frihet til å håndtere situasjoner fleksibelt”	s. 64

Tabell 18:	Avdelingsvise gjennomsnittssvar i forhold til spørsmålet ”Arbeidsprosessene gir frihet til å håndtere situasjoner fleksibelt”	s. 65
Tabell 19:	Antall svar innen de ulike kategoriene knyttet til spørsmålet ”Nye prosessbeskrivelser bidrar til bedre kvalitet i overleveringene”	s. 66
Tabell 20:	Avdelingsvise gjennomsnittssvar i forhold til spørsmålet ”Nye prosessbeskrivelser bidrar til bedre kvalitet i overleveringene”	s. 66
Tabell 21:	Gjennomsnittssvar fra hhv. ledere og medarbeidere i forhold til spørsmålene om implementering av standardiserte prosesser	s. 67
Tabell 22:	Oppsummering fra intervjuene knyttet til spørsmålene om implementering av standardiserte arbeidsprosesser	s. 68
Tabell 23:	Antall svar innen de ulike kategoriene knyttet til spørsmålet ”Det er mer fleksibel bruk av de samlede personellressurser”	s. 70
Tabell 24:	Avdelingsvise gjennomsnittssvar i forhold til spørsmålet ”Det er mer fleksibel bruk av de samlede personellressurser”	s. 70
Tabell 25:	Antall svar innen de ulike kategoriene knyttet til spørsmålet ”Etableringen av Kompetansesenteret har bidratt til bedre utnyttelse av ressursene”	s. 71
Tabell 26:	Avdelingsvise gjennomsnittssvar i forhold til spørsmålet ”Etableringen av Kompetansesenteret har bidratt til bedre utnyttelse av ressursene”	s. 72
Tabell 27:	Antall svar innen de ulike kategoriene knyttet til spørsmålet ”Standardiserte arbeidsprosesser gjør det enklere å flytte ressurser”	s. 72
Tabell 28:	Avdelingsvise gjennomsnittssvar i forhold til spørsmålet ”Standardiserte arbeidsprosesser gjør det enklere å flytte ressurser”	s. 73
Tabell 29:	Gjennomsnittssvar fra hhv. ledere og medarbeidere i forhold til spørsmålene om fleksibel utnyttelse av ressursene	s. 74
Tabell 30:	Oppsummering fra intervjuene i forhold til i hvilken grad det er mer fleksibel ressursutnyttelse	s. 74
Tabell 31:	Antall svar innen de ulike kategoriene knyttet til spørsmålet ”Jeg fikk tilstrekkelig informasjon før etableringen av ny organisasjonsstruktur”	s. 77
Tabell 32:	Avdelingsvise gjennomsnittssvar i forhold til spørsmålet ”Jeg fikk tilstrekkelig informasjon før etableringen av ny organisasjonsstruktur”	s. 78
Tabell 33:	Antall svar innen de ulike kategoriene knyttet til spørsmålet ”Jeg fikk tilstrekkelig informasjon om det pågående forbedringsarbeidet”	s. 78
Tabell 34:	Avdelingsvise gjennomsnittssvar i forhold til spørsmålet ”Jeg fikk tilstrekkelig informasjon om det pågående forbedringsarbeidet”	s. 79

Tabell 35:	Gjennomsnittssvar fra hhv. ledere og medarbeidere knyttet til informasjon	s. 80
Tabell 36:	Antall svar innen de ulike kategoriene knyttet til spørsmålet ”SITS-ledelsen ga god begrunnelse for hvorfor endringen var nødvendig”	s. 80
Tabell 37:	Avdelingsvise gjennomsnittssvar i forhold til spørsmålet ”SITS-ledelsen ga god begrunnelse for hvorfor endringen var nødvendig”	s. 81
Tabell 38:	Gjennomsnittssvar fra hhv. ledere og medarbeidere knyttet til spørsmålet om SITS ledelsen ga god begrunnelse for hvorfor endringen var nødvendig	s. 81
Tabell 39:	Antall svar innen de ulike kategoriene knyttet til spørsmålet ”I min organisasjonsenhet er det avsatt tilstrekkelig tid til forbedringsarbeidet”	s. 82
Tabell 40:	Avdelingsvise gjennomsnittssvar i forhold til spørsmålet ”I min organisasjonsenhet er det avsatt tilstrekkelig tid til forbedringsarbeidet”	s. 83
Tabell 41:	Gjennomsnittssvar fra hhv. ledere og medarbeidere knyttet til spørsmålet om det er avsatt tilstrekkelig tid til forbedringsarbeidet	s. 83
Tabell 42:	Oppsummering fra intervjuene knyttet til evne til å gjennomføre endringen ved siden av daglig drift	s. 84
Tabell 43:	Antall svar innen de ulike kategoriene knyttet til spørsmålet ”Forbedringsarbeidet bidrar til at organisasjonen fungerer etter intensjonene”	s. 87
Tabell 44:	Avdelingsvise gjennomsnittssvar i forhold til spørsmålet ”Forbedringsarbeidet bidrar til at organisasjonen fungerer etter intensjonene”	s. 87
Tabell 45:	Gjennomsnittssvar fra hhv. ledere og medarbeidere om endringsprosessen	s. 88
Tabell 46:	Antall svar innen de ulike kategoriene knyttet til spørsmålet ”Det er tydelig for meg hvilke endringer som berører min enhet”	s. 88
Tabell 47:	Avdelingsvise gjennomsnittssvar i forhold til spørsmålet ”Det er tydelig for meg hvilke endringer som berører min enhet”	s. 89
Tabell 48:	Antall svar innen de ulike kategoriene knyttet til spørsmålet ”De ansatte støtter aktivt opp om implementeringen av ny organisasjonsstruktur”	s. 90
Tabell 49:	Avdelingsvise gjennomsnittssvar i forhold til spørsmålet ”De ansatte støtter aktivt opp om implementeringen av ny organisasjonsstruktur”	s. 90
Tabell 50:	Gjennomsnittssvar fra hhv. ledere og medarbeidere om implementeringen av endringen	s. 91
Tabell 51:	Oppsummering fra intervjuene i forhold til hvordan de ansatte har reagert på implementeringen av endringen	s. 92
Tabell 52:	Oppsummering av hovedtemaene fra de fem områdene som er undersøkt nærmere i den kvantitative undersøkelsen	s. 94

Figuroversikt

Figur 1:	Organisasjonskart Skatteetaten	side 20
Figur 2:	SITS før omstruktureringen	side 21
Figur 3:	Føringer for ny organisasjonsstruktur i SITS	side 22
Figur 4:	Ledergruppens designkriterier for ny organisasjonsstruktur	side 23
Figur 5:	Ny organisasjonsstruktur for SITS etter 2. juni 2011	side 25
Figur 6:	Forberedelser, utvikling og implementering av ny organisasjon	side 26
Figur 7:	Multiple endringer	side 34
Figur 8:	Endringskapasitet	side 37
Figur 9:	Tre måter ledelsen kan utvikle endringskapasitet på	side 38
Figur 10:	Reaksjoner på multiple endringer	side 40

1. Innledning og problemstilling

Både private og offentlige virksomheter opplever krav om stadig fornyelse. Det forventes mer brukervennlige tjenester og produkter, men også krav om bedre utnyttelse av de menneskelige ressursene. I regjeringens digitaliseringsprogram "På nett med innbyggerne" (Fornyings, - administrasjons- og kirkedepartementet 2012) presenteres regjeringens ambisjoner for å utvikle en digital forvaltning.

Regjeringens mål er at:

- *"den statlige forvaltningen så langt det er mulig, skal være tilgjengelig på nett"*
- *"nettbaserte tjenester skal være hovedregelen for forvaltningens kommunikasjon med innbyggere og næringsliv"*
- *"en digital forvaltning skal gi bedre tjenester"*
- *"digitaliseringen av forvaltningen skal bidra til å frigjøre ressurser til områder hvor behovet er stort".*

1.1 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling

Norge er langt framme internasjonalt når det gjelder å ta i bruk IKT i offentlig sektor, men bildet er sammensatt, og en rekke sektorer har en lang vei å gå. Skattedirektøren ønsker at Skatteetaten skal være i første rekke for å effektivisere forvaltningen og tilby brukervennlige, digitale IKT-løsninger. For å møte de nasjonale kravene om effektivisering og selvbetjente, digitale IKT-systemer, ba Skattedirektøren analyseselskapet Gartner Group å gjennomføre en analyse av etatens IT-virksomhet høsten 2009.

Gartner Group (2010) konkluderer i sin analyse med at leverandøren av Skatteetatens IT-tjenester, Skatteetatens IT- og servicepartner, heretter kalt SITS, er en hybrid organisasjon og at det er betydelig potensiale for å utvikle virksomheten til å bli en mer effektiv og profesjonell leverandør. Analyseselskapet hevder organisasjonen SITS utgjør en mellomting mellom en tradisjonell silo-organisering og en organisasjonsform som benytter "relationship

managers”. En ”relationship managers”, også kalt ”den interne systemintegrator”- modellen utnytter de tilgjengelige ressursene mer effektivt enn ”silo-modellen”, fordi den gir mer fleksibilitet hos de ansatte i organisasjonen på tvers av systemer (siloer) og tjenester. ”Intern systemintegrator”-modellen, som skiller mellom utvikling og forvaltning, bidrar til at de ansatte kan arbeide med forvaltning på tvers av systemene, mens andre kan arbeide med utvikling på tvers av systemene. Gartner Group (2010) hevder SITS har startet en endring fra en tradisjonell silo-organisert organisasjon til en ”intern systemintegrator”-modell, men hindres fordi det ikke er gjort et skille mellom utvikling og forvaltningen av systemene.

For å øke produktiviteten og effektiviteten anbefalte Gartner Group (2010) å iverksette følgende tiltak:

1. Organiser om SITS til å bli prosess- og tjenesteorientert med et klart skille mellom forvaltning og utvikling, for å oppnå økt produktivitet i tjenesteleveransene og bedre utnyttelse av den totale ressurskapasiteten.

2. Effektiviser forvaltningen av applikasjoner, for å oppnå stordriftsfordeler og mindre fragmentering av ressurser innen applikasjonsutvikling og applikasjonsforvaltning.

I rapporten advarer Gartner Group om at en dreining mot en mer prosessorientert organisasjon og gjennomføring av et skille mellom utvikling, forvaltning og drift vil være en krevende endringsprosess for SITS. Det antas at utfordringen hovedsakelig vil være på grunn av kulturen i utviklings- og forvaltnings-miljøene. Analyseselskapet foreslo derfor at *”Forandringen må gjennomføres i flere steg. Det første steget bør være at skille drift/forvaltning og utvikling. Når denne er gjennomført, kan man overveie en ny organisering av hele SITS”* (Gartner Group 2010:34).

SITS-direktørens ledergruppe diskuterte hvordan man først skulle kunne gjennomføre et skille mellom utvikling, forvaltning og drift, for deretter å omstrukturere virksomheten. SITS-ledelsen konkluderte med at de ønsket å skille mellom utviklingen, forvaltningen og driften, samtidig som de ønsket å omstrukturere virksomheten. I begynnelsen av desember 2010 startet en prosess for å skille utviklingen fra forvaltningen og driften, samtidig som arbeidet med å designe en ny organisasjonsløsning ble igangsatt.

Ny organisasjonsstruktur ble etablert fra 2. juni 2011. SITS-direktøren har besluttet at det skal gjennomføres et toårig program, som skal sørge for å få den nye organisasjonsstrukturen til å fungere etter intensjonene. Programmet har etablert implementerings- og forbedringsprosjekter i alle avdelingene. Hver avdeling er selv ansvarlig for sine forbedringstiltak. I disse implementeringsprosjektene iverksettes blant annet tiltak for å etablere nye prosesser, gjennomgang av eksisterende prosesser, avklare roller og ansvar internt i avdelingene og mellom de ulike avdelingene. Programledelsen sørger for koordinering av aktivitetene som foregår i avdelingene, en helhetlig tilnærming og godt samspill mellom de ulike avdelingene.

Det har vært igangsatt en rekke tiltak siden den nye organisasjonen ble etablert sommeren 2011. SITS-direktøren ønsket at det høsten 2012 skulle bli gjennomført en evaluering, for å få tilbakemeldinger på hvordan de ansatte opplever ny organisasjonsstruktur, og for å få innspill til eventuelle justeringer i det videre arbeidet med å implementere organisasjonsstrukturen og det øvrige forbedringsarbeidet.

Denne studiens problemstilling tar utgangspunkt i de førende dokumentene for ny organisasjonsstruktur, føringer fra Skattedirektøren og designkriteriene for ny organisasjonsstruktur. Jeg ønsker i denne studien å gjennomføre en ”temperaturmåling” et år etter at den nye organisasjonsstrukturen ble etablert. Forskningsspørsmålene for studien er:

1. Hvilke erfaringer har ansatte om måloppnåelsen etter omstruktureringen?
2. Hvordan vurderer de ansatte i SITS implementeringen av standardiserte arbeidsprosesser etter at ny organisasjonsstruktur ble etablert?
3. Hvordan vurderer de ansatte i SITS arbeidet med å skape en mer fleksibel ressursutnyttelse i den nye organisasjonen?
4. Hvordan vurderer de ansatte gjennomføringen av endringsprosessen?
5. Hvordan har de ansatte i SITS reagert på denne endringsprosessen?

1.2 Formålet med studien

Hensikten med studien er å fremskaffe kunnskap om endringsprosessen, med særlig henblikk på måloppnåelse, opplevelse av endring i forhold til standardisering av prosesser og ressursfleksibilitet, samt virksomhetens endringskapasitet.

”Temperaturmålingen” vil kunne gi nyttige innspill i forhold til:

- å høste erfaringer og lære av endringsprosessen så langt
- å kunne gjøre justeringer i planene for det siste implementeringsåret
- å kunne iverksette tiltak for å fremme det pågående endringsarbeidet
- å skape grunnlag for læring og utvikling av framtidig endringskompetanse.

Erfaringene fra undersøkelsen er interessante for både Skattedirektøren, SITS-ledelsen, prosjektledelsen, tillitsvalgte og ansatte. Erfaringene kan muligens også være interessante for andre offentlige virksomheter.

1.3 Om Skatteetaten

Skatteetatens hovedoppgave er å sikre inntekter for å finansiere fellesskapet. Etaten skal sørge for å opprettholde og styrke legitimiteten til skattesystemet, sikre et oppdatert folkeregister og bidra til samfunnets øvrige fellesregistre. Etaten har følgende visjon: ”*Et samfunn der alle gjør opp for seg*” (Skattedirektoratet 2010).

Hovedmålene er:

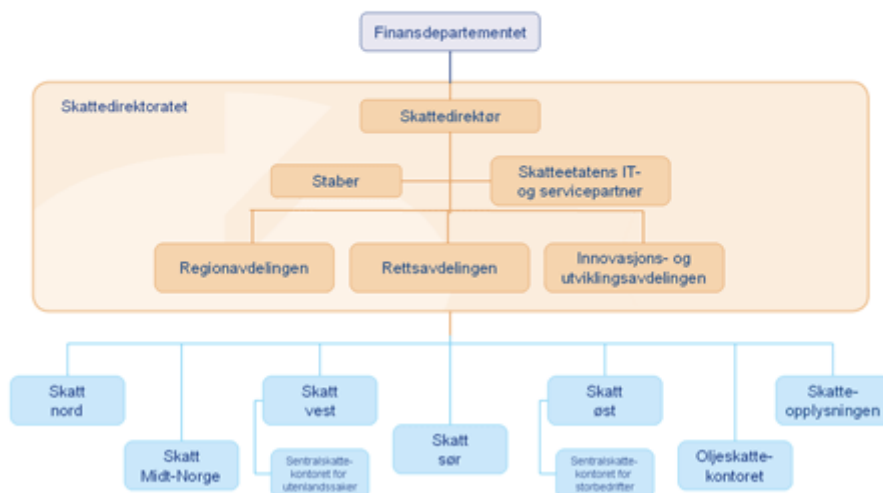
1. *Skattene skal fastsettes til rett tid*
2. *Skattene skal betales til rett tid*
3. *Folkeregisteret skal ha høy kvalitet*
4. *Brukerne skal få god service.*

Skatteetaten er underlagt Finansdepartementet, ledes av Skattedirektøren og har ca. 6500 ansatte. I 2002 ble det gjennomført en omstrukturering av likningsforvaltningen og alle landets likningskontor ble slått sammen til 99 større ligningskontor (Skattedirektoratet, 2005).

Fra 1. januar 2008 ble en større reorganisering av Skatteetaten iverksatt (ROS) (St.prp.nr.1, 2006-2007). Skattedirektøren ønsket med denne reorganiseringen å samle de tidligere ligningskontorene, fylkesskattekontorene og skattefogdkontorene i en organisasjon, Skattekontoret. Man valgte en organisasjonsstruktur med inndeling etter funksjonsområder, samling av oppgaver i større enheter og stor grad av spesialisering. Hvert skattekontor skal saksbehandle alle typer saker for hele landet innenfor alle virksomhetsområdene, og publikum skal kun ha et skattekontor å forholde seg til. Skattekontorene er organisert i fem regioner, ledes av regiondirektører og er underlagt Skattedirektoratet. Hver region er organisert i fem funksjoner: fastsetting, innkreving, kontroll og rettsanvendelse, skattekrim og veiledning.

Skattedirektoratet har den sentrale strategiske, faglige og administrative styringen av etaten. For å kunne tilby brukerne en mer profesjonell telefonveiledning, ble det i forbindelse med reorganiseringen av Skatteetaten opprettet en landsomfattende telefonveiledningsenhet, Skatteopplysningen. Oljeskattekontoret ble videreført som en egen enhet. Både Skatteopplysningen og Oljeskattekontoret er i likhet med regionene direkte underlagt Skattedirektoratet.

Et annet mål med reorganiseringen var å innføre bestiller – leverandørmodellen. Skatteetaten har etter denne endringen fått et strategisk direktorat (bestiller), fem regioner og en leverandørenhet, Skatteetatens IT- og servicepartner, SITS. Leverandørenheten SITS er direkte underlagt Skattedirektøren.



Figur 1: Organisasjonskart Skatteetaten.

1.4 Skatteetatens IT- og servicepartner (SITS)

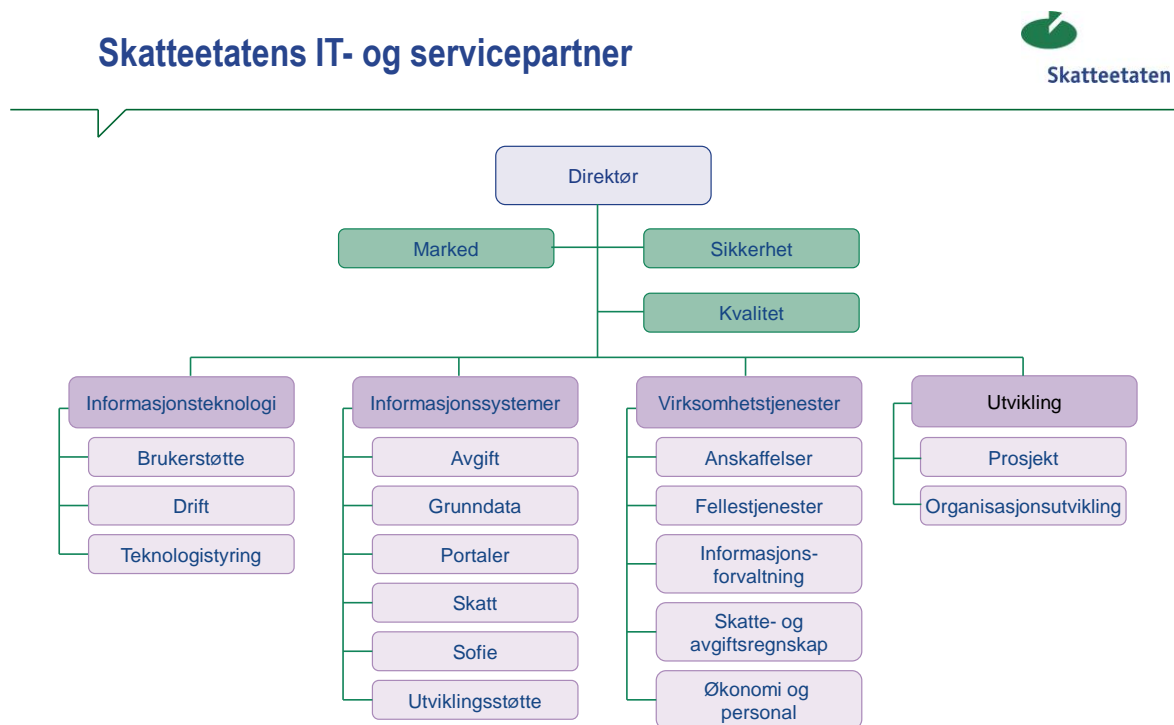
SITS er Skatteetatens leverandør av IT- og servicetjenester. SITS har ansvaret for utvikling, forvaltning og drift av Skatteetatens IT-systemer. Dette er systemer for både fastsetting og innkreving av skatter og avgifter. I tillegg har SITS ansvaret for administrative tjenester som personal, økonomi, anskaffelser og fellestjenester (husdrift, renhold, kontorrekvisita m.m.). Både skattytere, regionene, Skattedirektoratet og andre offentlige etater er mottakere av leveransene fra SITS. SITS har ca. 870 ansatte og den største andelen av de ansatte har arbeidsoppgaver nært knyttet til enten utvikling, forvaltning eller drift av IT-løsningene.

1.4.1 Kjennetegn ved "gamle SITS"

IT virksomheten i "gamle SITS" var organisert etter enkeltsystemer, uavhengig av de ulike teknologiene som benyttes. *"Det forekommer sjeldent at ressurser utnyttes på tvers av siloer i*

SITS-IS. De fleste jobber med de samme systemene og leverer en blanding av forvaltnings- og utviklingsoppgaver.” (Gartner Group 2010:15).

Videre hevder Gartner Group at ”Det finnes en utbredt dublering av funksjonalitet og data i siloer.” (Gartner Group 2010:17). En slik dublert funksjonalitet fører til at man historisk har ”betalt for” utvikling flere ganger. Dublering av funksjonalitet kan føre til økt risiko, som følge av at det oppstår feil fordi endringer skal gjennomføres parallelt flere steder. Dublering av funksjonalitet fører også til høyere forvaltningskostnader og en svært høy utviklingskostnad. Dublering av data fører til en kompleks arkitektur, som gjør det både risikofylt og krevende å gjennomføre endringer (Gartner Group 2010).



Figur 2: SITS før omstruktureringen.

1.4.2 Utvikling av ny organisasjonsstruktur

Arbeidet med utvikling av ny organisasjonsstruktur ble organisert som et prosjekt.

Prosjektledelsen besto av en intern og en ekstern prosjektleder, samt en ekstern rådgiver.

Prosjektledelsen hadde ansvaret for fremdrift og fasilitering av prosessen.

Som utgangspunkt benyttet man en del av innspillene fra Gartner-rapporten, føringer fra Skattedirektøren og innspill fra kunden (Innovasjon og Utvikling i Skattedirektoratet). Det ble også gjennomført intervjuer med utvalgte ledere og medarbeidere. I tillegg tok man hensyn til erfaringene fra prosjektet Videreutvikling SITS, som allerede hadde gjennomført ulike forbedringstiltak i SITS. Følgende føringer ble gitt:

Føringer fra Skattedirektøren	Viktige føringer fra I & U	Videreutvikling av SITS
<ul style="list-style-type: none">▪ Skille utvikling, forvaltning og drift▪ Effektivisere forvaltning og drift▪ Mer fokus på utvikling▪ Helhetlig fokus ved utvikling i Skatteetaten▪ Økt utviklingskapasitet, effektivitet og fleksibilitet	<ul style="list-style-type: none">▪ SITS etablerer en tydelig leverandørenhet som gir helhetlige svar på SITS vegne▪ SITS har nødvendig kapasitet og kompetanse til å håndtere forespørsler fra bestiller til avtalt tid og kvalitet▪ SITS har en fleksibel organisasjon som løser utfordringer på en smidig måte i samarbeid med bestiller (kortsiktig)▪ SITS utvikler seg organisatorisk til en leverandør som evner å tilpasse seg bestillers krav (langsiktig)▪ SITS tar et helhetlig ansvar for tjenesteproduksjonen	<ul style="list-style-type: none">▪ Prosjektet skal sikre at Skatteetaten leverer sine tjenester med rett kvalitet på en kostnadseffektiv måte▪ SITS skal settes i stand til å realisere sin del av Skatteetatens nyutviklede strategi, samt SITS egen strategi▪ SITS skal settes i stand til å arbeide utvikling og kontinuerlig forbedring på en systematisk og gjennomgripende måte

Figur 3: Føringer for ny organisasjonsstruktur i SITS.

Ledergruppen utarbeidet overordnede modeller og designkriterier for ny organisasjonsstruktur, se figur 4. En ressursgruppe bestående av både mellomledere, medarbeidere og en tillitsvalgsrepresentant fikk i oppgave å evaluere og detaljere ulike forslag fra ledergruppen, samt utrede spesifikke problemstillinger.

Designkriterier i prioritert rekkefølge

	Kriterium	Spesifisering av kriterier
Premisser	Bestiller – leverandør modell	Organisasjonsstrukturen tar utgangspunkt i en bestiller – leverandør modell
	Skille utvikling, forvaltning og drift	En organisasjon som oppnår et <u>skille mellom utvikling, forvaltning og drift</u> <u>Gode overleveringer</u> i verdikjeden
Mest viktig	Kunde og brukerorientert	<u>Én kundefront</u> (SPOC/SPOR) med en <u>entydig og klar dialog</u> <u>Tydlig leveranseansvar</u> for prosjekter og tjenester, ingen diskontinuitet Definert og <u>tydelig tjenestekatalog</u> og verdiproduksjon
	Helhet, mobilitet og fleksibilitet	Være en <u>partner for SKD</u> , som ivaretar et helhetsperspektiv mot kunden og evner å tilpasse seg kundens krav Tilrettelegge for riktig <u>sourcing</u> , med effektiv bruk av interne og eksterne ressurser
	Klare roller og ansvar	<u>Klare roller og ansvar</u> internt, med strukturer og beskrivelser som er <u>enkle å formidle og forstå</u> <u>Entydig kontroll og styring</u> av hovedleveranser, tjenester og prosjekter <u>Tydlig grensesnitt</u> SKD/SITS <u>Tydlig og velfungerende governance</u>
Viktig	Effektive prosesser og ressursbruk	Bruk av <u>beste praksis</u> og <u>standardisering av arbeidsprosesser</u> <u>Etterlevelse</u> av vedtatte arbeidsprosesser Struktur som tilrettelegger for <u>fleksibilitet innenfor rammer</u> Organisering som tar høyde for <u>skalerbar produksjon</u>
	Samlet kompetanse	<u>Samle like oppgaver</u> og fokusere på <u>sterke fagmiljø</u> Etablere <u>én, samlet enhet</u> , med rom for flere fellesskap <u>Ikke selvforsynte enheter</u>
Mindre viktig	Robusthet	Struktur som <u>ivaretar etablerte prosesser</u> og beste praksis Organisasjon som i liten grad er sårbar, er tilrettelagt for jevn produksjon og drift

23

Figur 4: Ledergruppens designkriterier for ny organisasjonsstruktur. (SKD betyr Skattedirektoratet).

Det ble gjennomført flere ledersamlinger, allmøter og jevnlig lagt ut informasjon til de ansatte på intranettet. Arbeidstakerorganisasjonene ble løpende orientert.

Ved utforming av den nye organisasjonsstrukturen la man vekt på å skape en prosessorientert og fleksibel organisasjon. Etter vurdering av flere ulike modeller, valgte ledelsen å benytte prinsippene fra IT-rammeverkene (ITIL og COBIT) og utformet en struktur basert på Plan – Build – Run ”verdikjedetankegangen”. Dette bidro til å tilfredsstille kravet om å skille mellom utvikling, forvaltning og drift.

Den nye avdelingen Kunde og arkitektur (Plan), skal blant annet ha oversikt over utviklings- og applikasjons-porteføljen, vurdere framtidige teknologivalg og gjøre helhetlige vurderinger av nye prosjekter. Avdelingen har også ansvar for strategisk ressurs- og kompetansestyring, samt anskaffelser og leverandøroppfølging.

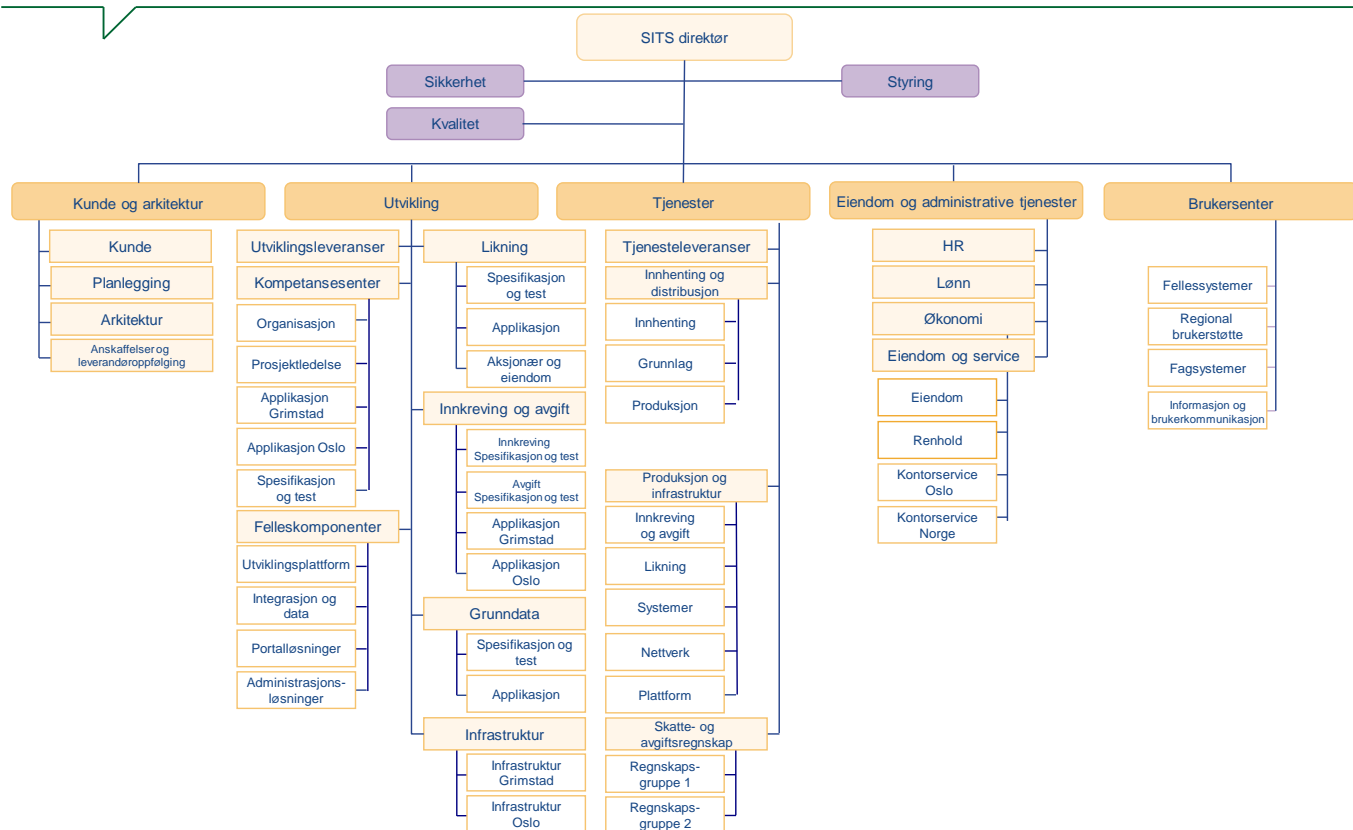
Videre ble det opprettet en utviklingsavdeling (Build), der alle typer prosjekter skal gjennomføres. Systemene som tidligere var organisert som egne "siloer", ble nå organisert etter teknologier. Ved å samle disse teknologimiljøene, tilrettelegges det for utvikling av felles komponenter mellom it-systemene, som vil være viktige bidrag for effektivisering og å kunne hente ut stordriftsfordeler. For å få mer fleksibel ressursutnyttelse ble det opprettet en ressurspool, kalt Kompetansesenteret. I tråd med anbefalingene fra Gartner Group (2010), ble det avgitt ressurser fra de ulike fagområder for å opprette Kompetansesenteret.

Kompetansesenteret skal fungere etter "den interne systemintegrator"- modellen og sørge for at de tilgjengelige ressursene utnyttes mer effektivt enn "silo-modellen". De ulike kompetansemiljøene i Kompetansesenteret skal utvikle felles prosesser og dele kompetanse, for å bygge sterke fagmiljøer. Dette skal også bidra til bruk av beste praksis i hele virksomheten.

Det ble opprettet to tjenesteavdelinger, med ansvar for drifts- og forvaltningsoppgavene (Run). Avdeling Tjenester som har ansvaret for IT-leveransene fra SITS, mens avdeling Eiendom og administrative tjenester har ansvar for eiendom, HR, lønn, økonomi og andre fellestjenester.

Et designkriterium for den nye organisasjonen var at den skulle bli mer brukerorientert. Det ble derfor besluttet å opprette en ny avdeling, kalt Brukersenter.

Det ble ikke foretatt noen organisasjonsmessige endringer i de tre stabene i SITS.



Figur 5: Ny organisasjonsstruktur for SITS etter 2. juni 2011.

1.4.3 Implementering av ny organisasjonsstruktur

For å implementere den nye organisasjonsstrukturen er det iverksatt implementerings- og forbedringsprosjekter i alle avdelingene. Det er også igangsatt et implementeringsprosjekt i Kvalitetsstaben, som har ansvar for at alle prosessene utvikles på en enhetlig måte og godkjennes.

Det ble høsten 2011 besluttet at alle arbeidsprosesser skal dokumenteres på en enhetlig måte og at man skal benytte rammeverket ITIL (internasjonal standard) for å dokumentere prosessene i virksomheten. For utviklingsoppdrag og utviklingsprosjekter benyttes Smart-

metodikken. Det ble understreket at man ikke skal følge ITIL ”slavisk”, men innføre beste praksis med tilpasninger til egen organisasjon.

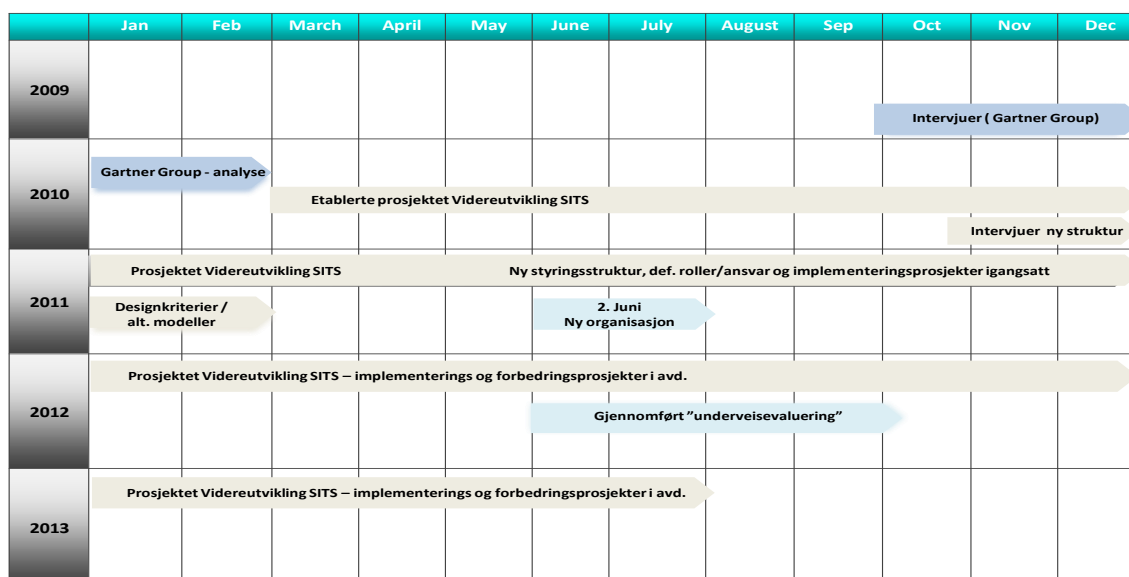
Det ble i forbindelse med etableringen av ny organisasjonsstruktur gjort et skille mellom utvikling, forvaltning og drift. I ettertid har man sett at innplasseringen av medarbeidere ikke har vært optimal, og det har derfor vært iverksatt tiltak for å ”tilpasse oppgaver”. Dette arbeidet pågår fortsatt.

Store endringer i organisasjonsstrukturen i forhold til tidligere, har gjort det nødvendig å etablere nye strukturer og rutiner. Det har derfor blitt utviklet en ny styringsstruktur, tydeliggjort roller, ansvar og hovedoppgaver både på avdelings- og seksjonsnivå.

Ved å organisere SITS som en prosessorientert organisasjon, er viktigheten av godt samarbeid på tvers av avdelinger og seksjoner større enn tidligere. Avdelingene er gjensidig avhengige av hverandre for å kunne levere, og det er derfor viktig å skape god dialog, toleranse og respekt for skillene i ansvarsfordelingen. Dette er helt avgjørende for å få til gode overleveringer enhetene i mellom. Dette budskapet har vært gjentatt ved alle ledersamlinger og allmøter etter at den nye strukturen ble etablert.

Oversikt over prosessen:

Forberedelser, utarbeidelse og implementering av ny organisasjonsstruktur i SITS



Figur 6: Forberedelser, utvikling og implementering av ny organisasjon.

2. Teori

Dette kapitlet består av seks deler. I den første delen vil jeg beskrive de avgrensningene jeg har gjort, deretter vil jeg gjøre rede for relevant teori.

Et av forskningsspørsmålene er knyttet til standardisering av arbeidsprosesser. Noe av hensikten med den nye strukturen i SITS er å tilrettelegge for en prosessorientert organisasjon. Røvik (2009) har skrevet et bok-kapittel med tittelen ”Fra silo til prosessbasert organisering”. Kapitlet er relevant i forhold til mitt case, der man har besluttet å etablere en prosessbasert organisasjonsstruktur og forsøker å skape en organisasjon uten ”siloer”. Hammer (2001, 2004), mannen bak verdikjedetankegangen, og Mintzberg’s teorier (Mintzberg 1983) som har beskrevet organisasjonens behov for koordinering, er relevant litteratur i forhold til min problemstilling og dette caset. Jeg har også trukket inn litteratur fra forskere som er kritiske til prosessorienteringen.

En annen problemstilling var knyttet til fleksibel utnyttelse av de menneskelige ressurser. Nesheim mfl. 2011 og Stensaker mfl. 2009 skriver om ny organisering i Statoil som søker å oppnå standardisering og fleksibilitet. Det er interessant og relevant å ta lærdom fra hvordan en privat virksomhet søker å oppnå økt fleksibel utnyttelse av de menneskelige ressursene.

