Masteroppgave

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen

Christer Berglund

Hvordan kan toppledelsens handlinger påvirke organisasjoners endringsevne?

En studie om ledelse av endring i en verden med stadig fornyelse og skiftende krav

Masteroppgave i MPA Master of Public Administration
Veileder: Trond Stiklestad
August 2020

NTNU
Kunnskap for en bedre verden

Christer Berglund

Hvordan kan toppledelsens handlinger påvirke organisasjoners endringsevne?

En studie om ledelse av endring i en verden med stadig fornyelse og skiftende krav

Masteroppgave i MPA Master of Public Administration
Veileder: Trond Stiklestad
August 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen

NTNU
Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Denne masteroppgaven handler om endringsevne under omstillinger i større organisasjoner. Oppgaven tar utgangspunkt i omorganiseringen av Skatteetaten som ble iverksatt i januar 2019. For å avgrense omfanget av oppgaven ble det valgt å gjøre en casestudie på én av avdelingene i Skatteetaten; avdeling brukerkontakt i divisjon brukerdialog. Oppgavens formål er å se på hvordan avdelingens evne til å utføre nødvendige endringer har blitt påvirket av toppledelsens handlinger under omorganiseringen. Problemstillingen for oppgaven er *Hvordan påvirkes endringsevnen i avdeling brukerkontakt i Skatteetaten av hvordan toppledelsen mobiliserer til og gjennomfører endring*. For å besvare hovedproblemstillingen ble det jobbet utfra tre forskningsspørsmål som omhandler Skatteetatens strategier, Skatteetatens organisasjonstype og toppledelsens handlinger under endringene. Det teoretiske grunnlaget for oppgaven baserer seg på anerkjente teorier om endring, endringsstrategier, ledelse av endring og teorier om ulike organisasjonstyper. Empirien benyttet i oppgaven er 10 intervju med gruppelederne i avdeling brukerkontakt. Empirien ble behandlet i henhold til samfunnsvitenskapelig metode og kvalitative forskningsmetoder. Det er gruppeledernes samlede opplevelser som danner grunnlag for drøfting og konklusjoner i denne studien. Resultatene fra forskningen indikerer at nye krav som har blitt stilt kan ha ført til en dreining mot en organisasjonstype med egenskaper nært et maskinbyråkrati. Dette ser ut til å ha skapt noen hindringer for at toppledelsen kunne handle helt i tråd med intensjonene i Skatteetatens virksomhetsstrategier. Dette igjen kan ha ført til en mulig svekkelse av avdelingens endringsevne, i henhold til de opprinnelige planene for omorganiseringen av avdelingen. Oppgaven viser også til noen anbefalinger som kan tenkes å bidra til at endringsevnen blir større ved fremtidige endringer under den pågående omstillingsprosessen. Det er viktig å påpeke at oppgaven vurderer hvordan ledere på lavere nivåer opplever at konkrete handlinger påvirker avdelingens endringsevne, sett opp mot teoriene om endringsledelse. Oppgaven har ikke til hensikt å vurdere hvorvidt toppledelsen i avdeling brukerkontakt har handlet rett eller galt utfra forutsetningene om å lykkes med Skatteetatens samfunnsoppdrag. Studien anses å være av allmenn interesse for ledere i organisasjoner som skal gjennomføre omorganiseringer og endringer.

Abstract

This master thesis is about the level of ability to change in large organisations during change processes. The study is based on the 2019 reorganisation of the Norwegian Tax Administration. To limit the extent of the study a single case study on the customer contact department of the Tax Administration is performed. The purpose of the study is to see how the actions taken by the department´s top management have affected the department´s ability to implement change. The main research question for this thesis is *How is the ability to change affected by how top management is mobilising for and carrying out change.* The study was performed by working with three supporting questions on strategy, organisational type and top management actions. The three questions were meant to aid in answering the main research question. To support and discuss the data collected during the study, there is a theoretical framework based on common change theory, theories on leadership of change, change strategies and theories on different organisational types. The empirical data used in the study consists of 10 interviews with group leaders in the customer contact department. The data was processed using qualitative research methods, according to social science methodology. It is the group leader´s collective experiences that form the basis for the discussion and conclusions to the study. The results indicate that new demands from surrounding interests may have led the department to adapt characteristics somewhat compliant with the traits of a machine bureaucracy. This, in turn, seems to have led to top management facing some obstacles in acting according to the organisation's strategies for the reorganisation, which again may have led to lower the ability to perform changes in the department. The study is concluded by making some careful recommendations that might help the organisation succeed with future change processes during the ongoing reorganisation process. It is important to stress that the study considers how top management actions have affected the ability to change, seen from the perspective of lower level leaders. The study is not intended to make any evaluation of whether the top management in the customer contact department have acted right or wrong in accordance to succeeding with the Tax Administration´s main social assignments. The findings are thought to be of interest to leaders of organisations going through processes of reorganisation and change.

Forord

Med denne masteroppgaven konkluderes et 2,5 års program med Master of Public Administration (MPA) ved NTNU. Å studere i voksen alder gir mange fordeler i form av at man har med seg en større ryggsekk med mer erfaring enn den gangen man startet på bachelorstudiet på slutten av 90´tallet. Samtidig har det vært en krevende oppgave å kombinere et masterstudium med fulltids jobb i Skatteetaten. Spesielt det siste halvåret med masteroppgaven har vært krevende, samtidig som det har vært spennende, lærerikt og øyeåpnende. Arbeidet med denne oppgaven har bidratt til å gi meg et innblikk inn egen organisasjon som jeg ikke har satt fokus på i det daglige. Ved å holde en så langt som mulig nøytral holdning til intervjuene av mine gruppelederkollegaer har jeg lært mange viktige ting, som jeg vet vil være til stor nytte for meg i jobben videre i Skatteetaten. Det mest spennende i arbeidet med masteroppgaven har kanskje vært å få innblikk i andres tanker og meninger.

Det er mange som skal takkes for at jeg har kunne gjennomføre dette studiet. Først og fremst vil jeg takke min arbeidsgiver Skatteetaten som har bidratt til å legge til rette for at jeg kunne kombinere jobb og studier de siste 2,5 årene. Min veileder ved NTNU, Trond Stiklestad, fortjener også en stor takk for å ha gitt meg konstruktive tilbakemeldinger underveis i prosessen med masteroppgaven. Takk til min venninne Heidrun som så igjennom oppgaven før innlevering og kom med beroligende ord og tilbakemeldinger i en kritisk fase. Gruppelederne som stilte opp til intervju fortjener også en stor takk for å ha bidratt med det viktigste grunnlaget for oppgaven. Sist men ikke minst, vil jeg rette en stor takk til min mann Jon-Bjørnar, som utrolig nok ikke har begjært skilsmisse underveis i denne prosessen.

Christer Berglund
27. august 2020 / Oslo

Blank side

Innholdsfortegnelse

Sammendrag ..... **i**

Abstract ..... **ii**

Forord ..... **iii**

1 Innledning og problemstilling **1**

1.1 Bakgrunn for valg av tema 1

1.2 Hvorfor Skatteetaten 2

1.3 Nye Skatt 2

1.4 Hvorfor avdeling brukerkontakt 4

1.5 Problemstilling 6

1.5.1 Forskningsspørsmål 1 strategier: 7

1.5.2 Forskningsspørsmål 2 organisasjonstype: 7

1.5.3 Forskningsspørsmål 3 toppledelsens handlinger: 7

1.6 Avgrensning 8

1.7 Oppgavens oppbygging 8

2 Teori **8**

2.1 Endring og omstilling 9

2.1.1 Hvorfor gjennomfører organisasjoner endringer? 9

2.2 Endringsstrategier 10

2.2.1 Opptining, endring og frysing 10

2.2.2 Forutsetninger for å lykkes med endringsprosesser 11

2.3 Organisasjonstyper 15

2.4 Ledelse av endring 17

2.4.1 Generelt om ledelse og lederadferd 17

2.4.2 Ledelsestyper i de ulike endringsfasene 19

2.4.3 En konseptuell modell for endringsledelse 20

2.5 Endringskrefter og endringsevne 23

3 Metode 25

3.1 Vitenskapsteori 25

3.1.1 Ontologi og epistemologi 25

3.1.2 Positivisme og konstruktivisme 26

3.2 Forskningsdesign 27

3.2.1 Kvantitativ og kvalitativ metode 29

3.2.2 Induksjon og deduksjon 29

3.2.3 Case studie 30

3.3 Innsamling av data 30

3.3.1 Dybdeintervjuer 30

3.3.2 Utvelgelse av respondenter til strukturert dybdeintervju 31

3.3.3 Sammensetning av respondenter 32

3.3.4 Intervjuguide 32

3.4 Datanalyse 33

3.5 Validitet, reliabilitet, etikk og forskerens rolle 34

3.5.1 Validitet og reliabilitet 34

3.5.2 Etikk 34

3.5.3 Forskerens rolle 35

4 Empiri og analyse 36

4.1 Prosjektmandat for Nye Skatt og Skatteetatens virksomhetsstrategi 36

4.2 Resultater fra endringsmålinger foretatt av Skatteetaten 38

4.3 Utvalgte data og funn fra intervjuene 38

4.3.1 Visjon, ansvar og oppgaver 39

4.3.2 Medvirkning, involvering, samhandling og dialog 43

4.3.3 Informasjon og kommunikasjon 47

4.3.4 Støtte og support 50

4.3.5 Kunnskap og kompetanse 52
4.3.6 Forventninger i forkant av omorganisering kontra opplevelse i etterkant 54
4.3.7 Opplevelse av avdeling brukerkontakt sin evne til endring 55

5 Drøfting 56

5.1 Funnene sett opp mot Kotters 8 faser 56
5.2 Organisasjonstyper og ulike typer ledelse/funksjoner 64
5.3 Ledelsesstrategier 65
5.4 Konseptuell modell for endringsledelse og endringsevne 66
5.4.1 Ledelse i de ulike fasene for endring 68

6 Oppsummering 70

6.1 Konklusjoner 70
6.1.1 Forskningsspørsmål 1 strategier 70
6.1.2 Forskningsspørsmål 2 organisasjonstype 71
6.1.3 Forskningsspørsmål 3 toppledelsens handlinger 71
6.1.4 Hovedproblemstilling 72
6.2 Anbefalinger 73

7 Referanser 75

8 Vedlegg 1-9 78

Figurer og tabeller

Figur 1.1: Organisasjonskart Skatteetaten før 01.01.2019.....3
Figur 1.2: Organisasjonskart Skatteetaten etter 01.01.2019.....4
Figur 1.3: Plasseringen av avdeling brukerkontakt i divisjon brukerdialog.....5
Figur 1.4: Organisasjonskart avdeling brukerkontakt.....5
Figur 2.1: Drivkrefter, endringsagenter og endringsprosesser.....10
Figur 2.2: Grunndimensjonene i klassifikasjon av organisasjoner.....16
Figur 2.3: Ledelsesfunksjoner, organisasjonstyper og ytre arbeidsbetingelser.....17
Tabell 2.1: Organisasjonsfaser.....19
Figur 2.4: En konseptuell modell for endringsledelse.....20
Figur 2.5: Sentrale prosesser mellom de fire delsystemene.....22
Figur 2.6: Endringskrefter, endringskraft og endringsevne i organisasjonen.....24
Figur 3.1: Deduktiv og induktiv tilnærming.....30
Figur 4.1: Kjennetegn ved måloppnåelse.....37
Figur 4.2: Funn om visjon, ansvar og oppgaver, oppsummert.....43
Figur 4.3: Funn om medvirkning, involvering, samhandling og dialog, oppsummert.....47
Figur 4.4: Funn om informasjon og kommunikasjon, oppsummert.....50
Figur 4.5: Funn om støtte og support, oppsummert.....52
Figur 4.6: Funn om kunnskap og kompetanse, oppsummert.....54
Figur 5.1: Kategorisert oppsummering av funnene fra intervjuene.....57

1 Innledning og problemstilling

Denne oppgaven handler om endringsevnen i en avdeling i Skatteetaten. Oppgaven tar utgangspunkt i gruppelederes opplevelse av de handlinger som er gjort av avdelingens toppledelse i forbindelse med omorganiseringen til Nye Skatt i 2019. Problemstillingen anses å ha allmenn interesse for både offentlige og private organisasjoner som skal gjennomføre omorganiseringer og større endringsprosesser. I dette første kapitlet vil det bli gjort rede for bakgrunn for valg av tema og case. I tillegg vil hovedproblemstillingen bli presentert sammen med de tre forskningsspørsmålene som skal bidra til å besvare hovedproblemstillingen.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Omorganiseringer er et utbredt fenomen i både offentlige og private virksomheter. Ifølge en rapport publisert i 2018 viste levekårsdataene fra Statistisk sentralbyrå i 2016 at 24 prosent av respondentene, uavhengig av næring, rapporterte om omorganiseringer som påvirket deres egen arbeidssituasjon i løpet av de siste tre årene. Tilsvarende tall for offentlige virksomheter var ifølge rapporten 38 prosent (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2018, s. 58-59). Tallene kan tyde på at endringstakten er høy i norske virksomheter. Fra og med budsjettåret 2015 innførte regjeringen avbyråkratisering- og effektivitetsreformen. Hensikten med reformen er ifølge regjeringen å sikre «effektiv bruk av fellesskapets ressurser», og det forutsettes «at alle statlige virksomheter gjennomfører årlige tiltak for å øke produktiviteten» (Arbeids og sosialdepartementet, 2014, s. 19). I en nylig publisert rapport fra 2019 oppgir halvparten av de spurte ansatte i offentlige virksomheter at kuttene, i henhold til regjeringens avbyråkratiserings- og effektivitetsreform, foregår gjennom omorganisering av virksomhetene (Oppegaard, Arup Seip & Svalund, 2019, s. 7). Temaene omstilling og endringsevne er med andre ord svært relevante for både regjeringen og de berørte virksomhetene som skal lykkes med reformen. Omstillinger kan antas å ha sterk påvirkning på arbeidssituasjonen for ansatte som er direkte og indirekte berørt av endringene. Funnene beskrevet i den tidligere nevnte rapporten fra 2018 samsvarer godt med en slik antagelse. Ifølge rapporten svarte 20 prosent av respondentene i levekårsundersøkelsen 2016 at omorganiseringen skjedde i egen avdeling. Av disse oppga nesten halvparten (48 prosent) at «omorganiseringen hadde stor betydning for egen arbeidssituasjon» (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2018, s. 59). For at ledere og ansatte skal kunne håndtere omgivelser i kontinuerlig endring, samt bidra til at endringer blir gjennomført, er det derfor viktig at endringsevne er godt innarbeidet i dagens organisasjoner.

1.2 Hvorfor Skatteetaten

En studie av en organisasjons evne til endring krever at organisasjonen som undersøkes har gått igjennom endringer både av større og mindre omfang. Skatteetaten er en av de offentlige virksomhetene som har vært gjenstand for en rekke omorganiseringer de siste årene. I perioden 2015 frem til i dag har etaten vært igjennom fem større omstillingsprosesser (Skatteetaten, 2019a, s. 3), med Nye Skatt i 2019 som den største omorganiseringen siden forrige omfattende reorganisering fra kommuner og fylker til regioner i 2008. Endringsvillighet er noe Skatteetaten selv fremhever som et av suksesskriteriene for en vellykket omorganisering (Skatteetaten, 2019a, s. 18) og i Rapport om overordnet alternativ organisering av Skatteetaten står det at «Dagens situasjon og den endringskompetansen etaten har opparbeidet som følge av og etter ROS, gjør at etaten er mer robust for endringer nå enn i 2008» (Skatteetaten, 2017b, s. 22). Med en slik historikk for endringer, samt uttalt fokus på endringsvillighet og kompetanse er det svært interessant å studere etatens endringsevne i forbindelse med siste større omorganisering. Forfatteren av denne oppgaven jobber også selv som gruppeleder i Skatteetaten, og har dermed en personlig interesse av å forske på Skatteetatens endringsevne og generelt hva som påvirker evnen til endring i organisasjoner.

1.3 Nye Skatt

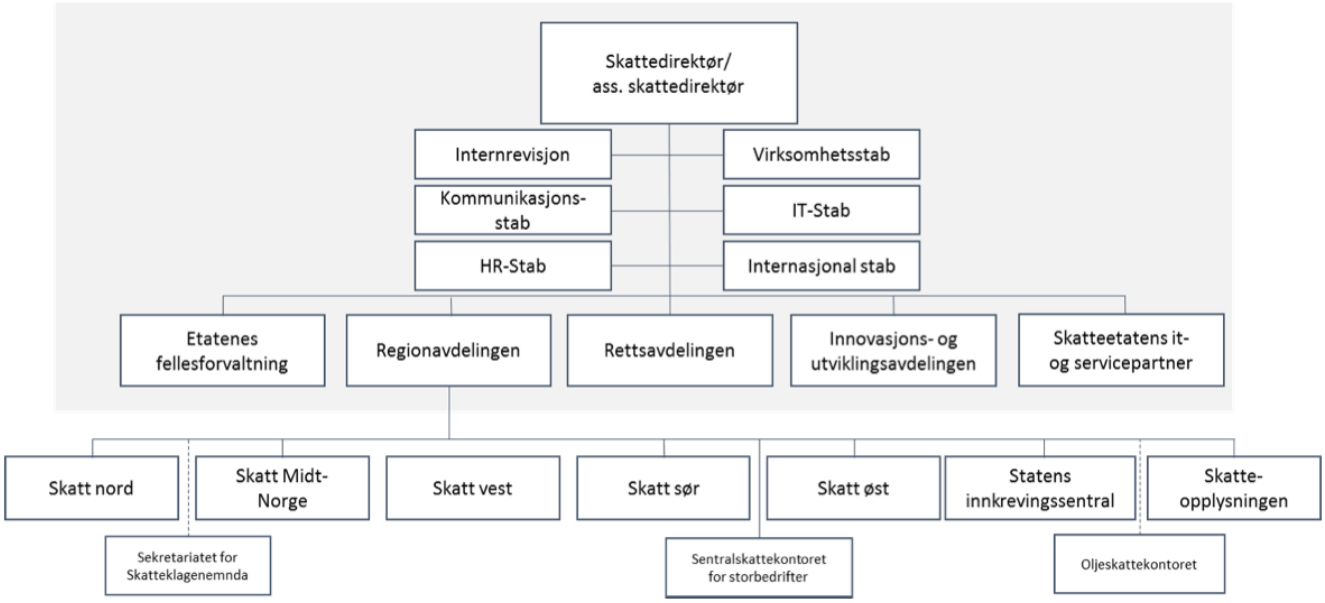
Den 16.02.2016 mottok Skatteetaten et oppdragsbrev fra Finansdepartementet der departementet ber Skatteetaten vurdere etatens overordnede organisering, i tillegg til den allerede pågående utredningen av Skatteetatens kontorstruktur (Finansdepartementet, 2016). Finansdepartementet viser til behovet for å effektivisere offentlig forvaltning og «mener […] at det fortsatt er et potensial for mer effektiv oppgaveløsning i etaten gjennom blant annet økt faglig spesialisering og samling av oppgaver, mer enhetlige arbeidsprosesser og mer helhetlig virkemiddelbruk» (Finansdepartementet, 2016, s. 2). Departementet fastslår at det har vært store endringer i etatens måte å kommunisere med skattepliktige på, gjennom blant annet økt bruk av elektroniske tjenester. Som svar på oppdragsbrevet oversendte Skatteetaten den 04.04.2017 «Rapport om alternativ overordnet organisering av Skatteetaten» (Skatteetaten, 2017b). I rapporten foreslås det en «organisasjonsmodell med landsdekkende resultatenheter» som har ansvar for Skatteetatens ulike forretningsområder. Ifølge rapporten er «ambisjonen … en organisering som legger til rette for en etat som»:

- er mer brukertilpasset og mer treffsikker i sin virkemiddelbruk

- har tydeligere ansvar, roller og myndighet internt
- har bærekraftige og kompetente miljøer
- er mer fleksibel for endringer og setter innsatsen inn etter de behov som risikobildet viser
- er utviklingsdrevet
- er produktivitetsdrevet

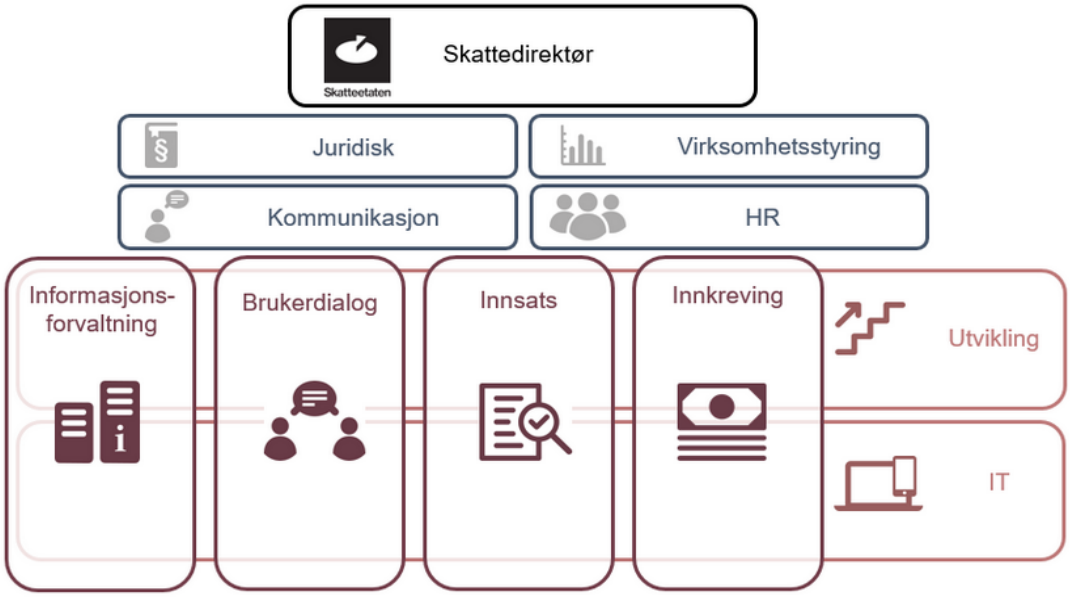
(Skatteetaten, 2017b, s. 9)

Før omorganiseringen og overgangen til Nye Skatt 01.01.2019 var Skatteetaten organisert i henhold til figur 1.1:



Figur 1.1: Organisasjonskart Skatteetaten før 01.01.2019 (Skatteetaten, 2017b, s. 5)