Når det gjelder endringsprosessen, har jeg valgt litteratur om endringsledelse. Jeg har konsentrert meg om endringskapasitet, multiple endringer og endringskynisme. Boka ”Endringskapasitet” av Meyer og Stensaker (Meyer og Stensaker 2011) er nyttig fordi de betrakter endringsprosesser, som kontinuerlige prosesser og på denne måten skaper et nytt endringsbilde. Videre beskriver de utfordringer knyttet til endringskapasitet og gir gode råd om hvordan organisasjonen kan utvikle sin endringskapasitet. Amundsen og Kongsvik 2008 har skrevet om endringskynisme og er valgt ut fordi den har nye perspektiver på endring. Jeg synes det er interessant å knytte disse teoriene opp mot endringsprosessen i dette caset og en virksomhet med mange pågående endringer. Argyris og Schön (1978) har skrevet om uttrykt teori og anvendt teori. Dette er teorier som er relevant i forhold til endringsprosesser og ledelse. Disse teoriene kan også forklare endringsmotstand.

2.1 Avgrensninger

Det er flere ulike teorier som fokuserer på prosesstilnærming. Porters (1985) teori om verdikjeden er sentral, men det finnes også mange andre prosesskonsepter som for eksempel Lean Production. Videre har det også blitt utviklet prosessbaserte ledelseskonsepter, som Supply Chain Management, Balansert Målstyring (BMS) og Activity-based management (ARM). For at oppgaven ikke skal bli for omfattende, vil jeg ikke beskrive de ulike prosesskonseptene, men har valgt en generell prosesstilnærming og hovedsakelig fokusert på arbeidsprosesser og prosesser som utgangspunkt for organisasjonsdesign.

Det er også skrevet mye litteratur om endringsledelse. I denne oppgaven har jeg valgt å fokusere på endringskapasitet og har her sett spesielt på hvordan ledelsen mobiliserer til og gjennomfører endring, og hvordan de ansatte har reagert på endringen.

2.2 Proessorientering

I boken "Competitive Advantage" (Porter 1985) presenteres teorien om verdikjeden og horisontalt organiserte verdiskapningsprosesser. Mange hevder denne boken var sentral for den videre forskning innen proessorientering, og noen hevder boken bidro til økt interesse for verdikjedetankegang og verdiskapende prosesser. Tanken bak verdikjedetankegangen er å få en sammenhengende flyt i virksomhetens prosesser, unngå unødvendige kostnader og at det ikke forekommer aktiviteter som ikke fører til verdiskapning. Denne verdiskapningen skal tilføre brukeren eller kunden en verdi.

Hammer utviklet ideen bak Business Process Reengineering (BPR). Hammer utga i 1990 en artikkel og skrev i 1993 en bok om dette konseptet sammen Champy. De definerer reengineering slik: "*fundamental nytenkning og radikal omdanning av prosessen for å oppnå dramatiske forbedringer på kritiske området som kostnader, kvalitet, service og tid*" (Hammer og Champy 1993, I:Røvik 1998:256). Hammer (2004) hevder det i store bedrifter bare er et fåtall kjerneprosesser som er verdiskapende og at man i liten grad er klar over de verdiskapningskjeder og prosesser som virksomheten er til for. I følge Hammer og Champy

(1993) er årsaken til dette knyttet til at verdiskapningsprosessene, som består av sekvenser av aktiviteter, gjerne er spredt på ulike funksjonelle deler av organisasjonen og blir ”maskert” for lederne. De utviklet derfor BPR teknikken, der man først identifiserer verdikjedene i virksomheten, for så å bevare eller videreutvikle disse. Dette skulle danne grunnlag for alle andre aktiviteter i virksomheten (Hammer og Champy 1993, I:Røvik, 1998).

Hammer (2004) har også vært opptatt av driftsinnovasjon. I følge Aasen og Amundsen (2011) skiller driftsinnovasjon seg fra BPR. Driftsinnovasjon er knyttet til utvikling av helt nye måter å arbeide på, ikke bare forbedring og effektivisering av arbeidsprosesser. Hammer (2004) hevder dette vil bidra positivt i forhold til tidsbruk, kostnader og kundetilfredshet. Han fremhever viktigheten av å se etter rollemodeller utenfor egen bransje. Videre argumenterer han for å utfordre rådende antakelser i egen organisasjon og for å eksperimentere med ett eller flere aspekter ved drift, for eksempel hvilke resultater som skal produseres og hvem som skal ha ansvar for de nødvendige aktivitetene. Hammer (ibid) poengterer at læring og endring underveis er avgjørende i tanken bak driftsinnovasjon.

Ifølge Røvik (2009) består prosessene av horisontale, sekvensielle aktiviteter. Prosessene vil ofte gå på tvers av og involvere flere enheter i et ”horisontalt samspill”, som kan være krevende. Når en utvikler prosesser i en virksomhet er det viktig at man tenker helhetlig. Det er nødvendig at man ikke bare vektlegger å utvikle produksjonsprosesser, men også sørger for å utvikle og dokumentere kjerneprosesser, støtteprosesser og ledelsesprosesser.

Prosessutvikling kan gjøres i alle typer virksomheter og analyser viser at alle typer organisasjoner har universelle prosesser (13 primære prosesser og 260 subprosesser).

Prosessene benyttes i ulik grad av ulike typer virksomheter (Røvik 2009).

For å redusere verdikjedens kostnader kan man innføre en lavere standard på tjenester og produkter. Dette kan imidlertid gjøre utslag på andre deler av organisasjonen. Det er derfor viktig å se sammenhengene mellom aktivitetene i de ulike verdikjedene og vektlegge horisontale strategier og helhet. Dette er meget viktig fordi de sekvensielle, horisontale prosessene går på tvers og involverer mange enheter. Dette krever koordinering, enten i form av formalisert samhandling, møter eller annen kontakt mellom de ulike enhetene. Det er dette som er den store utfordringen. Kritikerne av prosesstenkningen hevder den bryter med den tradisjonelle strukturtenkningen, med vertikalt styringsstruktur og således utfordrer

”siloorganisasjonen”. Mange av tilhengerne av prosessorganisering har et ambivalent forhold til formell organisasjonsstruktur og oppfatter formell struktur som et hinder for rask og effektiv horisontal prosessflyt. Videre hevder prosesstilhengerne at ”siloorganiseringen” med vertikale strukturer, bidrar til å skape sideordnede ”vanntette skott” i organisasjonen (Røvik 2009).

Ostroff (1999), McNulty og Ferlie (2002) hevder imidlertid at effektive horisontale prosesser vil kreve en formell struktur, mens Howes og Tah (2003) argumenterer for en ”pragmatisk matrisestructur” for å ivareta hensyn til prosessbasert design. De understreker viktigheten av elementer av sentral styring og en vertikal, funksjonsdelt organisering.

Ostroff (1999) argumenterer for at horisontal organisering må ta utgangspunkt i kryssfunksjonelle verdiskapningsprosesser, ikke enkeltoppgaver og funksjoner. Han hevder at vertikale hierarkiske strukturer må flates ut så langt det er mulig. Ostroff (ibid) understreker også viktigheten av å etablere prosesseiere med ansvar for hele verdiskapningsprosesser.

2.3 Fleksibilitet

De menneskelige ressursene utgjør høye kostnader for bedriftene, og mange selskaper har derfor vært nødt til å vurdere hvordan man kan utnytte ressursene på en bedre måte. Økt fleksibilitet og økt mobilitet mellom organisasjonsenhetene vil kunne bidra til en bedre utnyttelse av ressursene og bidra til økt kompetansedeling.

En rekke virksomheter ønsker mer fleksibel organisering av de menneskelige ressursene, noe som har ført til økt grad av desentralisering og organisering i team (Colbjørnsen 2003).

Colbjørnsen (2003) deler begrepet fleksibilitet i to typer. Den første typen fleksibilitet handler om å kombinere ressurser som kompetanse og teknologi for å frembringe varierte løsninger, mens den andre typen fleksibilitet handler om å utvikle ressurser og kompetanse for å utvikle nye varer og tjenestetilbud. Når jeg benytter begrepet fleksibilitet i denne oppgaven er det relatert til fleksibel personellutnyttelse og økt mobilitet i bruken av personellet.

Prinsippet om fleksibilitet er viktig for at man skal kunne hente ut gevinster av en standardisert organisasjonsstruktur (Nesheim mfl. 2011). I følge Colbjørnsen (2003) er det mange som hevder at økt fleksibilitet fører til et brudd med byråkratiske og hierarkiske organisasjonsprinsipper. Colbjørnsen (2003) hevder det er behov for større fleksibilitet i de fleste virksomheter, og at fleksibel organisering ikke må erstatte byråkratiske prinsipper som regelbruk, klar arbeidsdeling og hierarkisk styring. Colbjørnsen (ibid) argumenterer for at det er denne vektingen mellom fleksibilitet på den ene siden og ivaretagelse av de tradisjonelle organisasjonsprinsippene, samt den byråkratiske organisasjonsformens fortrinn på den andre siden, som er den store utfordringen.

2.4 Utfordringer når en søker å oppnå både standardisering og fleksibilitet

Mintzberg (1983) hevder vi har fem ulike strukturelle modeller og at hver av disse organisasjonstypene har en dominerende koordineringsmekanisme. Ingen organisasjon har noen ren idealtipe og det finnes flere typer koordineringsmekanismer i alle typer organisasjoner. Mintzberg har følgende strukturer:

1. Den enkle strukturen
2. Maskinbyråkratiet
3. Det profesjonelle byråkratiet
4. Den divisjonaliserte struktur
5. Ad-hoc-kratiet (den innovative organisasjon)

Mintzberg (1983) hevder det er en sammenheng mellom de fem organisasjonstypene og en dominerende koordineringsmekanisme. Hovedmekanismen for koordinering i en organisasjon er knyttet sammen med både oppgavetype, struktur og arbeidsmåte. Mintzberg (ibid) deler disse koordineringsmekanismene i to hovedgrupper:

1. Koordinering ved feedback (enten gjensidig tilpasning eller direkte ledelse)
2. Koordinering ved program (enten standardisering av arbeid, standardisering av ferdigheter, eventuelt standardisering av leveranser) (Mintzberg 1983).

Mintzberg (ibid) opererer med to typer byråkratier, nærmere bestemt det toppstyrte og det profesjonsstyrte. Han hevder de to kan oppfattes som nokså like, men det er grunnleggende forskjeller. Mintzberg's maskinbyråkrati kjennetegnes av spesialisering, hierarkisk organisering, høy grad av rutiner og regelstyring. Videre kjennetegnes maskinbyråkratiet av at organisasjonsstruktur, arbeidsgang, regler og rutiner er utformet internt. Det benyttes koordinering ved program, nærmere bestemt standardisering av arbeid. Dette utgjør forskjellen i forhold til Mintzberg's profesjonsbyråkrati, der man også har sterk grad av spesialisering, utbredt bruk av rutiner for utførelse av arbeidet, samt strenge krav om å følge rutiner og regler. Her er det imidlertid koordinering gjennom standardisering av ferdigheter, en annen form for koordinering ved program. Det er en vesentlig forskjell ved utformingen av regler og rutiner. I maskinbyråkratiet utformes regler og rutiner internt, mens i profesjonsbyråkratiet utformes dette ved eksterne innspill og gjerne etter internasjonale standarder (Mintzberg 1983).

Kjennetegnet ved den innovative organisasjonen (ad-hoc-kratiet) er gjensidig tilpasning. Den innovative organisasjonen er fleksibel, kreativ og har evne til å utvikle unike løsninger på unike problemer, som f. eks et datasystem. Oppgavene som utføres i den innovative organisasjon kjennetegnes ved at de er unike eller har store innslag av nyskaping eller kreativitet. Her er mennesker fra mange fagfelt nødt til å samarbeide og finne løsninger i fellesskap. Dette krever gjensidig tilpasning (Mintzberg 1983).

Nesheim mfl. (2011) hevder det bør kunne være en kobling mellom en standardisert organisasjon med stor vekt på prosesser på den ene siden, og vektlegging av rotasjon og ressursfleksibilitet på den andre siden. Ved å designe en organisasjonsstruktur med likestilte enheter og felles prosesser vil det være relativt godt tilrettelagt for ressursene å "flyte" mellom enhetene.

Hammer og Champy hevder *"samtidens organisasjoner ofte har ledere som ikke forstår, og dermed heller ikke tar konsekvensene av, at de verdiskapende arbeidsprosessene løper horisontalt og derfor ofte hindres av formelle organisatoriske grenser"* (Hammer og Champy 1993, I:Røvik 2009:187). De hevder organisasjoner må gjøre en "radikal omdanning" for å oppnå betydelig økt verdiskapning og ikke må slå seg til ro med å "justere på" eksisterende

arbeidsprosesser. Bedriftene må heller ta utfordringen med å utvikle helt nye prosesser fra grunnen av, som så settes sammen og organiseres som en verdikjede.

Colbjørnsen (2003) mener det er lite fruktbart å stille spørsmål om fleksibel og tradisjonell organisering til et spørsmål om enten - eller. I følge Colbjørnsen (ibid) må det være mulig å skape større fleksibilitet og samtidig utnytte positive egenskaper ved byråkratiet. Colbjørnsen (ibid) hevder videre det innen organisasjonsfaget har vært en tradisjon for å fremstille forholdet mellom byråkratiske og fleksible organisasjoner, som et enten-eller forhold. Det er mange som hevder at byråkratiske organisasjoner kan fungere godt så lenge omgivelsene er stabile, men når denne forutsetningen blir endret, vil en sentralisert og formalisert virksomhet bli treg og lite egnet til å håndtere stadige endringer fra omgivelsene. I en slik situasjon vil en fleksibel virksomhet kjennetegnet ved desentralisering og uformelle prosesser være langt mer egnet.

2.5 Endringskapasitet

Stadige endringer.

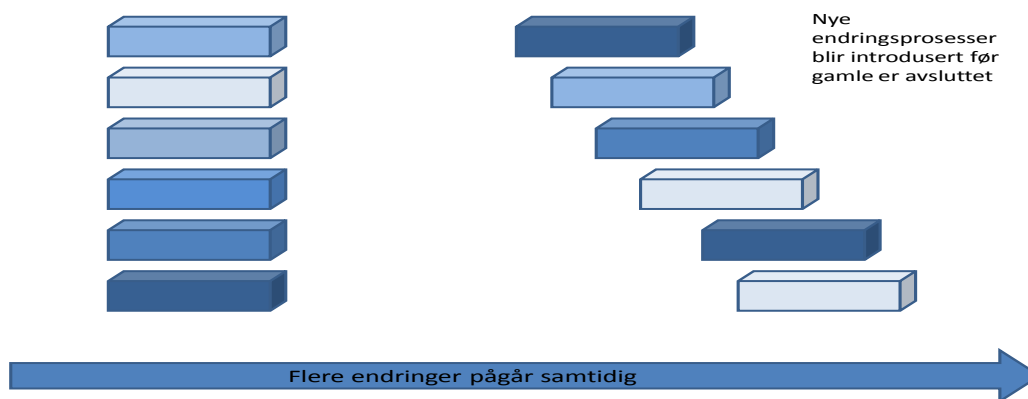
Ansatte og ledere i norske virksomheter opplever at store organisatoriske omstillinger og restruktureringer initieres stadig hyppigere. ”I en rapport fra 2006 vises det til at 45 % av ansatte i staten, 36 % av kommunalt ansatte og 30 % av ansatte i privat sektor rapporterte at de hadde vært gjennom større omorganiseringer de siste to årene.” (Trygstad, 2006; Amundsen og Kongsvik, 2008, I:Meyer og Stensaker 2011:11).

Det er derfor interessant å stille spørsmål om det kan bli for mange endringer. Meyer og Stensaker (2011) har gjennomført en studie i to norske organisasjoner, og fant i denne studien at mange mellomledere og ansatte opplevde at endringene tok overhånd. Mange opplevde det som krevende når flere endringer fant sted samtidig og når nye endringsprosesser ble igangsatt før man hadde fått implementert og avsluttet andre pågående endringsaktiviter.

Meyer og Stensaker (ibid) skiller mellom radikale og inkrementelle endringer. De mener radikale endringer kjennetegnes ved raske og altomfattende endringsprosesser, mens inkrementelle endringer skjer kontinuerlig, stegvis og betraktes som mer langsiktige endringer. De mener tiden der organisasjonen måtte forholde seg til en og en endring er over, og at virksomhetene i dag må forholde seg til mange endringer som skjer samtidig, at det iverksettes stadig nye endringer, og at noen endringer ikke fullføres før nye endringer initieres.

Multiple endringer.

Parallele endringer, som i noen tilfeller også overlapper hverandre, har blitt mer og mer vanlig i norske organisasjoner. Det er ulike oppfatninger om de parallelle og overlappende endringene er negative eller overdrevne, men Meyer og Stensaker (2011) hevder man ikke skal fokusere på om endringene er overdrevne, men heller forholde oss til at norske bedrifter må evne og håndtere multiple endringer.



Figur 7: Multiple endringer. (Meyer og Stensaker, 2011:14)

Tidligere teori, som for eksempel Lewin (1947) betraktet organisasjonen som relativt stabil over tid og mente det var viktig å destabilisere organisasjonen før man kunne gjennomføre en endring. Lewin (ibid) mente forandring skulle skje i tre trinn, først frigi, deretter endre og så fryse. Denne teoretiske tilnærmingen om behovet for å destabilisere organisasjonen før det kunne foretas ny endring, var kanskje en tankeform inspirert av vitenskapsfilosofen Thomas

Kuhn (1922-1996), som mente det var nødvendig med ustabilitet før et paradigmeskifte. Man kan stille spørsmål om denne tidligere oppfatningen av endringer, stemmer overens med de stadige endringer dagens organisasjoner må forholde seg til. Meyer og Stensaker (2011) hevder mange organisasjoner befinner seg i en konstant destabilisert tilstand og at utfordringen er at mange medarbeidere og en del mellomledere/ledere forventer at endringer skal skje i henhold til den gamle teorien om endringsledelse, hvor stabilitet (et etablert paradigme) er en noe mer varig tilstand (Meyer og Stensaker 2011).

Hvordan håndtere ulike forventninger og perspektiver på endring?

Det nye endringsbildet innebærer ulike forventninger og ulike perspektiver på hvordan endringer skjer i organisasjoner. For å håndtere denne situasjonen skisserer Meyer og Stensaker (2011) tre alternative løsninger:

1. Justere endringsbildet.

Det første alternativet er å justere endringsbildet, slik at det blir i tråd med den tradisjonelle oppfatningen av endring og dermed redusere antall planlagte endringsprosesser. Dette vil imidlertid være vanskelig å gjennomføre fordi det stilles krav om at virksomhetens ledelse må endre seg som følge av endringer i omgivelsene.

2. Håndtere multiple endringer og ulike forventninger.

Det andre alternativet er å håndtere multiple endringer og de ulike forventningene til endringsprosessen, ved å legge opp til kontinuerlige forbedringer og ved å gjennomføre mindre justeringer og forbedringer kontinuerlig i organisasjonen. Meyer og Stensaker argumenterer for at dette kan være en løsning ved multiple endringer, fordi slike kontinuerlige forbedringer i organisasjonen vil bidra til at organisasjonen kommer før utviklingen som foregår i omgivelsene. Man vil dermed unngå de store endringene som følge av at dette skjer før utviklingen i omgivelsene. Meyer og Stensaker er bekymret for at man ved å fokusere på slik kontinuerlig endringsfokus i praksis unngår en del store omstillinger.

3. Håndtere multiple endringer gjennom et langsiktig perspektiv.

Meyer og Stensaker lanserer et tredje alternativ. De hevder organisasjonene ikke må forsøke å snu utviklingen tilbake til mer stabile tider og forsøke å forebygge store og multiple endringer. Også norske virksomheter må gå bort fra den tidligere teorien om at endring og omstilling handler om enkeltstående og isolerte prosjekter, og forholde seg til et ”nytt endringsbilde” med multiple endringer og må arbeide for å bli bedre til å håndtere dagens mange endringer, gjennom å utvikle helhetsbilder og sterk fokus på langsiktig tenkning. I tillegg til et langsiktig fokus, må man ha endringsperspektiv som inkluderer inkrementelle, lokale og mindre toppstyrte prosesser som ofte foregår parallelt innenfor en og samme virksomhet.

Utfordringen er å koordinere de multiple endringene så de ikke peker i ulike retninger. Det må være en indre konsistens, slik at endringene kan implementeres og man kan oppnå resultater. *”Slike overlappende større omstillinger i organisasjonen betyr at det sjelden eller aldri er stabile perioder der omstillingene får ”gått seg til” og gevinstene kan høstes i ro og mak”* (Meyer og Stensaker 2011:14).

Endringskapasitet.

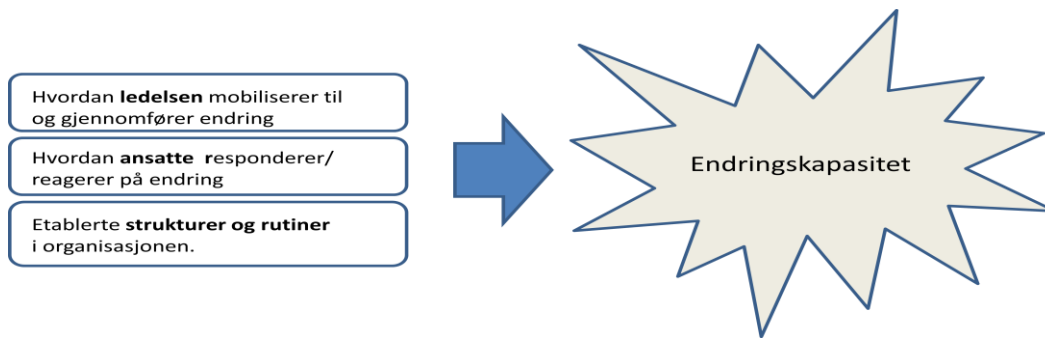
Meyer og Stensaker (2011) definerer begrepet endringskapasitet slik:

”evnen til å gjennomføre multiple endringer slik at bedriften sikrer lønnsomhet på lang sikt” (Meyer og Stensaker 2011:16).

Toppledelsen initierer endringer som kreves for å møte endringer eller krav i de eksterne omgivelsene. Det forutsettes at det vil være viktig å opparbeide en kapasitet i organisasjonen til å gjennomføre store og hyppige omstillinger. *”En bedrift som har endringskapasitet, kan gjennomføre endringer med et lavere produksjons- og effektivitetstap enn en bedrift som ikke har opparbeidet en slik kapasitet”* (Meyer og Stensaker 2011:16).

Hvordan tilrettelegge for endring og samtidig ivareta den daglige driften?

Endringskapasitet i en organisasjon karakteriseres ved å avsette tid og ressurser til å gjennomføre omstillingsarbeidet og vurdere i hvilken grad endringen kan gjennomføres i den daglige driften. Bedriftens endringskapasitet må ta hensyn til om virksomheten evner å gjennomføre endringer og samtidig holde fokus og opprettholde den daglige driften.



Figur 8: Endringskapasitet (Meyer og Stensaker 2011:17).

Evnen til å endre seg og samtidig holde fokus på den daglige driften avhenger av:

1. Ledernes måte å mobilisere organisasjonen for endring og å lede selve omstillingen.

Meyer og Stensaker (2011) tar utgangspunkt i at større endringer ofte kommer samtidig og at det krever ekstra ressurser for å gjennomføre endringene. Organisasjonen står da overfor tre valg:

- frigjøre kapasiteten i ulike deler av organisasjonen,
- øke kapasiteten i endringsperioden for samtidig å kunne håndtere daglig drift, og
- å bygge på endringskapasitet opparbeidet gjennom tidligere endringsprosesser og systematisk videreutvikle disse endringsressursene.



Figur 9: Tre måter ledelsen kan utvikle endringskapasitet på (Meyer og Stensaker 2011:89).

Medarbeiderinvolvering er vesentlig i endringsprosesser, og det er mange positive sider ved bred involvering. Man skal imidlertid være klar over konsekvensene ved bred involvering. Det viser seg at få fokuserer på kostnadene dette medfører. Medarbeiderinvolvering kan gjøres gjennom selektiv inkludering, men dette betyr ikke at man skal ekskludere ledere og medarbeidere fra å ha innflytelse. Man må heller ta hensyn til at man ikke skal trekke for mange ressurser ut fra den daglige driften. Med selektiv inkludering må man vurdere hvem som involveres og hvem de representerer, når personene inkluderes, hva de får påvirke og hvor stor innflytelse de har på beslutningen. Hensikten med inkludering er å skape forankring og eierskap til løsningene, men også å få best mulig kunnskap om hvordan ulike løsninger vil påvirke virksomheten (Meyer og Stensaker 2011).

En utfordring ved multiple endringer er at nye endringer overtar før andre er avsluttet, og en rekke medarbeidere opplever det som utfordrende når de ikke får fullført det som er påbegynt. Det er derfor avgjørende at toppledelsen opprettholder fokus på endringen til den er ferdigstilt og at man er klar over hvor tidkrevende det er å implementere endringer. Det viser seg dessverre at mange ledere ikke har forståelse for hvor krevende implementeringsarbeidet er og igangsetter nye endringer før de pågående er avsluttet (Meyer og Stensaker 2011).

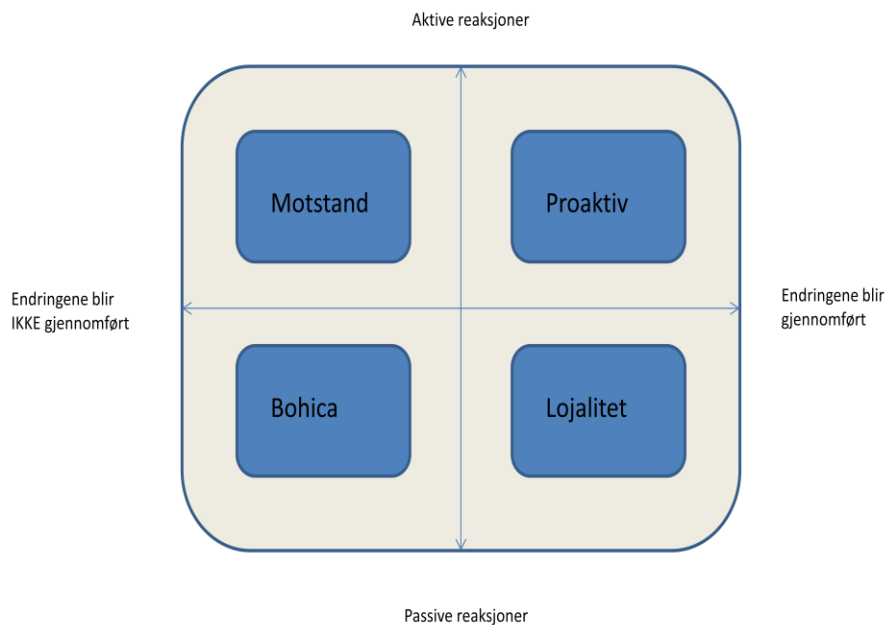
2. De ansattes reaksjon på endringen.

Det er forsket og skrevet mye litteratur knyttet til ansattes reaksjoner på endringer (Lewin 1947, Jacobsen 2006) . Felles for denne litteraturen er at den i stor grad fokuserer på de

ansattes vegring mot endring og spesielt fokus på hvordan man skal kunne håndtere motstand, årsaker til motstand og kjennetegn ved ulike typer endringsmotstand. Faglitteraturen om endringsledelse har i hovedsak basert seg på teoriene om at endring er en isolert hendelse, og det er skrevet lite om ansattes reaksjoner på multiple endringer (Meyer og Stensaker 2011). I endringslitteraturen henvises det ofte til ”omstillingskurven”, som viser hvordan personers reaksjoner utvikler seg gjennom en endringsprosess (ibid). ”Omstillingskurven” viser at ansatte ofte går igjennom flere, ulike faser før man aksepterer endringen og deltar på en konstruktiv måte. Denne modellen bygger på en ”sorgreaksjon” (Bugge mfl. 2003) etter tapet av den ”gamle” modellen og det hevdes at de ansatte opplever en sorg, et savn og tap i forbindelse med en omstillingsprosess, uavhengig av hva slags endring det gjelder. De ansattes erfaring med tilsvarende endringer skal ikke ha noen innvirkning på ”sorgprosessen” og ”omstillingskurven” (Meyer og Stensaker 2011).

Meyer og Stensaker (2011) kritiserer omstillingskurven og argumenterer for at den forholder seg til den tidligere endringslitteraturen, der man betrakter endringer som enkeltstående og isolerte fenomen, som skjer unntaksvis. De hevder multiple endringer representerer en ny situasjon for de ansatte, der det ikke lenger handler om å forstå og akseptere en enkeltstående endring, men multiple endringer.

Meyer og Stensaker (ibid) antok at ansatte som har opplevd høy endringstakt med multiple endringer, ville reagere på flere måter enn de som minner om sorgreaksjoner. De har forsket på hvordan ansatte, som har vært igjennom mange endringer, reagerer på nye endringer. Det viste seg at reaksjonene blant de ansatte som hadde opplevd multiple endringer, er knyttet til ansattes atferd, altså hva de gjør når de opplever multiple endringer. Som det fremgår av figuren under, varierer det hvor aktive eller passive reaksjoner man har, og i hvilken grad man faktisk bidrar til at endringen skal gjennomføres.



Figur 10: Reaksjoner på multiple endringer (Meyer og Stensaker 2011:71).

Figuren viser at motstand kan være aktive handlinger, som ikke bidrar til gjennomføring av endringsprosessen. Mange ansatte truer med å forlate organisasjonen, men forskningen viser at det er få som faktisk gjør det. Noen reagerer dog med å søke nye stillinger og velger å forlate organisasjonen, men det viser seg at det ofte er de mest attraktive på markedet som velger å slutte. Andre velger å forlate organisasjonen for å arbeide i en mer stabil organisasjon. Meyer og Stensaker hevder at *”dersom dette er personer som ellers ville yte motstand, kan det være positivt i forhold til å få endringene implementert”* (Meyer og Stensaker 2011).

Noen ansatte velger å aktivt motarbeide endringsprosessene, ved å nekte å gjennomføre endringene, forsinke prosessene eller forsøke å få med seg andre ansatte for å motarbeide endringene. Andre kjente reaksjoner er de som velger å demonstrere mot endringene ved å latterliggjøre endringstiltakene og de som står bak endringene (Meyer og Stensaker 2011).

Noen ansatte velger reaksjonen *”Bend over, here it comes again”* (BOHICA). De velger altså en passiv atferd og distanserer seg fra endringen. Det viser seg at denne reaksjonsformen er spesielt gjeldende for ansatte som har opplevd at det snart kommer noe nytt som skal erstatte den nåværende endringsprosessen. Men det er også ansatte som reagerer ekstremt passivt på

endringen og blir handlingslammet. Disse menneskene bidrar ikke til gjennomføringen av endringene, og kan også ha utfordringer med å bidra i den daglige driften (Meyer og Stensaker 2011).

Det er også ansatte som reagerer konstruktivt, opptrer lojalt og aktivt bidrar til gjennomføring av endringsprosessene. Meyer og Stensaker (ibid) hevder at de i sin forskning ser flere ulike typer reaksjoner i samme virksomhet, og at det er krevende for ledelsen å forholde seg til så mange ulike reaksjonsmønstre. Målet må være å få flest mulig av de ansatte til å opptre på høyre side av figuren, slik at man evner å gjennomføre endringene på en konstruktiv måte. Samtidig skal man være klar over at motstand ikke nødvendigvis behøver å være negativt. Det sentrale er at motstanden håndteres på en konstruktiv måte og kan bli et relevant bidrag i implementeringsarbeidet.

Meyer og Stensaker (2011) har i sin forskning også stilt spørsmål om hvordan høy endringstakt påvirker reaksjonsmønstrene. De undersøkte om ansatte som opplever at endringer har blitt normal-tilstand, blir endringsdyktige eller om økt endringstakt fører til at de ansatte blir endringstrette. Deres forskning viser at det ikke er BOHICA reaksjonene som er fremtredende, men at ansatte som har erfaring med mange store endringer over tid, reagerer lojalt. Det viste seg også at variasjonene i atferden var mindre, og at det var få reaksjoner preget av motstand og sabotasje. Men de fant passive reaksjoner og en økende grad lojale reaksjoner. Meyer og Stensaker (ibid) konkluderer med at organisasjoner med ansatte som har opplevd mange, større endringer, har større sannsynlighet for en vellykket implementering på grunn av mer lojale handlingsmønstre. Disse lojale handlingsmønstrene bidrar positivt til virksomhetens endringskapasitet. Det må imidlertid understrekes at noen av de lojale reaksjonsmønstrene, viste seg å være sammensatte og bar preg av ambivalens og resignasjon, som ikke kan kobles til langsiktig endringskapasitet.

Organisasjonene må utvikle endringsevne som kan balansere fokus på endringen og den daglige driften. Men man må også ha et langsiktig perspektiv og sørge for at det utvikles vedvarende endringskapasitet for å gjennomføre fremtidige endringsprosesser på en bedre måte (Meyer og Stensaker 2011).

2.6 Uttrykt teori og anvendt teori

Argyris og Schön (1978) benytter begrepet handlingsteori. Handlingsteorien består av to teorier:

1. "Espoused theories" (uttrykte teorier) og
2. "Theories-in-use" (anvendte teorier).

De hevder menneskene i en organisasjon ikke alltid gjør det de sier de skal gjøre. Hvis man spør en person om hvordan han vil oppføre seg i en situasjon, vil svaret som oftest være vedkommendes uttrykte teori i forhold til den aktuelle situasjonen. Denne uttrykte teorien kjennetegnes ved at vi forklarer hvordan vi oppfatter verden og hvilke verdier vi tror vår adferd er basert på. Den uttrykte teorien er det vedkommende offentlig vedkjenner seg og kommuniserer.

I følge Argyris og Schön (1978) er den teorien som styrer vedkommendes handlinger, den anvendte teori. Argyris og Schön (ibid) hevder de viktigste anvendte teoriene bak organisasjonsatferd har et stilltiende preg, de er en "selvfølgelige" og derfor vet man ikke alltid at man anvender dem. Dette gjør det vanskelig å endre de anvendte teoriene. Man kan ikke endre de anvendte teorier ved å rette fokus på enkeltpersoner, da de opprettholdes av organisasjonens egen daglige praksis. Teoriene eller kunnskapen er innebygd i en struktur som eksisterer uavhengig av individet og selv om individene kommer og går (Argyris og Schön 1978, Rossevær 1987).

Den anvendte teori kan være i overensstemmelse med den uttrykte teorien, men i følge Argyris og Schön (1978) trenger dette ikke være tilfellet. Videre hevder de at personen selv kan være bevisst at det er en faktisk forskjell mellom hans uttrykte og anvendte teorier, men at dette ikke alltid er tilfelle.

3. Forskningsdesign og metode

3.1 Redegjørelse for forskningsmetodisk utgangspunkt og begrunnelse for valg av metode

Studien har en deduktiv tilnærming, der det teoretiske perspektivet danner grunnlaget for utviklingen av spørreskjema og intervjuguide (Thagaard 2011). Jeg benytter utforskende design, der man etterspør erfaringer i forhold til forskningsspørsmålene.

Forskningsspørsmålene i denne studien er knyttet til hvilke erfaringer de ansatte har hatt med den nye organisasjonsstrukturen ett år etter at den ble etablert. For å besvare de fem forskningsspørsmålene har jeg valgt å kombinere både kvantitativ og kvalitativ metode. Ved å benytte kvantitativ metode i en kartlegging, ville jeg få svar fra et stort antall respondenter og et godt grunnlag for representativitet. Med utgangspunkt i funnene fra spørreundersøkelsen, ønsket jeg å få forklaringer om hva som lå bak resultatene. Den kvalitative undersøkelsen er benyttet å fremskaffe dybdekunnskap som kan reflektere informantenes erfaringer og meninger (Malterud 2011). Ved å benytte kvalitativ tilnærming får man mulighet til å kunne stille mer detaljerte spørsmål, som kan gi forklaringer og utdyping av funnene fra den kvantitative undersøkelsen.

3.2 Kvantitativ tilnærming

Utvalg.

Som følge av at hele organisasjonen i større eller mindre grad var påvirket av omstruktureringen, valgte jeg å sende ut spørreundersøkelsen til alle ansatte i SITS, bortsett fra de som ikke var ansatt før ny organisasjonsstruktur ble etablert 2. juni 2011. Begrunnelsen for å trekke ut de som var ansatt etter 2. juni 2011, var at jeg ønsket å få fram erfaringene fra hele endringsprosessen. Målgruppen (populasjonen) utgjorde 773 ansatte.

Spørreskjema.

Ved utforming av spørreskjemaet tok jeg utgangspunkt i forskningsspørsmålene. Da virksomheten også var opptatt av å gjennomføre denne evalueringen, gjennomførte jeg samtaler med flere ledere og sentrale nøkkelpersoner fra staben og implementeringsprosjektet for å utvikle spørreskjemaet, og de ble en form for referansegruppe. Ledelsen i virksomheten har også vært interessert i at det skulle gjennomføres en evaluering. Jeg valgte å ta med spørsmål virksomheten var interessert i, slik at det ble gjennomført en samlet evaluering, selv om de kan være noe på siden av innholdet i problemstillingene jeg er opptatt av i denne studien. Spørreskjemaet ble også vurdert av veileder ved NTNU og det ble foretatt språklige justeringer av noen av spørsmålene for at alle spørsmålene skulle bli entydige.

Spørreskjemaet ble lagt inn i ConfirmIT og ble så sendt ut til 10 ansatte fra flere ulike avdelinger og med ulik bakgrunn. Hensikten med denne pilottesten var både å få tilbakemeldinger på spørsmålene i undersøkelsen, teste den tekniske gjennomføringen i ConfirmIT og hvor lang tid de brukte på testen. Spørreskjema følger oppgaven som vedlegg (vedlegg 2).

Jeg fikk skriftlige tilbakemeldinger fra alle som deltok i pilot-testen, noe som førte til at et spørsmål ble trukket ut, fordi noen av testerne mente spørsmålet var for krevende.

Den praktiske gjennomføringen av spørreundersøkelsen.

Før undersøkelsen ble sendt ut ble det lagt ut informasjon på intranettet. Her ble det gitt informasjon om hensikten med undersøkelsen, hvordan undersøkelsen var lagt opp og hva man ønsket å få tilbakemeldinger på. Det ble også informert om når undersøkelsen ville bli sendt ut på e-post og frist for innsendelse. Det ble også gitt informasjon om hvem som var ansvarlig for undersøkelsen. Informasjonen til de ansatte følger oppgaven som vedlegg (vedlegg 1).

Respons.

Undersøkelsen ble sendt ut til 773 ansatte. Det var totalt 411 respondenter på undersøkelsen, men 3 ble avvist, da disse ikke var innenfor målgruppen (ansatt etter 2. juni 2011). Det ble oppnådd en svarprosent på 53,2 %. Av de 411 respondentene var 29 ledere og 379 medarbeidere. Utvalget består av stabene og fem avdelinger. Av disse varierer svarprosenten fra 44 – 59 %, med unntak av avdeling Eiendom og administrative tjenester som hadde svarprosent på 31. Dette er å forvente siden sistnevnte avdeling består av personale der spørsmålene for noen grupper ansatte kan oppleves lite gjenkjennende i forhold til deres funksjon. Det ble foretatt en purring.

3.3 Kvalitativ tilnærming

Intervjuguide.