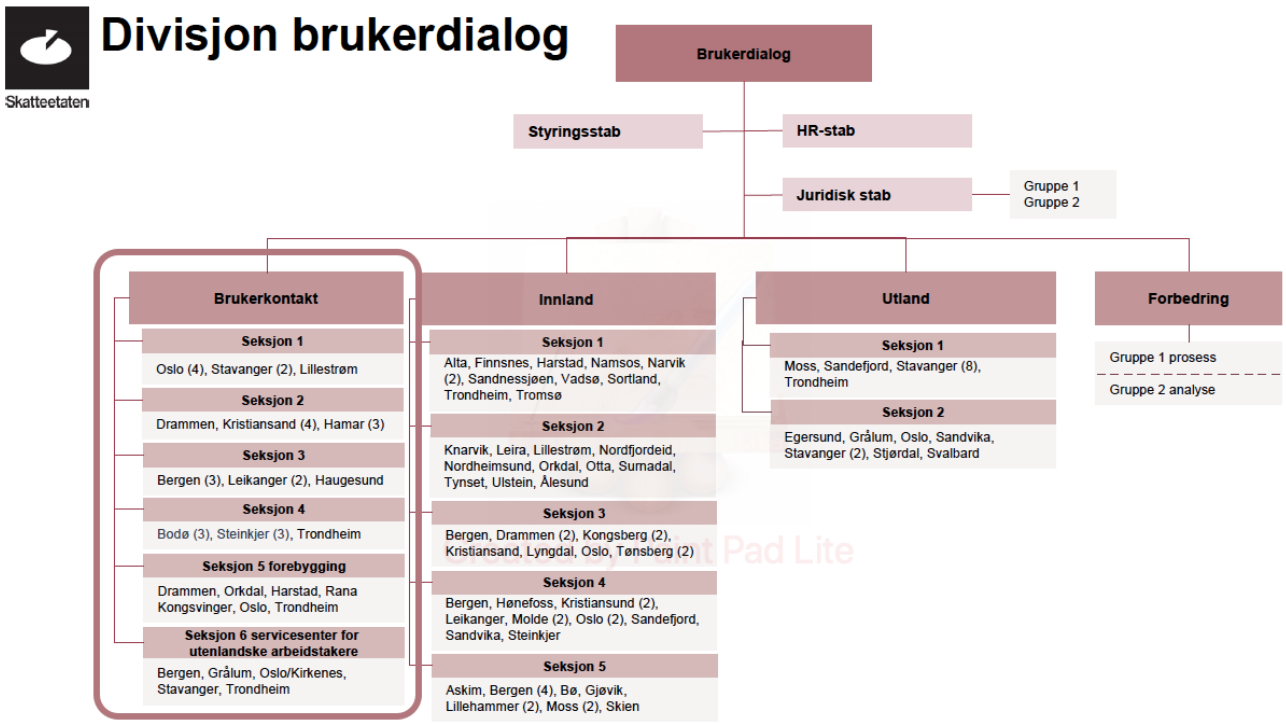
Bakgrunnen for å endre organisasjonskartet er at Skatteetaten i økende grad så behovet for landsdekkende oppgaveløsning, eller som det ble beskrevet i rapporten om alternativ organisering: «sikre likebehandling av like saker og for å sikre effektiv ressursutnyttelse av spesialisert kompetanse til mer kompliserte saker uavhengig av geografisk tilhørighet» (Skatteetaten, 2017b, s. 4). Etter 01.01.2019 ble etaten organisert i divisjoner, som vist i figur 1.2, på neste side.



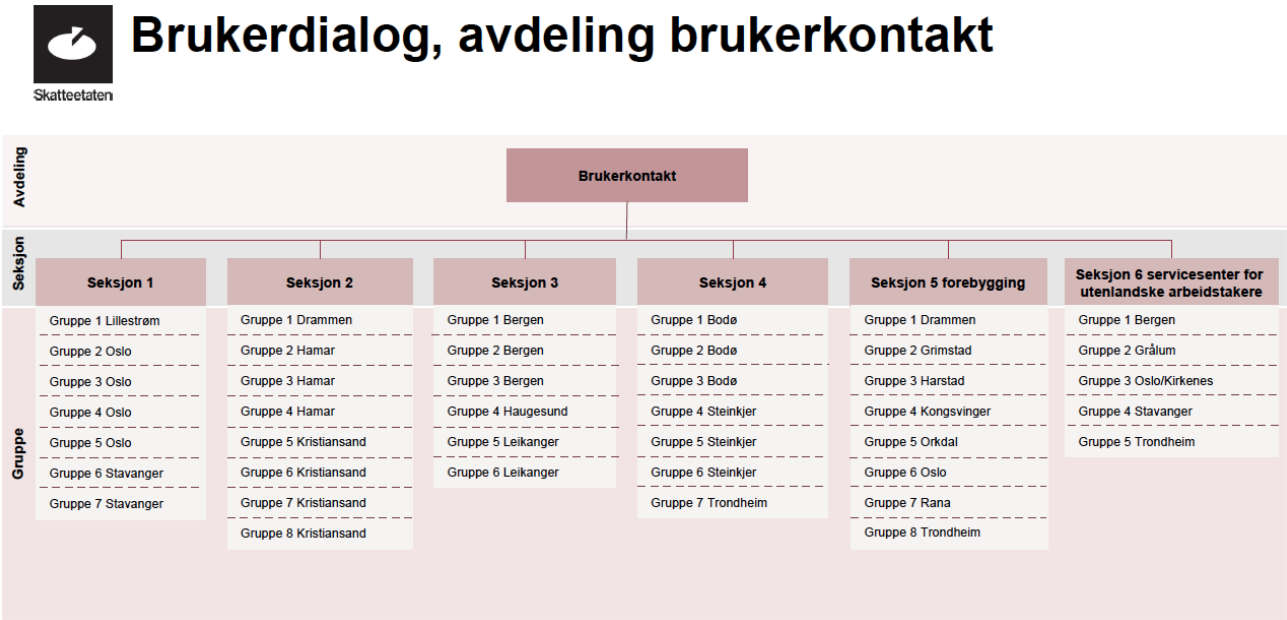
Figur 1.2: Organisasjonskart Skatteetaten etter 01.01.2019 (Skatteetaten, 2018a)

1.4 Hvorfor avdeling brukerkontakt

Avdeling brukerkontakt er organisert under divisjon brukerdialog. Digitalisering er en av de største endringene Skatteetaten står ovenfor, og en stor del av grunnlaget for omorganiseringen er endrede brukermønstre blant etatens brukere (Skatteetaten, 2017b, s. 4). Avdeling brukerkontakt er i direkte kontakt med befolkningen, og de ansatte i avdelingen er kanskje de i Skatteetaten som opplever de største direkte effektene av digitalisering og lansering av nye elektroniske løsninger. Avdeling brukerkontakt kan også sies å være landsdekkende, både i tjenester og geografisk spredning, med ansatte på 18 ulike lokasjoner og representerer dermed overgangen til landsdekkende funksjoner godt. Avdelingen fungerer som et mottakspunkt inn til Skatteetaten, uavhengig av kanal, og oppgavene spenner fra håndtering av innkommende henvendelser, forebyggende arbeid, ID kontroll og behandling av saker med mindre enn 14 dagers behandlingsfrist. Avdelingen er organisert i 6 seksjoner og det er over 700 medarbeidere totalt i avdelingen. Dette inkluderer 1 avdelingsdirektør, 6 seksjonssjefer og 42 underdirektører (heretter kalt gruppeledere). Hver gruppeleder har leder- og personalansvar for mellom 15-25 medarbeidere. Avdelingsledelsen rapporterer til direktør for divisjon brukerdialog, som igjen rapporterer til skattedirektør. Figur 1.3 viser avdeling brukerkontakts plassering under divisjon brukerdialog i Skatteetatens organisasjonskart og figur 1.4 viser hvordan avdeling brukerkontakt er organisert i seksjoner og grupper.



Figur 1.3: Plasseringen av avdeling brukerkontakt i divisjon brukerdialog (Internt RAMO, Skatteetaten 2018)



Figur 1.4: Organisasjonskart avdeling brukerkontakt (Internt RAMO – fordeling av roller, ansvar, myndighet og oppgaver. Skatteetaten 2018)

Avdelingens størrelse, geografiske spredning og spenn av ulike oppgaver bidrar til at en studie på avdelingen kan tegne et godt bilde av ledernes opplevelse av omorganiseringen. Avdelingen håndterer også Skatteetatens førstelinje mot befolkningen, noe som innebærer at

enhver endring vil kunne ha umiddelbare konsekvenser for etatens omdømme i befolkningen. Dette gjør at kunnskap om avdelingens endringsevne potensielt vil kunne ha stor nytteverdi for Skatteetaten, men også for tilsvarende funksjoner i andre offentlige og private virksomheter. Det er viktig å også tilføye at forskerens stilling som gruppeleder i avdeling brukerkontakt, og dermed hans interesse for avdelingen, har påvirket valget av avdeling i Skatteetaten det skulle forskes på. De mulige implikasjonene ved at forfatteren selv jobber i avdelingen, og i samme type stilling som respondentene i den kvalitative undersøkelsen, er drøftet i metodekapitlet.

1.5 Problemstilling

Som vist i innledningen er endringsevne viktig for offentlige og private organisasjoner som stadig gjennomgår omstillinger og endringer. Endringsevne kan sees i sammenheng med evnen til å utføre endringer i henhold til teori og organisasjonens egen strategi. Det er derfor i organisasjonens interesse å vite noe om hvordan toppledelsens handlinger, sett opp mot virksomhetsstrategiene, er egnet til å bidra til å lykkes med endringer. Omorganiseringer eller omstillinger innebærer mange ulike endringer som til sammen skal føre til nye arbeidsmetoder som skal bidra til å oppnå nye ambisjoner. Endringskapasitet handler ifølge Meyer og Stensaker (2011, s. 16) «om evnen til å gjennomføre multiple endringer slik at bedriften sikrer lønnsomhet på lang sikt», men også om overordnede faktorer som systemer, strukturer og kultur (Meyer & Stensaker, 2011, s. 17). Forfatterne viser til at endringskapasiteten ikke er bedre enn individenes kapasitet til endring. Det er derfor i denne oppgaven innhentet empiriske data i form av uttalelser fra gruppeledere som er berørt av endringene og som har som oppgave å sikre at endringene iverksettes i organisasjonens førstelinje. Omorganiseringer består av multiple endringer som krever at organisasjonen har endringskapasitet til disse. I omorganiseringen av Skatteetaten til Nye Skatt skal summen av alle endringene lede til en større omstilling, og det er derfor valgt å benytte begrepet endringsevne som skal beskrive den totale overordnede evnen til endring i avdeling brukerkontakt. Hovedproblemstillingen for oppgaven er derfor:

Hvordan påvirkes endringsevnen i avdeling brukerkontakt i Skatteetaten av hvordan toppledelsen mobiliserer til og gjennomfører endring?

Med toppledelsen menes her den samlede ledelse over gruppeledernivået. Det vil si

seksjonslederne over gruppelederne, avdelingsdirektør i avdeling brukerkontakt, divisjonsdirektør for divisjon brukerdialog og skattedirektør. For å besvare spørsmålet i problemstillingen er det valgt å dele hovedproblemstillingen opp i tre forskningsspørsmål. Forskningsspørsmål 1 stilles for å avdekke om etaten har en strategi for endring og hvorvidt denne kan gjenkjennes i toppledelsens handlinger. Forskningsspørsmål 2 og 3 er de som det legges størst vekt på i oppgaven, da det er disse spørsmålene som i størst grad bidrar til å besvare hovedproblemstillingen. Nærmere om oppgavens forskningsspørsmål nedenfor.

1.5.1 Forskningsspørsmål 1 strategier:

Har Skatteetaten lagt klare strategier for at organisasjonen skal lykkes med omstillingene som er bestemt? Hvordan samsvarer toppledelsens handlinger under omorganiseringen med de føringer som er lagt i Skatteetatens egen virksomhetsstrategi?

Med strategier menes i denne oppgaven rammene for at endringene skal kunne gjennomføres. Dette kan omhandle etatens strategier for kultur, kommunikasjonsstrukturer, derunder informasjonsflyt og kommandolinjer, strukturer for samhandling og rutiner og rammer for implementering av endringer. Det tas utgangspunkt i Skatteetatens virksomhetsstrategi 2018-2021 med spesielt fokus på tema som handler om endringskultur, ledelse-, styrings- og prioriteringsevne, kompetanse og utvikling av landsdekkende prosesser.

1.5.2 Forskningsspørsmål 2 organisasjonstype:

Er det forhold ved organisasjonstypen som avdeling brukerkontakt representerer som hindrer etterlevelse av kjennetegnene på å lykkes fra virksomhetsstrategien?