Resultatene fra den kvantitative undersøkelsen dannet grunnlaget for utforming av den kvalitative undersøkelsen. Ved utformingen av tema og retningsgivende spørsmål la jeg vekt på å utforme intervjuguide som tok utgangspunkt i mine forskningsspørsmål. Jeg ønsket å få tilbakemeldinger om hva som er årsaken til utfallet av endringsprosessen. Etter å ha utviklet intervjuguiden ba jeg igjen om innspill fra fire ansatte med god kjennskap til endringsprosessen. Intervjuguiden ble også vurdert av veileder ved NTNU. Det ble på bakgrunn av dette gjort noen språklige presiseringer og et par tema / spørsmål ble tatt ut. Intervjuguiden følger oppgaven som vedlegg (vedlegg 4).

Informantene.

Ved utvelgelse av informanter ble det foretatt en skjønnsmessig utvelgelse (Malterud, 2011) ut fra min egen kjennskap til de ansatte i virksomheten. Jeg diskuterte også utvalget med en kollega med faglig bakgrunn for å vurdere undersøkelsen. Målet var å få et variert utvalg informanter. Jeg valgte følgende kriterier til utvalget:

- Representanter fra både medarbeidere og ledere

- Representanter fra både lokasjonen i Grimstad og Oslo
- Representanter fra de avdelingene som var mest berørt av endringsprosessen
- Både kvinner og menn
- De utvalgte lederne skulle representere alle nivåer

Antallet informanter er begrenset til 9, som følge av den tiden jeg hadde til rådighet. I følge Malterud (2011) kan data fra et lavt antall informanter (fire til syv) være tilstrekkelig til å gi et rikt materiale.

Gjennomføringen av intervjuene.

For de av informantene som har sitt arbeidssted i Oslo ble intervjuene gjennomført i et egnet møterom der vi kunne snakke uforstyrret. To av informantene har arbeidssted i Grimstad og ble intervjuet ved bruk av videokonferanse, noe alle ansatte har mye erfaring med og som fungerer bra i virksomheten.

Hvert intervju varte ca. 45 minutter. Intervjuene startet med at jeg forklarte om mål og hensikt med undersøkelsen. Jeg benyttet båndopptaker i alle intervjuene, men jeg valgte også å skrive ned de viktigste stikkordene underveis. Jeg kunne temaområdene i intervjuguiden godt. Jeg opplevde også at jeg på bakgrunn av de kvantitative funnene var trygg på hva jeg ønsket å få mer innsikt i, og mener derfor at jeg kunne snakke fritt og lett kunne sjonglere mellom de områdene jeg ønsket å belyse.

Transkribering.

Alle forskningsintervjuene ble tatt opp på bånd og ble transkribert fortløpende og ble utført av meg. Jeg valgte å skrive av det informantene sa ordrett og der informantene ble nevnt ved navn ble disse anonymisert før transkriberingen. Etter at jeg hadde utført transkriberingen av hvert intervju, sjekket jeg ut med de hovedpunktene jeg hadde skrevet ned under intervjuene.

Analysen.

Analyseprosessen starter ved første intervju (Kvale og Brinkmann 2009). Etter at jeg hadde gjennomført de to - tre første intervjuene, reflekterte jeg over hva informasjonen ga uttrykk for. Analysen pågikk derfor gjennom hele studien.

Etter at jeg hadde gått grundig igjennom det transkriberte materialet, benyttet jeg markeringstusj og startet prosessen med å sortere informasjonen etter meningsbærende enheter (Herrestad og Biong 2010, Graneheim og Lundman 2004). Meningsbærende enheter er utgangspunkt for kategorisering av materialet. Med utgangspunkt i meningsbærende enheter og kategoriseringen, utarbeidet jeg en datamatrix, som inneholder sentrale meningsbærende utsagn, subkategorier og hovedtema.

<i>Meningsbærende enheter</i>	<i>Subkategorier</i>	<i>Tema</i>	<i>Hovedtema</i>
"... bedre tilrettelagt fordi vi har fått en sterkere arkitekturfunksjon." "... klarer å se "flere dimensjoner" i planleggingsfasen og får dermed utredninger som er i tråd med moderniseringen." "... ny struktur er kanskje en forutsetning for at vi skal kunne få til moderniseringen." "... utvikling har kanskje blitt en flaskehals som hemmer moderniseringen." "Vi må bli bedre til å jobbe med Tjenester, standardisere og automatisere." "... for utydelig hvem som sitter "i førersetet" for moderniseringen og hva resultatet skal bli. "Folk holder derfor igjen på det gamle." "Vi får ikke modernisert oss, hvis vi ikke endrer måte å jobbe på og tenke på."	Sterkere arkitektur "Helhetlig planlegging" "flaskehals" "styrings-utydelighet" "oppgaveendring"	- struktur - kultur - samarbeid	- "forandringsforståelse og samspill"

Tabell 1: Eksempel fra den strukturerte analysen (Herrestad og Biong, 2010).

I følge Kvale og Brinkmann (2009:53) har ”...intervjueren monopol på å fortolke...”. Ved analysen av data er det forsker som fortolker data. Dette gir forskeren stor makt og resultatet kan føre til at informantene ikke kjenner igjen informasjonen eller er uenig i tolkningen. Jeg foretok derfor en ny gjennomgang av de transkriberte intervjuene, for å dobbeltsjekke med rådata slik at det forelå klare likhetstrekk og troverdighet mellom transkribert materiale og matriser. Matrisen ble diskutert med en kollega med god innsikt i evalueringen og endringsprosessen, med veileder og forsker som kjenner den metodiske tilnærmingen som er anvendt.

3.4 Ethiske vurderinger

Frivillighet.

Før utsendelse av den kvantitative undersøkelsen ble det lagt ut informasjon til alle ansatte på intranettet. Det ble også informert om den kvantitative undersøkelsen i e-post til alle i målgruppen i forbindelse med utsendelsen av linken til den elektroniske spørreundersøkelsen. Respondenter samtykket til deltakelse i studien ved å besvare spørreskjemaet elektronisk.

Alle de utvalgte informantene fikk en skriftlig forespørsel om de ønsket å delta i den kvalitative undersøkelsen. Jeg ba også om tilbakemelding om de ønsket å delta eller ikke. Henvendelsen til informantene følger vedlagt (vedlegg 3). Alle de forespurte informantene ønsket å delta i intervju.

Anonymitet.

Ved planlegging av spørreundersøkelsen gjorde jeg en vurdering i forhold til anonymitet. Noen grupper og et par seksjoner er små, og jeg valgte derfor av hensyn til anonymiteten å be om kun avdelingstilhørighet og seksjonstilhørighet. I noen avdelinger er det få seksjonsledere og i en avdeling er det avdelingsdirektør og tre gruppeledere. Ledernes behov for anonymitet var også en grunn for at jeg kun ønsket å be om avdelingstilhørighet og seksjonstilhørighet.

Ved vurdering av svarene fra henholdsvis ledere og medarbeidere, fant jeg at det var 34 ledere som hadde svart. For å gjøre statistiske analyser med mitt variabelsett, bør det være minst 25 i hver gruppe ved sammenligning for å sikre tilstrekkelig styrke (Grimm og Yarhold 2004). Dette betyr at antallet respondenter ga mulighet til å gjennomføre en gruppevis sammenligning.

Sikkerhet rundt data.

Informasjonen som ble gitt om både den kvantitative og kvalitative undersøkelsen inneholdt opplysninger om hvordan data ville bli håndtert. Alle intervjuene ble tatt opp på bånd og ble transkribert ordrett, men eventuelle navn og steder som ble nevnt ble anonymisert ved transkribering. Ingen opplysninger som har fremkommet i oppgaven skal kunne spores tilbake til den som har gitt informasjonen.

Både dataene fra den kvantitative og den kvalitative undersøkelsen er lagret på en egen pc, uten at andre har tilgang. Båndopptakene er oppbevart innlåst i skap på kontoret inntil mastergradsoppgaven er ferdig og sensurert. Dataene vil bli makulert etter at mastergradsoppgaven er sensurert.

Maktforholdet mellom forsker og den som blir intervjuet.

Når man anvender spørreskjema, kan man ikke unngå at respondentenes svar preges av hvordan spørsmålene er formulert og hvilke svaralternativer man skal forholde seg til. Men siden forskeren ikke har direkte kontakt med respondenten, vil ikke respondenten bli påvirket av kontakten med forskeren. En slik påvirkning skjer i forbindelse med kvalitative studier hvor det er direkte kontakt mellom forsker og informant (Thagaard 2011).

Å være forsker i egen organisasjon gir mange fordeler. Jeg kjenner arbeidssituasjonen, hovedoppgaver og menneskene. Jeg mener dette bidrar til å styrke oppgaven, men det er også en fare ved at jeg kan bringe med meg mine erfaringer og dermed ikke åpner for hvordan andre opplever situasjonen (Thagaard 2011). Videre kan informantene oppleve intervjueren

komfortabel eller truende. Målet for meg er å være åpen for hva informantene ønsker å meddele meg.

Repstad (2009:83) hevder følgende:

”Jeg tror nok intervjuene med dem jeg kjente litt fra før var mer spontane og rikere på informasjon”.

Jeg kjente alle informantene som ble intervjuet. Det kan diskuteres om det var hensiktsmessig å velge informanter som jeg allerede kjente fra før, men som forsker i egen organisasjon med et stort nettverk, var dette vanskelig å unngå.

3.5 Vurdering av studiens reliabilitet, validitet, troverdighet og overførbarhet

Det er ønskelig at de funnene som gjøres i studien gir et riktig bilde av virkeligheten. Derfor er begrepene reliabilitet og validitet vesentlige. Thagaard (2011) forklarer reliabilitet som forskningens pålitelighet. Reliabiliteten sikter til nøyaktigheten i prosessen og om vi gjennomfører prosessen riktig. Reliabiliteten eller troverdigheten må kunne dokumenteres slik at det klart fremkommer hva som er gjort trinn for trinn. Reliabilitet vil også være et mål for hvorvidt studien gir samme resultater om den gjentas med samme metoder og for samme utvalg.

Reliabiliteten kan imidlertid reduseres dersom respondentene eller informantene ikke forstår eller har tilstrekkelig kunnskap til å svare på temaområdene. Det er også mulig respondentene eller informantene ikke har forstått eller har misforstått spørsmålene. Et annet forhold som kan påvirke troverdigheten til studien er knyttet til min tolkning av dataene. Reliabiliteten kan påvirkes ved tastefeil eller om jeg har tastet verdiene fra den kvantitative studien feil. Verdiene fra ConfirmIT ble konvertert til Excel-format og jeg overførte deretter verdiene i Excel-arket til SPSS. Rekoding ble gjort av erfaren forsker. Når det gjelder informasjonen fra informantene reduseres feilkilden ved at jeg selv intervjuet og at jeg har transkribert data selv.

Studiens validitet innebærer å sikre at man måler det man faktisk ønsker å måle, altså hvorvidt studien er gyldig. Begrepsvaliditet viser til at begrepene, gjerne teoretiske begreper,

operasjonaliseres slik at begrepsinnholdet beholdes i konkrete spørsmål eller temaområder som lar seg besvare eller kommentere. Begrepet validitet benyttes for å vurdere dataenes relevans for problemstillingen og om forskningens gyldighet (Thagaard 2011). Hvis studiens funn gir svar på forskningsspørsmålene er det høy grad av gyldighet eller validitet. Ved presentasjon av dataene har jeg fått tilbakemeldinger fra informantene om at de kjenner igjen hva det ble spurt om (face-validity). Denne tilbakemeldingen kan betraktes som et viktig ledd i validitetstesting (ibid). Jeg har også gjort tiltak som for eksempel pilot-testing, for å sikre forståelsen av spørsmålene før spørreundersøkelsen ble gjennomført.

Begrepene overførbarhet og generaliserbarhet knyttes til vurderinger om tolkninger basert på en enkelt undersøkelse. Utfordringen her er om denne enkeltstudien kan gjøres gjeldende for andre i populasjonen, slik som f.eks. alle som arbeider i Skatteetaten eller i andre statlige virksomheter (Thagaard 2011). Gjenkjennelse kan være et kriterium på overføringsverdi. Representativitet, altså hvor mange av de mulige som svarer, er et annet kriterium. Reliabilitet, nøyaktighet, er sikret ved at jeg sjekket hvor mange som ikke svarte både i ConfirmIT og etter at data ble overført til SPSS. Jeg vil tro noen av studiens funn kan ha overførbarhet til andre statlige virksomheter, selv om man i prinsippet må teste overføringsverdi ved videre forskning i den enkelte virksomhet.

For å sammenligne gjennomsnittsverdiene for svarene fra sammenligningsgrupper, er student t-test (uavhengig utvalgs test) benyttet. Denne testen viser kun en eventuell forskjell mellom gruppene (gitt ved p-verdien). Dersom p-verdien er lavere enn 0,05 er det forskjell mellom gruppene. Det er gjennomsnittsverdien for gruppene som vil vise retningen, altså hvilken gruppe som har høye versus lave skårer. En feilkilde man må ta i betraktning, knyttes til bruk av skalaen (1-5). Det kan være vanskelig for respondentene å velge "deres riktige" alternativ og finne betydningen av tallstørrelsene. Med et stort antall respondenter ($n > 100$) vil denne feilkilden viskes ut (Ringdal, 2011).

Tekniske problemer knyttet til gjennomføringen av undersøkelsen i verktøyet ConfirmIT er en mulig feilkilde. Her ble det foretatt tester før undersøkelsen for å eliminere mulige feil.

Målgruppen var beskrevet i informasjonen på intranettet før undersøkelsen og i forbindelse med utsendelse av undersøkelsen. I tillegg hadde jeg lagt inn et spørsmål om respondenten var ansatt før 2. juni 2011 og dermed var en del av målgruppen. Det var tre personer som

åpnet spørreundersøkelsen som ikke var en del av målgruppen, men disse fikk da egen informasjon om at de ikke var en del av målgruppen for denne undersøkelsen.

Begrepene validitet og reliabilitet benyttes sjelden for å beskrive kvalitative studiers styrker og svakheter. Graneheim og Lundman (2004) bruker begrepene troverdighet og overførbarhet, og istedet for psykometrisk testing, som kan brukes i kvantitativt materiale, er det formidlerens oppgave å lede leseren inn i en argumentasjonsrekke basert på sitater, meningsbærende enheter og tema, som representerer troverdigheten (trustworthiness) i studien (ibid).

4. Resultat

4.1 Opplevelse av måloppnåelse blant de ansatte etter omstruktureringen

Skattedirektøren hadde to premisser for ny organisering av SITS. Bestiller – leverandørmodellen skulle fortsatt gjelde, og det skulle foretas et skille mellom utviklings-, forvaltnings- og driftsoppgaver. De viktigste målene for ny organisasjon var en struktur som skulle tilrettelegge for:

- effektivisering av forvaltningen og driften
- mer fokus på utvikling
- avsetting av flere ressurser til utvikling
- økt effektivitet og fleksibel utnyttelse av ressursene
- helhetlig fokus, der man ser sammenheng mellom systemer, løsninger og leveranser ved utviklingen av nye og moderniserte løsninger.

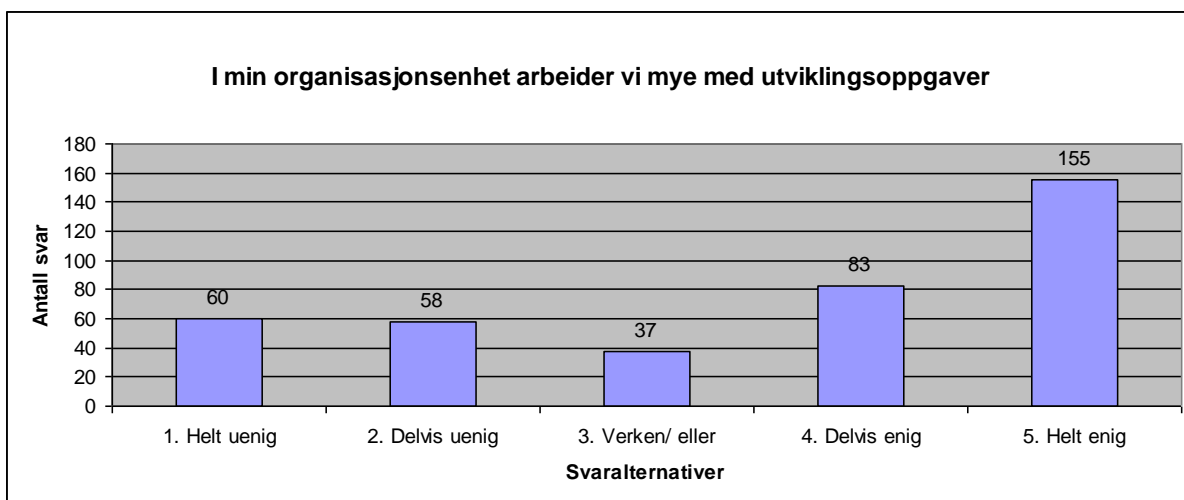
Ved vurdering av måloppnåelsen har jeg sett nærmere på følgende områder:

1. I hvilken grad er det foretatt et skille mellom utvikling og forvaltning / drift?
2. Er det allokert flere ressurser til å utføre utviklingsoppgaver?
3. Er organisasjonen bedre tilrettelagt for å gjennomføre modernisering av applikasjonsporteføljen?

Det var også et mål å få mer fleksibel utnyttelse av ressursene. Resultatene på dette området behandles under delkapittel 4.3.

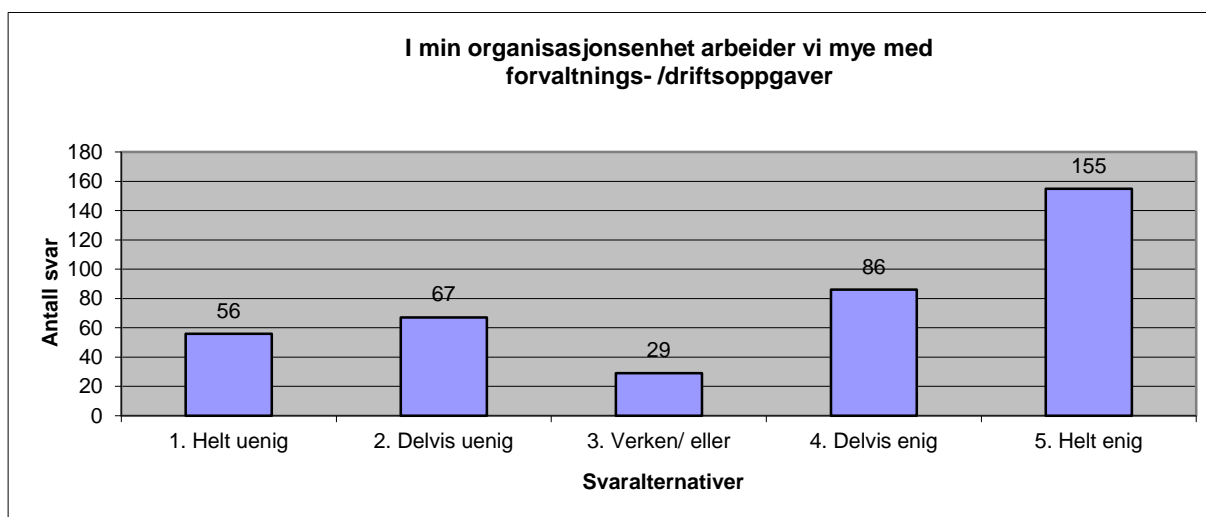
4.1.1 Skille mellom utvikling og forvaltning / drift

Respondentene ble spurt om de arbeidet mye med henholdsvis utviklingsoppgaver i forhold til drifts- og forvaltningsoppgaver.



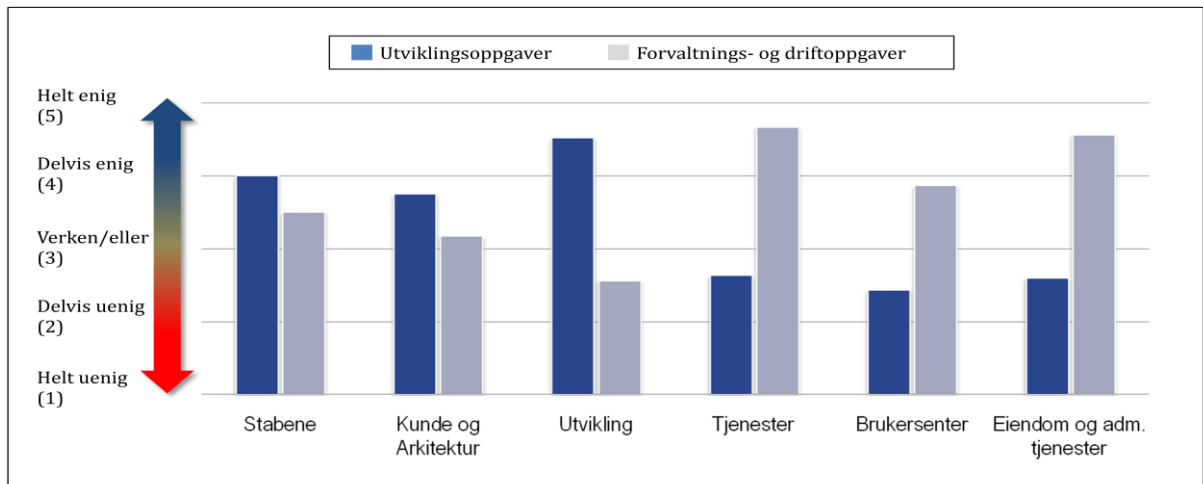
Tabell 2: Antall svar innen de ulike kategoriene knyttet til spørsmålet "I min organisasjonsenhet arbeider vi mye med utviklingsoppgaver".

Som vi ser av tabell 2 mener 155 (39,4 %) av respondentene at de arbeider mye med utviklingsoppgaver og er helt enig i påstanden, mens 83 (21,1 %) av respondentene mener de er delvis enig i påstanden. Vi ser også at 37 (9,4 %) av respondentene har svart alternativ 3. Gjennomsnittsvaret er 3,5.



Tabell 3: Antall svar innen de ulike kategoriene knyttet til spørsmålet "I min organisasjonsenhet arbeider vi mye med forvaltnings- /driftsoppgaver".

Tabell 3 viser hvor mange som mener de arbeider mye med forvaltnings- og driftsoppgaver. 155 (39,4 %) av respondentene er helt enig i denne påstanden og 86 (21,8 %) er delvis enig. Gjennomsnittsvaret er 3,6.



Tabell 4: Avdelingsvise gjennomsnittssvar i forhold til om de arbeider med hhv. utvikling eller forvaltnings- og driftsoppgaver.

Tabell 4 viser hvordan svarene fordeler seg i forhold til avdelingene som er undersøkt. Vi ser av figuren at Utviklingsavdelingen scorer høyt i forhold til utviklingsoppgaver (gjennomsnitt 4,5), men vi ser også at respondentene i utviklingsavdelingen mener de arbeider med forvaltnings / drifts-oppgaver (gjennomsnitt 2,5).

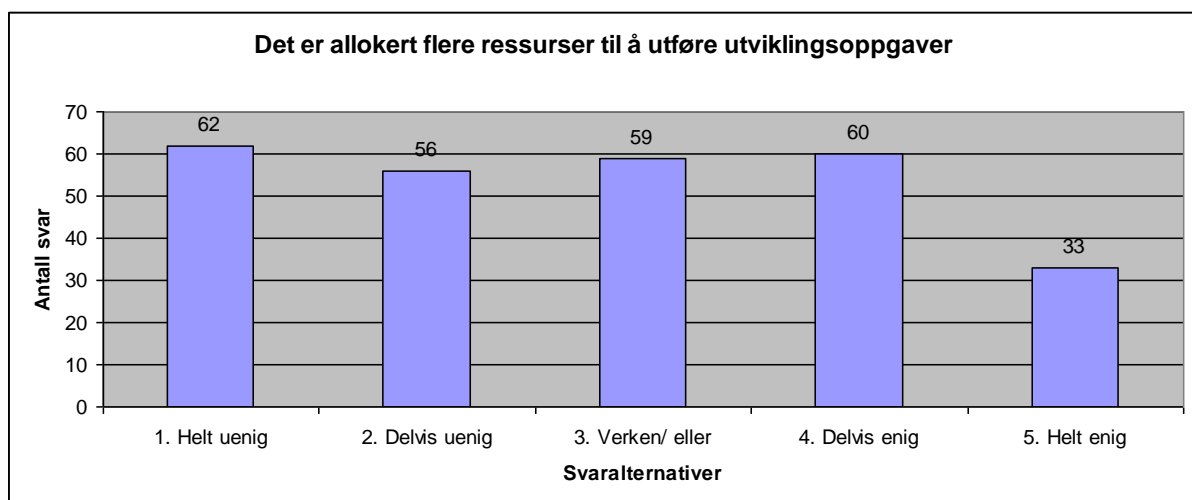
De to tjenesteavdelingene, avdeling Tjenester og avdeling Eiendom og administrative tjenester skal arbeide med forvaltnings- og driftsoppgaver. Respondentene i avdeling Tjenester mener de arbeider mye med forvaltnings og driftsoppgaver (gjennomsnitt 4,6), men de hevder de også har en andel utviklingsoppgaver (gjennomsnitt 2,6). Avdeling Eiendom og administrative tjenester arbeider hovedsakelig med drifts- / forvaltningsoppgaver (gjennomsnitt 4,5), men respondentene i avdeling Eiendom og administrative tjenester hevder det også utføres en del utviklingsoppgaver i avdelingen (gjennomsnitt 2,5).

	Spørsmål	Leder	Medarbeider	P-verdi
	Måloppnåelse	(n= 34)	(n=374)	
Q10-1	I min organisasjonsenhet arbeider vi mye med utviklingsoppgaver	3,46	3,55	0,76
Q10-2	I min organisasjonsenhet arbeider vi mye med forvaltnings- / drifts-oppgaver	3,63	3,55	0,78

Tabell 5: Gjennomsnittssvar fra hhv. ledere og medarbeidere knyttet til spørsmålet om fordelingen mellom utviklings- og forvaltnings- / driftsoppgaver.

Tabell 5 viser at det er ingen signifikant forskjell mellom ledere og medarbeidere for spørsmålet om de arbeider med hhv. utviklingsoppgaver og forvaltnings- / driftsoppgaver.

4.1.2 Ressursallokering til å utføre utviklingsoppgaver

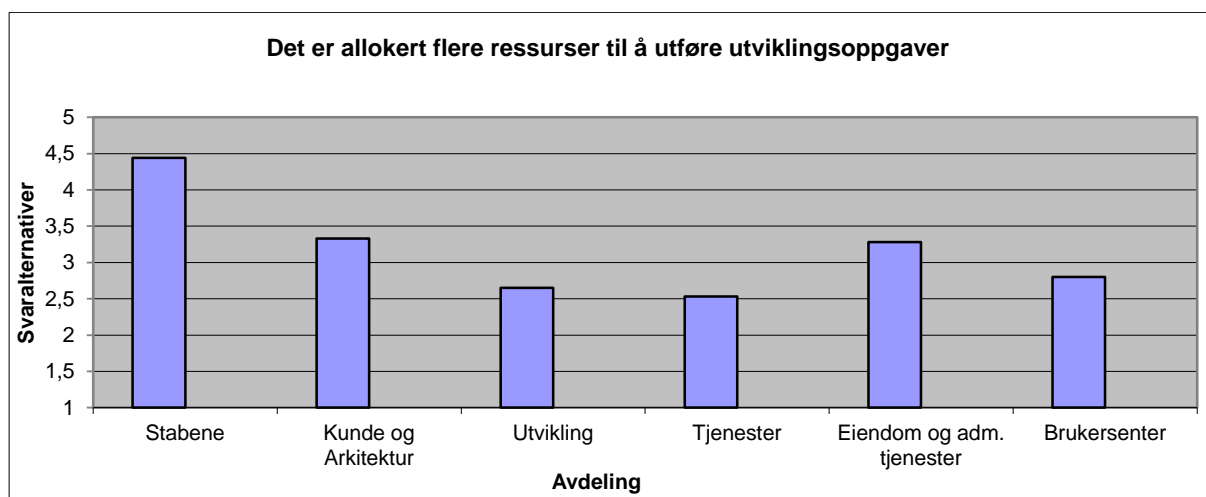


Tabell 6: Antall svar innen de ulike kategoriene knyttet til spørsmålet om det er allokert flere ressurser til å utføre utviklingsoppgaver.

Tabell 6 viser frekvensfordeling i forhold til de aktuelle svaralternativene. Gjennomsnittlig svar var 2,8. Det er kun 33 respondenter (12,2 %) som mener det er allokert flere ressurser til å utføre utviklingsoppgaver. 60 av respondentene (22,2 %) er delvis enig i påstanden.

Tabellen viser at 62 av respondentene (22,9 %) er helt uenig og 56 av respondentene (20,7 %)

er delvis uenig i påstanden. Dette betyr at 118 av respondentene (43,7 %) er helt eller delvis uenig i at det er allokert flere ressurser til å utføre utviklingsoppgaver. 59 av respondentene (21,8 %) har valgt alternativ 3, verken/ eller.



Tabell 7: Avdelingsvise gjennomsnittssvar i forhold til spørsmålet ”Det er allokert flere ressurser til å utføre utviklingsoppgaver”.

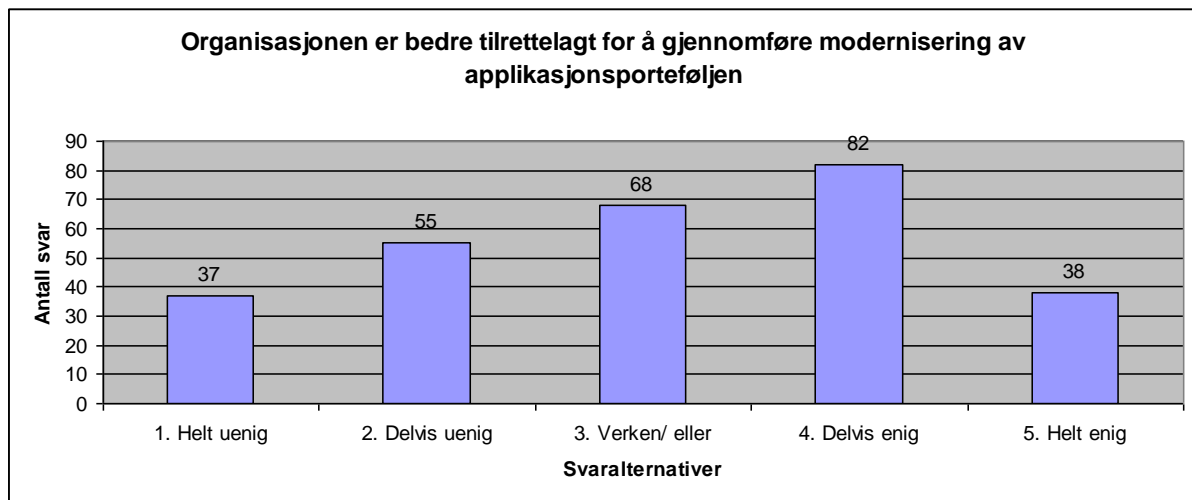
Tabell 7 viser gjennomsnittsskårene på skalaen 1-5 for de ulike avdelingene. Respondentene fra avdeling Utvikling (gjennomsnittsskår 2,6) mener det i liten grad er allokert flere ressurser til utviklingsoppgaver. Respondentene fra avdeling Tjenester (gjennomsnittsskår 2,5) mener også at det i liten grad er allokert flere ressurser til utviklingsoppgaver. Det er stabene (gjennomsnittsskår 4,4) som svarer mest positivt på denne påstanden.

	Spørsmål	Leder	Medarbeider	P-verdi
	Måloppnåelse	(n= 34)	(n=374)	
Q11-3	Det er allokert flere ressurser til å utføre utviklingsoppgaver	3,61	2,72	0,002

Tabell 8: Gjennomsnittssvar fra hhv. ledere og medarbeidere i forhold til spørsmålet om det er allokert flere ressurser til å utføre utviklingsoppgaver.

Tabell 8 viser forskjell i gjennomsnittsskåre for hhv. ledere og medarbeidere i forhold til allokering av ressurser for å utføre utviklingsoppgaver ($p=0,002$). Lederne har gjennomsnittsskåre på 3,61 som er signifikant høyere, bedre, sammenlignet med medarbeiderne som har gjennomsnittsskåre på 2,72.

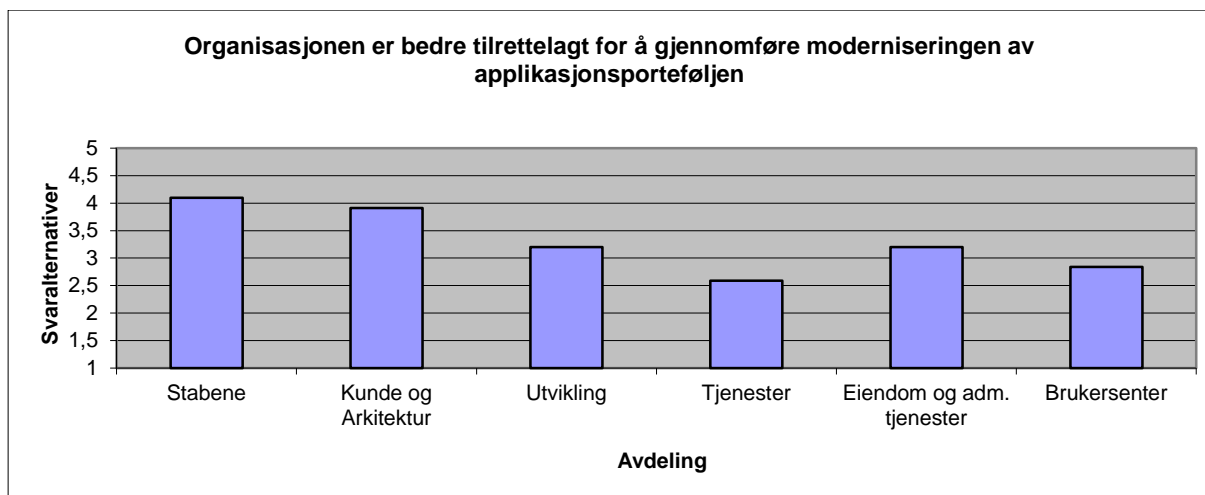
4.1.3 Organisasjonens tilrettelegging for å gjennomføre moderniseringen av applikasjonsporteføljen



Tabell 9: Antall svar innen de ulike kategoriene knyttet til spørsmålet om organisasjonen er bedre tilrettelagt for å gjennomføre moderniseringen.

Tabell 9 viser frekvensfordeling i forhold til de aktuelle svaralternativene.

Gjennomsnittsskåre var 3,1. Tabellen viser at 38 av respondentene (13,5 %) mener organisasjonen er bedre tilrettelagt for å gjennomføre moderniseringen, og 82 av respondentene (29,2 %) er delvis enig i påstanden. Dette betyr at 120 av respondentene (42,8 %) er positive i forhold til påstanden, mens 37 er helt uenig i påstanden (13,2 %) og 55 (19,6 %) er delvis uenig i påstanden.



Tabell 10: Avdelingsvise gjennomsnittssvar knyttet til spørsmålet om organisasjonen er bedre tilrettelagt for å gjennomføre moderniseringen.

Tabell 10 viser gjennomsnittsskårene på skalaen 1-5 for de ulike avdelingene. Respondentene fra avdeling Tjenester (gjennomsnittsskår 2,5) mener at organisasjonen i liten grad er tilrettelagt for moderniseringen. Stabene (gjennomsnittsskår 4,1) og avdeling Kunde og arkitektur (gjennomsnittsskår 3,9) svarer mest positivt på denne påstanden. Respondentene fra avdeling Utvikling har gjennomsnittsskår på 3,2.

	Spørsmål	Leder	Medarbeider	P-verdi
	Måloppnåelse	(n= 34)	(n=374)	
Q11-2	Organisasjonen er bedre tilrettelagt for å gjennomføre moderniseringen av applikasjonsporteføljen	4,00	3,02	<0,001

Tabell 11: Gjennomsnittssvar fra hhv. ledere og medarbeidere i forhold til gjennomføringen av moderniseringen.

Tabell 11 viser forskjell i gjennomsnittsskår for hhv. ledere og medarbeidere i forhold til om organisasjonen er bedre tilrettelagt for å gjennomføre moderniseringen ($p < 0,001$). Lederne har gjennomsnittsskår på 4,00 som er signifikant høyere, bedre enn medarbeiderne som har gjennomsnittsskår på 3,02.

Overnevnte viser funnene fra den kvantitative undersøkelsen. For å fremskaffe bedre forståelse for hva som ligger bak resultatene fra spørreundersøkelsen, ble dette temaet fulgt opp i den kvalitative undersøkelsen. Den påfølgende presentasjon viser funn som har framkommet i denne delen av studien. Funnene er strukturert i matrisen under.

<i>Meningsbærende enheter</i>	<i>Subkategorier</i>	<i>Tema</i>	<i>Hovedtema</i>
<p>”... bedre tilrettelagt fordi vi har fått en sterkere arkitekturfunksjon.”</p> <p>”... klarer å se ”flere dimensjoner” i planleggingsfasen og får dermed utredninger som er i tråd med moderniseringen.”</p> <p>”... ny struktur er kanskje en forutsetning for at vi skal kunne få til moderniseringen.”</p> <p>”... utvikling har kanskje blitt en flaskehals som hemmer moderniseringen.”</p> <p>”Vi må bli bedre til å jobbe med Tjenester, standardisere og automatisere.”</p> <p>”... for utydelig hvem som sitter ”i førersetet” for moderniseringen og hva resultatet skal bli. ”Folk holder derfor igjen på det gamle.”</p> <p>”Vi får ikke modernisert oss, hvis vi ikke endrer måte å jobbe på og tenke på.”</p>	<p>Sterkere arkitektur</p> <p>”Helhetlig planlegging”</p> <p>”flaskehals”</p> <p>”styrings-utydelighet”</p> <p>”oppgaveendring”</p>	<p>- struktur</p> <p>- kultur</p> <p>- samarbeid</p>	<p>- ”Forandringsforståelse og samspill”</p>

Tabell 12: Oppsummering fra intervjuene i forhold til spørsmålet om organisasjonen er bedre tilrettelagt for å gjennomføre moderniseringen.