Med organisasjonstype menes i denne oppgaven blant annet faktorer som hvordan oppgaveløsningen er organisert i avdeling brukerkontakt, hvordan medarbeidere kommuniserer med hverandre og samarbeider, hvordan den hierarkiske strukturen fungerer, hvilke ressurser som er tilgjengelige og hvordan eksterne og interne faktorer påvirker oppgaveløsningen.

1.5.3 Forskningsspørsmål 3 toppledelsens handlinger:

Sett i lys av de organisatoriske forhold; hvordan bidrar toppledelsens handlinger til en endringsprosess som samsvarer med de teoretiske fasene for en vellykket omorganisering?

De teoretiske fasene for en vellykket omorganisering tar utgangspunkt i Kotters 8 faser for ledelse av vellykkede endringsprosesser (Kotter, 2017). I tillegg benyttes artikkelen Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures (Stouten, Rousseau & Cremer, 2018). Artikkelen bidrar til å besvare problemstillingen ved å beskrive mer detaljert hva som skal til for å lykkes i de ulike fasene av en endringsprosess.

1.6 Avgrensning

Endringsevne er et stort og omfattende område. For å kunne besvare spørsmålet i problemstillingen må omfanget av forskningen begrenses til å omhandle én utvalgt del av Skatteetaten og noen avgrensede ledd innenfor denne delen. I denne oppgaven er det valgt å fokusere på empiri som berører graden av opplevd endringsevne blant førstelinjeledere (gruppeledere) i avdeling brukerkontakt. Førstelinjelederne er valgt, da de antas å ha større forutsetninger for å ha kunnskap om toppledelsens handlinger enn medarbeidere som i større grad deltar i den daglige produksjonen og forholder seg til sine nærmeste ledere, gruppelederne. Denne avgrensningen anses som nødvendig for å tilpasse omfanget av forskningen til oppgavens størrelse.

1.7 Oppgavens oppbygging

Det første kapitlet inneholder bakgrunn for valg av tema, presentasjon av caset som benyttes i oppgaven og problemstillingen som skal drøftes. Det andre kapitlet presenterer de teoretiske perspektivene som blir lagt til grunn for å analysere empirien og drøfte problemstillingen. Tredje kapittel vil omhandle det vitenskapelige grunnlaget for forskningen og beskrivelse av metoden som er valgt. Empirien som er innhentet og analyse av denne vil deretter bli presentert i det fjerde kapitlet. I det femte kapitlet drøftes funnene opp mot teori. Det sjette kapitlet inneholder en oppsummering av det som er drøftet, samt konklusjoner og anbefalinger.

2 Teori

I dette kapitlet vil det gjøres rede for teoriene som benyttes i oppgaven for å underbygge analysen av empirien og drøftingen av denne. Teoriene som benyttes tar tak i endring og omstilling, endringsstrategier, organisasjonstyper, ledelse av endring og endringsevne.

2.1 Endring og omstilling

I følge Jacobsen og Thorsvik (2019) har «endring … funnet sted når organisasjoner utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 373). Endringer kan innebære at organisasjoner finner andre måter å utføre oppgavene på, det være seg gjennom for eksempel automatisering eller endring av mål og strategier. Endringer kan ifølge forfatterne også innebære endringer i organisasjonens struktur, kultur, demografi og prosesser (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 373). Forfatterne viser til at endring og innovasjon henger tett sammen, men at de er ulike da innovasjon også kan skje uten at organisasjonen har endret seg (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 374). En omstillingsprosess kjennes ifølge Amundsen og Kongsvik (2008) igjen «ved at den er planlagt, tidsavgrenset, rettet mot konkrete mål … og ledelsesstyrt» (Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 42). Under omstillinger kan organisasjonene ty til blant annet «omstrukturering av enheter, omlegging av produksjon, og også permitteringer og nedbemanninger» (Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 42). Teknologiutviklingen har ifølge forfatterne også bidratt til nedbemanninger, da flere oppgaver kan automatiseres. Omstillinger blir i henhold til forfatterne igangsatt på grunn av at rammebetingelsene rundt organisasjonen har endret seg. En omorganisering medfører ofte store strukturelle endringer. Jacobsen (2012, s. 91) stiller spørsmålet «Hvorfor klarer noen organisasjoner å gjennomføre vellykkede endringsprosesser, men andre ikke?». Forfatteren besvarer spørsmålet ved å hevde at mislykkede endringsprosesser skyldes feil strategi eller dårlig ledelse. Samtidig åpnes det for at noen organisasjoner er enklere å endre enn andre. Jacobsen (2012, s. 91) presiserer at det er viktig å merke seg at «organisasjoner først og fremst er konstruert med stabilitet og forutsigbarhet for øye, ikke endring og usikkerhet».

2.1.1 Hvorfor gjennomfører organisasjoner endringer?

I Jacobsen (2012, s. 38-53) presenteres flere perspektiver på hvorfor organisasjoner endrer seg. Endringer kan være et resultat av en planlagt prosess, organisasjons livssyklus, organisasjonens evolusjon, interessekonflikter eller rett og slett tilfeldigheter.
Planlagte endringer iverksettes, ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 374) når individer eller grupper har et mål om forbedre nåsituasjonen gjennom å forsøke å gjøre ting bedre. Jacobsen (2012, s. 54) viser til ytre og indre drivkrefter som leder til planlagte endringer. De ytre endringene beskrives som «endringer som finner sted utenfor organisasjonens kontroll – i omgivelsene – som organisasjonen må tilpasse seg» (Jacobsen, 2012, s. 54). Disse kan oppstå på grunn av teknologiske, politiske, demografiske eller kulturelle endringer i omgivelsene.

Indre drivkrefter viser til «forhold innad i organisasjonen som krever endring» (Jacobsen, 2012, s. 54). Det vises til eksempler som organisasjonens sammensetning av menneskelige ressurser, deres relasjoner, utfordringer med produksjonen som for eksempel feil på leveranser og dårlig tilfredshet blant brukere, samt utfordringer i forhold til arbeidsforhold som for eksempel fravær og turnover av personal. Ifølge forfatteren er ikke drivkreftene som fører til endringer objektive, men heller basert på subjektive opplevelser av situasjonen. Endringsprosesser igangsettes med andre ord av en eller flere personer som opptrer som endringsagenter basert å deres subjektive opplevelse av at det kreves endring av organisasjonen for å oppnå en forbedret situasjon (Jacobsen, 2012, s. 55). Dette er illustrert i figur 2.1:

Figur 2.1: Drivkrefter, endringsagenter og endringsprosesser (Jacobsen, 2012, s. 56).

Miller og Friesen (1984) i Bolman og Deal (2014, s. 115) viser til at de i sine studier så at stagnerende byråkratier var en av typen bedrifter som kan oppleve problemer og som har behov for omstruktureringer. Forfatterne fant at i organisasjoner som hadde problemer, så kunne det gå lengre perioder med stagnasjon, uten endringer, for deretter å avløses av større omfattende omorganiseringer. I boken beskrives slike omorganiseringer som «en real vårrengjøring» (Bolman & Deal, 2014, s. 116).

2.2 Endringsstrategier

2.2.1 Opptining, endring og frysing

En av pionérene innenfor organisasjonsutvikling, Kurt Lewin, viser til at organisasjonsendringer må gå igjennom tre faser; opptining, endring og nedfrysing (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 389). Opptiningsfasen skal bidra til å skape motivasjon for endring. I denne fasen må det synliggjøres og etableres en forståelse av at dagens situasjon ikke fungerer og at endringer er nødvendige dersom organisasjonen skal lykkes. I opptiningsfasen er det ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 389-390) også viktig å trygge medarbeiderne ved å påpeke hva som skal holdes uendret, altså hva som forblir stabilt og samtidig jobbe med å minimere frykten for endringene blant medarbeiderne. I den påfølgende endringsfasen skal

det jobbes med å skape nye holdninger og ny atferd blant medarbeiderne. Dette kan for eksempel gjøres gjennom opplæring, strukturelle endringer, endringer i oppgaveutførelse, endringer i lederatferd m.m. I den siste fasen; nedfrysingsfasen, er målet å stabilisere den nye organisasjonen for på sikt å gjenoppta normal drift, med de nye rutinene og arbeidsmetodene. I nedfrysningsfasen er det også viktig å evaluere hvorvidt medarbeidernes atferd gjenspeiler den nye organisasjonen, nye holdninger og ny kultur. Forfatterne viser til at deltakelse er viktig i endringsprosesser. Ledelse og ansatte skal samarbeide og bli enige om endringene som skal utføres og hvordan det faktisk skal gjennomføres. Selv om organisasjonsutviklingsprosesser kan være tidkrevende er det forventet at et godt samarbeid fører til at endringene kan implementeres raskere når de først er avtalt, og med mindre risiko for konflikter.

2.2.2 Forutsetninger for å lykkes med endringsprosesser

John Kotter videreutvikler Lewins teori og lister opp 8 handlinger som han mener legger til rette for at endringer kan gjennomføres:

1. etablere en form for press gjennom for eksempel å peke på en kommende krise og synliggjøre hvilke muligheter dette åpner for
2. etablere en koalisjon med makt som ser behovet for forandring, og som er i stand til å skaffe støtte fra andre
3. skape en visjon for å oppnå det ønskede sluttresultatet
4. kommunisere visjonen gjennom flere kommunikasjonskanaler
5. gi andre myndighet til å agere i forhold til visjonen gjennom å endre strukturer, systemer, policyer og prosedyrer på måter som letter implementeringen
6. planlegge og legge til rette for snarlige gevinster gjennom å kunngjøre suksesser, og gjennom dette bygge et grunnlag for videre endring
7. konsolidere endringene og endre andre strukturer, systemer, policyer og prosedyrer som ikke er i samsvar med visjonen
8. institusjonalisere den nye tilnærmingen gjennom å kunngjøre sammenhengen mellom endringene og den organisatoriske suksessen
   (Johnsen, Vanebo, Valstad & Busch, 2007, s. 50)

Stouten et al. (2018, s. 755-767) har i en omfattende litteraturstudie, i tillegg til Kotters teori, vurdert flere andre teorier som beskriver viktige faser i endringsprosesser. Forskerne fant at det var mange likheter i teoriene og kunne derfor formulere 10 steg som de mener oppsummerer fasene for vellykkede endringer. Det er i denne oppgaven valgt å vie betydelig

plass til funnene fra artikkelen da forfatterne bidrar med mer detaljerte beskrivelser av de handlingene som anses som viktige for å lykkes med Kotters 8 steg. Som empirien fra intervjuene med gruppeledere vil vise er det gitt tykke beskrivelser av deres opplevelser av toppledelsens handlinger under omorganiseringen til Nye Skatt. Det er derfor viktig å kunne koble deres beskrivelser opp mot teori som presenterer et tilnærmet tilsvarende detaljnivå. De 10 stegene er:

1. Samle inn mest mulig informasjon fra alle interessenter for å forstå de spesifikke problemene eller endringsmulighetene. Fokus bør være på å involvere medarbeiderne i denne prosessen og diagnosene man kommer frem til bør deles og drøftes i grupper.

2. Opprett en koalisjon av endringsagenter fra ulike deler av organisasjonen. Endringsagentene bør rådes til å ivareta kommunikasjonen med toppledelsen og opprettholde støtte til toppledelsens beslutninger. Endringsagentene bør, i tillegg til å få kritisk endringsstøtte fra toppledelsen, også ha et ansvar for å kommunisere endringsvisjonen ut til andre medarbeidere.

3. Formuler en tydelig endringsvisjon. Visjonen bør være et motiverende uttrykk for målet med endringene og bør signalisere et skille fra tiden før endringene ble implementert. Visjonen bør fremstå som realistisk for medarbeiderne som skal iverksette endringene, enkel for ledere og medarbeidere å kommunisere videre, emosjonelt attraktiv og fleksibel nok til at medarbeidere kan ta individuelle initiativ og tilpasse tiltakene etter individuelle behov. Visjonen bør også tydeliggjøre medarbeidernes roller og ansvarsområder i forbindelse med implementering av endringene. For å redusere risiko for motstand bør visjonen ikke gå i detalj på endringer i strukturer og systemer. Artikkelforfatterne beskriver visjonen som en «organisatorisk drøm», der man tenker nytt om de mulighetene organisasjonen står ovenfor.