Den første kolonnen i matrisen viser meningsbærende enheter. Med utgangspunkt i de meningsbærende enhetene har jeg utviklet subkategorier, som deretter danner grunnlag for utvalgte tema. De utvalgte tema danner grunnlag for hovedtema. Matrisen skal kunne leses

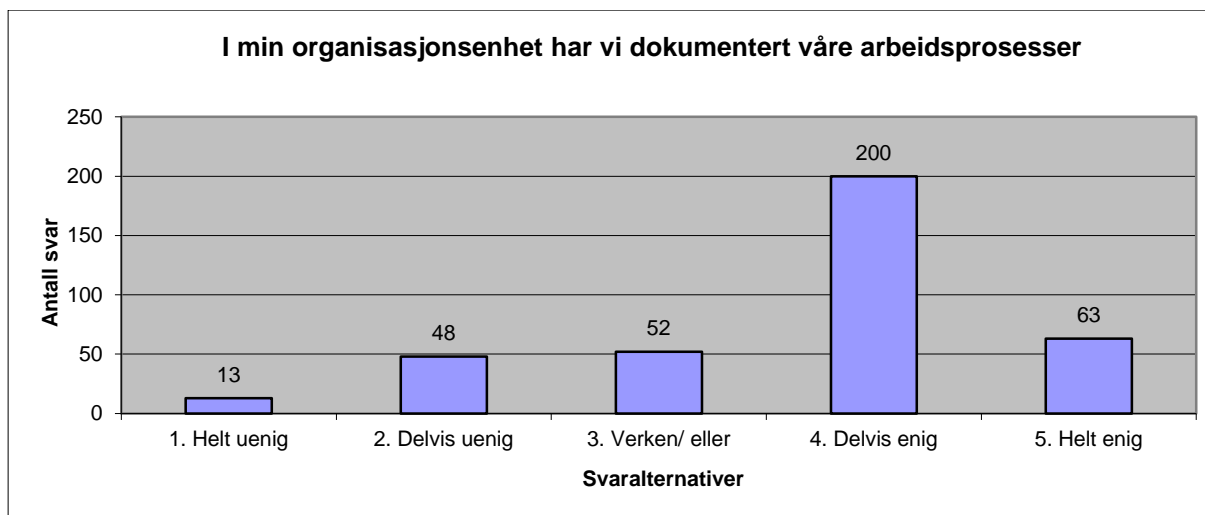
begge veier og jeg har tilstrebet å finne alminnelige ord, gjerne i form av metaforer, som hovedtema.

Som det framkommer av matrisen (tabell 12), uttrykker informantene delte oppfatninger i forhold til om organisasjonen er bedre tilrettelagt for å gjennomføre moderniseringen. På den ene siden framheves det at organisasjonen har fått en sterkere arkitekturfunksjon og bedre helhetlig planlegging. Det hevdes at *”...ny struktur var kanskje en forutsetning for at vi skal få til moderniseringen.”* På den andre siden gir informantene uttrykk for ”styringsutydelighet” og det hevdes følgende: *”...for utydelig hvem som sitter ”i førersetet” for moderniseringen og hva resultatet skal bli.”* En annen utfordring gjelder samhandling og kultur. Det framkommer i intervju følgende: *”Vi må bli flinkere til å jobbe med Tjenester, standardisere og automatisere.”* Når det gjelder kulturelle utfordringer, hevdes det følgende: *”Vi får ikke modernisert oss, hvis vi ikke endrer måte å jobbe på og tenke på.”*

Når vi ser resultatene fra spørreundersøkelsen i sammenheng med hovedtemaene som framkommer fra intervjuene, får vi bekreftet at det er ulike oppfatninger av om organisasjonen er bedre tilrettelagt for å gjennomføre moderniseringen. Undersøkelsen viser at 42,8 % er positive til denne påstanden og representerer kanskje de som i den kvalitative undersøkelsen tar til orde for at SITS har fått en sterkere arkitekturfunksjon og bedre helhetlig planlegging. Men mange av respondentene i spørreundersøkelsen er delvis uenig (19,6 %) eller helt uenig (13,2 %) i påstanden (tabell 9). De som er delvis eller helt uenig påstanden, kan kanskje representere utsagnene i den kvalitative undersøkelsen, som gjelder ”styringsutydelighet” og ”oppgaveendring” .

4.2 Implementeringen av standardiserte arbeidsprosesser

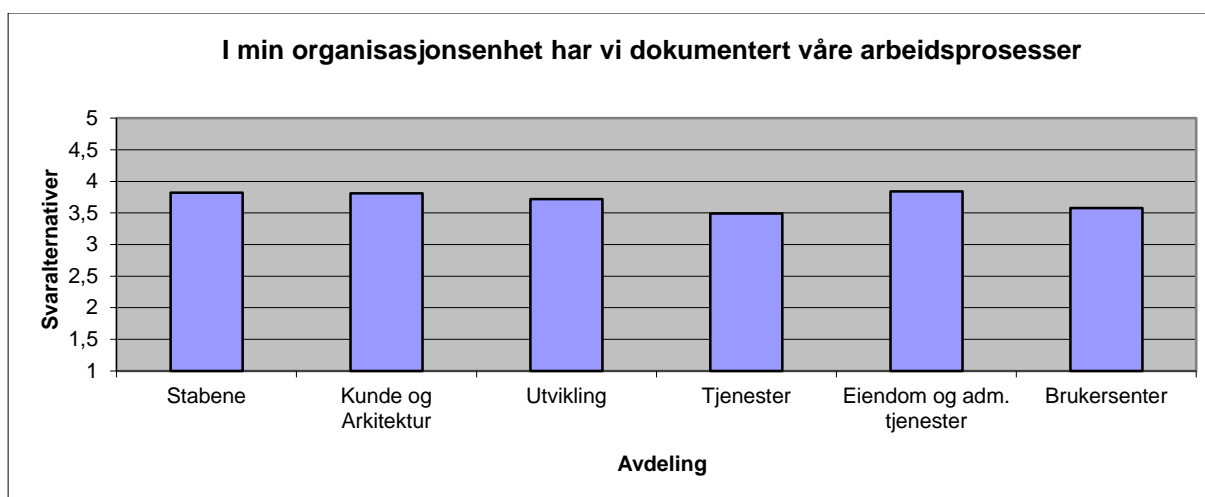
Et sentralt mål ved den nye organisasjonsstrukturen var å tilrettelegge for effektive prosesser gjennom bruk av beste praksis, standardisering av arbeidsprosesser og etterlevelse av prosesser.



Tabell 13: Antall svar innen de ulike kategoriene knyttet til spørsmålet ”I min enhet har vi dokumentert våre arbeidsprosesser”.

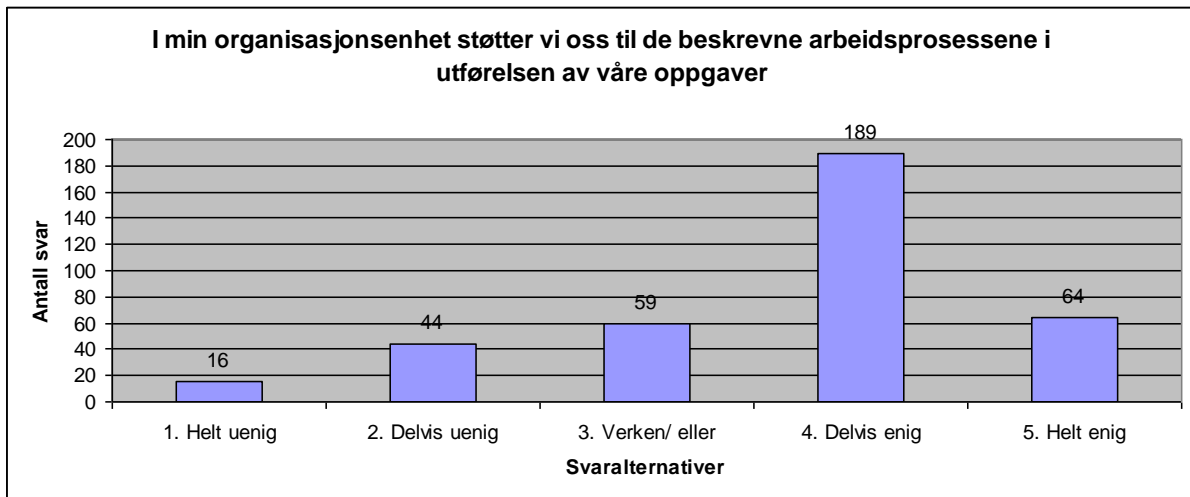
Tabell 13 viser frekvensfordeling i forhold til de aktuelle svaralternativene.

Gjennomsnittssvar var 3,7. Tabellen viser at 63 av respondentene (16,7 %) mener de har dokumentert arbeidsprosessene i sin organiasjonsenhet, og 200 av respondentene (53,1 %) er delvis enig i at de har dokumentert sine prosesser. Dette betyr at 263 av respondentene (69,9 %) er helt eller delvis enig i at de har dokumentert sine arbeidsprosesser, mens 13 (3,4 %) er helt uenig i påstanden og 48 (12,7 %) er delvis uenig i påstanden.



Tabell 14: Avdelingsvise gjennomsnittssvar i forhold til spørsmålet ”I min enhet har vi dokumentert våre arbeidsprosesser”

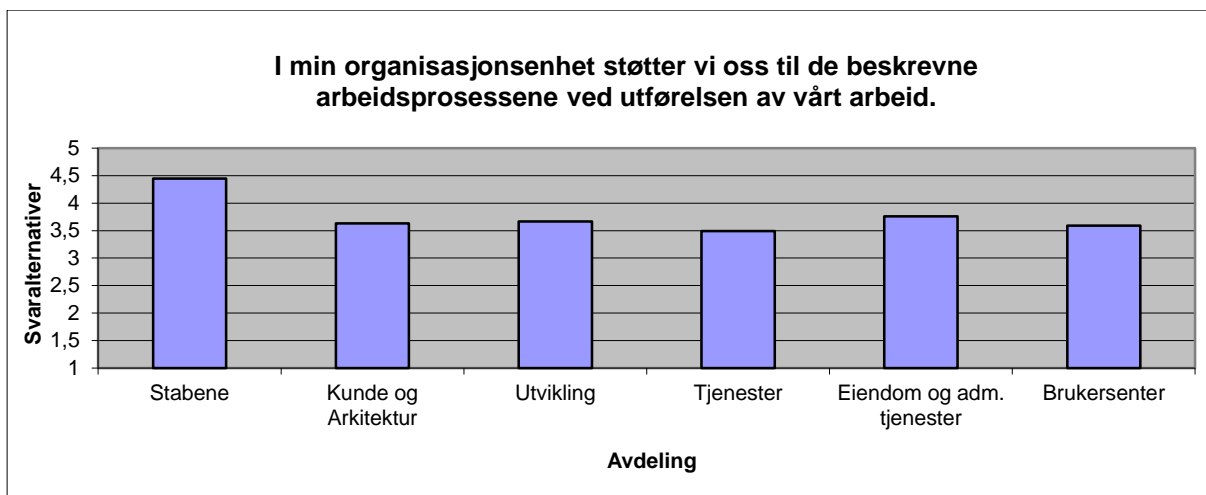
Tabell 14 viser gjennomsnittsskårene på skalaen 1-5 for de ulike avdelingene. Respondentene fra avdeling Utvikling har en gjennomsnittsskåre på 3,7. Respondentene fra avdeling Tjenester har en gjennomsnittsskåre på 3,49 og dette er den laveste skåren av alle avdelingene. Det er stabene (gjennomsnittsskåre 3,8) som svarer mest positivt på denne påstanden.



Tabell 15: Antall svar innen de ulike kategoriene knyttet til spørsmålet ”I min enhet støtter vi oss til de beskrevne arbeidsprosessene ”.

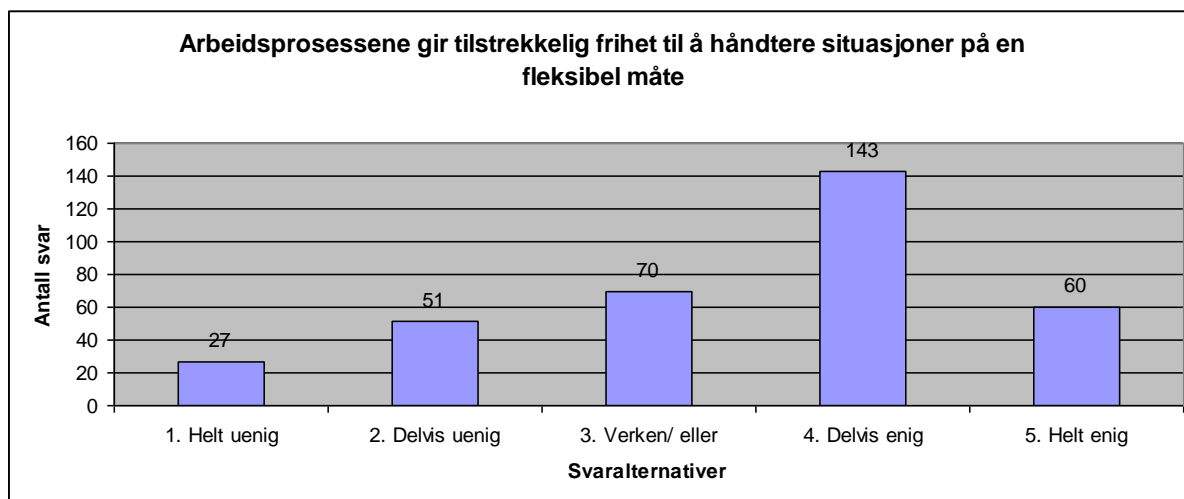
Tabell 15 viser frekvensfordeling i forhold til de aktuelle svaralternativene.

Gjennomsnittssvar var 3,6. Tabellen viser at 64 av respondentene (17,2 %) mener de støtter seg til de beskrevne arbeidsprosessene ved utførelsen av sine arbeidsoppgaver, og 189 av respondentene (50,8) er delvis enig i påstanden. Dette betyr at 253 av respondentene (68,1 %) er helt eller delvis enig i at de har beskrevne arbeidsprosesser og støtter seg til disse, mens 16 (4,3 %) er helt uenig i påstanden og 44 (11,8 %) er delvis uenig i påstanden.



Tabell 16: Avdelingsvise gjennomsnittssvar i forhold til spørsmålet ”I min enhet støtter vi oss til de beskrevne arbeidsprosessene”.

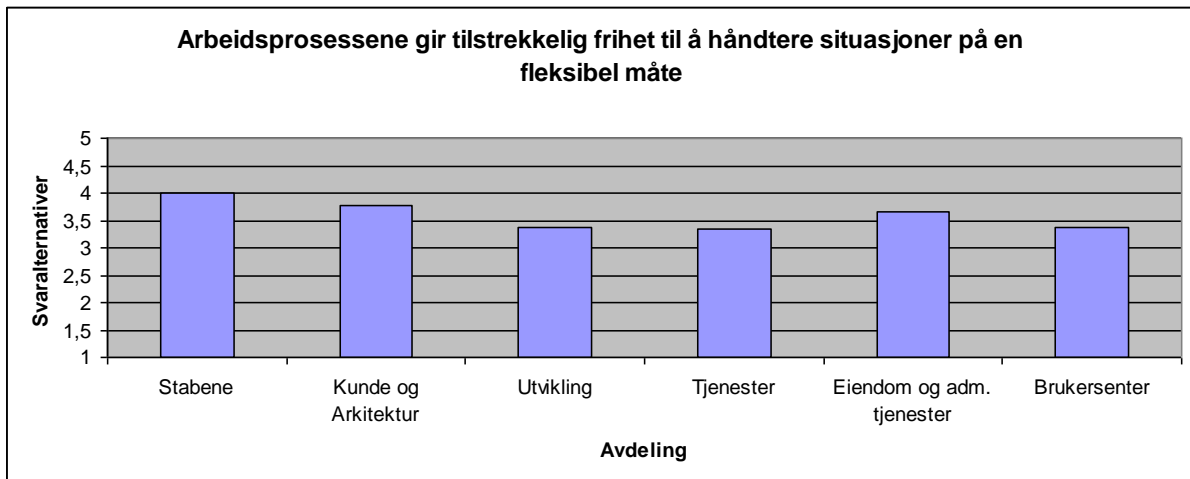
Tabell 16 viser gjennomsnittsskårene på skalaen 1-5 for de ulike avdelingene. Respondentene fra avdeling Utvikling har en gjennomsnittsskåre på 3,6. Respondentene fra avdeling Tjenester har en skåre på 3,4 og dette er den laveste skåren av alle avdelingene. Det er stabene (gjennomsnittsskåre 4,4) som svarer mest positivt på denne påstanden.



Tabell 17: Antall svar innen de ulike kategoriene knyttet til spørsmålet ”Arbeidsprosessene gir frihet til å håndtere situasjoner fleksibelt”.

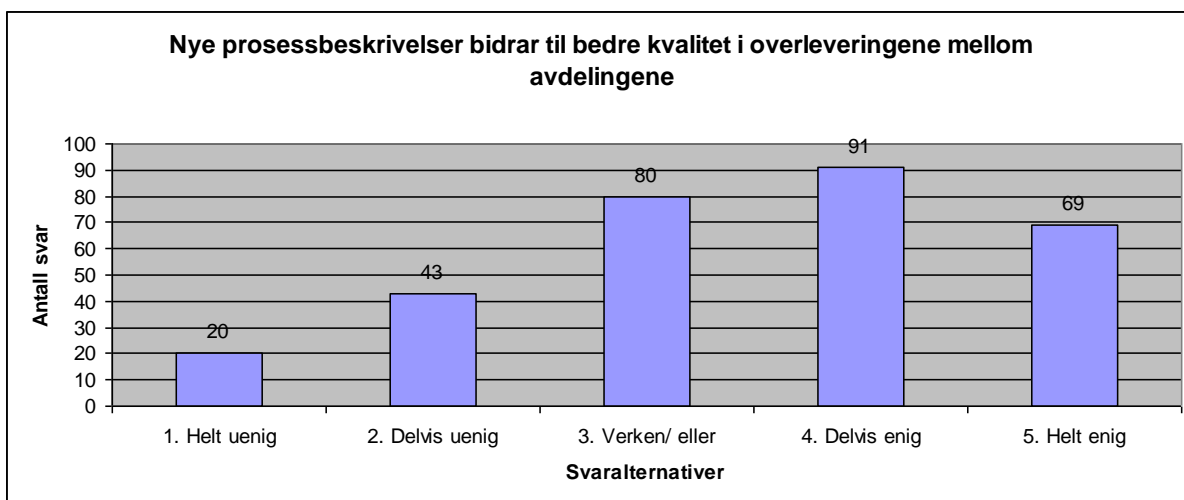
Tabell 17 viser frekvensfordeling i forhold til de aktuelle svaralternativene.

Gjennomsnittssvar var 3,5. Tabellen viser at 60 av respondentene (17,1 %) mener arbeidsprosessene gir tilstrekkelig frihet til å håndtere situasjoner på en fleksibel måte, og 143 av respondentene (40,7) er delvis enig i påstanden. 27 (7,6 %) av respondentene er helt uenig i påstanden og 51 (14,5 %) er delvis uenig i påstanden.



Tabell 18: Avdelingsvise gjennomsnittssvar i forhold til spørsmålet ”Arbeidsprosessene gir frihet til å håndtere situasjoner fleksibelt”.

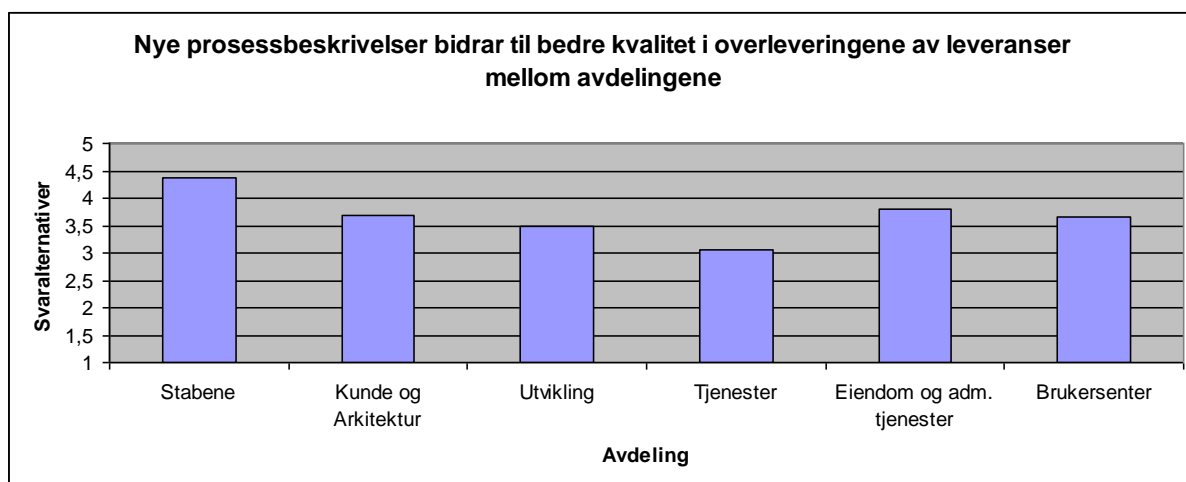
Tabell 18 viser gjennomsnittsskårene på skalaen 1-5 for de ulike avdelingene. Respondentene fra avdeling Utvikling har gjennomsnittsskåre på 3,3. Det samme gjelder respondentene fra avdeling Tjenester. Det er stabene (gjennomsnittsskåre 4,0) som svarer mest positivt på denne påstanden.



Tabell 19: Antall svar innen de ulike kategoriene knyttet til spørsmålet ”Nye prosessbeskrivelser bidrar til bedre kvalitet i overleveringene”.

Tabell 19 viser frekvensfordeling i forhold til de aktuelle svaralternativene.

Gjennomsnittsskåre var 3,5. Tabellen viser at 69 av respondentene (22,7 %) mener nye prosessbeskrivelser bidrar til bedre kvalitet i overleveringene mellom avdelingene, og 91 av respondentene (30 %) er delvis enig i påstanden.



Tabell 20: Avdelingsvise gjennomsnittssvar knyttet til spørsmålet ”Nye prosessbeskrivelser bidrar til bedre kvalitet i overleveringene”.

Tabell 20 viser gjennomsnittsskårene på skalaen 1-5 for de ulike avdelingene. Respondentene fra avdeling Utvikling har en gjennomsnittsskåre på 3,5 og respondentene fra avdeling Tjenester har en gjennomsnittsskåre på 3,0. Det er stabene (gjennomsnittsskåre 4,3) som svarer mest positivt på denne påstanden.

	Spørsmål	Leder	Medarbeider	P-verdi
	Standardisering av arbeidsprosessene	(n= 34)	(n=374)	
Q16-1	I min organisasjonsenhet har vi dokumentert våre arbeidsprosesser	3,85	3,65	0,310
Q16-2	I min organisasjonsenhet støtter vi oss til de beskrevne arbeidsprosessene ved utførelsen av våre oppgaver	4,11	3,61	0,014
Q16-4	Arbeidsprosessene gir tilstrekkelig frihet til å håndtere situasjoner på en fleksibel måte	3,77	3,42	0,145
Q17-3	Nye prosessbeskrivelser bidrar til bedre kvalitet i overleveringene av leveranser mellom avdelingene	3,96	3,43	0,023

Tabell 21: Gjennomsnittssvar fra hhv. ledere og medarbeidere i forhold til spørsmålene knyttet til implementering av standardiserte prosesser.

Tabell 21 viser forskjell i gjennomsnittsskåre for hhv. ledere og medarbeidere. Medarbeiderne rapporterer signifikant lavere gjennomsnittsskåre for om de støtter seg til beskrevne arbeidsprosesser ved utførelsen av arbeidsoppgaver sammenlignet med lederne ($p=0,014$). Spørsmålet om nye prosessbeskrivelser bidrar til bedre kvalitet i overleveringene av leveranser mellom avdelingene (q17-3), viser også en signifikant forskjell mellom medarbeiderne og ledere ($p=0,023$). Lederne har på de to nevnte spørsmålene (q16-2 og q17-3) gj.sn. skåre som er signifikant høyere, bedre, enn medarbeidernes gjennomsnittsskåre. For de to andre spørsmålene (q16-1 og q16-4) er det ingen signifikant forskjell mellom ansattegruppene.

Overnevnte viser funnene fra den kvantitative undersøkelsen. For å fremskaffe bedre forståelse for hva som ligger bak resultatene fra spørreundersøkelsen, ble dette temaet fulgt

opp i den kvalitative undersøkelsen. Den påfølgende presentasjon viser funn som har framkommet i denne delen av studien. Funnene er strukturert i matrisen under.

<i>Meningsbærende enheter</i>	<i>Subkategorier</i>	<i>Tema</i>	<i>Hovedtema</i>
<p>”...positivt å få på plass prosesser, spesielt for oss på tjenester, hvor det har vært mange dårlige overleveringer tidligere.”</p> <p>-”... positivt at vi tydeliggjør roller og ansvar gjennom prosessene.”</p> <p>- ”.. tjenester har blitt bemyndiget til å stå imot oss på system, - det er bra.”</p> <p>-”.. standardiserte prosesser har ikke bidratt til mer effektiv produksjon.”</p> <p>-”.. det er mye prat og det lander aldri. Mange av prosessene er ikke etablert.”</p> <p>”.. må jobbe stegvis for å få folk til å se meningen med prosessene.”</p> <p>”.. ikke alle som forstår prosesser. Man må få folk ut av boksen og få de til å forstå at de er en del av et større hele.”</p> <p>”Vi sliter med tverrgående prosesser pga. kulturelle utfordringer. Vi er vant til å jobbe i silo og det henger nok igjen ennå.”</p>	<p>Tydeligere roller og ansvar</p> <p>”Bemyndiget”</p> <p>”På sin egen tue”</p> <p>”Felles standard”</p>	<p>Ansvars/ rolle avklaring</p> <p>”Etableringstregghet”</p> <p>”Prosess- og mål- forståelse”</p>	<p><i>Tydeligere roller og ansvar, men utfordringer i forhold til kompleksitet og meningen med prosessene.</i></p>

Tabell 22: Oppsummering fra intervjuene knyttet til spørsmålene om implementering av standardiserte arbeidsprosesser.

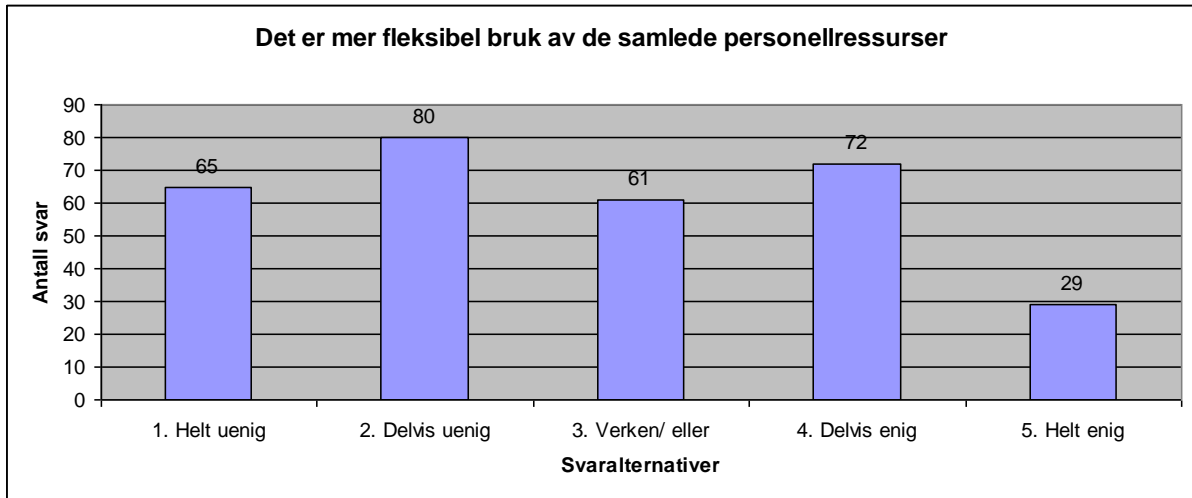
Matrisen viser at jeg i den første kolonnen har trukket ut de meningsbærende enhetene basert på intervjuene. Med utgangspunkt i disse har jeg utviklet subkategorier, som deretter danner

grunnlag for utvalgte tema. De utvalgte tema danner grunnlag for hovedtema. Matrisen skal kunne leses begge veier, og jeg har tilstrebet å finne alminnelige ord som hovedtema.

Som det framkommer av tabell 22, uttrykker informantene delte oppfatninger om implementeringen av standardiserte prosesser i SITS. På den ene siden framheves det at det har vært positivt at roller og ansvar har blitt tydeliggjort. Det hevdes følgende: *"...Tjenester har blitt bemyndiget til å stå i mot oss på system, - det er bra."* På den andre siden gir informantene uttrykk for en del utfordringer knyttet til implementering av standardiserte arbeidsprosesser. Det hevdes at: *"...standardiserte prosesser har ikke bidratt til mer effektiv produksjon."* Videre framkommer det fra den kvalitative undersøkelsen at *"...det er mye prat og det lander aldri. Mange av prosessene er ikke etablert."* Det gis også uttrykk for manglende forståelse for prosesser og at det mangler forståelse for *"at man er en del av et større hele."* Det framkommer også at det er kulturelle utfordringer. En informant hevder: *"Vi sliter med tverrgående prosesser på grunn av kulturelle utfordringer. Vi er vant til å jobbe i silo og det henger nok igjen ennå."*

Det er tydeligere roller og ansvar, men utfordringer i forhold til kompleksitet, kultur og meningen med prosessene. Når vi ser dette i forhold til funnene i den kvantitative undersøkelsen, ser vi at gjennomsnittsskåre for spørsmålene knyttet til standardisering av prosesser ligger mellom 3,5 og 3,7. Dette kan gi uttrykk for en bekreftelse av at det er utfordringer knyttet til standardisering av prosesser, slik det kommer til uttrykk i den kvalitative undersøkelsen, der det hevdes at *"...det er mye prat og det lander aldri. Mange av prosessene er ikke etablert"* og at *"Vi sliter med tverrgående prosesser på grunn av kulturelle utfordringer."*

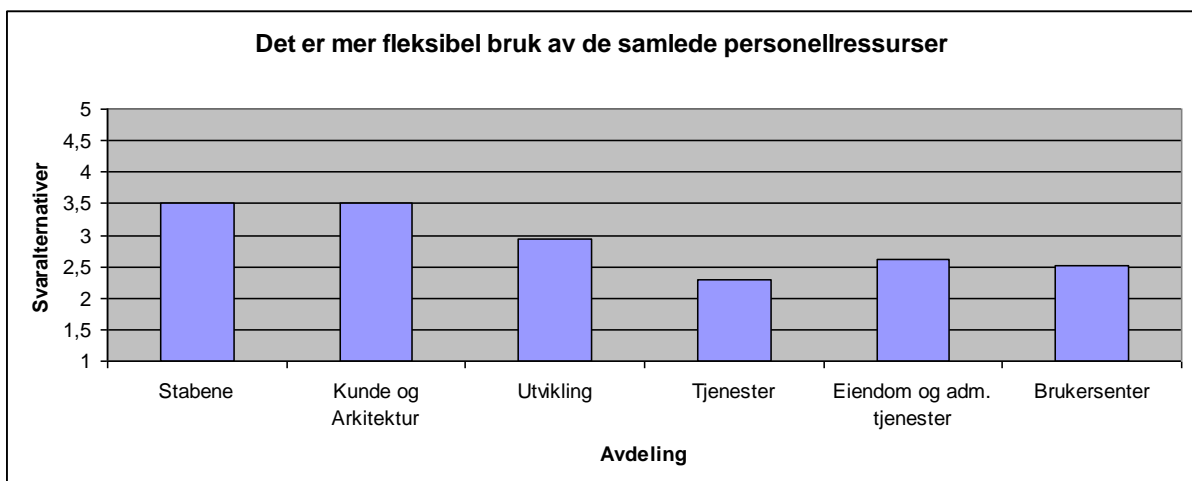
4.3 Fleksibel ressursutnyttelse i den nye organisasjonen



Tabell 23: Antall svar innen de ulike kategoriene knyttet til spørsmålet ”Det er mer fleksibel bruk av de samlede personellressurser”

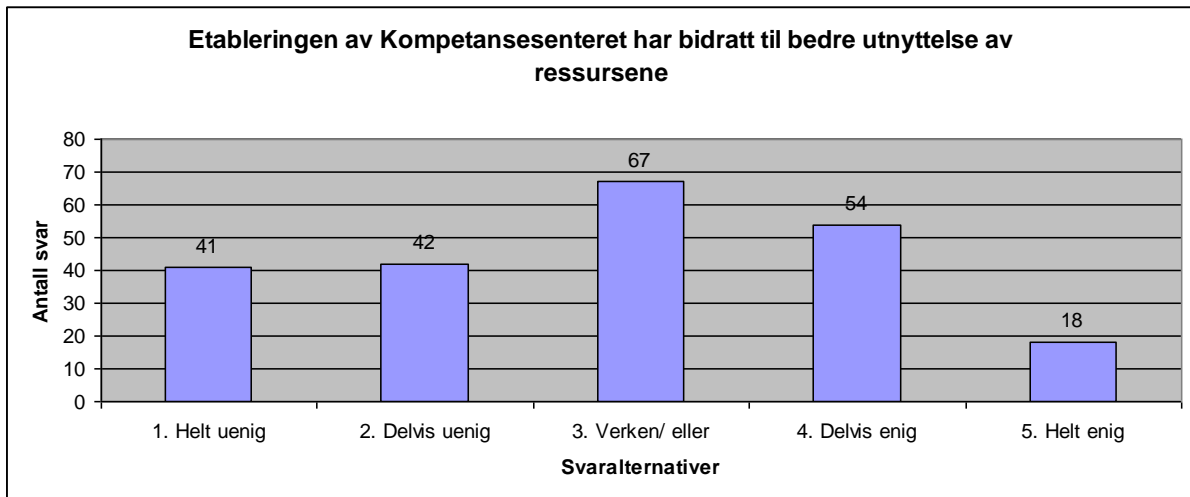
Tabell 23 viser frekvensfordeling i forhold til de aktuelle svaralternativene.

Gjennomsnittssvar var 2,7. Tabellen viser at 29 av respondentene (9,4 %) mener det er mer fleksibel bruk av de samlede personellressurser, og 72 av respondentene (23,4 %) er delvis enig i påstanden. 65 (21,1 %) av respondentene er helt uenig i påstanden, og 80 (26,0 %) er delvis uenig i påstanden. Tabellen viser at 145 av respondentene (47,2 %) er helt uenig eller delvis uenig i at man har fått mer fleksibel bruk av de samlede personellressursene.



Tabell 24: Avdelingsvise gjennomsnittssvar knyttet til spørsmålet ”Det er mer fleksibel bruk av de samlede personellressurser i SITS”.

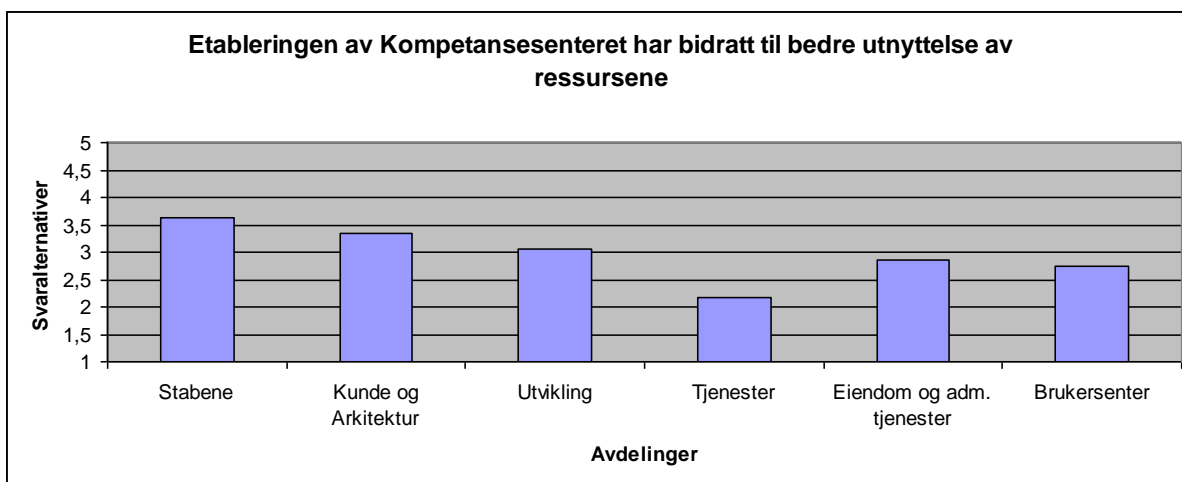
Tabell 24 viser gjennomsnittsskårene på skalaen 1-5 for de ulike avdelingene. Respondentene fra avdeling Utvikling har en gjennomsnittsskåre på 2,9 og respondentene fra avdeling Tjenester har en gjennomsnittsskåre på 2,2. Det er stabene og avdeling Kunde og arkitektur (begge gjennomsnittsskåre 3,5) som svarer mest positivt på denne påstanden.



Tabell 25: Antall svar innen de ulike kategoriene knyttet til spørsmålet om ”Etableringen av Kompetansesenteret har bidratt til bedre utnyttelse av ressursene”.

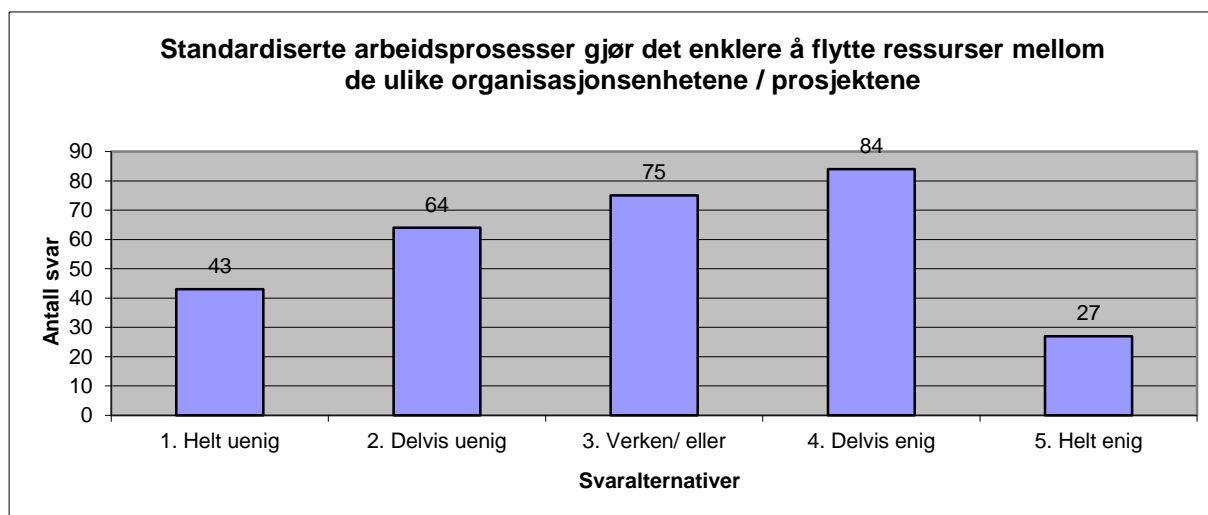
Tabell 25 viser frekvensfordeling i forhold til de aktuelle svaralternativene.

Gjennomsnittssvar var 2,8. Tabellen viser at 18 av respondentene (8,1 %) er helt enig i påstanden om at etableringen av Kompetansesenteret har bidratt til bedre utnyttelse av ressursene, og 52 av respondentene (23,4 %) er delvis enig i påstanden. Figuren viser at 83 av respondentene (37,3 %) er helt uenig eller delvis uenig i at etableringen av Kompetansesenteret har bidratt til økt fleksibilitet.



Tabell 26: Avdelingsvise gjennomsnittssvar for spørsmålet ”Etableringen av Kompetansesenteret har bidratt til bedre utnyttelse av ressursene”.

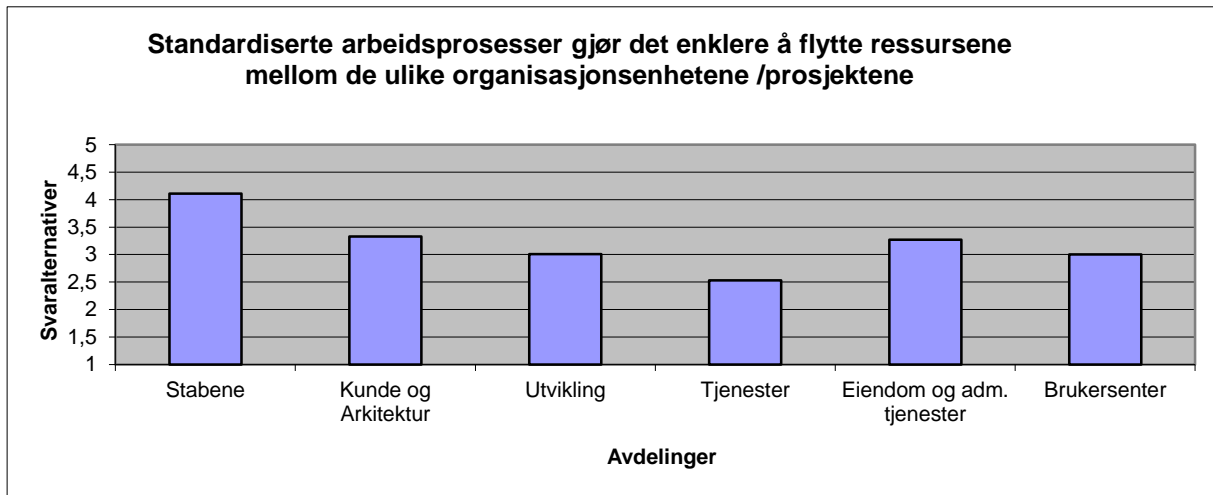
Tabell 26 viser gjennomsnittsskårene på skalaen 1-5 for de ulike avdelingene. Respondentene fra avdeling Utvikling har en gjennomsnittsskåre på 3,0 og respondentene fra avdeling Tjenester har en gjennomsnittsskåre på 2,1. Det er stabene (gjennomsnittsskåre 3,6) og avdeling Kunde og arkitektur (gjennomsnittsskåre 3,3) som svarer mest positivt på denne påstanden.



Tabell 27: Antall svar innen de ulike kategoriene for spørsmålet ”Standardiserte arbeidsprosesser gjør det enklere å flytte ressurser”.

Tabell 27 viser frekvensfordeling i forhold til de aktuelle svaralternativene.

Gjennomsnittssvar var 3,0. Tabellen viser at 27 av respondentene (9,2 %) er helt enig i påstanden om at standardiserte prosesser gjør det enklere å flytte ressursene mellom ulike organisasjonsheter og prosjekter. 84 av respondentene (28,6 %) er delvis enig i påstanden. Tabellen viser at 107 av respondentene (36,5 %) er helt uenig eller delvis uenig i påstanden.



Tabell 28: Avdelingsvise gjennomsnittssvar i forhold til spørsmålet "Standardiserte arbeidsprosesser gjør det enklere å flytte ressurser".

Tabell 28 viser gjennomsnittsskårene på skalaen 1-5 for de ulike avdelingene. Respondentene fra avdeling Utvikling har en gjennomsnittsskåre på 3,0 og respondentene fra avdeling Tjenester har en gjennomsnittsskåre på 2,5. Den andre tjenesteavdelingen Eiendom og administrative tjenester har en gjennomsnittsskåre på 3,2. Det er stabene (gjennomsnittsskåre 4,2) som svarer mest positivt på denne påstanden.

	Spørsmål	Leder	Medarbeider	P-verdi
	Fleksibel utnyttelse av de menneskelige ressursene	(n= 34)	(n=374)	
Q11-1	Det er mer fleksibel bruk av de samlede personellressurser i SITS	3,37	2,68	0,007
Q11-4	Etableringen av Kompetansesenteret har bidratt til bedre utnyttelse av ressursene	3,39	2,79	0,048
Q18-2	Standardiserte arbeidsprosesser gjør det enklere å flytte ressursene mellom de ulike organisasjonsenhetene / prosjektene	3,54	2,90	0,010

Tabell 29: Gjennomsnittssvar fra hhv ledere og medarbeidere i forhold til spørsmålene om fleksibel utnyttelse av ressursene.

Tabell 29 viser forskjell i gjennomsnittsskåre for hhv. ledere og medarbeidere i forhold til spørsmålene knyttet til økt fleksibel utnyttelse av ressursene. Tabellen viser at for alle de tre utvalgte spørsmålene er $p < 0,05$. Gjennomsnittsskåren viser at lederne på alle de tre utvalgte spørsmålene svarer signifikant bedre, mer positivt eller høyere enn medarbeiderne svarer.

Overnevnte viser funnene fra den kvantitative undersøkelsen. For å fremskaffe bedre forståelse for hva som ligger bak resultatene fra spørreundersøkelsen, ble dette temaet fulgt opp i den kvalitative undersøkelsen. Den påfølgende presentasjon viser funn som har framkommet i denne delen av studien. Funnene er strukturert i matrisen under.

<i>Meningsbærende enheter</i>	<i>Subkategorier</i>	<i>Tema</i>	<i>Hovedtema</i>
<p>”Bedre styring og prosesser presser igjennom deling av ressurser og kompenserer for manglende holdninger i forhold til å dele ressurser.”</p> <p>”Muligheten for mer fleksibel ressursutnyttelse er bedre etter at ny organisasjonsstruktur ble etablert.”</p> <p>”...noe utveksling av ressurser mellom systemene i Utvikling,</p>	<p>”Kan bli bedre”</p>	<p>Potensiale</p>	

<p>men det er potensiale for at det kan bli enda bedre.”</p> <p>”... flytting mellom systemer kan ikke skje raskt, krever langsiktig planlegging og at man er villig til å ta kostnaden ved å utvikle ressursene.”</p> <p>”Fleksibiliteten ødelegges av at I&U bestiller full pott.”</p> <p>”For et par småsystemer opererer vi med høyrisiko, som følge av at ressurser er flyttet til andre systemer.”</p> <p>”Kulturutfordring; lederne sitter fortsatt med ”sine hjertebar” og vi får ikke til fleksibilitet.”</p> <p>”Hvis du først har avgitt ressurser, må du ikke regne med å få de tilbake til tross for at du har gitt beskjed om at du trenger ressursen i spesielle situasjoner, så sitter du igjen med Svarteper sjøl.”</p> <p>”Bedre bemanning av prosjektene.”</p> <p>”Kompetansesenteret sender alle sine ressurser til prosjektene og da får vi ingen fleksibilitet i forhold til tjenestene / systemene.”</p> <p>”Kompetansesenteret må låne ut ressurser til linjen i Utvikling i henhold til intensjonene med Kompetansesenteret.”</p> <p>”Kompetansesenteret har basert seg på å fokusere på moderne plattformer, mens systemseksjonene blir sittende igjen med ”den gamle kompetansen.”</p> <p>”... hvilke ressurser er flyttbare?”</p>	<p>”ikke rom for fleksibilitet”</p> <p>”for lavt bemannet”</p> <p>Vil ikke gi fra seg enkeltressurser</p> <p>Bemanner prosjektene, men liten fleksibilitet internt i Utvikling</p> <p>Ikke etter intensjonene</p> <p>”ny og gammel kompetanse”</p> <p>Flyttbare</p>	<p>Manglende forutsetninger for fleksibilitet</p> <p>Risiko</p> <p>”Ressurser gir leder makt”</p> <p>”Hjertebar”</p> <p>”Gatekeepere” (splid mellom vi og dem)</p> <p>Hevd (tar ressursene til prosjektene og linjen blir taper)</p>	<p><i>Gode intensjoner, men vanskelig å gjennomføre i praksis.</i></p>
---	---	--	--

Tabell 30: Oppsummering fra intervjuene i forhold til i hvilken grad det er mer fleksibel ressursutnyttelse.

Matrisen viser i den første kolonnen sentrale meningsbærende enheter fra utsagn som framkom i intervjuet når dette tematisk ble berørt. Med utgangspunkt i de meningsbærende enhetene har jeg utviklet subkategorier, som deretter danner grunnlag for utvalgte tema. De utvalgte tema danner grunnlag for hovedtema. Matrisen skal kunne leses begge veier og jeg har tilstrebet å finne alminnelige ord som hovedtema.

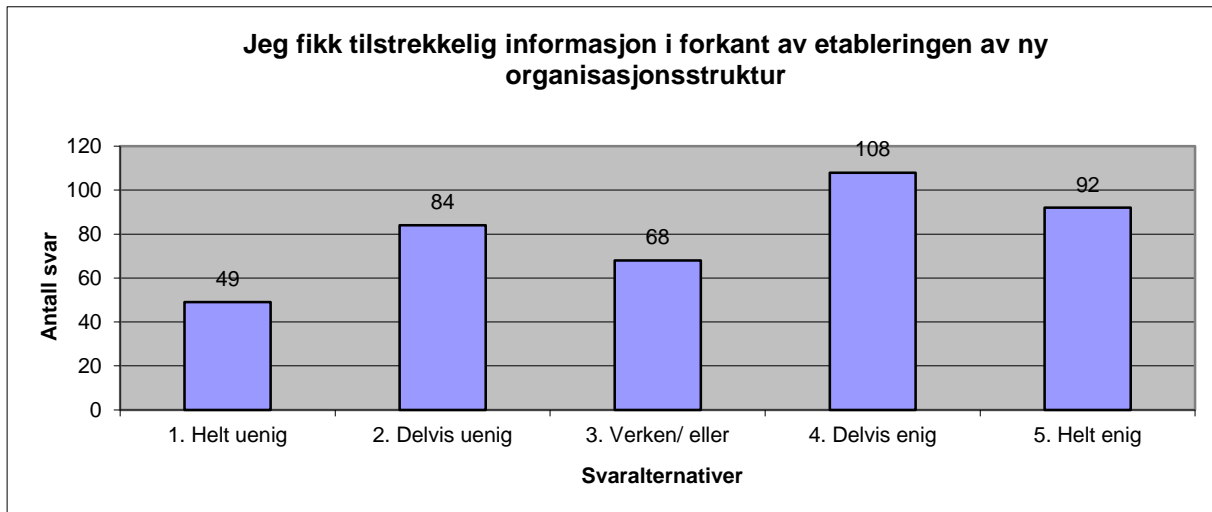
Tabell 30 viser at informantene i intervjuene gir uttrykk for at intensjonene med økt ressursfleksibilitet er gode, men at dette er vanskelig å gjennomføre i praksis. Selv om det er mange utfordringer for å få en økt fleksibel ressursutnyttelse, uttrykker en informant følgende: *”Bedre styring og prosesser presser igjennom deling av ressurser og kompenserer for manglende holdninger i forhold til å dele ressurser.”* Det framkommer også fra intervjuene at *”muligheten for mer fleksibel ressursutnyttelse er bedre etter at ny organisasjonsstruktur ble etablert.”* Informantene trekker fram flere ulike utfordringer for å få en mer fleksibel ressursutnyttelse (tabell 30), slik som:

- manglende forutsetninger for fleksibilitet som følge av at ”I&U” bestiller full pott
- ”ressurser gir lederne makt”
- vil ikke gi fra seg enkeltressurser
- bemanner prosjektene, men ingen fleksibilitet internt i Utvikling
- ikke etter intensjonene
- utfordringer knyttet til ”ny og gammel kompetanse”
- hvilke ressurser er flyttbare?

Når vi sammenstiller de kvantitative og de kvalitative funnene, finner vi at de lave gjennomsnittsvarene knyttet til ressursfleksibilitet i spørreundersøkelsen kan forklares med de utfordringene informantene trekker fram i intervjuene, slik det ble redegjort for over. Den kvalitative undersøkelsen viser at intensjonene er gode, men vanskelig å gjennomføre i praksis. Dette kommer til uttrykk i følgende utsagn: *”Kompetansesenteret må låne ut ressurser til linjen i Utvikling i henhold til intensjonene med Kompetansesenteret.”* En annen informant indikerer samme utfordring når det gis uttrykk for at det er en *”Kulturutfordring; lederne sitter fortsatt med sine ”hjerdebarn” og da får vi ikke til fleksibilitet.”*

4.4 De ansattes vurdering av endringsprosessen

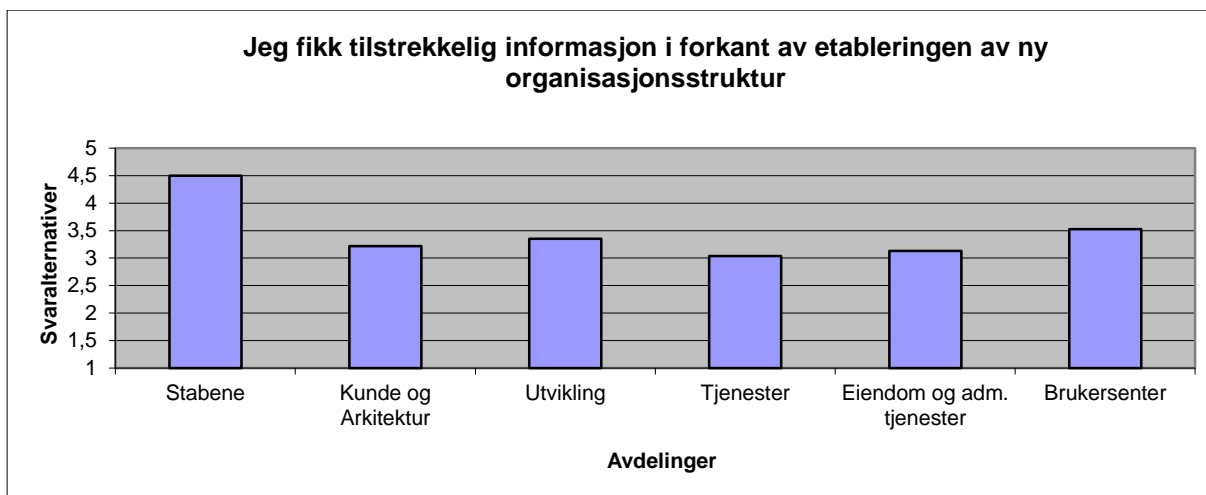
4.4.1 Informasjon om endringsprosessen.



Tabell 31: Antall svar innen de ulike kategoriene knyttet til spørsmålet ”Jeg fikk tilstrekkelig informasjon før etableringen av ny organisasjonsstruktur”.

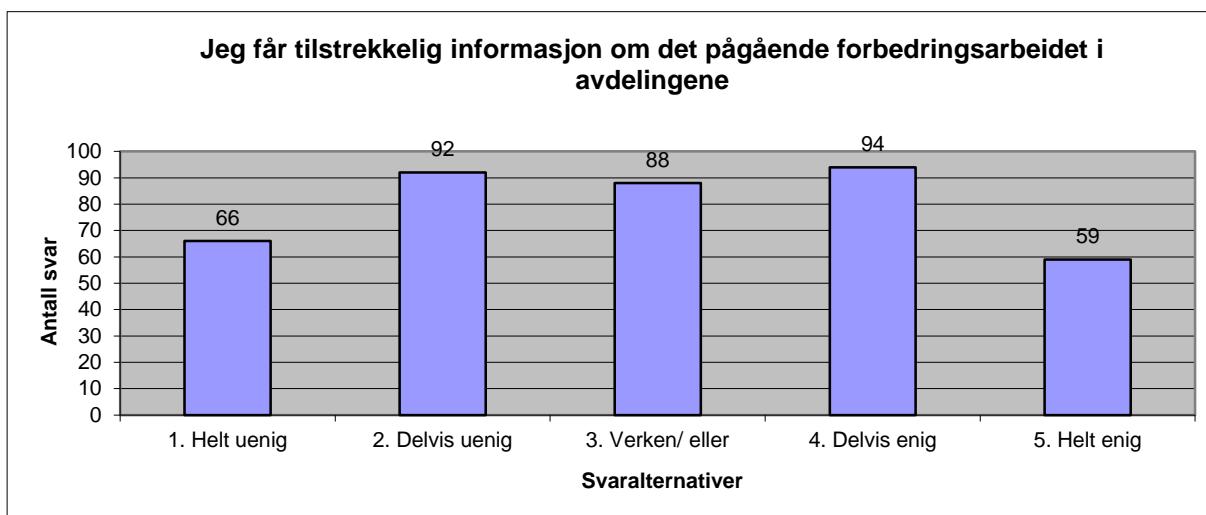
Tabell 31 viser frekvensfordeling i forhold til de aktuelle svaralternativene.

Gjennomsnittssvar var 3,3. Tabellen viser at 92 av respondentene (22,9 %) mener de fikk tilstrekkelig informasjon før etableringen av ny struktur. 108 av respondentene (26,9 %) er delvis enig i påstanden. 49 av respondentene (12,2 %) er helt uenig i påstanden, mens 84 (20,9 %) er delvis uenig i påstanden.



Tabell 32: Avdelingsvise gjennomsnittssvar fra spørsmålet ”Jeg fikk tilstrekkelig informasjon før etableringen av ny organisasjonsstruktur”.

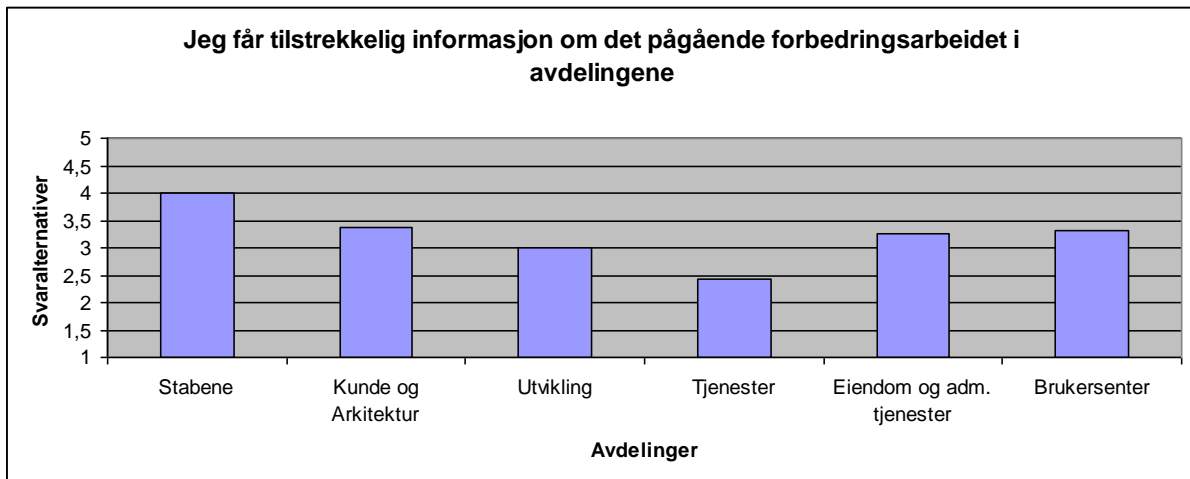
Tabell 32 viser gjennomsnittsskårene på skalaen 1-5 for de ulike avdelingene. Respondentene fra avdeling Utvikling har en gjennomsnittsskåre på 3,3 og respondentene fra avdeling Tjenester har en gjennomsnittsskåre på 3,0. Det er stabene (gjennomsnittsskåre 4,5) og avdeling Brukersenter (gjennomsnittsskåre 3,5) som svarer mest positivt på denne påstanden.



Tabell 33: Antall svar innen de ulike kategoriene knyttet til spørsmålet ”Jeg får tilstrekkelig informasjon om det pågående forbedringsarbeidet”.

Tabell 33 viser frekvensfordeling i forhold til de aktuelle svaralternativene.

Gjennomsnittssvar var 3,0. Tabellen viser at 59 av respondentene (17,2 %) mener de får tilstrekkelig informasjon om det pågående endringsarbeidet. 94 av respondentene (23,5 %) er delvis enig i påstanden. 66 av respondentene (16,5 %) er helt uenig i påstanden, mens 92 (23 %) er delvis uenig i påstanden.



Tabell 34: Avdelingsvise gjennomsnittssvar for spørsmålet ”Jeg får tilstrekkelig informasjon om det pågående forbedringsarbeidet”.

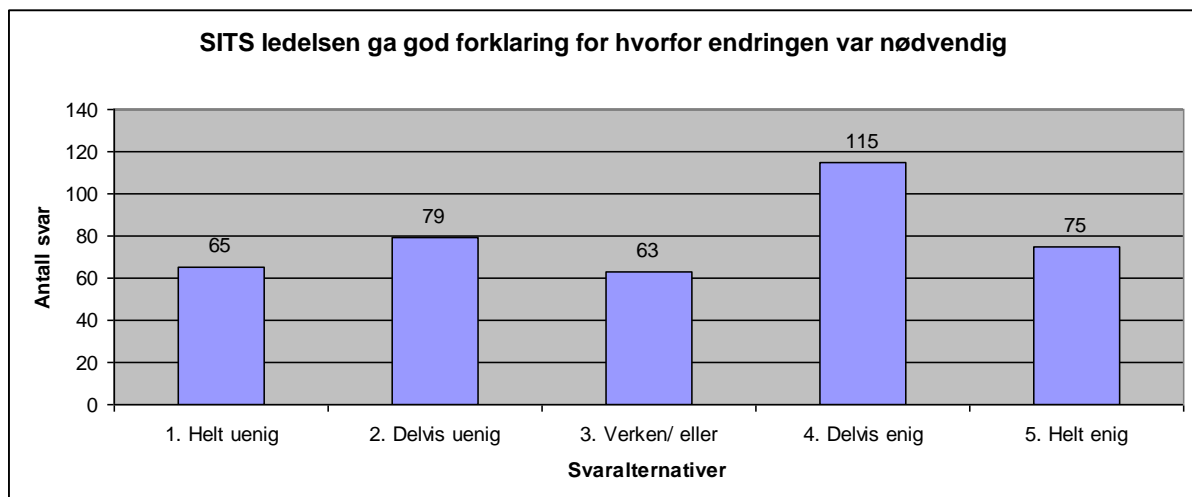
Tabell 34 viser gjennomsnittsskårene på skalaen 1-5 for de ulike avdelingene. Respondentene fra avdeling Tjenester har en gjennomsnittsskåre på 2,4, mens respondentene fra avdeling Utvikling har en gjennomsnittsskåre på 3,0. Avdeling Eiendom og administrative tjenester har en gjennomsnittsskåre på 3,2. Avdeling Brukersenter og avdeling Kunde og arkitektur har gjennomsnittsskåre 3,3. Stabene er mest positive (gjennomsnittsskåre 4,0).

	Spørsmål	Leder	Medarbeider	P-verdi
	Gjennomføring av endringsprosessen – informasjon	(n= 34)	(n=374)	
Q20-1	Jeg fikk tilstrekkelig informasjon i forkant av etableringen av ny organisasjonsstruktur	4,18	3,21	<0,001
Q20-2	Jeg får tilstrekkelig informasjon om det pågående forbedringsarbeidet i avdelingene	4,11	2,88	<0,001

Tabell 35: Gjennomsnittsvar fra hhv. ledere og medarbeidere knyttet til informasjon.

Tabell 35 viser forskjell i gjennomsnittsskåre for hhv. ledere og medarbeidere i forhold til spørsmålene knyttet til informasjon. Tabellen viser at for begge spørsmålene er $p < 0,001$. Det er en signifikant forskjell mellom svarene fra ledere og medarbeidere. Gjennomsnittsskårene viser at lederne på de utvalgte spørsmålene svarer mer positivt, eller høyere, enn medarbeiderne svarer.

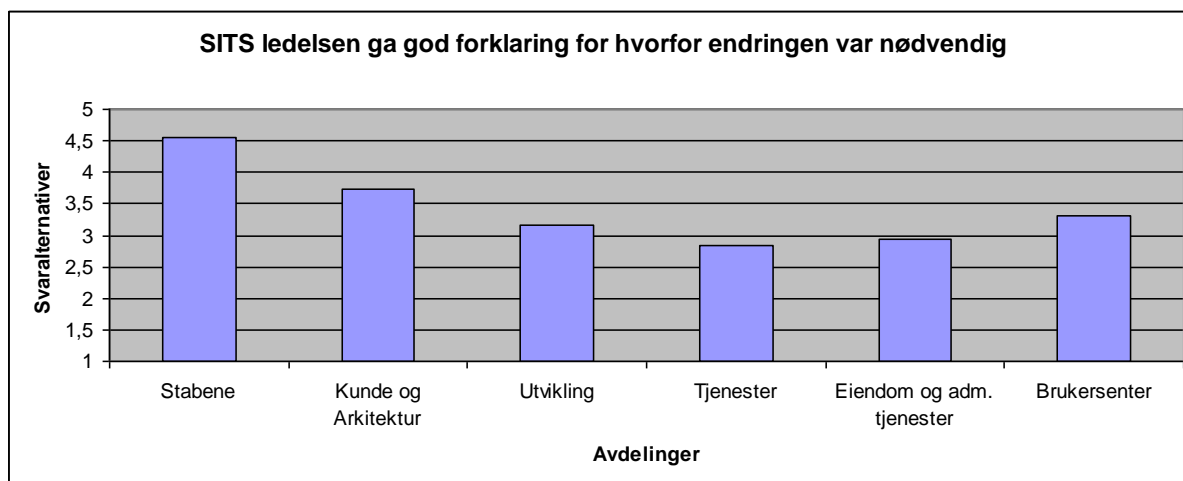
4.4.2 Begrunnelse for endringen.



Tabell 36: Antall svar innen de ulike kategoriene for spørsmålet ”SITS ledelsen ga god begrunnelse for hvorfor endringen var nødvendig”.

Tabell 36 viser frekvensfordeling i forhold til de aktuelle svaralternativene.

Gjennomsnittssvar var 3,1. Tabellen viser at 75 av respondentene (18,8 %) mener de fikk god begrunnelse for hvorfor endringen var nødvendig. 115 av respondentene (28,9 %) er delvis enig i påstanden. 65 av respondentene (16,3 %) er helt uenig i påstanden og 79 (19,8 %) er delvis uenig i påstanden.



Tabell 37: Avdelingsvise gjennomsnittssvar for spørsmålet ”SITS ledelsen ga god begrunnelse for hvorfor endringen var nødvendig”.

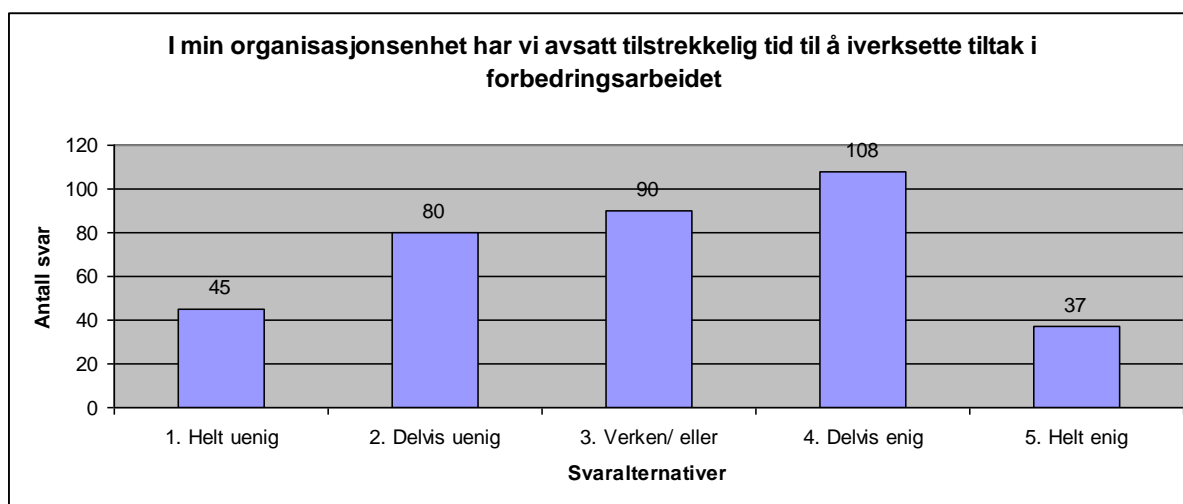
Tabell 37 viser gjennomsnittsskårene på skalaen 1-5 for de ulike avdelingene. Respondentene fra avdeling Tjenester har en gjennomsnittsskåre på 2,8 og respondentene fra avdeling Eiendom og administrative tjenester hadde gjennomsnittsskåre på 2,9. Avdeling Kunde og arkitektur (gjennomsnittsskåre 3,7) og Stabene (gjennomsnittsskåre 4,5) svarer mest positivt.

	Spørsmål	Leder	Medarbeider	P-verdi
	Begrunnelse for endringen	(n= 34)	(n=374)	
Q21	SITS ledelsen ga god begrunnelse for hvorfor endringen var nødvendig	4,21	3,06	<0,001

Tabell 38: Gjennomsnittssvar fra hhv. ledere og medarbeidere knyttet til spørsmålet om SITS ledelsen ga god begrunnelse for hvorfor endringen var nødvendig.

Tabell 38 viser ledernes og medarbeidernes gjennomsnittssvar med tilhørende p-verdi, <0,001. Dette betyr at lederne svarer mer positivt eller høyere (4,21) enn medarbeiderne (3,06) og at det for dette området i studien er en signifikant forskjell mellom gjennomsnittssvarene til ledere og medarbeidere.

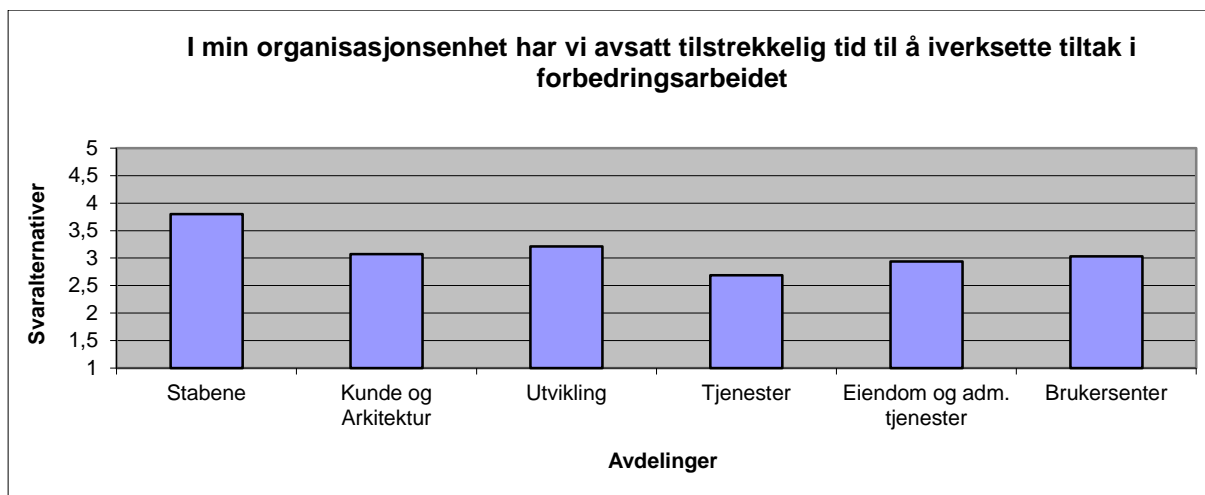
4.4.3 Evne til å gjennomføre endringen ved siden av daglig drift.



Tabell 39: Antall svar innen de ulike kategoriene for spørsmålet "I min organisasjonsenhet har vi avsatt tilstrekkelig tid til å iverksette tiltak i forbedringsarbeidet".

Tabell 39 viser frekvensfordeling i forhold til de aktuelle svaralternativene.

Gjennomsnittssvar var 3,0. Tabellen viser at 37 av respondentene (10,2 %) mener det er avsatt tilstrekkelig tid til å iverksette forbedringsarbeid i egen enhet. 108 av respondentene (30 %) er delvis enig i påstanden. 45 av respondentene (12,5 %) er helt uenig i påstanden og 80 (22,2 %) er delvis uenig i påstanden.



Tabell 40: Avdelingsvise gjennomsnittssvar i forhold til spørsmålet ”I min organisasjonsenhet har vi avsatt tilstrekkelig tid til å iverksette tiltak i forbedringsarbeidet”.

Tabell 40 viser gjennomsnittsskårene på skalaen 1-5 for de ulike avdelingene. Respondentene fra avdeling Tjenester har en gjennomsnittsskåre på 2,6 og respondentene fra avdeling Eiendom og administrative tjenester hadde gjennomsnittsskåre på 2,9. Avdeling Utvikling (gjennomsnittsskåre 3,2) og Stabene (gjennomsnittsskåre 3,8) svarer mest positivt.

	Spørsmål	Leder	Medarbeider	P-verdi
	Tid til å iverksette tiltak i forbedringsarbeidet	(n= 34)	(n=374)	
Q24-1	I min organisasjonsenhet har vi avsatt tilstrekkelig tid til å iverksette tiltak i forbedringsarbeidet	3,50	2,99	0,032

Tabell 41: Gjennomsnittssvar fra hhv. ledere og medarbeidere på spørsmålet om det er avsatt tilstrekkelig tid til å iverksette tiltak til forbedringsarbeidet.

Tabell 41 viser en signifikant forskjell i svarene fra lederne og medarbeiderne ($p=0,032$). Lederne svarer høyere (gjennomsnittssvar 3,50) enn medarbeiderne (gjennomsnittssvar 2,99) og det viser at lederne i større grad enn medarbeiderne mener at det er avsatt tilstrekkelig tid til forbedringsarbeidet.

Overnevnte viser funnene fra den kvantitative undersøkelsen. For å fremskaffe bedre forståelse for hva som ligger bak resultatene fra spørreundersøkelsen, ble dette temaet fulgt

opp i den kvalitative undersøkelsen. Den påfølgende presentasjon viser funn som har framkommet i denne delen av studien. Funnene er strukturert i matrisen under.

<i>Meningsbærende enheter</i>	<i>Subkategorier</i>	<i>Tema</i>	<i>Hovedtema</i>
<p>”... tiltakene som håndteres i forbedringsagendaene er veldig riktige og viktige.”</p> <p>”Volumet av endringer er nødvendig og håndterbart.”</p> <p>”Hadde vært bra om vi hadde kommet lenger, det går veldig tregt, vi skyver og skyver på tiltak.”</p> <p>”Vi klarer ikke å prioritere forbedringsagendaene ved siden av daglig drift.”</p> <p>”Folk får komme med sine synspunkter og kommer med omkamper, da må vi regne med at det går tregt.”</p> <p>”Man må gjennomføre det som er intensjonen i stedet for å sabotere.”</p> <p>”Det må prioriteres ressurser til å kjøre produksjonen, vi er sårbare og kjører med høy risiko.”</p> <p>”Vi klarer ikke å utvikle oss som leverandør, da det ikke frigjøres tid fra I&U (Skattedirektoratet).”</p> <p>”Informasjonen er basert på linjevei og det går for tregt, hvis det går ned i det hele tatt?”</p> <p>”Informasjonen flyter ikke godt ”nedover” og er ikke entydig. Store forskjeller mellom avdelingene.”</p> <p>”Omstruktureringen i SITS er ikke noe problem. Utfordringen er ledelse i ny organisasjon. Det er behov for en kultur med</p>	<p>”volumet av endringer er nødvendig og håndterbart”</p> <p>”vi skyver og skyver”</p> <p>”vanskelig ved siden av daglig drift”</p> <p>”omkamper og sabotasje”</p> <p>”sårbar produksjon”</p> <p>”rammebetingelser”</p> <p>”informasjonen når ikke ned i organisasjonen”</p>	<p>Manglende gjennomføringskraft</p> <p>Mangel på etterlevelse av vedtatt strategi</p> <p>”Glavalag”</p>	<p><i>Informasjonen når ikke alle i organisasjonen.</i></p> <p><i>Beslutninger etterleves ikke.</i></p> <p><i>Manglende gjennomføringskraft for å følge vedtatte beslutninger.</i></p>

<p>fokus på implementering og etterlevelse. Dette har vært en stor utfordring gjennom mange år.”</p> <p>”Ofte er det slik at det som blir sagt, blir brutt lenger ned i organisasjonen, fra seksjonsledernivå og nedover.”</p> <p>”Det er få eller ingen konsekvens knyttet til å ikke levere / etterleve.”</p> <p>”Det er behov for målinger for å følge opp, ”strengere håndheving.”</p>	<p>”ingen konsekvens”</p>		
--	---------------------------	--	--

Tabell 42: Oppsummering fra intervjuene knyttet til evne til å gjennomføre endringen ved siden av daglig drift.

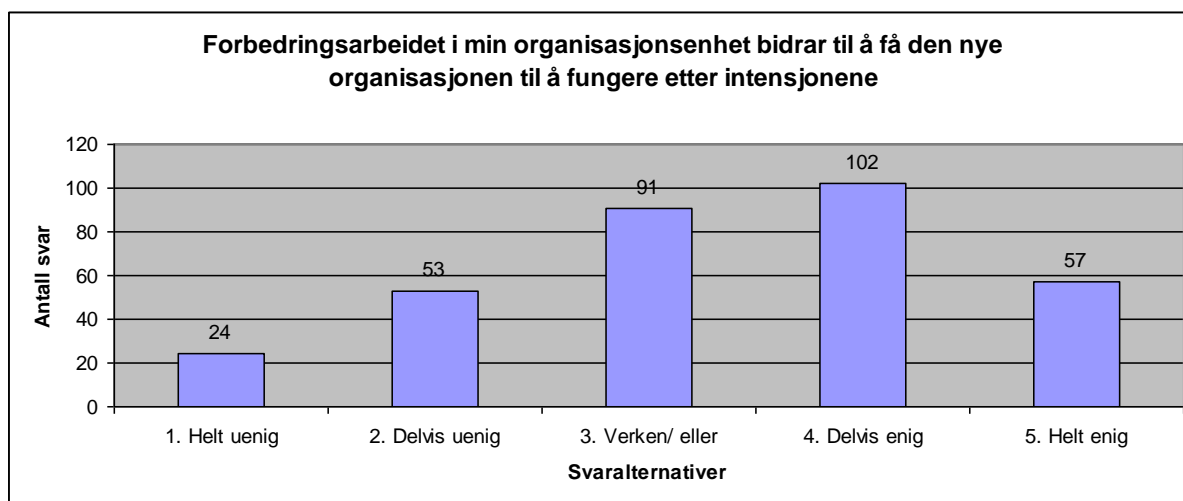
Matrisen viser at jeg i den første kolonnen har trukket ut sentrale meningsbærende enheter fra rådata. Med utgangspunkt i disse har jeg utviklet subkategorier, som deretter danner grunnlag for utvalgte tema. De utvalgte tema danner grunnlag for hovedtema. Matrisen skal kunne leses begge veier. Det er tilstrebet å finne alminnelige ord som hovedtema.