4. Sørg for at endringsvisjonen blir kommunisert ut til alle medarbeidere. Visjonens effekt vil avhenge av hvilke meldinger den formidles gjennom, spesielt hvordan de ulike medarbeiderne kan relatere til mottakernes interesseområder. Inkonsekvente signaler må unngås, som for eksempel at ledelsen forventer noe av de ansatte og selv gjør noe annet, noe som kan lede til motstand til endringene. Det bør benyttes mange ulike kommunikasjonskanaler, som artikler, video, sosiale medier eller workshops. Toppledere bør fremstå som rollemodeller, slik at de tydelig viser at de støtter endringene. Samtidig er det ikke nødvendigvis slik at medarbeidere trenger alle detaljer bak endringene, men heller

en overordnet forståelse for hvorfor endringene gjennomføres. Manglende overordnet forståelse blant ansatte kan føre til usikkerhet og frykt. Det kan også være en god idé at det er de utvalgte endringsagentene som videreformidler dette budskapet fra toppledelsen.

5. Mobiliser endringsenergien. Dette innebærer å planlegge de faktiske endringene i hvert nivå av organisasjonen. I denne fasen kan det være anbefalt å evaluere endringsvillighet og endringsevne blant de medarbeiderne som er påvirket av endringene. I denne fasen er det viktig å holde fast ved den «organisatoriske drømmen» som ble beskrevet i fase 3. Det er viktig at medarbeidere i interessegrupper på tvers av funksjoner blir enige om hva som skal endres, og hvordan, for å nå målene med endringene.

6. Medarbeiderne bør få myndighet til å handle, slik at de kan utvikle idéer til tiltak utfra egne forståelser av endringene som skal utføres. Myndiggjøring kan innebære at ledelsen gir medarbeiderne den støtten de trenger for å løse utfordringene som oppstår, bidra til å fjerne hinder som måtte oppstå eller åpne for at medarbeiderne kan delta i beslutningsprosesser som berører endringene. Det er viktig å involvere medarbeidere i planlegging og utforming av tiltak, slik at de får eierskap til endringene, og dermed vil være mer rustet til å implementere tiltakene som skal føre til endringene. I denne fasen kan det være viktig å opprette prosjektgrupper og beslutningsforum som involverer medarbeiderne. Med ledelsens støtte kan medarbeidere opprette selvledende endringsteam, med formål å iverksette tiltak som støtter endringene. Teamene kan innhente ekspertise på tvers av organisasjonen om nødvendig. Å oppmuntre medarbeidere og overføre ansvar for å løse problemer og implementere tiltak kan føre til økt forståelse av ansvar for endringene blant medarbeiderne. Ledere bør fokusere på nødvendigheten av den enkeltes bidrag for at organisasjonen skal lykkes, samt hvordan endringene kan forbedre arbeidsdagen for den enkelte. På den måten kan det øke den enkelte medarbeiders personlige ønske om endring. Det er også viktig at ledelsen oppmuntrer medarbeidere til å komme med ideer og løsninger og belønner dem for deres innsats.

7. Utvikle og oppmuntre til endringsrelatert kunnskap og evne. Økt kunnskap om endringene kan bidra til økt forståelse for visjonen med endringene og hvordan forholde seg til ny atferd som er motivert av endringene. Medarbeidere som i utgangspunktet er motivert til endring kan mangle kunnskapen til å gjøre det. Det kan tilrettelegges for læring ved at ledelsen gir støtte og ressurser for å muliggjøre endringene. En viktig del av dette kan være at ledelsen legger til rette for at medarbeiderne kan jobbe selvstendig og proaktivt. «Psykologiske blokkeringer» kan oppstå når medarbeidere ikke opplever å ha relevant kunnskap til å utføre nye oppgaver. Det er derfor viktig at medarbeiderne trygges i at det

er lov å gjøre feil og lære av det. Ledelsen bør være imøtekommende mot medarbeiderne og be om tilbakemeldinger, slik at man kan følge med på hvordan kunnskapen deres utvikler seg i takt med endringene. Det bør settes av nok tid til at medarbeiderne kan tilegne seg ny nødvendig kunnskap, noe som innebærer at HR funksjonene vil ha en viktig rolle.

8. Identifiser kortsiktige gevinster som kan benyttes til å forsterke nødvendigheten av endringene. For å kunne synliggjøre forbedringer må det også ha vært satt tydelige mål. Tegn på fremdrift bør kommuniseres tydelig ut i organisasjonen, slik at endringsvisjonen forsterkes. Det er viktig at de kortsiktige gevinstene er meningsfulle for medarbeiderne, slik at de gir motivasjon til videre endringsarbeid. Det bør kunne vises til kortsiktige gevinster innen ett til to år etter at endringene ble iverksatt. Kortsiktige gevinster kan også vise de som er skeptiske til endringene at organisasjonen lykkes med at endringene fører til forbedring.

9. Overvåk og forsterk endringsprosessene over tid. Ledelsen bør investere kontinuerlig oppmerksomhet, tid og ressurser i endringsprosessene, slik at prosessene opprettholder den fremdriften som er ønsket. Medarbeidere må minnes på viktigheten av endringene slik at fortsetter å utvise endringsvillig atferd. Dette kan gjøres ved at toppledelsen fortsetter å fokusere på endringsvisjonen, imens ledere og medarbeidere lenger ned i organisasjonshierarkiet fortsetter å jobbe med de spesifikke tiltakene som er nødvendige for å gjennomføre endringene. Dette kan inkludere justering av de opprinnelige planene for å øke sannsynligheten for å lykkes med endringene, samt innføre nye endringer som kan muliggjøre de opprinnelige endringsplanene. Endringsagentene og andre viktige interessenter bør overvåke og bidra til å tilpasse endringsarbeidet der det er nødvendig. Informasjon kan innhentes gjennom spørreundersøkelser som henter inn data om hvordan medarbeiderne reagerer på endringene. Tilbakemeldingene kan da benyttes til å revurdere og justere tiltak som ikke bidrar til å oppnå de nødvendige endringene.

10. Gjør endringene til den nye hverdagen. I denne fasen er det viktig å belyse hvordan endringene har ledet til forbedringer. Formidling av forbedringene i mange kanaler vil hjelpe medarbeidere til å se hvordan endringene har ført til en bedre utførelse av organisasjonens oppgaver. Kommunikasjon av denne typen vil også øke troverdighet og legitimitet til endringene blant medarbeiderne. Informasjonen om hvordan endringene har ført til forbedringer kan for eksempel innhentes ved å intervjue utvalgte medarbeidere. Topp- og mellomledelse bør også omfavne og snakke varmt om medarbeidernes bidrag og nye atferd, slik at de nye arbeidsmetodene fortsetter å forsterkes innad i organisasjonen.

> Det bør også sikres at nye ledere som kommer til fortsetter å jobbe for å lykkes med endringsvisjonen.
> (Stouten et al., 2018, s. 755-767, min oversettelse av utdrag fra artikkelen)

2.3 Organisasjonstyper

Mintzberg (1980, s. 322) beskriver fem strukturelle organisasjonskonfigurasjoner; den enkle strukturen, maskinbyråkratiet, det profesjonelle byråkrati, den divisjonaliserte struktur og ad-hoc-kratiet. I denne oppgaven avgrenses det til å beskrive maskinbyråkratiet, det profesjonelle byråkrati og den divisjonaliserte struktur, da det er de organisasjonsformene som antas å kunne knyttes til endringene i avdeling brukerkontakt i Skatteetaten. Maskinbyråkratiet kjennetegnes ifølge Jacobsen (2012, s. 71) ved høy spesialisering, rutineoppgaver og formaliserte prosedyrer. Ofte kreves det mindre grad av kompetanse, da medarbeiderne ofte er ufaglærte og spesialiserte innenfor hvert sitt område og forholder seg til de beslutninger som stabene vedtar. Regler, prosedyrer og kontroll dominerer strukturen og beslutninger tas i de formelle linjene og helst så høyt oppe i hierarkiet som mulig. Det profesjonelle byråkrati kjennetegnes ved høyt utdannede eller faglærte medarbeidere med mye autonomi i jobben. Medarbeiderne jobber relativt fritt fra staber og administrasjon. Mye av den formelle og uformelle makten ligger i produksjonsenhetene. Den divisjonaliserte struktur representerer store organisasjoner som leverer mange ulike tjenester og produkter. Mye av den daglige driften er lagt til den enkelte divisjon og divisjonene er svakt knyttet til hverandre, men det kan være større samarbeid innad i divisjonene. I henhold til Mintzbergs teorier og Jacobsen (2012, s. 108) ligger makten i maskinbyråkratiet hos toppledelsen og mulighetene for å gjennomføre lederdrevet endring er avhengig av støtten ledelsen har fra stabene. I det profesjonelle byråkrati ligger derimot mye av makten blant de høyt faglærte medarbeiderne, og lederne har lite mulighet til å gjennomføre endringer uten støtte fra disse. I den divisjonaliserte struktur ligger makten hos hovedkontoret og organisasjonsledelsen, samt i den enkelte divisjon. Lederne har stor mulighet til å utføre strategiske endringer, men mindre når det gjelder endringer i den enkelte divisjon. I Strand (2007, s. 244-245) benyttes begrepene byråkratier og ekspertorganisasjoner for organisasjonstypene beskrevet over. Forfatteren klassifiserer organisasjonene etter to hoveddimensjoner; «grad av formalisering og grad av ekstern orientering» (Strand, 2007, s. 245). Organisasjoner har ifølge forfatteren «både faste eller strukturelle sider og mer flytende, prosessuelle og tolkbare sider» (Strand, 2007, s. 245). Det er, ifølge forfatteren, viktig å være bevisst på at det finnes mønstre som oppfattes som oppleste og vedtatte og som bidrar til å regulere atferd slik at det fører til gjentagelse av den

samme organisasjonsformen. Et eksempel som benyttes er inndelingen av arbeid og respekten for regler i byråkratier. Forfatteren viser til at mønstrene er sosiale konstellasjoner og at de derfor er «åpne for tolkninger», at de «forandrer seg», og at mulighetene for «varierende handling og fastsettelse av mening, innenfor de samme hovedmønstrene» (Strand, 2007, s. 245). Størrelsen på organisasjonen påvirker også graden av formalisering, sentralisering og kontroll ifølge Strand (2007, s. 247), og større organisasjoner har større grad av dette. Det innebærer også at større organisasjoner har større behov for egne personaladministrasjoner, også kalt HR avdelinger. I følge Parsons i Strand (2007, s. 249) innehar alle sosiale systemer, som organisasjoner er, fire funksjoner, som alle må ivaretas i ulik grad, avhengig av type organisasjon.

- Entreprenørfunksjonen - «Tilpasse systemet til omverdenen og sikre ressurstilgang»
- Produsentfunksjonen - «Sette mål og produsere og fordele makt»
- Administrasjonsfunksjonen - «Kontrollere og skape stabilitet»
- Integrasjonsfunksjonen - «Formidle og bevare systemets verdier og kulturtrekk» (Strand, 2007, s. 249)

Figur 2.2, under, viser hvordan de ulike funksjonene bidrar til grad av orientering innad eller utad, samt grad av formalisering.