Matrisen over viser at informantene på den ene siden mener volumet av endringer er nødvendig og håndterbart. Fra intervjuene henter vi følgende: ”...tiltakene som håndteres i forbedringsagendaene er veldig riktige og viktige.” På den andre siden uttrykker informantene en rekke utfordringer knyttet til gjennomføringen av endringene ved siden av daglig drift. En informant hevder følgende: ”Hadde vært fint om vi hadde kommet lenger, det går veldig tregt, vi skyver og skyver på tiltak.” Informasjonsflyten er utfordrende og en informant hevder følgende: ”Informasjonen er basert på linjevei og det går for tregt, hvis det går ned i det hele tatt?” Videre hevder informantene at det er krevende å gjennomføre endringen ved siden av daglig drift da produksjonen må prioriteres. I tillegg er det kultur- og ledelsesutfordringer. Fra intervjuene henter vi følgende utsagn: ”Omstruktureringen i SITS er ikke noe problem. Utfordringen er ledelse i ny organisasjon. Det er behov for en kultur med fokus på implementering og etterlevelse. Dette har vært en stor utfordring gjennom mange år.”

Funnene fra den kvalitative undersøkelsen viser at organisasjonen har utfordringer knyttet til informasjonsflyt, gjennomføring av endringen ved siden av daglig drift, manglende etterlevelse av beslutninger og manglende gjennomføringskraft for å følge vedtatte beslutninger. Funnene fra den kvalitative studien, kan indikere hvorfor det oppnås et gjennomsnittssvar på 3,0 på spørsmålet om organisasjonsenheten har avsatt tilstrekkelig tid til å iverksette tiltak i forbedringsarbeidet. Dette uttrykkes av en informant *”Det må prioriteres ressurser til å kjøre produksjonen, vi er sårbare og kjører med høy risiko.”* Et annet utsagn som indikerer utfordringene med å avsette tid til forbedringsarbeidet er følgende utsagn: *”Vi klarer ikke å utvikle oss som leverandør, da det ikke frigjøres tid fra I&U (Skattedirektoratet).”*

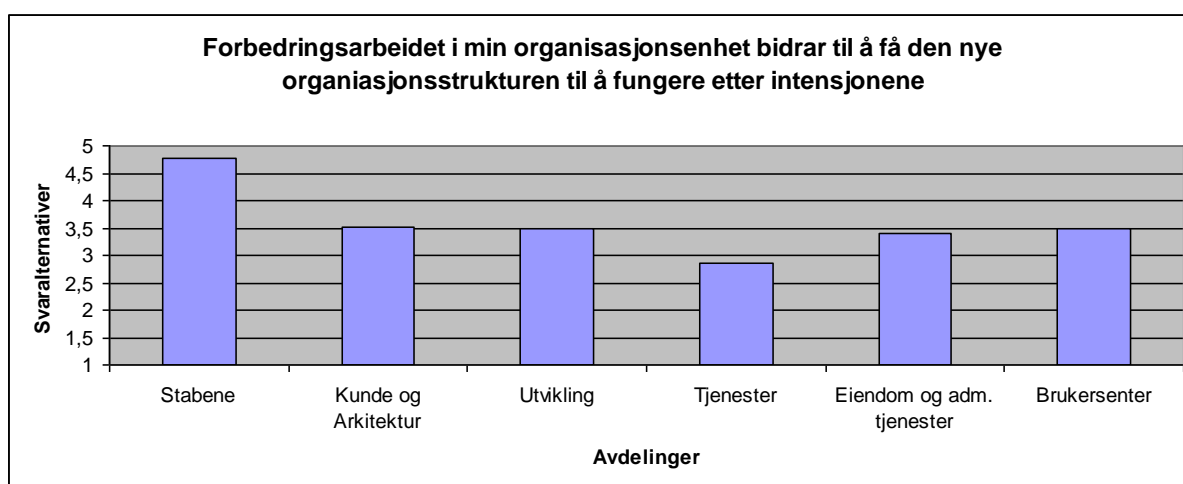
Videre finner vi indikasjoner i det kvalitative materialet, som kan forklare spørsmålene om det ble gitt tilstrekkelig informasjon om det pågående forbedringsarbeidet i avdelingene (gjennomsnittssvar 3,3). Fra intervjuene framkommer det at *”Ofte er det slik at det som blir sagt, blir brutt lenger ned i organisasjonen, fra seksjonsledernivå og nedover.”* Et annet utsagn som kan bekrefte utfordringene med informasjon om det pågående forbedringsarbeidet er følgende: *”Informasjonen er basert på linjevei og det går for tregt, hvis det går ned i det hele tatt.”*

4.4.4 I hvilken grad bidrar forbedringsarbeidet i avdelingene til å få den nye organisasjonsstrukturen til å fungere etter intensjonene?



Tabell 43: Antall svar innen de ulike kategoriene for spørsmålet ”Forbedringsarbeidet bidrar til at organisasjonen fungerer etter intensjonene”.

Tabell 43 viser en frekvenstabell med de aktuelle svaralternativene. Gjennomsnittssvar var 3,4. Tabellen viser at 57 av respondentene (17,4 %) mener forbedringsarbeidet i egen enhet bidrar til å få den nye organisasjonen til å fungere etter intensjonene. 102 av respondentene (31,1 %) er delvis enig i påstanden. 91 av respondentene (27,8 %) svarer alternativ 3 (verken / eller) og 53 (16,2 %) er delvis uenig i påstanden.



Tabell 44: Avdelingsvise gjennomsnittssvar for spørsmålet ”Forbedringsarbeidet bidrar til at organisasjonen fungerer etter intensjonene”.

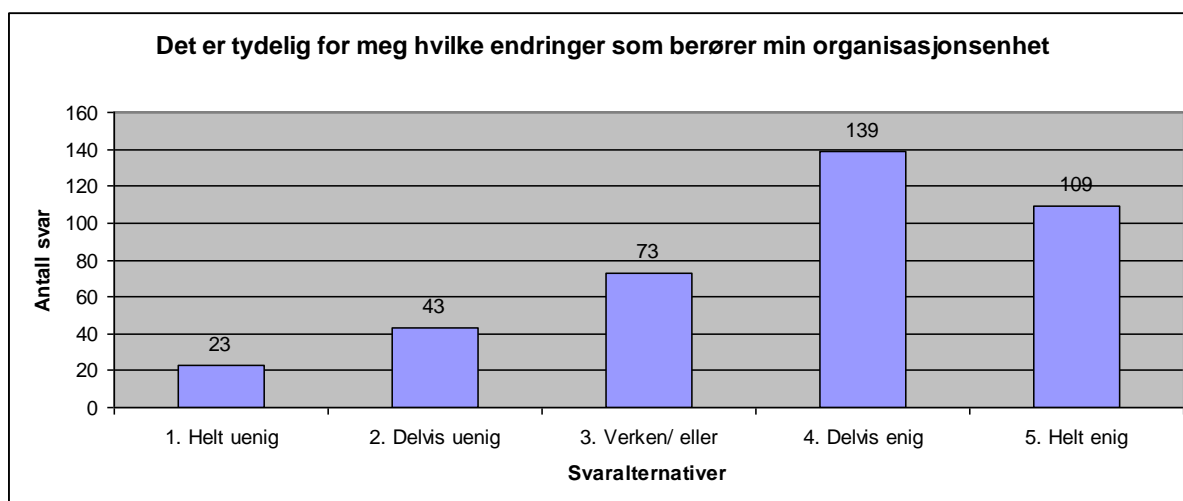
Tabell 44 viser gjennomsnittsskårene på skalaen 1-5 for de ulike avdelingene. Respondentene fra avdeling Tjenester har en gjennomsnittsskåre på 2,8 og respondentene fra avdeling Eiendom og administrative tjenester, avdeling Utvikling og avdeling Brukersenter har alle en gjennomsnittsskåre på 3,5. Stabene har en gjennomsnittsscore på 4,8, som er høyest.

	Spørsmål	Leder	Medarbeider	P-verdi
	Endringsprosessen.	(n= 34)	(n=374)	
Q24-2	Forbedringsarbeidet i min organisasjonsenhet bidrar til å få den nye organisasjonsenheten til å fungere etter intensjonene	4,29	3,26	<0,001

Tabell 45: Gjennomsnittlig svar fra hhv. ledere og medarbeidere om endringsprosessen.

Tabell 45 viser p-verdi < 0,001. Dette betyr en signifikant forskjell i gjennomsnittssvarene mellom ledere og medarbeidere. Lederne svarer mer positivt (gjennomsnittssvar 4,29) på spørsmålet enn medarbeiderne (gjennomsnittssvar 3,26).

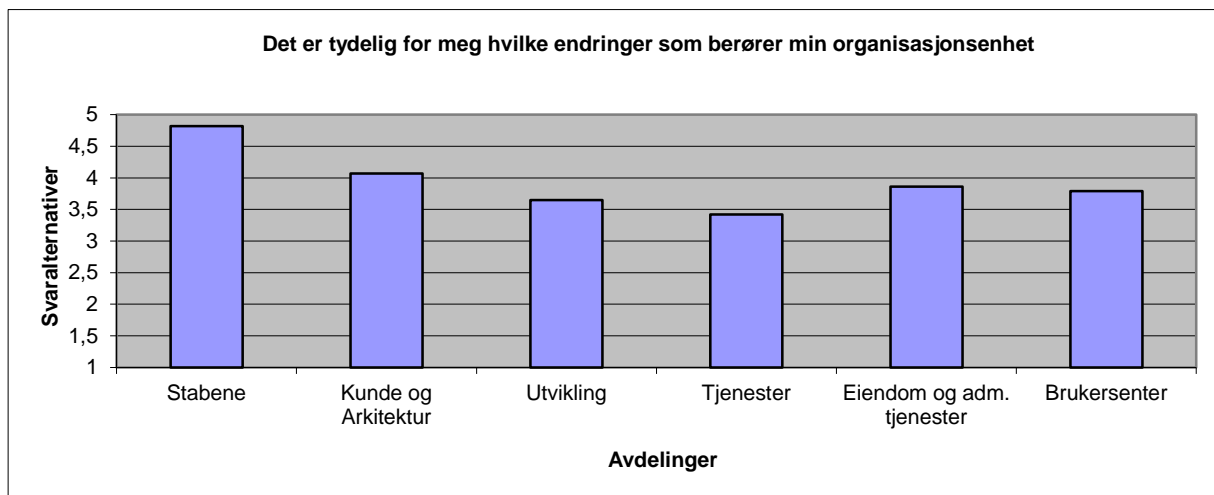
4.5 De ansattes reaksjoner på endringsprosessen



Tabell 46: Antall svar innen de ulike kategoriene knyttet til spørsmålet ”Det er tydelig for meg hvilke endringer som berører min enhet”.

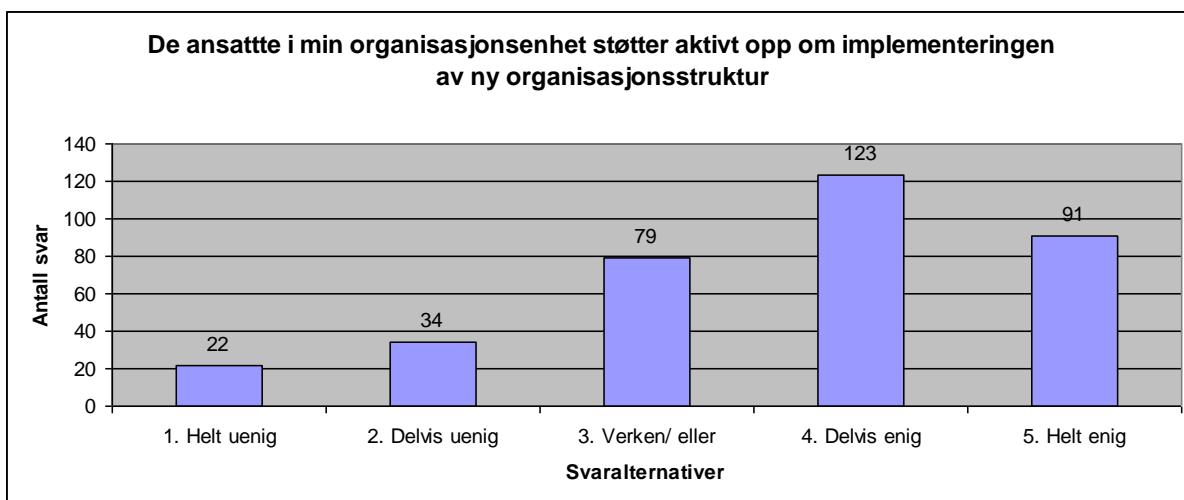
Tabell 46 viser frekvensfordeling i forhold til de aktuelle svaralternativene.

Gjennomsnittssvar var 3,7. Tabellen viser at 109 av respondentene (28,1 %) mener det er tydelig hvilke endringer som berører egen enhet. 139 av respondentene (35,9 %) er delvis enig i påstanden. 23 av respondentene (5,9 %) er helt uenig i påstanden.



Tabell 47: Avdelingsvise gjennomsnittssvar for spørsmålet "Det er tydelig for meg hvilke endringer som berører min enhet".

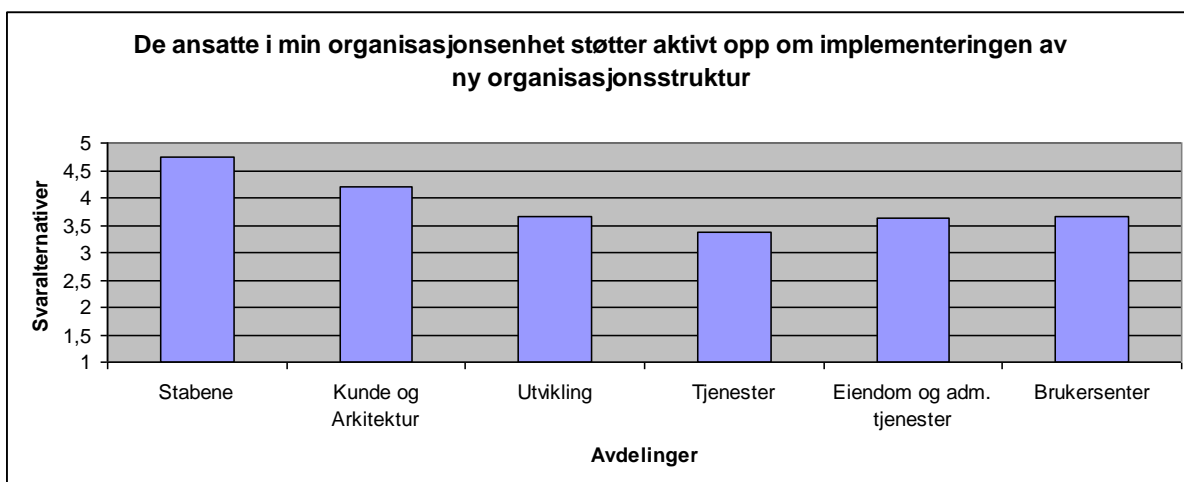
Tabell 47 viser gjennomsnittsskårene på skalaen 1-5 for de ulike avdelingene. Respondentene fra avdeling Tjenester har en gjennomsnittsskåre på 3,4 og respondentene fra avdeling Eiendom og administrative tjenester (gjennomsnittsskåre 3,8), avdeling Utvikling (gjennomsnittsskåre 3,6) og avdeling Brukersenter (gjennomsnittsskåre 3,7). Stabene (gjennomsnittsskåre 4,8) og avdeling Kunde og arkitektur (gjennomsnittsskåre 4,0) har høyeste gjennomsnittsskåre.



Tabell 48: Antall svar innen de ulike kategoriene for spørsmålet ”De ansatte støtter aktivt opp om implementeringen av ny organisasjonsstruktur”.

Tabell 48 viser frekvensfordeling i forhold til de aktuelle svaralternativene.

Gjennomsnittssvar var 3,7. Tabellen viser at 91 (26 %) av respondentene er helt enig i påstanden om at de ansatte i organisasjonsenheten støtter aktivt opp om implementeringen av ny organisasjonsstruktur. 123 av respondentene (35,2 %) er delvis enig i påstanden. 22 av respondentene (6,3 %) er helt uenig i påstanden.



Tabell 49: Avdelingsvise gjennomsnittssvar for spørsmålet ”De ansatte støtter aktivt opp om implementeringen av ny organisasjonsstruktur”.

Tabell 49 viser gjennomsnittsskårene på skalaen 1-5 for de ulike avdelingene. Respondentene fra avdeling Tjenester har en gjennomsnittsskåre på 3,3 og respondentene fra avdeling Eiendom og administrative tjenester, avdeling Utvikling og avdeling Brukersenter har alle en gjennomsnittsskåre på 3,6.

	Spørsmål	Leder	Medarbeider	P-verdi
	Endringsprosessen	(n= 34)	(n=374)	
Q23-1	Det er tydelig for meg hvilke endringer som berører min organisasjonsenhet	4,48	3,63	<0,001
Q23-2	De ansatte i min organisasjonsenhet støtter aktivt opp om implementeringen av ny organisasjonsstruktur	3,89	3,63	0,246

Tabell 50: Gjennomsnittsvar fra hhv. ledere og medarbeidere om implementeringen av endringen.

Tabellen viser at det første spørsmålet (q23-1) viser en p-verdi $< 0,001$. Dette betyr at det er en signifikant forskjell i gjennomsnittssvarene fra lederne og medarbeiderne. Lederne svarer mer positivt (gjennomsnittsskåre 4,48) enn medarbeiderne (gjennomsnittsskåre 3,63). Når det gjelder det andre spørsmålet (q23-2) ser vi at p-verdien er 0,246 og dette betyr at gjennomsnittssvarene fra ledere og medarbeidere ikke avviker tilstrekkelig for å gi et signifikant utslag.

Overnevnte viser funnene fra den kvantitative undersøkelsen. For å fremskaffe bedre forståelse for hva som ligger bak resultatene fra spørreundersøkelsen, ble dette temaet fulgt opp i den kvalitative undersøkelsen. Den påfølgende presentasjon viser funn som har framkommet i denne delen av studien. Funnene er strukturert i matrisen under.

<i>Meningsbærende enheter</i>	<i>Subkategorier</i>	<i>Tema</i>	<i>Hovedtema</i>
<p>”Mye usikkerhet i starten, - får jeg beholde oppgavene mine?”</p> <p>”Medarbeiderne ble innplassert, men det gikk rimelig bra.”</p> <p>”Mange føler at dette ikke har svart til forventningene.”</p> <p>”De ansatte har håndtert dette rimelig bra, det har vært mer støy rundt fysisk plassering på xxx-sted.”</p> <p>”De ansatte har ikke merket så mye til dette. De ønsker å arbeide som de har gjort og gjør vel langt på vei dette også.”</p> <p>”Erfaringer fra tidligere har vært til hjelp for å håndtere denne endringen.”</p> <p>”De ansatte reagerte forbausende bra. Utrolig lojal gjeng som tilpasser seg.”</p> <p>”Man følte at denne endringen var ”delvis pålagt”, men jeg tror de ansatte etter hvert ser at vi har fått bedre struktur og prosesser. Ansvar er fordelt og man slipper å ”gjøre alt mulig rart.”</p> <p>”Noen reagerte negativt, de kunne ikke lenger sitte på ”gutterommet” og gjøre alt fra nyutvikling, videreutvikling og drift.”</p>	<p>”beholde oppgavene mine”</p> <p>”annerledes forventninger”</p> <p>”tviholder på det gamle”</p> <p>”arbeider som de har gjort tidligere”</p> <p>”lojal gjeng”</p> <p>”slipper å gjøre alt mulig rart”</p>	<p>Drift</p> <p>- how to run it!</p> <p>Lojal eller kanskje egentlig illojal?</p> <p>Bedre struktur</p> <p>”spissede oppgaver”</p>	<p>”Vi gjør det vi vil og får det nesten til!”</p>

Tabell 51: Oppsummering fra intervjuene i forhold til hvordan de ansatte har reagert på implementeringen av endringen.

Matrisen viser i den første kolonnen de viktigste meningsbærende enhetene fra intervjuene om området ”endringsprosessen”. Med utgangspunkt i disse meningsbærende enhetene har jeg utviklet subkategorier, som deretter danner grunnlag for utvalgte tema. De utvalgte tema danner grunnlag for hovedtema. Matrisen skal kunne leses begge veier, og jeg har tilstrebet å finne alminnelige ord som hovedtema, gjerne med bruk av metaforer eller ordtak.

Matrisen viser at informantene har ulike oppfatninger om hvordan de ansatte har reagert på endringsprosessen. På den ene siden hevdes at *”De ansatte har håndtert dette rimelig bra, det har vært mer støy rundt fysisk plassering på xxx-sted.”* Videre hevder en informant at *”erfaringene fra tidligere har vært til hjelp for å håndtere denne endringen.”* Det framkommer også fra intervjuene at *”De ansatte reagerte forbausende bra. Utrolig lojal gjeng som tilpasser seg.”* På den andre siden framkommer det i den kvalitative studien at *”mange føler at dette ikke har svart til forventningene.”* En informant uttrykker følgende: *”Noen reagerte negativt, de kunne ikke lenger sitte på ”gutterommet” og gjøre alt fra nyutvikling, videreutvikling og drift.”* Det hevdes at de ansatte er en *”utrolig lojal gjeng som tilpasser seg”* på den ene siden, men på den andre siden hevdes det at: *”De ansatte har ikke merket så mye til dette. De ønsker å arbeide som de har gjort og gjør vel langt på vei dette også.”* Kanskje kan man oppsummere med følgende *”Vi gjør det vi vil og får det nesten til”?*

På spørsmålet *”Det er tydelig for meg hvilke endringer som berører min organisasjonsenhet”* er gjennomsnittsvaret 3,7. Funn i den kvalitative undersøkelsen kan kanskje forklare denne skåren. Fra intervjuene henter vi følgende: *”Man følte at denne endringen var ”delvis pålagt”, men jeg tror de ansatte etter hvert ser at vi har fått bedre struktur og prosesser. Ansvar er fordelt og man slipper å gjøre alt mulig rart.”*

Hvis vi ser på spørsmålet om *”De ansatte i min organisasjonsenhet støtter aktivt opp om implementeringen av ny organisasjonsstruktur”* er gjennomsnittsvaret 3,7. Vi finner også på dette området mulige forklaringer i den kvalitative studien. Det hevdes følgende: *”De ansatte har håndtert dette rimelig bra, det har vært mer støy rundt fysisk plassering på xxx- sted.”* Et annet utsagn er følgende: *”Erfaringer fra tidligere har vært til hjelp for å håndtere denne endringen.”*

4.6 Oppsummering av resultatene

Funnene fra den kvalitative undersøkelsen ble strukturert i matriser, slik det er redegjort for tidligere i dette kapitlet. I matrisen under har jeg samlet hovedtemaene, fra de fem områdene som er undersøkt nærmere i den kvantitative undersøkelsen.

Spørsmål knyttet til:	Hovedtema:
1. Organisasjonens tilrettelegging for å gjennomføre moderniseringen.	<i>"Forandringsforståelse og samspill".</i>
2. Erfaringer med implementering av standardisere arbeidsprosesser.	<i>"Tydeligere roller og ansvar, men utfordringer i forhold til kompleksitet og meningen med prosessene".</i>
3. Implementering av fleksibel ressursutnyttelse.	<i>"Gode intensjoner, men vanskelig å gjennomføre i praksis".</i>
4. Erfaringer knyttet til gjennomføring av endringen ved siden av daglig drift.	<i>"Informasjonen når ikke alle i organisasjonen".</i> <i>"Beslutninger etterleves ikke".</i> <i>"Manglende gjennomføringskraft for å følge vedtatte beslutninger".</i>
5. De ansattes reaksjoner på endringsprosessen.	<i>"Vi gjør det vi vil og får det nesten til".</i>

Tabell 52: Oppsummering av hovedtemaene fra de fem områdene som er undersøkt nærmere i undersøkelsen.

Studien viser at organisasjonen har kommet et stykke på vei, men at det må arbeides videre det siste implementeringsåret, for å kunne nå målene og de viktigste intensjonene ved den nye organisasjonsstrukturen. Denne studien viser at premisset fra Skattedirektøren, om å gjennomføre et skille mellom utvikling, forvaltning og drift ikke er gjennomført fullt ut, når det er gått ett år av den to-årige implementeringen. Det utføres fortsatt forvaltnings- og driftsoppgaver i Utviklingsavdelingen, som etter intensjonen kun skal utføre utviklingsoppgaver. I avdeling Tjenester, som skal forvalte og drifte IT-løsningene, utføres fortsatt utviklingsoppgaver.

Fra intervjuene fremkommer følgende utsagn: *"Man følte at denne endringen var delvis pålagt, men jeg tror de ansatte etter hvert ser at vi har fått bedre struktur og prosesser. Ansvar er fordelt og man slipper å gjøre alt mulig rart."*

Et annet utsagn som fremkom var: *"De ansatte merket ikke så mye til dette. De ønsker å arbeide som de har gjort og gjør vel langt på vei dette også."*

Et tredje utsagn var som følger: *"Noen reagerte negativt, de kunne ikke lenger sitte på "gutterommet" og gjøre alt fra nyutvikling, videreutvikling og drift."* Mye tyder på at "vi gjør det vi vil og får det nesten til!"

Undersøkelsen viser at det har vært krevende å allokere flere ressurser til å utføre utviklingsoppgaver. Det er interessant å merke seg at avdeling Utvikling er minst enig i påstanden om at det er allokert flere ressurser til utviklingsoppgaver. Vi ser også at lederne svarer mer positivt enn medarbeiderne på spørsmålet om det er allokert flere ressurser til å utføre utviklingsoppgaver. Opprettelsen av Kompetansesenteret i avdeling Utvikling, var et tiltak for å få en mer fleksibel ressursutnyttelse. På spørsmålet om etableringen av Kompetansesenteret har bidratt til bedre utnyttelse av ressursene, viser undersøkelsen et gjennomsnittssvar på 2,8 og den kvalitative undersøkelsen har utsagn fra informantene som kan forklare dette gjennomsnittssvaret. Fra intervjuene fremkommer det at *"Kompetansesenteret sender sine ressurser til prosjektene og da får vi ingen fleksibilitet i forhold til tjenestene / systemene" og at "fleksibiliteten ødelegges av at I&U (bestillerenheten i Skattedirektoratet) bestiller full pott."* Intensjonene er gode, men vanskelig å gjennomføre i praksis.

Arbeidsprosessene er i stor grad dokumentert og man støtter seg til de beskrevne arbeidsprosessene ved utførelsen av oppgavene. På spørsmålet om nye prosessbeskrivelser bidrar til bedre kvalitet i overleveringene mellom avdelingene svarer 22,7 % at de er helt enig i påstanden og 30,0 % er delvis enig i påstanden. Også her kan de kvantitative funnene forklares gjennom den kvalitative undersøkelsen. Fra intervjuene framkommer at det har vært *"positivt å få på plass prosesser, spesielt for oss på Tjenester, hvor det har vært mange dårlige overleveringer tidligere."* En annen informant hevder at *"vi sliter med tverrgående prosesser pga. kulturelle utfordringer. Vi er vant til å jobbe i silo og det henger nok igjen ennå."* En tredje informant hevder *"...det er mye prat og det lander aldri. Mange av prosessene er ikke etablert."* Et annet utsagn er som følger *"... standardiserte prosesser har ikke bidratt til mer effektiv produksjon."* Funnene viser at det har blitt tydeligere roller og ansvar, men det er utfordringer i forhold til kompleksitet og meningen med prosessene.

Når det gjelder spørsmålet om organisasjonen er bedre tilrettelagt for å gjennomføre moderniseringen av applikasjonsporteføljen, ser vi at Stabene og avdeling Kunde og arkitektur er mest positive. Det er interessant å merke seg at respondentene fra avdeling Utvikling svarer ”verken /eller”, mens avdeling Tjenester (gjennomsnittssvar 2,5) som skal drifte de moderniserte løsningene mener organisasjonen i liten grad er tilrettelagt for moderniseringen. Resultatene fra den kvantitative studien, kan forklares med de kvalitative funnene. I intervjuene framkommer det at det er positivt at det er etablert en sterkere arkitekturfunksjon og en planleggingsenhet som *”klarer å se flere dimensjoner.”* En informant hevder *”... ny struktur er kanskje en forutsetning for at vi skal kunne få til moderniseringen.”* Men det er fortsatt utfordringer, en informant hevder det er *”... for utydlig hvem som sitter ”i førersetet” for moderniseringen og hva resultatet skal bli. Folk holder derfor igjen på det gamle.”* Det kreves derfor forandringsforståelse og samspill.

Den kvantitative undersøkelsen viser at det er stor forskjell mellom avdelingene i forhold til om det ble gitt tilstrekkelig informasjon før etableringen av ny organisasjonsstruktur og om det gis tilstrekkelig informasjon om det pågående forbedringsarbeidet i avdelingene. Videre ser vi store avdelingsvise forskjeller i forhold til spørsmålet om SITS ledelsen ga god forklaring for hvorfor endringen var nødvendig. For det siste spørsmålet ser vi også at det er en signifikant forskjell mellom gjennomsnittssvarene for lederne og medarbeiderne, og at lederne svarer mer positivt enn medarbeiderne ($p < 0,001$).

Undersøkelsen viser at det er avdelingsvise forskjeller i forhold til spørsmålet om det i min organisasjonsenhet er avsatt tilstrekkelig tid til å iverksette tiltak i forbedringsarbeidet. Gjennomsnittsskåre var 3,0. Den kvalitative studien kan bidra til å forklare denne gjennomsnittsskåren. En informant hevder *”... tiltakene som håndteres i forbedringsagendaene er veldig riktige og viktige.”* Men det framkommer også at *”vi klarer ikke å gjennomføre forbedringsagendaene ved siden av daglig drift.”* Den kvalitative undersøkelsen viser at informasjonen ikke når ned i organisasjonen, beslutninger etterleves ikke, og det er manglende gjennomføringskraft for å følge vedtatte beslutninger.

5. Diskusjon

Resultatene fra studien viser de ansattes erfaringer ett år etter etableringen av ny organisasjonsstruktur i SITS. Implementeringen av ny organisasjonsstruktur skal avsluttes sommeren 2013. Resultatene fra denne undersøkelsen kan gi føringer for forslag til hvilke prioriteringer som kan gjøres det siste implementeringsåret.

5.1 Fra "silo" til prosessorientert organisering

Med utgangspunkt i det internasjonale IT-metoderammeverket COBIT, et internasjonalt, anerkjent rammeverk for styring og forvaltning av virksomhetens IT, har SITS utviklet en prosessorientert organisasjon for å skille mellom utvikling, forvaltning og drift.

Organisasjonsstrukturen er utformet med utgangspunkt i de definerte prosessene fra COBIT, og hensikten er å få en sammenhengende flyt i virksomhetens prosesser, slik Porter (1985) vektlegger i sin teori om verdikjedetankegangen. Organisasjonen er også inndelt i fem avdelinger, samt staber. Dette betyr at det nye SITS har en prosessorientert organisering med både horisontal og vertikal styring.

5.1.1 Skillet av utvikling, forvaltnings- og driftsoppgaver

Spørreundersøkelsen viser at de ansatte i Utviklingsavdelingen mener de hovedsakelig arbeider med utviklingsoppgaver og de ansatte i tjenesteavdelingene Tjenester, Eiendom og administrative tjenester og Brukersenter, mener de hovedsakelig arbeider med forvaltnings- og driftsoppgaver. Men ifølge undersøkelsen utføres det fortsatt forvaltnings- og driftsoppgaver i avdeling Utvikling og utviklingsoppgaver i tjenesteavdelingene. En kan derfor stille spørsmål om i hvilken grad det er gjennomført et skille mellom utvikling, forvaltnings- og driftsoppgavene.

Før den nye organisasjonsstrukturen ble etablert, utarbeidet en arbeidsgruppe bestående av representanter fra ulike avdelinger, definisjoner av begrepene "utvikling", "forvaltning" og

”drift”. Det var en rekke diskusjoner knyttet til hva slags arbeidsoppgaver som ”hører inn under” begrepet ”videreutvikling” og hva slags arbeidsoppgaver som faller inn under begrepet ”forvaltning av IT-systemene”. Konklusjonen endte med at noen utvalgte forvaltningsoppgaver skal utføres i Utviklingsavdelingen, og er en grunn til at det i undersøkelsen framkommer at det utføres forvaltnings- og driftsoppgaver i avdeling Utvikling.

Før etableringen av ny organisasjonsstruktur i juni 2011, ble alle medarbeidere innplassert i avdelingene i forhold til om de skulle utføre utvikling eller forvaltnings- og driftsoppgaver. I ettertid viste det seg at denne innplasseringen ikke var i henhold til intensjonene i modellen. Avdelingene ble derfor bedt om å ”tilpasse oppgavene”, slik at man faktisk fikk gjennomført skillet. Da spørreundersøkelsen ble gjennomført, i juni 2012, var man ikke ferdig med å tilpasse oppgavefordelingen mellom avdeling Utvikling og avdeling Tjenester. Dermed hadde man ikke fått skilt ut de forvaltnings- og driftsoppgavene som ikke skal utføres i avdeling Utvikling. Dette kan være en grunn til at det rapporteres at det fortsatt utføres utviklingsoppgaver i avdeling Tjenester. I endringsprosesser vil det skje en prioritering av oppgavene uavhengig av om lederne griper inne eller ikke. Meyer og Stensaker (2011) viser til sin erfaring fra strategiske endringsprosesser og hevder at ledelsen er flinke til å si hvilke oppgaver som skal prioriteres, men har problemer med å prioritere og kommunisere de oppgavene som må utsettes i tid eller saneres. Meyer og Stensaker (ibid) hevder videre at det ikke nødvendigvis er de oppgavene lederne mener skal prioriteres som faktisk blir prioritert, noe som kan resultere i at endringen ikke blir gjennomført eller at det tar lengre tid å implementere den. I forbindelse med ”tilpasninger av oppgaver” kan ansatte bli plassert i en annen avdeling og få ny leder. Dette kan også være en grunn til at rydding i oppgavene, for å få modellen til å fungere etter sin intensjon, ikke har blitt prioritert og derfor har tatt lengre tid enn forventet.

NHO-sjef Kristin Skogen Lund uttaler følgende: ”*Det er tilnærmet umulig å skjerme seg for endringer. De skjer hele tiden, og i vår tid skjer de stadig hyppigere enn tidligere. Det kan være vanskelig å omstille seg når det går bra og det eksisterende fungerer godt. Det er til dels tilfelle for mange norske bedrifter, og det er på mange måter også tilfelle for nasjonen Norge. I slike tilfeller er det både krevende å vite hvor man skal gå, men det er også en stor jobb å få gehør for at endring faktisk er nødvendig.*” (Lem, 2012).

I kartleggingsundersøkelsen spurte jeg de ansatte om SITS-ledelsen ga en god forklaring på hvorfor endringen var nødvendig. Resultatene fra undersøkelsen viser en gjennomsnittsskåre på 3,1. De to mest berørte avdelingene, avdeling Utvikling og avdeling Tjenester, svarer mest negativt. Den kvalitative undersøkelsen kan bidra til å forklare resultatene fra spørreundersøkelsen. Utsagn som framhever at de ansatte *”ønsker å arbeide som før, og gjør vel langt på vei dette også”*, viser at ansatte selv vil beslutte om de vil følge endringsplanene. Utsagn om at endringen var *”delvis pålagt”*, men at de ser at de har fått bedre struktur og bedre prosesser, viser et utgangspunkt av motsetninger som over tid har gitt en positiv utvikling. Andre utsagn om at *”man slipper å gjøre alt mulig rart”* og at de ikke lenger kan sitte på *”gutterommet”*, viser at de ansatte har observert endring til det positive, og at endringen kanskje har vært på høy tid? Resultatene fra både den kvantitative og den kvalitative undersøkelsen kan vise nettopp hvor krevende det er å få gehør for at endring faktisk er nødvendig, slik Kristin Skogen Lund uttrykker i sitatet over.

Gjennomføringen av skillet mellom utvikling, forvaltning og drift.

Skillet mellom utvikling, forvaltning og drift i et av teknologiområdene, var et tema som skapte stort engasjement både før og etter etableringen av ny organisasjonsstruktur. Meyer og Stensaker (2011) hevder noen ansatte velger aktivt motstand, enten ved å nekte å gjennomføre endringene, forsinke prosessene eller forsøke å få med seg andre ansatte for å motarbeide endringene. Etter flere innspill fra både ansatte, tillitsvalgte og gruppeledere for dette teknologiområdet, ble det vinteren 2011/2012 gjort en vurdering om skillet mellom utvikling, forvaltning og drift fungerte for nettopp dette teknologiområdet. Det ble etter evalueringen åpnet for at modellen kunne avvikes for dette teknologiområdet, hovedsakelig fordi det er få ressurser som arbeider med dette, og fordi dette er et område som skal bygges ned over tid. Man ønsket å redusere risiko og samle de ansatte i fagmiljø. Dette kan være en annen årsak til at det utføres utviklingsoppgaver i avdeling Tjenester.

Amundsen og Kongsvik (2008) benytter begrepet endringskynisme. Endringskynismen kan inntre når de ansatte opplever endring for endringens skyld eller når de ansatte opplever endringen som *”brysom”* og ikke tror den vil kunne løse noen praktiske forhold. Med utgangspunkt i resultatene fra spørreundersøkelsen og sitatene fra informantene, kan det tyde på at de ansatte mener ledelsen ved å gjennomføre skillet mellom utvikling, forvaltning og

drift for å etablere en ny organisasjonsstruktur, ønsker å ”henge seg på trender” på den ene siden, noe som kan bety at en del ansatte er usikre på om dette vil gi de forventede effekter. På den andre siden kan utsagnene være til ettertanke om en mulighet til å få lov til å holde på for seg selv med det de ønsket mest (”gutterommet”). Meyer og Stensaker (2011) hevder i sin forskning at de har funnet tegn som viser at resignerte reaksjoner over tid vil kunne føre til at båndene mellom individene og organisasjonen svekkes. De mener også at gjentatte endringer og resignerte reaksjoner kan føre til at individene ikke identifiserer seg med organisasjonen, noe som kan påvirke bedriftens kultur og resultater. Forskningen viser at tilknytningen mellom ansatte og organisasjonen utfordres i forbindelse med endringer, og knytningen kan brytes som følge av en rekke større endringer (ibid). Man forklarer dette med at gjentatte endringer skaper større fokus på individet og mindre på fellesskapet, som følge av at menneskelige relasjoner brytes gjennom stadige endringer og fordi det oppleves som risikabelt å knytte sin identitet og selvfølelse til en organisasjon i stadig endring (Meyer og Stensaker 2011).

Gjennomføringen av skillet mellom utvikling, forvaltning og drift var en premiss fra Skattedirektøren, en beslutning de ansatte ble nødt til å forholde seg til. Meyer og Stensaker (2011) som har forsket på de ansattes reaksjoner på endring, skiller mellom aktive og passive reaksjoner. Sitatene fra informantene, som nevnt over, kan være tegn på at en del ansatte har valgt den passive reaksjonen, ”Bend over, here it comes again” – BOHICA (ibid). De ansatte forstår at dette må de forholde seg til og velger derfor en passiv atferd og distanserer seg fra endringen. Når de ansatte reagerer med resignasjon i forbindelse med endringsprosessen, er det en lederutfordring å skape engasjement og motivasjon for endringene. Lederne må forsøke å snu passive og resignerte reaksjonsmønstre til positive og aktive reaksjoner. Dersom medarbeiderne mister tillit til ledelsen og resignerer, kan dette ha sammenheng med måten de føler de har blitt behandlet på i endringsprosessen og om ledelsen har fulgt gjeldende spilleregler.

5.1.2 Når den tradisjonelle, vertikale strukturen utfordrer prosessorienteringen

Gartner Group (2010) advarte SITS om at en dreining mot en mer prosessorientert organisasjon og at gjennomføring av skille mellom utvikling, forvaltning og drift, ville være en krevende endringsprosess for SITS. Gartner Group (ibid) hevdet dette ville være utfordrende på grunn av kulturen i utviklings- og forvaltningsmiljøene.

I følge Røvik (2009) har det nye århundret vært preget av en trend som har hatt stor oppmerksomhet på de verdiskapende prosesser i organisasjonene. Dette har vært en tung idéstrømming, med utspring fra flere ulike miljøer. De fleste bidragene representerer en sterk skepsis mot sentralt styrte og vertikalt sterkt funksjonsinndelte organisasjoner. Men det er også kritikere av prosesstilnærmingen, som hevder at det er krevende å få prosessorienterte organisasjoner til å fungere godt. Kritikerne av prosesstilnærmingen hevder det er nødvendig med en formell struktur eller en pragmatisk struktur med sentral styring og vertikal, funksjonsinndeling for å få prosessorienteringen til å fungere.

En utfordring ved den prosessorienterte strukturen er å tenke helhetlig. En annen utfordring er å få de tverrgående prosessene, som involverer flere enheter, til å fungere i et ”horisontalt samspill”. For å få dette til kreves koordinering. Mintzberg (1983) mener koordinering er selve kjerneproblemet i enhver organisasjon. Når virksomheten er liten er koordineringsbehovet lite. Menneskene koordinerer arbeidet gjennom direkte kommunikasjon og arbeidsdelingen er uklar og flytende. Men etterhvert som organisasjonen vokser, og det er flere mennesker som må forholde seg til hverandre, er det i følge Mintzberg behov for mer formelle systemer og rutiner for koordinering av arbeidet. Groth (2005:60) uttaler følgende: *”Det handler om den evige kampen vi fører fordi vi er nødt til å dele store oppgaver i små biter som passer for enkeltmennesker”*. For å løse utfordringene knyttet til denne koordineringen, mener Mintzberg (ibid) det hovedsakelig finnes en hovedmekanisme for koordinering, og denne har sammenheng med virksomhetens oppgavetype, struktur og arbeidsmåte. Når organisasjonen vokser, kan det i følge Mintzberg (ibid) oppstå problemer med at den divisjonaliserte strukturen skaper en organisasjon som ikke henger sammen. I en slik situasjon mener Mintzberg (1979) hver divisjon vil opptre som en selvstendig organisasjon, eller en silo, og det vil da være en løsning å danne en matrisestruktur.

Tilhengerne av prosessorganiseringen er skeptiske til den sentralt styrte og vertikalt funksjonsinndelte organisasjon. De hevder dette er uforenelig med å skulle ivareta de verdiskapende prosessene, virksomheten lever av. Prosesstilhengerne mener de verdiskapende, horisontale prosessene kan bli hemmet og ødelagt av vertikale, funksjonelle ”siloer”. ”Prosesstilhengerne” er kontinuerlig opptatt av å utvikle nye verdiskapende prosesser og effektivisere eksisterende prosesser, ved å måle for eksempel tidsbruk og kvalitet (Røvik 2009).

Kritikerne av prosesstilnærmingen hevder horisontale prosesser krever en formell struktur (Ostroff 1999, McNulty og Ferlie 2002, I: Røvik 2009). En annen løsning kan være en ”pragmatisk matrisestruktur” med en sentral styring og en vertikal, funksjonsdelt organisering (Howes og Tah 2003). I SITS har man etablert en prosessorientert organisasjon med både en vertikal og horisontal styringsstruktur, kanskje det Howes og Tah (2003) vil kalle en ”pragmatisk matrisestruktur”?

I den knantitative undersøkelsen er det spurt om de ansatte opplever at nye prosessbeskrivelser bidrar til bedre kvalitet i overleveringene mellom avdelingene. Resultatene viser store forskjeller mellom avdelingene. Avdeling Tjenester og avdeling Utvikling har den laveste gjennomsnittsskåren, mens Stabene har den høyeste gjennomsnittsskåren. Det er interessant at den laveste gjennomsnittsskåren gjelder avdeling Utvikling og avdeling Tjenester. Prosessen for overlevering fra avdeling Utvikling til avdeling Tjenester har vært høyt prioritert, da den er av de mest sentrale i virksomheten. Den lave gjennomsnittsskåren i de to avdelingene kan kanskje være et signal om mangelfull prosesskompetanse, mangelfull implementering og etterlevelse. Stabene har høyeste gjennomsnittsskår. De ansatte i stabene har vært lite påvirket av organisasjonsendringene og det har vært lite fokus på prosesser for stabene. Dette kan være en viktig grunn til at de svarer mest positivt på spørsmålet.

Det kan være grunn til å stille spørsmål om de ansatte evner å dele kunnskap og informasjon på tvers av organisatoriske grenser. Det framkommer i intervjuene at det har vært positivt og nødvendig å tydeliggjøre roller og ansvar gjennom prosessene, da det har vært mange dårlige overleveringer tidligere. Det framkommer også at man sliter med tverrgående prosesser på

grunn av kulturelle utfordringer. Det hevedes at *”vi er vant til å jobbe i silo og det henger nok igjen ennå.”* Dette kan være en forklaring til resultatene i den kvantitative undersøkelsen.

I følge Røvik (2009) mener prosesstillhengerne en vertikal struktur bidrar til å skape ”siloer” eller ”vanntette skott” i organisasjonen. Hammer og Champy (1993, I:Røvik 2009) mener lederne ikke forstår og ikke tar konsekvensene av at de verdiskapende prosessene løper horisontalt og hindres dersom det er formelle organisatoriske grenser. Utsagnene fra intervjuene tyder på at det er utfordrende å få de tverrgående prosessene til å fungere og at koordineringen mellom enhetene er krevende. Spørsmålet er om SITS trenger tid for å endre seg fra en ”silo-organisasjon” til å bli en prosessbasert organisasjon og om de vertikale strukturene er til hinder for prosessorganisasjonen?

Det kan være flere årsaker til at det tar tid å endre SITS fra å være en ”silo-organisasjon” til å bli en prosessorganisasjon. For det første kan det være knyttet til selve endringsprosessen, ved at den enten har vært gjennomført for raskt eller måten selve endringsprosessen er gjennomført på. Det framkommer i den kvalitative undersøkelsen utsagn som at *”.. det er mye prat og det lander aldri. Mange av prosessene er ikke etablert.”* Noe av grunnen til at det har vært krevende å få etablert prosessorganisasjonen, kan med utgangspunkt i utsagnet over knyttes til selve prosessen. For det andre kan det være forhold knyttet til den grunnleggende strukturen, som er til hinder for å endre organisasjonen fra en ”siloorganisasjon” til en prosessorganisasjon. SITS har etablert en prosessorganisasjon med både vertikal og horisontal styring. Den vertikale styringen kan i følge prosesstillhengerne bidra til å ”skape vanntette skott” i organisasjonen. Det gis eksempelvis uttrykk for at ikke alle forstår den nye strukturen og at *”Man må folk ut av boksen og få de til å forstå at de er en del av et større hele”*. Dette betyr at strukturen også kan være en årsak til at det er krevende å få endret organisasjonen fra ”silo” til prosessorganisasjon, ved at den tradisjonelle, vertikale strukturen utfordrer prosessorganisasjonen. Dette stemmer også med Mintzbergs (1983) teorier om at det er koordinering som er kjerneproblemet i enhver organisasjon. En tredje grunn til at organisasjonen har utfordringer med å endre seg til å bli en prosessorganisasjon, kan ha sammenheng med kulturen. Utsagn som: *”Vi sliter med tverrgående prosesser på grunn av kulturelle utfordringer. Vi er vant til å jobbe i silo og det henger nok igjen ennå”*, kan bekrefte denne forklaringen. Gartner Group (2010) advarte SITS om at endringen ville bli krevende på grunn av kulturen i deler av SITS. Dette bekreftes i den kvalitative

undersøkelsen. Dette stemmer også godt overens med Hennestads (2012) teorier, om at det er grunn til å ta kultur på alvor når man skal lede endringsprosesser.

5.2 Standardiserte arbeidsprosesser

Utvikling av nye prosesser.

Arbeidsprosessene i SITS var tidligere beskrevet på ulikt format og ved hjelp av ulike verktøy. Det var lokale løsninger, uferdige prosesser og ulik kultur for etterlevelse av de formaliserte prosessene. Hensikten med å standardisere prosessene i SITS har vært å unngå lokale variasjoner og tilpasninger i hver enhet, samt å unngå lokale tilpasninger og forskjeller mellom enhetene. Ved at hele organisasjonen forholder seg til de vedtatte prosessene, kan virksomheten oppnå gevinster i form av økt sikkerhet, større regularitet og mer effektiv produksjon (Stensaker mfl. 2009). Hovedpoenget med de verdiskapende prosessene er å unngå unødvendige kostnader og unngå aktiviteter som ikke tilfører verdi. SITS-ledelsen har lagt vekt på at organisasjonen skal standardisere arbeidsprosessene; *”hvilket betyr måten selve arbeidet skal utføres på, hvor man bygger på et prinsipp om formalisering, dokumentasjon og lik utførelse av arbeidsprosessene”* (Nesheim mfl. 2011:54).

Stensaker mfl. (2009) hevder formalisering av arbeidsoppgaver i en stor organisasjon, krever en oppdeling i deloppgaver på et hensiktsmessig nivå, en beskrivelse av de sekvensielle stegene, gjerne ved hjelp av et flytskjema. Kravet om standardisering medfører at man må ta i bruk et system for beskrivelse av arbeidsprosessene (Stensaker mfl. 2009). Kvalitetsstaben i SITS har utviklet en egen mal for å beskrive arbeidsprosessene, både de lokale prosessene og de prosessene som treffer flere enheter. Hver prosess beskrives med et flytskjema og i tillegg framkommer opplysninger om input og output for prosessen. Det skal også fylles ut en HUKI-matrise for hver prosess. En HUKI-matrise benyttes for å forklare hvem som har Hovedansvar, er Utførende, hvem som skal Konsulteres og Informeres, HUKI er altså et akronym for komponentene i prosessen. Prosessene utarbeides i den enheten eller mellom de enhetene den berører, mens Kvalitetsstaben kvalitetssikrer at prosessen er i tråd med det valgte metoderammeverket for prosessene og godkjent mal. For å øke oppmerksomheten og viktigheten av å få etablert standardiserte prosesser, er det SITS-ledergruppen som skal

godkjenne prosessene. Etter godkjenning blir prosessene publisert på virksomhetens Kvalitetsportal.

I følge Stensaker mfl. (2009) er en av de store utfordringene ved standardisering av arbeidsprosesser knyttet til forståelse og opplæring. Spørreundersøkelsen viser at de ansatte mener de i sin organisasjonsenhet har dokumentert arbeidsprosessene i stor grad, og at man også i stor grad støtter seg til de beskrevne arbeidsprosessene ved utførelsen av arbeidet. Men det blir hevdet i intervjuene at mange ansatte ikke forstår prosesser og derfor ikke ser meningen med prosessene. Det framkommer også fra intervjuene at *”man må få folk ut av boksen”*, fordi mange ansatte har problemer med å forstå at de ulike delprosessene henger sammen. Det er derfor grunn til å stille spørsmål om prosessmodenheten i organisasjonen. Røvik (2009) er opptatt av at man tenker helhetlig når man utvikler prosesser i en virksomhet. Det er viktig at man ikke bare vektlegger produksjonsprosessene, men også dokumenterer kjerneprosesser, støtteprosesser og ledelsesprosesser. I SITS valgte man ut det SITS-lederne mener er virksomhetens viktigste prosesser. Utfordringen har vært å se sammenhengen mellom alle prosessene og se helhet, slik Røvik (ibid) mener er avgjørende. Utsagnene fra informantene tyder på at det har vært krevende å skape forståelse for at det som tidligere har vært en prosess i en del av virksomheten, faktisk kan henge sammen med en tilsvarende prosess i en annen del av virksomheten. Hammer og Champy (1993) mener at dersom prosessene er spredt på ulike deler av organisasjonen, kan de lett bli *”maskert for lederne”*. Dette kan også være noe av årsaken til at det hevdes at *”det er mye prat og det lander aldri.”* Det har vært krevende å få etablert prosessene, få helhetlig oversikt over prosessene og få en god forståelse for viktigheten av etterlevelse av de ulike prosessene. Det er grunn til å tro at dette kan ha sammenheng med lav prosessmodenhet, kanskje som følge av at mange ikke har blitt involvert i utviklingen av nye prosesser, mangelfull opplæring og forståelse, slik Stensaker mfl. (2009) påpeker viktigheten av.

Utfordringer knyttet til implementering og etterlevelse av arbeidsprosesser.

Sterkt fokus på standardisering av prosesser kan føre til at de ansatte føler seg så bundet av de formelle prosessene (standardiseringen), at de ikke evner å håndtere en uforutsett situasjon på en kreativ eller fleksibel måte. I en slik situasjon vil standardiseringen ødelegge for

fleksibiliteten. Stensaker mfl. (2009) argumenterer for at de standardiserte prosessene kontinuerlig må tilpasses den virkeligheten de skal styre og unngå utvikling av for rigide handlingsmønstre. Dette er helt avgjørende for å sikre forståelse og etterlevelse, og at de beskrevne arbeidsprosessene fungerer godt i lokale kontekster (Stensaker mfl. 2009).

I spørreundersøkelsen responderte de ansatte at det er tilstrekkelig frihet til å håndtere situasjoner på en fleksibel måte. Flertallet av de ansatte mener de har tilstrekkelig frihet til å håndtere slike situasjoner på en fleksibel måte. Resultatene fra den kvalitative undersøkelsen viser at utfordringene i SITS er knyttet til implementering og etterlevelse av de formelle prosessene. Fra intervjuene framkommer det at manglende implementering og etterlevelse ikke kan knyttes til omstruktureringen. Det beskrives i intervjuene en kultur, som gjennom mange år, ikke har hatt fokus på implementering og etterlevelse. Utfordringene knyttet til implementering og etterlevelse kan forstås i lys av Meyer og Stensakers (2009) studier, som viser at en av de største utfordringene ved standardisering av arbeidsprosesser er knyttet til manglende forståelse og opplæring. Vi ser fra den kvantitative undersøkelsen at det er store avdelingsvise forskjeller i forhold til hvordan de ansatte opplever informasjonsflyten. Dette framkommer også i intervjuene. Det er en utfordring å gjøre prosessene kjent og det hevdes at *”informasjonen flyter ikke godt nedover og er ikke entydig. Store forskjeller mellom avdelingene.”* Det hevdes at informasjonen er basert på linjevei, og at informasjonsflyten fungerer dårlig. Det går lang tid, og det er ikke alltid informasjonen blir formidlet videre i det hele tatt.

En årsak til at de ansatte ikke etterlever prosesser, kan være manglende prosesskompetanse, endringskynisme og endringskapasitet. På grunn av lav prosesskompetanse, kan det være at de ansatte opplever endringskynisme, fordi de opplever at ledelsen ved å satse på standardisering av prosesser, ”henger seg på trender”, noe som gjør at de ansatte er usikre på om dette er et riktig valg. Dette stemmer godt overens med forklaringene knyttet til endringskynisme, slik Amundsen og Kongsvik (2008) framstiller det. Det stemmer også godt overens med Meyer og Stensakers (2011) teorier om hvordan de ansatte reagerer på endring, altså de ansattes endringskapasitet.

Videre blir det hevdet at det som blir sagt ofte blir brutt lenger ned i organisasjonen, og at det ikke medfører noen konsekvens ved å ikke levere / etterleve. Dette er interessant i forhold til

Hennestads forskning. Hennestad (2012:59) hevder alt handler om kultur og at det ikke hjelper med ”vedtak, plandokumenter og formelle strukturer, om ikke innholdet er nedfelt i hverdagsvirkeligheten”. Hennestad (2012:59) hevder videre at ”det blir galt når det er dårlig match mellom kultur og planer og mål”. Det er derfor grunn til å ta kultur, altså etterlevelse i hverdagen, på alvor når en skal lede endringsprosesser.

En kan stille spørsmål om hvordan man skal implementere nye prosesser, når informasjonen om nye prosesser og tiltak ikke når fram til de ansatte. Hvordan skal man kunne få implementert nye prosesser, dersom det blir brutt i organisasjonen? Mangelfull informasjonsflyt i organisasjonen, manglende implementeringsfokus og manglende etterlevelse gjør det vanskelig å få de standardiserte prosessene til å fungere etter intensjonen. Det er utfordrende å få de horisontale, verdiskapene prosessene til å fungere i en prosessorientert organisasjonsstruktur. Meyer og Stensaker (2011) hevder det er avgjørende at lederne i endringsprosesser evner å skape gode prosesser, og at man må forholde seg til at man vil oppleve både endringsvillighet og resignasjon. Utvikling av endringskapasitet er ikke bare et lederansvar, men krever et samspill mellom ledelsen og de ansatte. Det er viktig å få etablert systemer, rutiner og prosedyrer i ny organisasjon for at de ansatte skal vite hva de skal forholde seg til, og dermed unngå redusert arbeidsinnsats og lavere motivasjon. Kostnadene relatert til å endre arbeidsmåter, holdninger og verdier er tidkrevende prosesser. Nye rutiner og prosesser vil ofte gjøre arbeidet mindre effektivt i en periode. Både ledere og medarbeidere må være klar over at det kreves tid for å innarbeide dette og å få det til å fungere bedre enn ”det gamle”. Endring av arbeidsrutiner og prosesser kan bety tap av produktivitet i en overgangsperiode da organisasjonen trenger tid for å omstille seg (Meyer og Stensaker 2011).

Men det er også interessant å se på utfordringene med implementering og etterlevelse, i forhold til Argyris’ og Schöns teorier (1978) vedrørende uttrykte teorier og anvendte teorier. Argyris og Schön (ibid) hevder menneskene i en organisasjon ikke alltid gjør det de sier de skal gjøre. Den uttrykte teorien gjenspeiler hvordan personen oppfatter verden og det vedkommende kommuniserer, men det viser seg at det ikke alltid er samsvar mellom den uttrykte adferden og det som styrer en handling (anvendt teori). Det hevdes at det ikke eksisterer en kultur med fokus på implementering og etterlevelse. Argyris og Schön (1978) hevder de viktigste anvendte teoriene bak organisasjonsadferd har et stilltiende preg, de er en

”selvfølge” og derfor vet man ikke at man anvender dem. Utsagnene fra informantene kan være signaler på at det er en slik organisasjonsadferd som påvirker handlingene (den anvendte teori) i SITS.

Argyris’ og Schön’s (1978) teorier er interessante å sammenligne med Hennestads (2012) forskning på endringsledelse og kultur. Dersom man skal endre en organisasjons handlingsutførelse, må man endre medarbeidernes forståelse av situasjoner og utfordringer (Hennestad 2012). Hennestad (ibid) henviser til Hays 1994 og Majumdar 2000, og hevder at ledere og ledelsessystemer kan påtvinge endringer i atferd gjennom makt og teknologisk tvang, men dersom dette strider med den kulturelle forankring, vil det være utfordrende å få reelle endringer implementert i tråd med intensjonene. Selv om man gjør strukturelle grep, vil kulturen fortsatt preges av det den har lært fra historien.

For å vektlegge implementering og etterlevelse i større grad, har virksomheten nå innført ”helsesjekker” av alle prosesser en periode etter at de skal være implementert. I forbindelse med disse ”helsesjekkene”, gjennomføres det intervjuer med utvalgte personer som berøres av prosessen. Hensikten er å få kjennskap til om prosessen er kjent, om det er gjennomført opplæring, hvordan prosessen fungerer for de den berører og om det bør gjøres forbedringstiltak for å få prosessen til å fungere bedre.

5.3 Fleksibel utnyttelse av ressursene. God intensjon, men vanskelig i praksis

5.3.1 Standardisering av prosesser for å få bedre ressursfleksibilitet

Ved å standardisere arbeidsprosesser, vil det være enklere å flytte ressurser mellom enhetene. Økt rotasjon gir de ansatte muligheter for kompetanseutvikling, vil kunne bidra til at de ansatte får et bredere perspektiv på virksomheten og større grad av utveksling av erfaringer. Dette er også et mål for SITS. Representantene fra fagorganisasjonene har støttet opp om målet om økt ressursfleksibilitet og økt mobilitet. De har hevdet at det er positivt at de ansatte

gis mulighet for kompetanseutvikling og får mulighet til å arbeide i ulike deler av organisasjonen for å få en bedre forståelse av virksomheten.

Det ble i spørreundersøkelsen stilt spørsmål om standardiserte arbeidsprosesser gjør det enklere å flytte ressurser mellom de ulike organisasjonsenhetene / prosjektene.

Gjennomsnittssvar er 3,0 (verken eller). Vi ser at stabene og avdeling Kunde og arkitektur svarer mest positivt og at avdeling Tjenester er mest uenig i påstanden. En årsak til at stabene og avdeling Kunde og arkitektur svarer mer positivt enn de øvrige avdelingene, er at disse gruppene i liten grad allokteres til ulike oppdrag og derfor i liten grad er berørt. Det er også interessant å merke seg at avdeling Utvikling, hvor utviklingsprosjektene og utviklingsoppdragene utføres, svarer ”verken eller”. Grunnen til dette kan være at de opplever at standardiseringen av prosessene, som fortsatt pågår, i liten grad har gjort det enklere å flytte ressurser.

5.3.2 Økt ressursfleksibilitet for å kunne håndtere moderniseringen av IT-løsningene

Nesheim mfl. (2011) hevder ressursfleksibilitet vil gi organisasjonen mulighet for å bygge kapasitet for fremtidig endring. Et viktig poeng med å fokusere på fleksibilitet i SITS, var å bygge utviklingskapasitet for å kunne gjennomføre moderniseringen av applikasjonene (IT-systemene), noe som krever stor ressursinnsats.

I spørreundersøkelsen ble det spurt om de ansatte opplever at det er allokert flere ressurser til å utføre utviklingsoppgaver. Gjennomsnittssvar var 2,8 og dette betyr at man heller mot uenighet i at det er allokert flere ressurser for å utføre utviklingsoppgaver. Dette var et viktig mål ved etableringen av ny organisasjonsstruktur. Vi ser igjen samme trenden som nevnt tidligere, der stabene og avdeling Kunde og arkitektur svarer mest positivt, mens avdeling Utvikling og avdeling Tjenester er mest uenig i påstanden.

I undersøkelsen er det stilt spørsmål om de ansatte opplever at det er mer fleksibel bruk av de samlede personellressursene. Svarene viser at mange er uenige i påstanden, gjennomsnittssvaret er 2,7. Vi ser lederne svarer signifikant bedre, altså mer positivt, enn medarbeiderne. I SITS er det lederne som er ansvarlige for allokeringen av ressurser, og

dermed bør ha mest innsikt i hvordan ressursallokeringen foregår. Det framkommer forskjeller i svarene fra de ulike avdelingene. Igjen er det stabene og avdeling Kunde og arkitektur som svarer mest positivt, mens avdeling Tjenester har lavest gjennomsnittsskåre. Grunnen til at stabene og avdeling Kunde og arkitektur svarer mest positivt på denne påstanden, kan være fordi de to enhetene arbeider med den strategiske bemanningsplanleggingen. En annen årsak til at stabene og avdeling Kunde og arkitektur svarer mer positivt enn de øvrige gruppene, er at disse gruppene i liten grad allokeres til ulike oppdrag, men stort sett er stabile ressurser i egne enheter over tid og har liten innsikt i den operative ressursallokeringen. Det er interessant å vurdere årsaken til at avdeling Tjenester skårer lavt. For å øke utviklingskapasiteten har ledelsen valgt å ha en lav bemanning i avdeling Tjenester. Mange ressurser har blitt overført til avdeling Utvikling for å delta i de store moderniseringsprosjektene. Dette har ført til at avdeling Tjenester har hatt en lav bemanning. I Utviklingsavdelingen har det også vært stor etterspørsel etter ressurser for å kunne gjennomføre det store moderniseringsprogrammet. Dette har ført til at avdeling Tjenester ikke har fått tilført ressurser fra avdeling Utvikling i forbindelse med produksjonstopper. Konsekvensen av dette har vært en relativt stor belastning for de ansatte i avdeling Tjenester, noe som kan ha virket inn på de ansattes svar om lite fleksibel ressursutnyttelse.

På den ene siden blir det i intervjuene hevdet at muligheten for mer fleksibel ressursutnyttelse er bedre etter at ny organisasjonsstruktur ble etablert. Dette kan ha sammenheng med at mange av ressursene tidligere ”var låst” til systemene eller ”siloene”. Det var i liten grad utveksling av ressurser mellom de ulike systemområdene. På den andre siden er noen ansatte uenig i påstanden om at det er mer fleksibel bruk av de samlede personellressursene. I intervjuene framkom at det er krevende å flytte ressurser mellom de ulike systemene, fordi dette vil kreve langsiktig planlegging og at man er villig til å ta kostnaden ved å utvikle disse ressursene. Det tar tid å endre og i noen tilfeller kanskje bygge helt ny kompetanse. Dette er muligens den viktigste grunnen til at det er krevende å få mer fleksibel bruk av ressursene og kan forklare det lave gjennomsnittssvaret i spørreundersøkelsen.

Stensaker mfl. (2009:12) hevder at ”*standardisering koplet med mobilitet kan ses som et forsøk på å skape et internt arbeidsmarked hvor ressursene (menneskene) flyttes og plasseres der de kaster mest av seg. Et internt arbeidsmarked kan bidra til mindre turnover, dersom*

mobilitet blant ansatte ses på som verdifullt". Med etableringen av Kompetansesenteret ønsket man å bygge et slikt "internt arbeidsmarked", for at ressursene kan flyttes og plasseres der behovet er størst.

I spørreundersøkelsen ble det stilt spørsmål om etableringen av Kompetansesenteret har bidratt til bedre utnyttelse av ressursene. Svarene viser at det igjen er stabene og avdeling Kunde og arkitektur som svarer mest positivt, mens de fleste ansatte i avdeling Tjenester (gjennomsnittsskåre 2,1) svarer at de er helt uenig i påstanden. Den lave gjennomsnittsskåren i avdeling Tjenester, kan kanskje forklares med at det har vært en utfordring å overføre ressurser til avdeling Tjenester i forbindelse med produksjonstopper. Kompetansesenteret er organisatorisk plassert i avdeling Utvikling, hovedsakelig for å kunne sørge for bedre og mer fleksibel utnyttelse av utviklingsressursene, for å kunne gjennomføre moderniseringen av applikasjonene. Det er interessant å merke seg at de ansatte i avdeling Utvikling har en gjennomsnittsskåre på 3,0. Dette kan bety at det er ulike oppfatninger i avdelingen om hvordan Kompetansesenteret har bidratt til bedre ressursfleksibilitet. Det framkommer i intervjuene at det er noe utveksling av ressurser mellom systemene i Utvikling, men at det er potensiale for at dette kan bli enda bedre. Det påstås også at Kompetansesenteret ikke fungerer i henhold til intensjonene, fordi ressursene allokeres til prosjektene og dette fører til at det ikke blir noen fleksibilitet i forhold til tjenestene / systemene, altså daglig drift. Dette kan forklare hvorfor de ansatte i Utviklingsavdelingen og avdeling Tjenester svarer i denne retningen på spørsmålet om Kompetansesenteret har bidratt til mer fleksibel utnyttelse av ressursene.

Undersøkelsen viser at det er krevende å få ressursfleksibilitet og økt ressursmobilitet til å fungere godt. Dette kan være en utfordring i forhold til behovet for at det må avsettes ressurser for å kunne gjennomføre moderniseringen. Både den kvantitative og den kvalitative undersøkelsen viser at mange av de ansatte ikke opplever at den ønskede ressursfleksibiliteten og opprettelsen av Kompetansesenteret fungerer i henhold til intensjonen. Spørsmålet er hva som skal til for å kunne få til denne ressursfleksibiliteten og mobiliteten.

5.3.3 Manglende incentiver?

Den nye organisasjonsstrukturen bidrar til å skape fleksibilitet for organisasjonen, men dette forutsetter også fleksibilitet fra medarbeiderne og en positiv innstilling i forhold til å dele ressurser hos lederne. Nesheim mfl. (2011) hevder manglende incentiver for mobilitet kan være en utfordring for økt mobilitet og ressursfleksibilitet.

I forbindelse med intervjuene ble det hevdet at Kompetansesenteret har basert seg på moderne plattformer, mens systemseksjonene blir sittende igjen med ”den gamle kompetansen.” Dette er en interessant påstand. Hvordan skal man motivere de ansatte til å arbeide i systemseksjonene, dersom de her må jobbe med ”den gamle kompetansen”? De fleste ansatte vil sannsynligvis foretrekke å arbeide med utvikling av nye løsninger, basert på ny teknologi. Dette kan være en forklaring til påstanden om at ressursene allokteres til prosjektene (med nye løsninger og ny teknologi), og at man ikke får til noen fleksibilitet i forhold til systemene, som arbeider med ”den gamle kompetansen”.

En kan også stille spørsmål om seksjonslederne og gruppelederne faktisk ønsker en ressursfleksibilitet. Det ble i intervjuene uttalt at ”*Hvis du først har avgitt ressurser, må du ikke regne med å få de tilbake til tross for at du har gitt beskjed om at du trenger ressursen i spesielle situasjoner, så sitter du igjen med Svarteper sjøl*”. Selv om man har behov for ressurser i forbindelse med produksjonstopper, får man ikke ressurser fra Kompetansesenteret, fordi ressursene er plassert i prosjektene. Dette kan være grunnen til at det hevdes at lederne fortsatt ”*sitter med sine hjertebarn*.” Da får vi ingen fleksibilitet.

På bakgrunn av uttalelsene fra informantene kan man stille spørsmålet om det er noen incentiver for å få til en økt mobilitet og ressursfleksibilitet. Nesheim mfl. (2011) hevder Statoils krav til økt mobilitet hovedsakelig ser ut til å være rettet mot horisontal mobilitet, og det ligger da ikke noen form for opprykk til høyere stillinger. Nesheim mfl. (ibid) hevder det er vanskelig å motivere ansatte til en mobilitet som ikke belønnes med opprykk eller høyere lønn. De stiller derfor følgende spørsmål: hvordan motivere ansatte til å bytte jobb med samme eller lavere status enn det vedkommende har i dag? I SITS er det i likhet med Statoil, ressursfleksibilitet som hovedsakelig er knyttet til horisontal mobilitet. Ressursene, altså personene, får heller ingen høyere lønn eller høyere stilling i forbindelse med flyttingen. Det

eneste incentivet kan være å få arbeide med nye tekniske løsninger og dermed få ”oppdatert kompetanse”. Lederne har ingen incentiver for å bidra til økt ressursfleksibilitet, og som det antydes i intervjuene burde det være potensiale for økt ressursfleksibilitet i avdeling Utvikling.

Et tiltak som kan igangsettes, er å måle lederne, for å få mer ressursfleksibilitet og mobilitet. Man kunne for eksempel sette krav til lederne, ved å opprette flere Key Performance Indicator - KPI for å måle:

- % vis antall timer utlånt til andre seksjoner eller avdelinger
- % vis antall timer innlånt fra andre seksjoner eller avdelinger.

Ved å gjennomføre målinger og sette krav til lederne, vil man kunne nærme seg kulturutfordringen, at lederne holder på sine ressurser og i liten grad er interessert i å dele.

5.4 Gjennomføringsevne – nøkkelen for å lykkes med endringer?

5.4.1 Utfordringer med å få ”informasjonen til å sildre” i organisasjonen

I følge Lines (2012) viser studier av kommunikasjon i endringsprosesser at faktorer som budskap, timing, tillit, makt og mottakers verdisystem, vil påvirke sammenhengen mellom kommunikasjon og muligheten til å lykkes ved en endringsprosess.

I undersøkelsen ble det stilt spørsmål om de ansatte opplevde at de fikk tilstrekkelig informasjon før etableringen av ny organisasjonsstruktur. Gjennomsnittsskåre var 3,3 og viser at det er en utfordring å nå fram til de ansatte med informasjonen. Stabene svarer mest positivt på dette spørsmålet (gjennomsnittsskåre 4,5) og det kan forklares med at de har god tilgang til informasjon og nærhet til toppledelsen. En annen grunn kan være at de ulike stabene kun har en leder, det er ikke flere nivåer og dette betyr at informasjonen formidles direkte fra stabsleder til de ansatte i stabene. Vi ser videre at gjennomsnittsskåren for avdeling Kunde og arkitektur for dette spørsmålet ligger vesentlig lavere enn gjennomsnittsskåren for stabene. Både stabene og avdeling Kunde og arkitektur har svart gjennomgående positivt i

hele undersøkelsen. Årsaken til at avdeling Kunde og arkitektur har gjennomsnittsskåre som er lavere på dette spørsmålet, kan være knyttet til at denne avdelingen er nyopprettet og at de ansatte som ble innplassert i denne avdelingen kommer fra mange ulike avdelinger i den gamle organisasjonen. Vi ser at avdeling Tjenester (gjennomsnittsskåre 3,0) svarer mest negativt på dette spørsmålet.

I spørreundersøkelsen spurte vi også om de ansatte opplevde at de får tilstrekkelig informasjon om det pågående forbedringsarbeidet i avdelingene. Her ser vi at stabene igjen svarer mest positivt (gjennomsnittsskåre 4,0), mens de ansatte i avdeling Utvikling (gjennomsnittsskåre 3,0) og avdeling Tjenester (gjennomsnittsskåre 2,4) svarer mest negativt på dette spørsmålet. Avdeling Utvikling og avdeling Tjenester er de to største avdelingene og kjennetegnes også med at de har mange seksjoner og grupper. Kanskje har dette sammenheng med budskap, timing, makt og mottakers verdisystem, slik Lines (2012) antyder i sin artikkel? Som nevnt tidligere, har det i intervjuene framkommet at informasjonen er basert på linjevei, og at det er utfordringer med å få informasjonen ”til å sildre til alle i organisasjonen”.

5.4.2 Organisasjonens endringskapasitet

Meyer og Stensaker (2011) hevder endringskapasitet i en organisasjon karakteriseres ved å avsette tid og ressurser til å gjennomføre omstillingsarbeidet og vurdere i hvilken grad endringen kan gjennomføres i forhold til den daglige driften. Bedriftens endringskapasitet må ta hensyn til om virksomheten evner å gjennomføre endringer og samtidig holde fokus og opprettholde den daglige driften. De hevder videre at endringskapasiteten påvirkes av hvordan ledelsen mobiliserer og gjennomfører endring, hvordan de ansatte reagerer på endring, samt etablerte strukturer og rutiner i organisasjonen. NHO-direktør Kristin Skogen Lund, er i likhet med Meyer og Stensaker (2011) opptatt av hvordan ledelsen mobiliserer og gjennomfører endring og hevder gjennomføringsevne er selve nøkkelen for å kunne lykkes med endringer. Hun uttaler følgende: ”Jeg bruker ofte formelen ”5-15-80” for hva som avgjør suksess. Suksess og konkurransekraft bygger 5 prosent på gode planer og strategier, 15 prosent på en sterk posisjon og 80 prosent på gjennomføringsevne.” (Lem, 2012).

For å få mer innsikt i virksomhetens endringskapasitet, ble de ansatte spurt om i hvilken grad organisasjonen har evnet å gjennomføre forbedringstiltakene ved siden av daglig drift.

De ansatte ble spurt om det i deres organisasjonsenhet var avsatt tilstrekkelig tid til å iverksette tiltak i forbedringsarbeidet. Gjennomsnittsskåren var 3,0 og dette indikerer at SITS har utfordringer med å gjennomføre forbedringstiltakene ved siden av daglig drift. Stabene, som er minst berørt av endringene, svarer mest positivt. Vi ser at respondentene fra avdeling Tjenester svarer minst positivt på spørsmålet. Resultatene fra spørreundersøkelsen kan forklares av funn i den kvalitative studien. I intervjuene gir informantene uttrykk for at det har vært utfordrende å prioritere forbedringstiltakene ved siden av daglig drift. Det hevdes også at det må prioriteres ressurser til å kjøre produksjonen, fordi den er sårbar og det "kjøres med" høy risiko. Det er avdeling Tjenester som har ansvaret for å kjøre produksjonene, forvalte og drifte IT-løsningene, noe som kan forklare hvorfor respondentene i avdeling Tjenester er uenig i påstanden om at det er avsatt tilstrekkelig tid for å gjennomføre forbedringstiltakene. Fra intervjuene framkommer det at "*volumet av endringer er nødvendig og håndterbart*" på den ene siden, mens det på den andre siden hevdes at det er krevende å gjennomføre forbedringstiltakene, så lenge det ikke frigjøres tid fra bestillerenheten i Skattedirektoratet.

Undersøkelsen viser at deler av virksomheten har begrenset endringskapasitet og opplever at det ikke blir avsatt tilstrekkelig tid til å gjennomføre forbedringstiltakene. Det kan også tyde på at det i avdeling Tjenester er utfordringer med å avsette tid til gjennomføring av forbedringstiltak, da det må prioriteres ressurser til å kjøre en produksjon preget av høy risiko og sårbarhet. Meyer og Stensaker (2011) mener virksomhetens tiltak for å øke endringskapasiteten, kan være å frigjøre ressurser, midlertidig øke ressurser eller utvikle endringsressurser.

Siden avdeling Tjenester kjører produksjonen med høy risiko og sårbarhet, kan det være en løsning å se på mulighetene for å omprioritere ressursbruken i avdelingen. Det vil sannsynligvis være lite aktuelt å omallokere ressurser fra andre deler av virksomheten, da kjøring av produksjonene krever spesialkompetanse. Den beste løsningen vil sannsynligvis være å midlertidig øke ressursene i avdeling Tjenester ved å tillate bruk av vikarer, konsulenter og bruk av overtid. Dette kan også være nødvendige tiltak i andre deler av virksomheten.

5.5 Ulik respons fra de ansatte

Årsaken til at noen endringsprosesser lykkes, mens andre mislykkes, finnes i organisasjonen, nærmere bestemt hvordan de berørte til endringsinitiativet reagerer på endringen (Heracleous og Barret 2001, Ford, Ford og D'Amelio 2008). Meyer og Stensaker (2011) har forsket på hvorvidt personer en organisasjon med stor kapasitet til endring, gir organisasjonen endringskapasitet. I følge Meyer og Stensaker (2011) blir dette et for snevert bilde av organisasjonens endringskapasitet. En organisasjon kan ha endringskapasitet ved å ha etablert systemer, rutiner og kultur på organisasjonsnivå. Slike systemer, rutiner og kulturer er viktige for å kunne håndtere flere endringer på en gang og vil kunne bidra til å påvirke personenes kapasitet til å håndtere endringer. Måten de ansatte responderer på endring vil påvirke endringskapasiteten. Det kan være utfordrende å få de ansatte med på "endringsreisen", dersom de ikke har nødvendige ressurser eller kompetanse. Meyer og Stensaker (2011) hevder at dersom de ansatte blir overveldet og ikke evner å holde fokus på daglig drift, kan bedriften ikke sies å ha endringskapasitet. For å få et inntrykk av endringskapasiteten, ble det i undersøkelsen reist spørsmål om hvordan de ansatte har opplevd endringene.