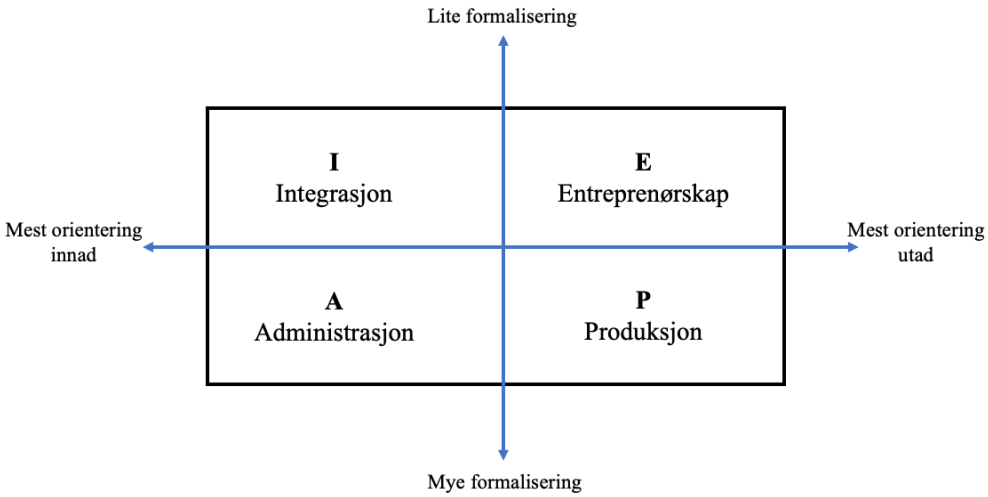


Fig 2.2 Grunndimensjonene i klassifikasjon av organisasjoner (Strand, 2007, s. 250)

I Strand (2007, s. 250-251) videreutvikles modellen til å inkludere flere faktorer som viser til «visse arbeidsbetingelser eller miljøbetingelser som gir utgangspunkt for å slutte om hvilken organisasjonsform som er sannsynlig» (Strand, 2007, s. 252). Dette er vist i figur 2.3.

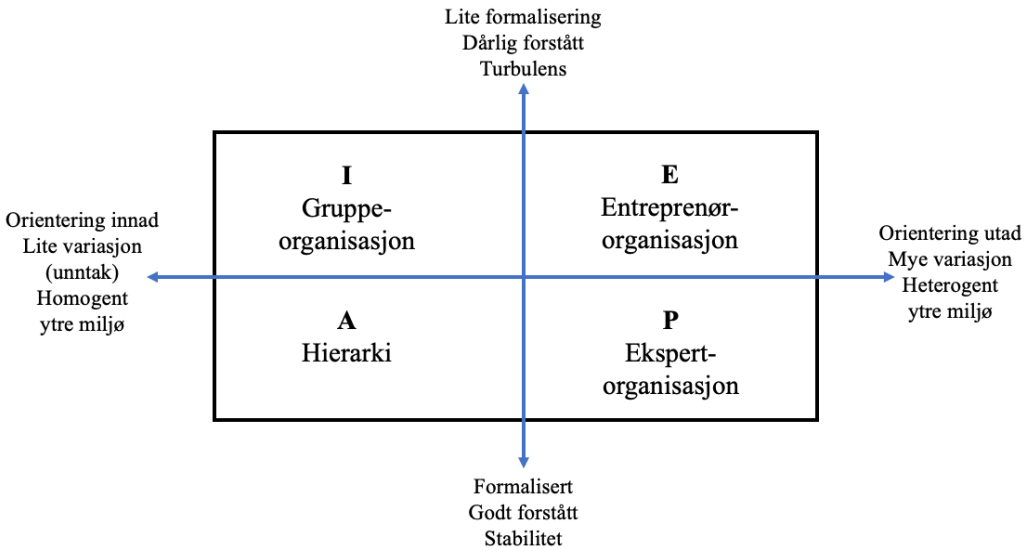


Fig 2.3 Ledelsesfunksjoner, organisasjonstyper og ytre arbeidsbetingelser (Strand, 2007, s. 251)

Spesielt maskinbyråkratier kan være vanskelige å endre. Jacobsen (2012, s. 95) hevder at maskinbyråkratier har et sterkt innslag av standardprosedyrer og regler, noe forfatteren beskriver som «størknet erfaring». Maskinbyråkratier er ofte store og sentraliserte og det kan i utgangspunktet føre til at det tar lang tid å gjennomføre endringer. Samtidig viser Jacobsen (2012, s. 96) til empiriske studier som har vist at maskinbyråkratier både endrer seg oftere enn andre organisasjoner, og at endringene ofte er mer radikale. Maskinbyråkratier med sterk sentralisering kjennetegnes ofte ved at «lederen også er eier» og det «er få eller ingen muligheter til å påvirke ledernes beslutninger» (Jacobsen, 2012, s. 96). Jacobsen (2012, s. 96) hevder altså at ledere i slike organisasjoner kan «tvinge igjennom radikale endringer». Forfatteren mener også at en sterk ledelse er nødvendig for å unngå at endringen ender opp som en prosess preget av «…evige forhandlinger, kompromisser og lite reell endring» (Jacobsen, 2012, s. 97). I følge Jacobsen (2012) kan store endringer, som for eksempel å endre graden av autonomi bli ansett som en «revolusjon» (Jacobsen, 2012, s. 83). Et eksempel forfatteren benytter er når et profesjonelt byråkrati endrer seg mot et maskinbyråkrati. Denne type endring kan ifølge forfatteren omtales som en «dramatisk endring» (Jacobsen, 2012, s. 83).

2.4 Ledelse av endring

2.4.1 Generelt om ledelse og lederadferd

Begrepet ledelse kan være vanskelig å definere. Strand (2007, s. 17) viser til at «ordet *ledelse*

brukes både om personer som utøver ledelse, og om aktivitetene de utøver i egenskap av å være ledere». Max Weber i Weber, Fivelsdal og Østerberg (2000) viser til at autoritet må rettferdiggjøres i legitimitetsprinsipper. Ifølge Weber eksisterer tre fundamentale prinsipper for at autoritet kan anses som «gyldig», to av dem virker fortsatt å være relevante sett opp mot dagens ledelse i offentlige organisasjoner:

- … et system av uttrykkelige rasjonale regler, som etterkommes overalt i egenskap av allment forpliktende normer, når den som i henhold til reglene er «kallet», forlanger å bli adlydt. I dette tilfellet legitimerer dette system av rasjonale regler den enkelte myndighetsutøver, og hans makt er legitim for så vidt som den utøves i samsvar med disse reglene.
- … hengivelse til det usedvanlige – i troen på karisma, det vil si på at en person i øyeblikket har en åpenbaring eller en nådegave, i troen på frelsere, profeter og helter av alle slag.

  (Weber et al., 2000, s. 79)

Man kan, med andre ord, i henhold til det første prinsippet være utnevnt som leder etter regler for utvelgelse. Dette kan tenkes å kunne knyttes opp mot ansiennitetsprinsipper og krav til utdanning, som har vært og er tilfelle i ansettelser av ledere i offentlige organisasjoner. Prinsippet ser også ut til å kunne helle mer mot administratorbegrepet, som kan være en del av ledelse, men som ikke er ledelse i seg selv. Ifølge Strand (2007, s. 18) skilles det på norsk noen ganger mellom administrator og leder i tilfeller der man ønsker å «fremheve det trivielle i ikke-ledelse og det mer storslagne og vanskelig i ledelse». Det andre prinsippet kan vise til at utvelgelse av ledere skjer på grunnlag av personlige egenskaper. I dagen samfunn kan man kanskje knytte dette til evnen til å motivere medarbeidere eller «få folk med på laget» og rollen som forbilde eller rollemodell. Samtidig er det ifølge Bolman og Deal (2014, s. 384) viktig å være klar over at ledelse ikke er det samme som posisjon og autoritet. Ifølge Heifetz (1994) i Bolman og Deal (2014, s. 384) kan autoritet stå i veien for ledelse. Det kan oppstå en forventing om at autoriteter skal ha større kunnskap og kunne utrette mer enn det de faktisk kan. Dette kan føre til at en del ledere gir større løfter enn de kan innfri, noe som igjen kan føre til en opplevelse av skuffelse og nederlag. Samtidig er det viktig å anerkjenne at både ledelse og autoritet krever legitimitet. Lederadferd kan ifølge Busch (2012, s. 85) knyttes til to generelle dimensjoner, lederens oppgaveorientering og lederens relasjonsorientering. Forskning viser at dimensjonene må behandles uavhengig av hverandre da ledere kan være orientert i begge retninger samtidig (Blake og Mouton, i Busch, 2012). Hvilken orientering

som passer best vil være situasjonsavhengig. En kombinasjon av målformulerende og problemløsende samspill vil kunne være viktig for at målene skal være forankret blant medarbeiderne, men også at man der man ikke finnes en løsning på hvordan målene skal nås «må det iverksettes en søke/lære prosess. Da må organisasjonen lære gjennom prøving og feiling.» (Busch, 2012, s. 88-89).

2.4.2 Ledelsestyper i de ulike endringsfasene

I Strand (2007, s. 256) beskrives faser som kan knyttes til Lewins tre faser, Kotters åtte steg og Stouten, Rousseau og Cremers ti steg, som oppsummerer flere teorier for å lykkes med endringer. Forfatteren viser til fasene «fødsel, oppvekst, modning, aldring og død (fornyelse er en like aktuell mulighet for organisasjoner)» (Strand, 2007, s. 256).

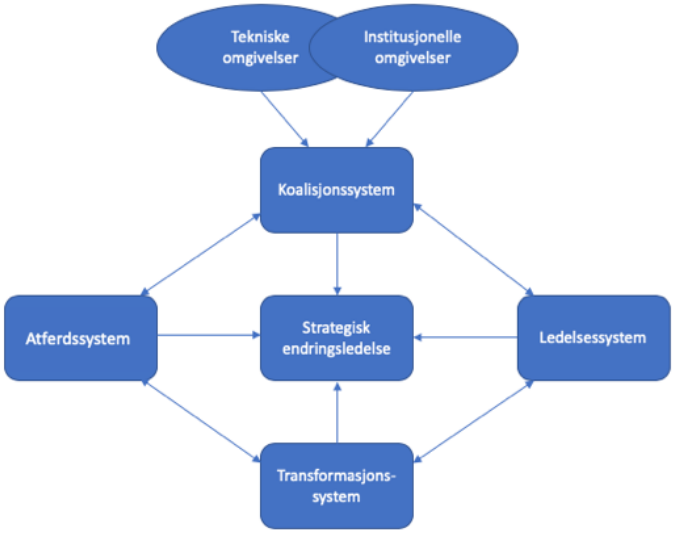
Mulige faser	Organisasjon	Ledelse	Effektivitets-kriterium	Risikomomenter
1. Fødsel	• Aktivitet for å realisere idé, finne nisje, få aksept	• Entreprenør	• Ytre aksept • Vekst	• Utholde usikkerhet? • Bygge opp momentum
2. Fotfeste	• Noen grep og rutiner, sikre ressurser • Enkel, uformell	• Entreprenør og integrator	• Felles forståelse, oppslutning, innsats, vekst	• Tidspress • Personifisering • Overstrekking
3. Kontroll og modning	• Etablering av prosedyrer og kontrollsystemer • Effektivitetsmåling • Formalisering på grunnlag av erfaring og analyse • Byråkratiske elementer	• Produsent og administrator	• Stabil måloppnåelse og resultat • Færre feil	Delegering med arbeidsinndeling og koordinerings-problemer
4. Byråkrati og aristokrati	• Sterkt formalisert Preget av erfaringer og vaner	• Administrator og integrator	• Vekt på hvordan ting gjøres heller enn hvorfor • Lojalitet og konformitet • Unngå feil • Tilfredsstille hoved-interessenter	• Fornyelse • Informasjon om mistilpasning • Leder-konservatisme
5. Fornyelse eller...?	• Nye enheter og virksomhetsområder • Desentralisering og sentral planlegging	• Entreprenør og produsent	• Oppgjør med ufruktbare arbeidsmåter • Tilfredsstille nye interessenter	• Oppløsning • Mangel på oversikt og strategi

Tabell 2.1: Organisasjonsfaser (Strand, 2007, s. 258)

Tabell 2.1 gir en oversikt over hvordan det i Strand (2007) vises til at de ulike fasene krever forskjellige tilnærminger, og at det er ulike kriterier for å lykkes i de enkelte fasene. Hver fase har også ulike risikomomenter. Ifølge Strand (2007, s. 264) er det antatt at ledere i byråkratiske organisasjoner har høy autoritet, men mindre spillerom på grunn av rutiner og regler som setter rammene for grad av beslutningsmyndighet. Dette påvirkes også av dilemmaet om «like tjenester over hele landet versus lokalt styre» (Strand, 2007, s. 326). Et annet dilemma for ledere i byråkratier er kombinasjonen av at organisasjonene er styrt av «saklighet og nøytralitet … samtidig som det er et uttalt og erkjent krav at motivering og personalutvikling er viktig, ja, ofte en primær lederoppgave» (Strand, 2007, s. 267). Dette dilemmaet må sees opp mot at ledere i byråkratiske organisasjoner i mindre grad opplever å ha innflytelse på «beslutninger om å endre ansattes arbeidsoppgaver og stillingsplassering» (Strand, 2007, s. 264).