Det ble kartlagt om forbedringstiltakene i deres organisasjonsenhet bidrar til å få den nye organisasjonsstrukturen til å fungere etter intensjonene. Gjennomsnittsskåre er 3,4. Den lave gjennomsnittsskåren kan ha sammenheng med at det har vært utfordrende å få etablert standardiserte prosesser og utfordrende å få ressursfleksibiliteten til å fungere etter intensjonene. Men det kan også ha sammenheng med premisset fra Skattedirektøren om å skille mellom utvikling, forvaltnings- og driftsoppgaver, som ennå ikke er gjennomført fullt ut. Vi ser også at det er store forskjeller mellom de ulike avdelingene på dette spørsmålet. Stabene skiller seg ut og har en gjennomsnittsskåre på 4,8. Respondentene fra avdeling Tjenester har laveste gjennomsnittsskåre på 2,8. De ansatte i de øvrige avdelingene svarer likt på dette spørsmålet, alle har en gjennomsnittsskåre på 3,5. Undersøkelsen viser at lederne svarer signifikant høyere, mer positivt, på dette spørsmålet enn de ansatte ($p < 0,001$).

Fra intervjuene framkommer det på den ene siden at mange ansatte føler at endringene ikke har svart til forventningene. På den andre siden hevdes det at de ansatte reagerte forbausende

bra og at de er en lojal gjeng som tilpasser seg. Det er også interessant å merke seg, at det i intervjuene framkommer at erfaringer fra tidligere endringsprosesser har vært til hjelp for å håndtere denne endringen. De har med andre ord utviklet endringskapasitet på bakgrunn av positive erfaringer fra tidligere endringsprosesser. Dette stemmer overens med Meyer og Stensakers (2011) forskning. De hevder at utstrakt erfaring med multiple endringer gir mer lojale reaksjoner hos de ansatte. Men de mener det finnes to ulike typer lojale reaksjoner, enten en lojalitet basert på endringsvillighet eller lojalitet som følge av minste motstands vei. Det siste kan knyttes opp mot at ansatte er endringstrette eller resignerer, kanskje fordi de opplever at det ikke nytter å motsette seg endringen til tross for at de faktisk er uenig. Utsagnene fra intervjuene kan tyde på at de ansattes reaksjoner kan knyttes til lojalitet som følge av endringsvillighet og opparbeidet endringskapasitet. Mens de ansatte som ikke opplever at endringene har svart til forventningene, utviser lojalitet som følge av minste motstands vei.

Det ble også i spørreundersøkelsen stilt spørsmål om de ansatte i deres organisasjonsenhet støtter aktivt opp om implementeringen av ny organisasjonsstruktur. Gjennomsnittsskåre er 3,7. Undersøkelsen viser at avdeling Utvikling, avdeling Eiendom og administrative tjenester og avdeling Brukersenter svarer likt på denne påstanden (gjennomsnittsskåre 3,6). Avdeling Tjenester svarer igjen lavere og har en gjennomsnittsskåre på 3,3. Det er interessant å stille spørsmål om hvorfor de ikke i større grad støtter opp om implementeringen. Amundsen og Kongsvik (2008) hevder virksomheter som har gjennomført flere endringer i løpet av relativt kort tid, kan oppleve at medarbeidere går fra å være endringstrette til å bli endringskyniske. De skiller mellom begrepene motstand og endringskynisme i sammenheng med endringsprosesser. I følge Amundsen og Kongsvik (2008) kan motstand oppstå når de ansatte mobiliserer krefter for å bevare situasjonen slik den er. Motstand er en adferd som ikke er gjentagende. Endringskynisme kan oppstå dersom ansatte i en organisasjon opplever gjentatte endringer og opplever at disse endringene gjennomføres på en dårlig måte (ibid). Kanskje er det slik Amundsen og Kongsvik (2008) beskriver, at noen av de ansatte er endringskyniske, fordi de opplever at ledelsen "henger seg på trender" og er usikre på om dette vil være til det beste for virksomheten? En annen forklaring kan være at de ansatte er endringskyniske fordi det mangler synliggjøring av resultater eller at resultater fremstår som en dårlig gjennomføring av endringsprosessen. I følge Amundsen og Kongsvik (2008) opplever mange

ansatte at en ikke får se effekten av en endring før en går i gang med en ny endringsprosess. Amundsen og Kongsvik (2008) viser til studier som viser at prosjektene blir sjelden evaluert og oppleves som hindre for det daglige arbeidet, noe som fører til oppgitthet og likegyldighet blant de ansatte.

På spørsmålet om det er tydelig for den ansatte om hvilke endringer som berører deres organisasjonsenhet, ser vi en gjennomsnittsskåre på 3,7. Stabene var i liten grad påvirket av denne organisasjonsendringen og har en høy score (gjennomsnittsskåre 4,8). De øvrige avdelingene fordeler seg mellom gjennomsnittsskårer på 4,0 og 3,4. Det er igjen avdeling Tjenester som har laveste gjennomsnittsskåre. Det har vært arbeidet mye med å tydeliggjøre de viktigste styringsprosessene, avdelingene / seksjonenes hovedoppgaver og hovedansvar, samt roller og ansvar. Dette kan være grunnen til gjennomsnittsskåre på 3,7 og at alle avdelingene svarer relativt likt. Undersøkelsen viser også at lederne på dette spørsmålet svarer signifikant høyere, bedre, enn medarbeiderne ($p < 0,001$). Dette kan forklares med at lederne, både på avdelingsnivå og seksjonsnivå, har deltatt aktivt i prosessen med å beskrive hovedansvar og hovedoppgaver. Videre har den nye styringsstrukturen, samt beskrivelser av avdelingenes ansvar og hovedoppgaver, vært gjennomgått flere ganger i forbindelse med ledersamlinger og avdelingssamlinger. SITS-ledergruppen har også brukt mye tid for å sette seg grundig inn i den nye styringsstrukturen og benytter denne fortsatt i sine møter, dersom det er tvil om ansvar og hovedoppgaver.

5.6 Studiens styrker og svakheter

Å være forsker i egen organisasjon, har både positive og negative sider. En av fordelene er at en kan ha tillit, mens ulempen kan være at en er forutinntatt. I kvalitative tilnærminger benyttes uttrykket "going native" (Cresswell, 1994, Denzin og Lincoln 1994). Utrykket beskriver forskerens nærhet til informantene og til temaet som blir diskutert i intervjuet. Det kan utvikles "overrapport" av felles problematikk som både informantene og forsker kjenner seg igjen i. Objektivitet kan derfor være en utfordring ved bruk av denne metodiske tilnærmingen. Ved at forsker blir en del av studien, kan det også tegnes et "glansbilde" av

situasjonen uten at forskeren er i stand til å fange opp reelle utfordringer (Cresswell, 1994, Denzin og Lincoln 1994).

Det er benyttet to metodiske tilnæringer i studien. Den kvantitative undersøkelsen ble besvart av 408 respondenter og det er gjennomført ni intervjuer for å finne forklaringer og utdyping av funnene i spørreundersøkelsen. Dette er en styrke ved studien.

5.7 Veien videre

Spørsmålet er om SITS sine utfordringer med implementering, etterlevelse og gjennomføringsevne også avspeiler noen generelle trekk ved offentlig sektor? Fra 22. juli-kommisjonens rapport (NOU 2012:14) er vi kjent med at kommisjonen anbefaler at det igangsettes et systematisk arbeid for å styrke grunnleggende holdninger og kultur i politiet, knyttet til blant annet gjennomføringsevne, samhandling og resultatorientert lederskap.

Resultatene fra denne undersøkelsen er lagt fram for SITS-ledergruppe. Funnene fra undersøkelsen ble da diskutert og det er allerede igangsatt tiltak for å fokusere mer på implementering og etterlevelse. Det har også vært gjennomført en samling med SITS-ledergruppen med tema etterlevelse og konsekvens. Videre er resultatene formidlet til ekstern lederutvikler, som arbeider med SITS-ledergruppen. Leder for avdeling Tjenester ba om en gjennomgang av undersøkelsen for sin ledergruppe, hvor det også ble diskutert hvordan man kan bruke disse funnene på en konstruktiv måte. Undersøkelsen er også presentert for fagorganisasjonene og verneombudene, samt gjort tilgjengeliggjort for alle ansatte.

Spørsmålet er om organisasjonen har de kvalitetene en trenger for å gjennomføre de pågående endringene?

Implementering av ny organisasjonsstruktur skal fortsette fram til sommeren 2013. Hennestad (2012) viser til en undersøkelse utført av McKinsey i 2008, som viser at endringsprosjekter svikter helt eller delvis, som følge av at gjennomføringen skjer uten at man i tilstrekkelig grad tar hensyn til kulturen. Jeg vil tro dette også gjelder for SITS og vil foreslå at virksomheten

fokuserer på økt gjennomføringsevne, samhandling og resultatorientert ledelse, slik at den nye organisasjonsstrukturen kan bli implementert i henhold til intensjonene.

Det er bevilget 15 årsverk og 8 millioner kroner til ekstern bistand for å gjennomføre forbedringstiltakene i 2013. Dette er et godt utgangspunkt for å kunne lykkes med arbeidet, men det forutsetter at det arbeides med endringer i kulturen for å bedre implementering og etterlevelse. For å komme videre med forbedringsarbeidet i SITS vil jeg anbefale følgende:

1. Gjennomfør skillet mellom utvikling, forvaltning og drift i løpet av første kvartal 2013.
2. Prioriter implementering og etterlevelse av arbeidsprosessene ved å innføre ”helsesjekker” av de implementerte prosessene.
3. Still krav til lederne, opprett KPI er, for å få lederne til å prioritere ressursfleksibilitet og mobilitet.
4. Iverksett lederutviklingstiltak som fokuserer på kulturendringer og spesielt samhandling, etterlevelse og konsekvens.
5. Frigjør ressurser, tilfør midlertidige ressurser og dediker disse til å arbeide med gjennomføring av forbedringstiltakene. Dette gjelder hovedsakelig for avdeling Tjenester, som har ansvaret for produksjonen av it-tjenestene, slik at man unngår sårbarhet og for høy risiko.
6. Igangsett tiltak for å bedre kommunikasjonen i virksomheten.
7. Tydeliggjør og kommuniser effektene av forbedringstiltakene.

5.8 Videre forskning

Jeg er kjent med at en annen statlig virksomhet nå ønsker å iverksette en tilsvarende endring av sin IT-virksomhet. Etter det jeg kjenner til, vil de også skille utviklingsoppgavene fra forvaltning og drift. Erfaringene fra endringsprosessen i SITS kan muligens være til nytte for andre statlige virksomheter og eventuelt andre organisasjoner, som gjennomfører denne typen endringsprosesser.

Med utgangspunkt i funnene fra denne undersøkelsen, mener jeg det kunne være interessant å forske mer på:

- offentlige virksomheters evne til implementering og etterlevelse,
- gjennomføringsevnen i offentlig forvaltning,
- hva preger kultur og ledelse i offentlige virksomheter ved gjennomføring av endringsprosesser
- konsekvenser og utøvelse av konsekvenskultur i offentlige forvaltning.

5.9 Konklusjon

Det første forskningsspørsmålet er knyttet til de ansattes opplevelse av måloppnåelse. De ansatte opplever at målene for den nye organisasjonsstrukturen ikke er nådd ett år etter at ny struktur ble etablert. Skillet mellom utviklingsoppgaver, forvaltning og drift er delvis gjennomført. Om gjennomføringen av dette skillet har ført til en mer effektiv forvaltning, er ikke undersøkt i denne studien. Studien viser at de ansatte ikke opplever at det er allokert flere ressurser for å utføre utviklingsoppgaver. Undersøkelsen viser at organisasjonen har et mer helhetlig fokus, ved at det er opprettet en sterkere arkitekturfunksjon som skal ivareta helheten. I tillegg klarer man nå å se flere dimensjoner i planleggingsfasen, noe som er avgjørende for å lage helhetlige utredninger i tråd med moderniseringen.

Det andre forskningsspørsmålet er knyttet til hvordan de ansatte vurderer implementeringen av standardiserte arbeidsprosesser etter at ny organisasjonsstruktur ble etablert.

Undersøkelsen viser at de ansatte opplever at implementeringen av standardiserte prosesser har vært krevende. Årsaken kan være knyttet til manglende prosessmodenhet, samt en ledelse og kultur preget av manglende fokus på implementering og etterlevelse.

Det tredje forskningsspørsmålet gjelder de ansattes vurdering av om det er en mer fleksibel ressursutnyttelse i den nye organisasjonen. Både den kvantitative og den kvalitative undersøkelsen viser at etablering av ressursfleksibilitet og mobilitet har vist seg krevende, og at det mangler incentiver for å få dette til å fungere etter intensjonen.

Det fjerde forskningsspørsmålet gjelder de ansattes vurdering av gjennomføringen av endringsprosessen. Studien viser at det har vært krevende å avsette tid og ressurser til å gjennomføre endringen, og utfordringen er endringskapasitet. Virksomheten har også kulturelle utfordringer, som ser ut til å påvirke implementering, etterlevelse og gjennomføringsevne.

Det femte forskningsspørsmålet gjelder de ansattes reaksjon på denne endringsprosessen. De ansattes erfaringer med endringsprosessen er todelt. På den ene siden beskriver de ansatte at endringen ikke har svart til forventningene, mens det på den andre siden hevdes at erfaringer fra tidligere endringsprosesser har gitt organisasjonen endringskapasitet og kan være grunnen til at *”ansatte har reagert forbausende bra”* og er lojale til endringer. Det hevdes også at endringen var på høy tid, for å få slutt på at man kunne *”sitte på gutterommet og gjøre alt fra nyutvikling, videreutvikling og drift.”*

Endringsprosessen har vært utfordrende, hovedsakelig på grunn av lav prosessmodenhet og endringskapasitet, samt kulturelle utfordringer. Dette påvirker organisasjonens implementeringsevne, evne til etterlevelse og gjennomføringskraft.

Referanseliste.

- Aasen, Tone M og Amundsen, Oscar (2011): *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Gyldendal
- Amundsen, Oscar og Kongsvik, Trond (2008): *Endringskynisme*. Gyldendal
- Argyris, C. og Schön, D.A. (1978): *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison Wesley Publ. Comp.
- Argyrous, G. (2001): *Statistics for research. With a guide to SPSS*. Sage Publications Ltd., London
- Aalen, Odd O. (1998): *Innføring i statistikk med medisinske eksempler*. Notam Gyldendal, Oslo
- Bugge, K.E., Eriksen, H., Sandvik, O. (red) (2003): *Sorg*. Fagbokforlaget, Bergen
- Busch, Tor og Johnsen, Erik og Vanebo, Jan Ole (1999): *Endringsledelse i det offentlige*. Tano Aschehoug
- Carver, R.H. og Nash, J.G. (2009): *Doing Data Analysis with SPSS, version 18.0*. Brooks/Cole Cengage Learning, USA
- Colbjørnsen, Tom (2003): *Fleksibilitet og forutsigbarhet*, Universitetsforlaget
- Creswell, John W. (1994): *Research design: Qualitative & quantitative approaches*. Sage Publications, Thousand Oaks, California
- Creswell, John W. (2007): *Qualitative inquiry & research design. Choosing among five approaches*. Second edition. Sage Publications, USA
- Dalen, Monica (2011): *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. Universitetsforlaget
- Denzin, Norman K. og Lincoln, Yvonna S. (1994): *Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications, California
- Elvekrok, Ingunn (2006): *Medvirkning – mer enn medvirkning. Effekter av ulike medvirkningsformer i strategiske endringsprosjekt*. Doktorgradsavhandling, Institutt for strategi og ledelse, Norges Handelshøyskole, Bergen
- Espedal, Bjarne og Kvitastein, Olav A. (2012): *Rom for læring: betydningen av handlingsrom for ledelse*. Tidsskriftet Magma 8/12 (30-38).
- Fornyings,- administrasjons- og kirkedepartementet (2012): *På nett med innbyggerne. Regjeringens digitaliseringsprogram*. 07 Gruppen 04/12. Oslo

- Ford, J.D., Ford, L.W., D'Amelio, A. (2008): *Resistance to change*. Academy of Management Review, 33(2):362-377.
- Gartner Group (2010): Internt dokument. *Skatteetaten: Root cause analyse*. Februar 2010. Oslo
- Glomseth, Rune og Aaserud, Terje (2012): *Politiet – når endring møter kultur, en krevende lederutfordring*. Tidsskriftet Magma 8/12 (77-82)
- Graham, William E. og Stensaker, Inger (2012): *Gjenoppretelse av tillit etter konfliktfylte endringsprosesser. Botsøveler og andre øvelser*. Tidsskriftet Magma 8/12 (39-48).
- Graneheim, UH. og Lundman, B. (2004): *Qualitative content analysis in nursing research: Concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness*. Nurse Education Today, Feb, 24(2):105–112
- Grimm og Yarhold (2004): *Reading and understanding multivariate statistics*. American Psychological Association, Washington
- Groth, Lars (2005): *Lederen, organisasjonen & informasjonsteknologien*. Fagbokforlaget
- Hammer, M (2001): *The superefficient company*. Harvard Business Review 79(8):82-91
- Hammer, M (2004): *Deep change. How operational innovation can transform your company*. Harvard Business Review, One Point artikkel april 1-11
- Hammer, M og Champy, J (1993): *Reengineering the Corporation: A manifesto for business revolution*. New York: Harper Business
- Hennestad, Bjørn (2012): *Endringsledelse og “sticky culture”: Å lede endring med kulturell bevissthet*. Tidsskriftet Magma, 8 (59-67).
- Heracleous, L. og Barret, M. (2001): *Organizational change as discourse: Communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation*. Academy of Management Journal, 44(4): 755-778.
- Herrestad, H. og Biong, S. (2010): *Relational hopes: A study of the lived experience of hope in some patients hospitalized for intentional self-harm*. Int J Qualitative Stud Health Well-being 2010, 5:4651
- Hillestad, Tore (2003): *Lederskapets dilemma når hierarkiene faller*. Tidsskriftet Magma 2/2003
- Hoel, Torlaug Løkensgård (1998): *Skriving ved universitet og høyskolar*. Universitetsforlaget.

- Howes, R. Og Tah, J.H.M (2003): *Strategic management applied to international construction*. London; Thomas Telford
- Jacobsen, Dag Ingvar (2006): *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Fagbokforlaget
- Johannessen, A og Tuft, P.A., og Kristoffersen, L. (2010): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt, Oslo
- Johnsen, Åge (2011): *Hvordan stå sammen for å forbedre statsforvaltningen?* Tidsskriftet Stat & Styring 1/2011 (22-23)
- Klemsdal, Lars (2006): *Den intuitive organisasjonen*. Gyldendal.
- Klev, Roger og Levin, Morten (2009): *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. Fagbokforlaget
- Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend (2009): *Den kvalitative forskningsintervju*, Gyldendal Akademisk
- Leavitt, H. J. (1964): "Applied Organization Change in Industry: Structural, Technical, and Human approaches." *New Perspectives in Organizational Research: Chichester: Wiley*.
- Lem, Charlotte Hartvigsen (2012): *God ledelse handler om å håndtere endringer*. Magma 8/12 (9-11).
- Lewin, Kurt (1947): *Frontiers in Group Dynamics: 1. Concept, Method and Reality in Social Sciences; Social Equilibria and Social Change*. Human Relations, 21: 5-41.
- Lines, Rune (2012): *En dåre kan spørre...* Fagtidsskriftet Magma 8/12 (s.16-29)
- Malterud, Kirsti (2011): *Kvalitative metoder i medisinsk forskning. En innføring*. Universitetsforlaget
- McNulty, T og Fernie, E. (2002): *Reengineering health care: the complexities of organizational transformation*. Oxford University Press, Oxford
- Meyer, Christine B. og Stensaker, Inger G. (2011): *Endringskapasitet*. Fagbokforlaget
- Mintzberg, Henry (1979): *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall
- Mintzberg, Henry (1983): *Structure in Fives – Designing Effective Organizations*, Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Nesheim, Torstein (2005): *Grenseløse bedrifter? Fleksible arbeids- og organisasjonsformer i IKT-sektoren*, Tidsskriftet Magma 3/2005

- Nesheim, T., Olsen, K.M., Stensaker, I., Tharaldsen, J., Kjærland-Haga, M. (2011): *Ny organisering av Statoils virksomhet på norsk sokkel: standardisering og fleksibilitet*. Tidsskriftet Magma 5/2011 (s.53-62).
- NOU 2012:14 (2012): *Rapport fra 22.juli-kommisjonen*
- Ostroff, F. (1999): *The horizontal organization: what the organization of the future looks like and how it delivers value to customers*. New York, Oxford University Press
- Porter, M.E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York
- Repstad, Pål (2009): *Mellom nærhet og distanse – kvalitative metoder i samfunnsfag*. Universitetsforlaget
- Rienecker, L., og Stray Jørgensen, P. (2006): *Den gode oppgaven*. Fagbokforlaget, Bergen
- Ringdal, Kristen (2011): *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Fagbokforlaget
- Rognsaa, Aage (2006): *Kunsten å skrive godt*. Universitetsforlaget, Oslo
- Rossevær, Tore (1987): *Organisasjoner i sosiologisk belysning*. Juul Møller Forlag
- Ryen, Anne (2010): *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Fagbokforlaget
- Røvik, Kjell Arne (1998): *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Fagbokforlaget
- Røvik, Kjell Arne (2009): *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. Århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget
- Røvik, Kjell Arne (2012): *Organisasjonsendring som organisasjonsgjøring*. Tidsskriftet Magma 8/12 (49-58)
- Silvermann, D. (2006): *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction*. 3rd ed. London: Sage
- Skattedirektoratet (2005): Internt dokument. Rapport: Organisering av Skatteetaten – prosjektrapport fra ROS-prosjektet juni 2005. Oslo
- Skattedirektoratet (2008): Internt dokument. Rapport: Evaluering av reorganiseringen av Skatteetaten, Omstillingsforum 16. Juni 2008. Oslo
- Skattedirektoratet (2010): Internt dokument. Strategier 2010 -2015, juni 2010. Oslo

- Skattedirektoratet (2012): Internt dokument. Skatteetaten's styringsbrev for 2012, januar 2012. Oslo
- Stensaker, I., Nesheim, T., Olsen, K.M., Tharaldsen, J., Kjærland-Haga, M.: *Ny driftsmodell i UPN. Forutsigbarhet eller fleksibilitet – Ja takk, begge deler!* Arbeidsnotat IRIS – 2009/186
- Storting melding 17 – Eit informasjonssamfunn for alle (2006 – 2007)
- St.prp.nr.1, 2006-2007. *For budsjettåret 2007*. Statsbudsjettet. Finansdepartementet. Oslo (ROS omorganiseringen)
- Sverdrup, S. (2003): *Evaluering. Faser, design og gjennomføring*. Fagbokforlaget, Bergen
- Sørhaug, Tian (2006): *Managementalitet og autoritetens forvandling. Ledelse i kunnskapsøkonomi*. Fagbokforlaget
- Thagaard, Tove (2011): *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget
- Trygstad, S. (2006): *Sykefravær og sosialt ansvar*. Fafo-report 542
- Trygstad, S., T. Lorentzen, E. Løken, L. Moland and N. Skalle (2006): *Den nye staten. Omfang og effekter av omstillingene i staten 1990–2004*. Hovedrapport. Fafo-report 530
- Trygstad, S. and E. Løken (2006): *Den nye staten. Omfang og effekter av omstillingene i staten 1990–2004*. Kortversjon. Fafo-report 537
- Werr, Andreas (2012): *Konsulenter i endringsarbeid – roller og bidrag*. Tidsskriftet Magma 8/12 (21-29)
- Wenstøp, Fred (2000): *Statistikk og dataanalyse*. Universitetsforlaget

Vedlegg

Vedlegg 1 – Informasjon til de ansatte ved spørreundersøkelse

Spørreundersøkelse

Evaluering av ”det nye SITS”

18. jun. 2012 av: SITS Kommunikasjon



Det er nå ett år siden SITS gjennomgikk en større reorganisering – og vi er halvveis i arbeidet med å få alt på plass. Nå ønsker SITS-direktøren å få din evaluering av prosessen så langt.

Ledelsen i SITS ønsket vinteren 2011 å gjennomføre en omorganisering for å tilpasse organisasjonen til nye krav og føringer. Ledergruppen var opptatt av at utforming av ny struktur skulle skje relativt raskt, og i løpet av et drøyt halvår ble den nye organisasjonen etablert. SITS-direktør Inga Bolstad har satt en ramme på to år for å få det nye SITS til å fungere i henhold til formålet.

Evaluering av reorganiseringen

Det har nå gått ett år siden den nye organisasjonsstrukturen ble etablert. SITS-direktøren ønsker nå å gjennomføre en evaluering av:

1. Arbeidet med implementeringen av ny organisasjonsstruktur
2. Endringsprosessen
3. Arbeidet med forbedringsagendaene

Hensikten med denne evalueringen er både å få tilbakemeldinger, slik at vi kan ta lærdom av endringsprosessen så langt. Men også for å kunne justere det videre arbeidet med å den nye organisasjonen til å fungere etter sin hensikt.

Fokusintervjuer

I tillegg til spørreundersøkelsen vil det bli gjennomført intervjuer med utvalgte ansatte i august. De aktuelle intervjuobjektene vil bli direkte kontaktet etter sommeren.

Du vil i løpet av de neste dagene motta en e-post med lenke til spørreundersøkelsen.

Undersøkelsen sendes ut til alle ansatte i SITS som har vært med på omstruktureringen. **Svarfrist er 26. juni 2012.**

Eventuelle spørsmål kan rettes til [Marit Grov Natvig](#).

Hovedtrekkene fra evalueringsresultatene vil bli kunngjort på Skattenett.

Vedlegg 2 - Spørreundersøkelsen.

Premisser for ny organisering.

Skattedirektøren ga føringer for utforming av ny organisasjonsstruktur i SITS. To premisser var gjeldende. Det ene premisset var at bestiller – leverandørmodellen fortsatt skulle gjelde og det andre premisset var at det skulle foretas et skille mellom utviklings-, forvaltnings- og drifts-oppgaver.

De viktigste målene for ny organisering var:

- Effektivisere forvaltningen og driften.
- Mer fokus på utvikling.
- Helhetlig fokus (sammenheng mellom systemer, løsninger og leveranser) ved utvikling i Skatteetaten.
- Avsette flere ressurser til utviklingsoppgaver.
- Økt effektivitet og fleksibel utnyttelse av ressursene.

Vi ber deg nå vurdere både gjennomføringen og måloppnåelsen ett år etter omstruktureringen av SITS.

Vi lister opp en del påstander og ber deg ta stilling til hvordan du kjenner deg igjen i disse påstandene.

Kryss av på en skala fra 1 til 5 hvor 1 er "helt uenig" og 5 er "helt enig"

Påstand:	1 "helt uenig"	2 "delvis uenig"	3 "hverken/ eller"	4 "delvis enig"	5 "helt enig"	Vet ikke (0)	Ikke relevant (0)
Q8 Min arbeidssituasjon:							
Jeg har vært lite berørt av omstruktureringen. (1)							

Q10 Min erfaring fra min organisasjonsenhet i dag:							
I min organisasjonsenhet arbeider vi mye med utviklingsoppgaver. (1)							
I min organisasjonsenhet arbeider vi mye med forvaltnings- / driftsoppgaver. (2)							
Q11 Organisasjonen SITS i dag i forhold til før omorganiseringen:							
Det er mer fleksibel bruk av de samlede personellressurser i SITS. (1)							
Organisasjonen er bedre tilrettelagt for å gjennomføre modernisering av applikasjonsporteføljen. (2)							
Det er allokert flere ressurser til å utføre utviklingsoppgaver. (3)							
Etableringen av Kompetansesenteret har bidratt til bedre utnyttelse av ressursene. (4)							
De iverksatte tiltakene har bidratt til at SITS har blitt en mer effektiv organisasjon. (5)							

Vurdering av dagens situasjon i forhold til kravene til ny organisasjonsløsning.

Ledergruppen i SITS utarbeidet kriterier for ny organisasjonsløsning.

Følgende hovedkriterier var gjeldende:

- SITS skal bli mer bruker- og kunde-orientert.
- Klare roller og ansvar.
- Effektive prosesser gjennom bruk av beste praksis, standardisering av arbeidsprosesser og etterlevelse av prosesser.
- Økt mobilitet og mer fleksibel ressursbruk.
- Samle kompetanse og bygge sterke fagmiljø.

Vi har listet opp en del påstander og ber deg gi din vurdering av situasjonen i dag, i forhold til kravene til ny organisasjonsløsning.

Kryss av på en skala fra 1 til 5 hvor 1 er "helt uenig" og 5 er "helt enig"

Påstand:	1 "helt uenig"	2 "delvis uenig"	3 "verken /eller"	4 "delvis enig"	5 "helt enig"	Vet ikke (0)	Ikke relevant (0)
Q12 Kunde og brukerorientering							
Min arbeidssituasjon:							
Jeg kontakter Brukersenteret ved alle brukerenhendelser. (1)							
Q13 Organisasjonen SITS i dag i forhold til før omorganiseringen:							
Samhandlingen mellom SKD og SITS har blitt bedre etter omorganiseringen av SITS. (1)							
Q14 Roller og ansvar							
Min organisasjonsenhet:							
I min organisasjonsenhet har vi avklarte ansvarsforhold.(1)							
I min organisasjonsenhet har vi avklarte hovedoppgaver. (2)							

Q15 Organisasjonen SITS i dag i forhold til før omorganiseringen:							
Hovedansvar og hovedoppgaver for organisasjonsenhetene etterleves som forutsatt. (1)							
Ansvarsavklaringen i HUKI matrisen har bidratt til bedre samarbeid mellom avdelingene. (2)							
Q16 Standardisering av arbeidsprosesser.							
Min organisasjonsenhet:							
I min organisasjonsenhet har vi dokumentert våre arbeidsprosesser. (1)							
I min organisasjonsenhet støtter vi oss til de beskrevne arbeidsprosessene under utførelsen av våre oppgaver. (2)							
I min organisasjonsenhet blir vi aktivt oppfordret til å følge de avtalte arbeidsprosessene. (3)							
Arbeidsprosessene gir tilstrekkelig frihet til å håndtere situasjoner på en fleksibel måte. (4)							
Q17 Organisasjonen SITS i dag:							
Etablering av standardiserte arbeidsprosesser bidrar til å redusere risiko i leveranser fra SITS. (1)							
Etablering av standardiserte arbeidsprosesser bidrar til en mer effektiv produksjon. (2)							
Nye prosessbeskrivelser bidrar til bedre kvalitet i overleveringene av leveranser mellom avdelingene. (3)							

Q18 Økt mobilitet og mer fleksibel utnyttelse av ressursene.							
Organisasjonen SITS i dag i forhold til før omorganiseringen:							
Vi har fått mer fleksibel ressursutnyttelse, som bidrar til at erfaring fra ulike fagmiljøer utnyttes. (1)							
Standardiserte arbeidsprosesser gjør det enklere å flytte ressursene mellom de ulike organisasjonsenhetene/prosjektene. (2)							
Q19 Kompetanse og sterke fagmiljø							
Organisasjonen SITS:							
Samling av ressurser i større fagmiljøer har bidratt til:							
- høyere kvalitet på leveransene (1)							
- å utvikle mer helhetlige løsninger. (2)							
- bedre samarbeid. (3)							
- økt kompetansedeling. (4)							

Endringsprosessen.

Ledergruppen var opptatt av at utformingen av ny organisasjonsstruktur skulle skje relativt raskt, og i løpet av et drøyt halvår ble den nye organisasjonen etablert. For at den nye organisasjonsstrukturen skal fungere etter intensjonene er det igangsatt forbedringsarbeid i alle avdelingene i SITS. Gjennom forbedringsarbeidet i avdelingene ivaretas også tiltak for å få en bedre samhandling mellom avdelingene og intensjonen om å få organisasjonen til å fungere mer helhetlig. Det avdelingsvise forbedringsarbeidet kalles ”forbedringsagendaer”.

Vi har listet opp en del påstander knyttet til både selve endringsprosessen og det pågående forbedringsarbeidet. Vi ber deg vurdere hvordan du opplever disse påstandene.

Kryss av på en skala fra 1 til 5 hvor 1 er ”helt uenig” og 5 er ” helt enig”

	1 ”helt uenig”	2 ”delvis uenig”	3 ”Verken/ eller”	4 ”delvis enig”	5 ”helt enig”	Vet ikke (0)	Ikke relevant (0)
Q20 Informasjon.							
Min arbeidssituasjon:							
Jeg fikk tilstrekkelig informasjon i forkant av etableringen av ny organisasjonsstruktur. (1)							
Jeg får tilstrekkelig informasjon om det pågående forbedringsarbeidet i avdelingene. (2)							
Q21 Organisasjonen SITS:							
SITS ledelsen ga god begrunnelse for hvorfor endringen var nødvendig. (1)							
Q22 Medbestemmelse.							
Organisasjonen SITS:							
Beslutningen knyttet til ny organisasjonsstruktur var preget av medvirkning fra de ansatte. (1)							

Q23 Etterlevelse.							
Min arbeidssituasjon:							
Det er tydelig for meg hvilke endringer som berører min organisasjonsenhet. (1)							
De ansatte i min organisasjonsenhet støtter aktivt opp om implementeringen av ny organisasjonsstruktur. (2)							
Lederne i min avdeling støtter aktivt opp om implementeringen av ny organisasjonsstruktur. (3)							
Q24 Endringskapasitet.							
Min arbeidssituasjon:							
I min organisasjonsenhet har vi avsatt tilstrekkelig tid til å iverksette tiltak i forbedringsarbeidet. (1)							
Forbedringsarbeidet i min organisasjonsenhet bidrar til å få den nye organisasjonen til å fungere etter intensjonene. (2)							
Omstillingene i SITS har gjort meg bedre rustet til å møte fremtidige endringer. (3)							
Q25 Organisasjonen SITS:							
Erfaringene fra ROS (Reorganisering av Skatteetaten) ga godt grunnlag for denne endringsprosessen. (1)							

Takk for at du svarte på undersøkelsen.

Vedlegg 3 - Forespørsel til informantene

Henvendelse sendt informantene på e-post.

Hei.

Retten før sommerferien ble det gjennomført en spørreundersøkelse for å få tilbakemeldinger i forhold til ny organisasjonsstruktur og endringsprosessen i SITS.

Dette er en ”underveis-evaluering”, for å kunne få innspill til videre arbeid med å implementere den nye organisasjonen. I undersøkelsen ønsket vi å evaluere tre områder:

- mål og måloppnåelse
- vurdering av dagens situasjon i forhold til kravene til ny organisasjonsløsning
- opplevelse av endringsprosessen med spesielt fokus på organisasjonens endringskapasitet

Svarene fra spørreundersøkelsen foreligger nå og det ønskes å gjennomføre noen intervjuer for å få mer innsikt i hva som ”ligger bak tallene”.

Det er ønskelig å intervjuer ulike personer fra ulike deler av organisasjonen. Du er en av dem jeg ønsker å intervjuer. Jeg håper du kan avsette en time til et intervju. Dersom du ikke ønsker å bli intervjuet, ber jeg deg gi meg en tilbakemelding.

Jeg vil innkalle deg i Outlook.

Dataene vil bli behandlet konfidensielt, i tråd med etatens gjeldende retningslinjer.

Informasjon fra undersøkelsen vil også bli benyttet i en masteravhandling ved NTNU.

Vennlig hilsen

Marit Grov Natvig
Prosjektleder
Skatteetatens IT og Servicepartner
Besøksadresse: Hagegata 23, Tøyen
Postadresse: Postboks 9200 Grønland, 0134 Oslo

Vedlegg 4 – Intervjuguide

Intervjuguide – evaluering av ny organisasjonsstruktur og endringsprosessen i SITS.

I spørreundersøkelsen har vi undersøkt tre områder:

- Mål og måloppnåelse
- Vurdering av dagens situasjon i forhold til kravene til ny organisasjonsløsning.
- Opplevelse av endringsprosessen.

Det skal nå gjennomføres intervjuer for å få en forklaring for hva som ligger bak tallene i spørreundersøkelsen.

De viktigste målene for ny organisering var:

- Effektivisere forvaltningen og driften.
- Mer fokus på utvikling.
- Helhetlig fokus (sammenheng mellom systemer, løsninger og leveranser) ved utvikling i Skatteetaten.
- Avsette flere ressurser til utviklingsoppgaver.
- Økt effektivitet og fleksibel utnyttelse av ressursene.

Ledergruppen i SITS utarbeidet kriterier for ny organisasjonsløsning.

Følgende hovedkriterier var gjeldende:

- SITS skal bli mer bruker- og kunde-orientert.
- Klare roller og ansvar.
- Effektive prosesser gjennom bruk av beste praksis, standardisering av arbeidsprosesser og etterlevelse av prosesser.
- Økt mobilitet og mer fleksibel ressursbruk.
- Samle kompetanse og bygge sterke fagmiljø.

Spørsmål 1: Mer fleksibel utnyttelse av ressursene.

Opplever du at det er en mer fleksibel utnyttelse av ressursene etter omstruktureringen?

Hvorfor er det slik?

Hva må til for å få en mer fleksibel ressursutnyttelse?

Spørsmål 2: Etableringen av Kompetansesenteret.

- I hvilken grad har etableringen av Kompetansesenteret bidratt til mer fleksibel utnyttelse av ressursene?

Oppfølgingsspørsmål, eksempelvis.(gjenta foregående setning fra informanten.) Hvorfor kan det være slik?

Hvilke tiltak kan iverksettes?

Spørsmål 3: Tilrettelagt for moderniseringen?

Opplever du at SITS er tilrettelagt for å gjennomføre moderniseringen?

Hvorfor er det slik?

Hva må til for å tilrettelegge bedre for moderniseringen?

Spørsmål 4: Standardisering av prosesser – mer effektiv produksjon.

Opplever du at etableringen av standardiserte prosesser bidrar til en mer effektiv produksjon?

Hvorfor / hvorfor ikke?

Hvilke tiltak kan iverksettes for å bedre situasjonen?

Spørsmål 5: Standardisering av prosesser – bedre kvalitet.

Bidrar de nye prosessene til bedre kvalitet i overleveringene mellom avdelingene?

Hvorfor er det slik?

Hvilke tiltak kan iverksettes for å bedre dette?

Spørsmål 6: Opplevelse av de tverrgående prosessene.

Hvordan opplever du arbeidet med å utvikle prosesser som går på tvers av avdelingene?

Evt. hvorfor er det slik?

Hva kan gjøres annerledes?

Opplever du at standardiserte prosesser bidrar til mer fleksibel ressursutnyttelse?

Spørsmål 7: Gjennomføring av implementeringen av ny struktur.

Det pågår mange paralelle store endringsprosjekter i SITS nå.

Opplever du at det er satt av tilstrekkelig antall ressurser / tid til å gjennomføre implementeringstiltakene i avdelingene?

Hvorfor er det slik?

Spørsmål 8: De ansattes erfaringer fra endringsprosessen.

Hvordan opplever du at de ansatte reagerer på denne endringen?

Hvorfor er det slik?

Hva må til?