2.4.3 En konseptuell modell for endringsledelse

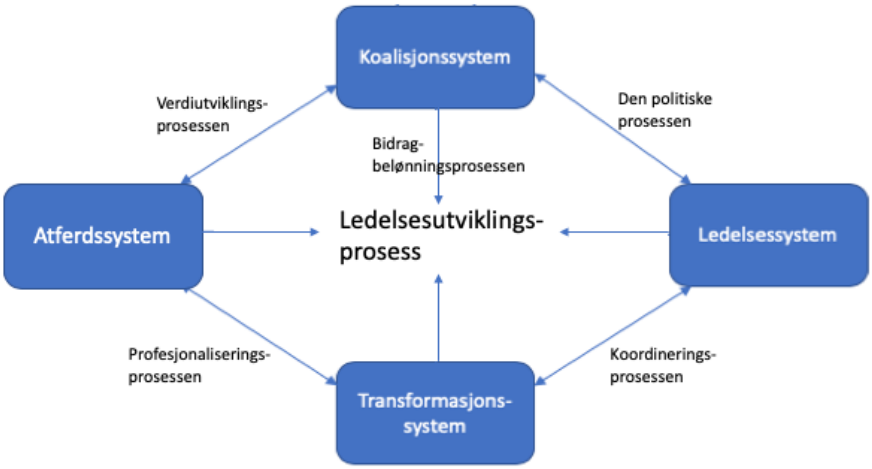
Endringsledelse er en viktig del av det som må til for å lykkes med endringer. Ved å bruke en konseptuell modell kan man danne et bilde av hvordan ulike systemer påvirkes av endringsprosessen. Johnsen et al. (2007, s. 32) viser, i henhold til figur 2.4, til en konseptuell modell for endringsledelse som er basert på foretaksmodellen som er inndelt i fire delsystemer. I tillegg til delsystemene, som er beskrevet nedenfor, viser modellen også hvordan tekniske og institusjonelle omgivelser kan påvirke endringer.



Figur 2.4: En konseptuell modell for endringsledelse (Johnsen et al., 2007, s. 34)

I denne oppgaven er det valgt å fokusere på de fire delsystemene, da oppgavens problemstilling handler om hvordan avdelingens endringsevne påvirkes av toppledelsens handlinger. Koalisjonssystemet, også kalt «interessentsystemet» (Johnsen, Vanebo, Valstad & Busch, 2009, s. 12) beskrives som et politisk system. Systemet «representerer interessentene som gjennom avtaler konstituerer organisasjonen» (Johnsen et al., 2009, s. 12). Systemet fungerer i følge (Johnsen et al., 2007, s. 34-35) også som bindeleddet mellom organisasjonen og dennes omgivelser, og det er her avtalene inngås internt og eksternt. Avtalene kontraktfester målene som skal oppnås for at organisasjonen skal produsere belønningene som skal leveres. Det er i koalisjonssystemet at makt og konflikter oppstår. Det skyldes at interessenter som oftest har ulike mål som skal kombineres med begrensede ressurser. Transformasjonssystemet viser, i følge Johnsen et al. (2007, s. 35), til den delen av organisasjonen hvor teknologien, strukturen og kunnskapen som skal gjøre ressursene som organisasjonen har fått av interessentene om til de belønningene som interessentene krever for å delta i organisasjonen. Det er med andre ord i transformasjonssystemet bidragene som er gitt i form av kapital, råvarer m.m. forvandles til varer og tjenester, belønninger til ansatte, betaling til leverandører osv. Atferdssystemet representerer ifølge Johnsen et al. (2007, s. 35) de menneskelige egenskapene som preger organisasjonen. Det er i dette systemet vi finner «de kognitive, motivasjonelle og emosjonelle» (Johnsen et al., 2007, s. 35) aspektene ved organisasjonen. Menneskene i organisasjonen påvirker de andre delsystemene i form av at de står for produksjonen av belønningene, leder organisasjonen og utfører forhandlingene som er nødvendige for at organisasjonen skal nå sine mål. Det er viktig å ta i betraktning at organisasjonskulturer som oppstår kan påvirke organisasjonen like mye som de formelle rammer og strukturer som er lagt. I ledelsessystemet settes ifølge Johnsen et al. (2007, s. 36) målene for de tre andre systemene og for ledelsessystemet selv. Det er i dette systemet løsninger på de problemer som måtte oppstå med å nå de satte målene skal finnes. Dette skjer gjennom interaksjon og ved bruk av ledelsesinformasjon. Med ledelsessystemet menes ledelsesfunksjonen og ikke individuelle ledere, og det er derfor viktig å huske at lederatferd ikke bare utøves av formelle ledere, men også av medarbeidere og andre interessenter. For å lykkes med endringer som skal utføres i organisasjonen er alle delsystemene gjensidig avhengige av hverandre og det vil, som vist i figur 2.5 nedenfor, oppstå en rekke endringsprosesser mellom de ulike delsystemene. Mellom atferdssystemet og koalisjonssystemet vil det oppstå en verdiutviklingsprosess som utfordrer de formelle og psykologiske kontrakter som er inngått mellom interessentene i organisasjonen.

Verdiutviklingsprosessen beskrives som «et "møte" mellom den reelle kulturen som er til stede, og den ønskede kulturen som formuleres i koalisjonen». (Johnsen et al., 2007, s. 37).



Figur 2.5: Sentrale prosesser mellom de fire delsystemene (Johnsen et al., 2007, s. 36)

Mellom atferdssystemet og transformasjonssystemet vil det foregå en profesjonaliseringsprosess der atferdssystemet gjennom verdier og normer vil påvirke hvordan transformasjonsprosessen skal foregå. Et eksempel på dette vil være at formelle rutiner, regler og gjøremåter kan utfordres på grunn av etiske og moralske prinsipper i atferdssystemet. Mellom ledelsessystemet og transformasjonssystemet vil det foregå en koordineringsprosess. Ledelsessystemet sender ifølge (Johnsen et al., 2007, s. 37) signaler om styring og koordinering til transformasjonssystemet for å sikre at kontraktene og belønningene som er avtalt i koalisjonssystemet etterleves og produseres i transformasjonssystemet. Prosessen går begge veier, noe som innebærer at ledelsessystemet også får informasjon om resultater og hvor godt organisasjonen evner å oppnå de målene som er satt. Denne informasjonen benyttes deretter for å utvikle nye styringssignaler. Mellom ledelsessystemet og koalisjonssystemet foregår det en politisk prosess. Den politiske prosessen innebærer ifølge (Johnsen et al., 2007, s. 37) en maktoverføring fra koalisjonssystemet til ledelsessystemet. Makten som gis er nødvendig for at ledelsen skal ha legitimitet til å lede organisasjonen. Den politiske prosessen innebærer også at ledelsen er i dialog og forhandlinger med de ulike interessentene i koalisjonssystemet, for på den måten å kunne påvirke prioriteringene som legges og hvordan makt utøves i organisasjonen. Bidrag og belønningsprosessen er ifølge (Johnsen et al., 2007, s. 37) den prosessen der interessentene

leverer sine bidrag til transformasjonssystemet og deretter høster sine belønninger i retur. Mellom ledelsessystemet og atferdssystemet foregår det ledelsesutviklingsprosesser. Atferdssystemet gir ledelsessystemet nødvendige bidrag i form av «kunnskap, energi og forpliktelse» (Johnsen et al., 2009, s. 14) og ledelsessystemet tilfører atferdssystemet verktøy for å bedre kunne oppnå målene som er satt. I følge Johnsen et al. (2007) vil «det … si en utvikling av kognitive, motivasjonelle og emosjonelle egenskaper som er rettet mot ivaretakelse av organisasjonens eksistensgrunnlag» (Johnsen et al., 2007, s. 37). Målet med endringsledelse er altså å jobbe med alle prosessene beskrevet over, slik at organisasjonen kan ivareta sitt formål og utvikle seg i takt med interessentenes krav og behov. Dette kan innebære at ulike systemer trenger mer fokus enn andre, avhengig av endringsprosessens formål. Det viktigste budskapet er allikevel at alt henger sammen, og at endringer myntet på isolerte problemområder må vurderes helhetlig i sammenheng med alle organisasjonens systemer.

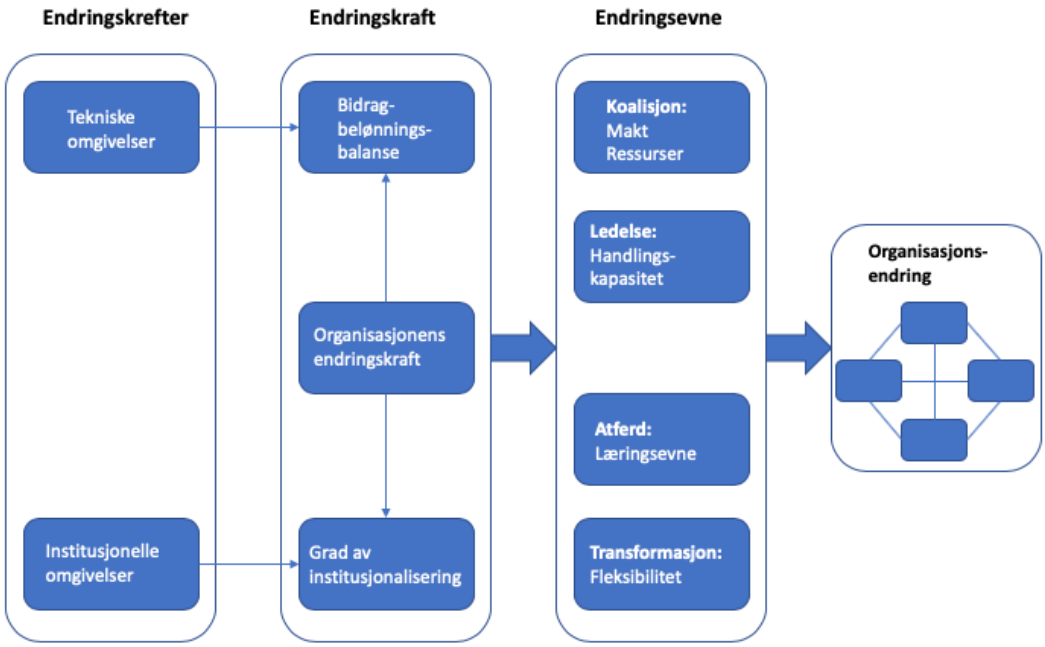
2.5 Endringskrefter og endringsevne

Ifølge Meyer og Stensaker (2011) handler endringskapasitet «om evnen til å gjennomføre multiple endringer slik at bedriften sikrer lønnsomhet på lang sikt» (Meyer & Stensaker, 2011, s. 16). Forfatterne viser også til at endringskapasitet handler om summen av organisasjonens individers kapasitet til å endre seg, men at ikke det er alt som må til. Organisasjonens rutiner og kultur vil også ha stor effekt på hvordan organisasjonens medlemmer håndterer endringer. Videre hevder de at evnen til å endre seg, altså endringskapasiteten, avhenger av tre faktorer:

1. Lederes måte å mobilisere organisasjonen for endring på og å lede selve omstillingen
2. De ansattes reaksjoner på endringen
3. Etablerte strukturer og rutiner i organisasjonen
   (Meyer & Stensaker, 2011, s. 17)

I denne oppgaven vil toppledelsens handlinger, i forhold til den første av de tre faktorene over, vurderes ved å se på de ansattes reaksjoner på endringene. De ansatte i oppgavens kontekst er gruppelederne i avdeling brukerkontakt. De etablerte strukturene og rutiner vil bli belyst gjennom drøfting av hvilken organisasjonstype avdeling brukerkontakt kan sies å samsvare mest med, og hvordan disse tre faktorene til sammen bidrar til å påvirke endringsevnen. Endringsevnen vil avhenge av hvordan de ulike delsystemene er rigget og hvordan prosessene mellom disse fungerer. Figur 2.6, nedenfor, viser hvordan endringsevne

må være på plass for at organisasjonsendring skal finne sted. Organisasjonen påvirkes ifølge (Johnsen et al., 2007, s. 57) av institusjonelle omgivelser gjennom grad av institusjonalisering. I organisasjoner med



Figur 2.6: Endringskrefter, endringskraft og endringsevne i organisasjonen (Johnsen et al., 2007, s. 57)

høy grad av institusjonalisering vil de institusjonelle omgivelsene med andre ord kunne påvirke sterkt til endring. De tekniske omgivelsene på den annen side vil presse mot endringer gjennom interessentenes bidrag og belønningsbalanse. Dersom belønningene ikke oppleves tilstrekkelige for interessentene vil de kunne påvirke gjennom å forhandle frem nye avtaler som igjen kan påvirke alle delsystemer i organisasjonen. Organisasjonens interne endringskraft i seg selv kan også påvirke endringsevnen ved at den motvirker eller imøtekommer de eksterne interessentenes endringsønsker. Når endringskreftene så skal omdannes til konkrete organisasjonsendringer vil organisasjonens endringsevne påvirke hvor godt endringskreftene påvirker organisasjonen. Endringsevnen vises i figuren over som summen av endringsevnen innad i de ulike delsystemene i organisasjonen. Graden av samlet endringsevne utgjøres, ifølge modellen, av graden av makt og ressurser i koalisjonssystemet, graden av handlingskapasitet i ledelsessystemet, graden av læringsevne i atferdssystemet og graden av fleksibilitet i transformasjonssystemet.

I dette kapitlet har det vært gjort rede for teoriene som er benyttet i oppgaven for å underbygge analysen av empirien og drøftingen av denne. Temaene som har blitt presentert er

endring og omstilling, endringsstrategier, organisasjonstyper, ledelse av endring og endringsevne. Neste kapittel vil beskrive forskningsmetoden som er benyttet i denne studien.

3 Metode

I dette kapitlet vil det gjøres rede for bakgrunnen for de forskningsmetodiske valg som ble gjort under studien. I henhold til Jacobsen (2015, s. 15) er «Hensikten med forskning … å frambringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten» og «For å klare dette må forskeren ha en strategi for hvordan han eller hun skal gå frem». Kapitlet vil først gi en generell beskrivelse av vitenskapsteorien som danner grunnlag for forskningen som er utført for å besvare oppgavens problemstilling. Videre vil det gis en gjennomgang av hvilket forskningsdesign som er benyttet, hvordan empirien har blitt samlet inn og hvordan dataene har blitt behandlet og systematisert. Kapitlet viser også til noen av de etiske dilemmaer som man må være bevisst på under kvalitativ forskning, spesielt når det forskes på egen organisasjon.

3.1 Vitenskapsteori

Vitenskapsteori kan ifølge Ringdal (2018) «overflatisk defineres som systematiske studier av fysiske eller sosiale fenomener» (Ringdal, 2018, s. 37). Målet er å få kunnskap og det er kombinasjonen av teori og observasjoner av virkeligheten som skal gi oss ny kunnskap. I følge Moses og Knutsen (2012, s. 3) kan man se på metode som teknikken man benytter og metodologien som verktøyene man har til rådighet. Problemstillingen i denne oppgaven handler om hvordan toppledelsens handlinger påvirker endringsevnen i en avdeling i Skatteetaten, og det er denne problemstillingen som påvirker valg av metode og setter rammer for hvilke teorier som skal danne bakteppe for forskningen.

3.1.1 Ontologi og epistemologi

Ontologi er studien av det som er eller «hva som eksisterer i samfunnet, som man kan vite noe om» (Tjora, 2017, s. 263). I ontologien stiller man spørsmålet «Hva er verden virkelig laget av?» (Moses & Knutsen, 2012, s. 4, min oversettelse). Utfordringen i ontologien er at det er vanskelig å komme frem til en felles forståelse av «hvordan virkeligheten faktisk ser ut» (Jacobsen, 2015, s. 22). Det er viktig for forskere å være bevisst på de ontologiske aspektene ved forskningen, slik at ikke forskningen blir uforholdsmessig påvirket av forskerens oppfatninger og syn. Ordet epistemologi, på den annen side, «kommer fra det greske

episteme, som betyr kunnskap» (Tjora, 2017, s. 257). Spørsmålet i epistemologien er «Hva er kunnskap?» (Moses & Knutsen, 2012, s. 4, min oversettelse). Det har ifølge Jacobsen (2015, s. 24) opp gjennom tidene vært mange meninger om hva som er den korrekte måten å forstå virkeligheten på og hvordan man kan tilegne seg kunnskap om den. Det er også ulike syn på hvilken metode man skal benytte for å innhente empiri. I vitenskapsteorien finnes det derfor to overordnede metodologier, som har ulike tilnærminger til ontologi, epistemologi og metode. Disse ulike metodologiske tilnærmingene kalles positivisme (fra naturvitenskapen) og konstruktivisme.

3.1.2 Positivisme og konstruktivisme

I følge Moses og Knutsen (2012, s. 7) har samfunnsviternes svar på «hvordan vet vi?» vært forankret i naturvitenskapen. Fra naturvitenskapen kommer naturalismen, som «søker å oppdage og forklare mønstre som er forventet å eksistere i naturen» (Moses & Knutsen, 2012, s. 8, min oversettelse). Naturalistene lener seg ifølge Moses og Knutsen (2012, s. 8) på kunnskap som er kommet til av observasjoner og egne opplevelser. For naturalistene er noe en sannhet når noen har observert og notert at det stemmer. Det er altså «forskningsmetoder som studerer den sosiale verden i sin naturlige situasjon, der den utspilles, i motsetning til for eksempel eksperimentelle oppsett eller intervjuer» (Tjora, 2017, s. 262).
Positivismen kommer fra naturalismen og defineres i Tjora (2017) som:

> en vitenskapelig tilnærmingsmåte som framhever den menneskelige erkjennelsens sansbare, empiriske (erfaringsmessige) grunnlag og avviser all metafysikk. Vitenskapelig virksomhet forstås som en objektiv, verdinøytral og interessefri aktivitet uavhengig av subjektiv fortolkning og samfunnsmessige forhold.
> (Tjora, 2017, s. 264)

I Jacobsen (2015) kobles positivismen til deduktiv metode, altså å gå ut fra en hypotese eller en teori og deretter gå ut, samle inn empiri og se om det man forventer stemmer med virkeligheten. Metodologien støtter seg ifølge Jacobsen (2015) også på at alt kan forstås ved å studere enkeltindividers atferd. Forskerens avstand til det de studerer må også være stor. Man må helst fjerne all mulighet for at forskeren kan påvirke det som studeres, slik at uansett hvem som gjennomfører tilsvarende forskning vil få samme resultat. Det er også viktig at tall er den rådende empirien i den positivistiske forskningen. Tall kan ikke tolkes og dermed er det sikrere å overføre forskningen til andre områder og generalisere ut fra resultatene (Jacobsen,

2015, s. 25-26). Moses og Knutsen (2012) viser til ontologisk tvil om naturalismens grunnpilarer om at «(i) det finnes en ekte verden der ute; (ii) at den verden eksisterer uavhengig av vår forskning på den; og (iii) at den er strukturert» (Moses & Knutsen, 2012, s. 146, min oversettelse). Dette fører også til en epistemologisk tvil om naturalismens empiriske epistemologi. I Moses og Knutsen (2012) stilles spørsmålet om «observasjoner alene er nok til å forstå en verden som manifesterer seg på så mange komplekse måter?» (Moses & Knutsen, 2012, s. 153). Denne tvilen har ledet til den konstruktivistiske forskningsmetodologien. Konstruktivismen eller «fortolkningsbasert tilnærming» (Jacobsen, 2015, s. 27) bygger ifølge Moses og Knutsen (2012) på at «hver enkelt opplever ting på forskjellige måter, avhengig av sosiale og kontekstuelle påvirkninger eller forutsetninger» (Moses & Knutsen, 2012, s. 9, min oversettelse). Konstruktivistene mener med andre ord at man kan observere samme hendelse eller fenomen og oppleve eller tolke det på ulike måter. Den ontologisk konstruktivistiske holdningen er at den naturvitenskaplige verden er ulik den samfunnsvitenskapelige og at man må innhente opplysninger for å få en kunnskap om hvordan virkeligheten ser ut for de man forsker på. Også det epistemologiske synet om at den sosiale verden kun er et resultat av individuelle deler må erstattes med en forståelse for hvordan de ulike delene relaterer og reagerer på hverandre sett utfra konteksten de eksisterer i. Dette betyr ikke at den konstruktivistiske holdningen er at kunnskap er subjektiv, men at den er intersubjektiv. Verden anses fortsatt som et reelt objekt eller et fenomen og det er fullt mulig å tilegne seg kunnskap om den, men det må gjøres veldig forsiktig (Moses & Knutsen, 2012, s. 200). Formålet med denne oppgaven er å forsøke å få kunnskap om hvordan handlinger har påvirket resultatet. Det er med andre ord ønskelig å danne et bilde av den virkeligheten gruppelederne i avdeling brukerkontakt opplever. Oppgaven forsøker å skille det man observerer fra utsiden og ser ved første øyekast fra det å komme tettere innpå forholdene og samle informasjon om hvordan det faktisk oppleves å fungere slik de ser det. Det innebærer å prøve å avdekke deres virkelighetsforståelse gjennom intervju. Det er i denne sammenheng også viktig at forskeren kontinuerlig vurderer sin egen oppfatning av virkeligheten og forsøker å danne et bilde basert på den virkelighet som presenteres gjennom empirien som er samlet inn.

3.2 Forskningsdesign

For å kunne svare på problemstillingen i denne oppgaven var det viktig å samle inn data om hvordan toppledelsen har agert under omorganiseringen og hvordan dette påvirker

mulighetene til å gjennomføre endringer lenger ned i hierarkiet i avdelingen. For å forstå opplevelsen av toppledelsens handlinger og hvordan dette opplevdes å påvirke evnen til å utføre endringer var det viktig å innhente informasjon fra de som var berørt av toppledelsens handlinger. Valget falt da på gruppelederne i første linje, da de var ansvarlige for å omdanne beslutninger til faktiske endringer i produksjonsprosesser og leveranse av de endelige produktene ut til brukerne. Problemstillingen handler om en gruppe menneskers opplevelse av virkeligheten, og det vil da være mange ulike forståelser av virkeligheten. Forskningsspørsmålene er også av en slik karakter at det vil være nødvendig å få innsikt i hvordan gruppelederne tolker situasjonen og hva de har opplevd og opplever i forhold til omorganiseringen til Nye Skatt. Når disse faktorene legges til grunn fremstår det mest naturlig å velge en konstruktivistisk hermeneutisk metodologi for forskningen. I Jacobsen (2015) knyttes konstruktivismen til induktiv metode der forskerne utvikler teorier ut fra empirien de uhildet har samlet inn.

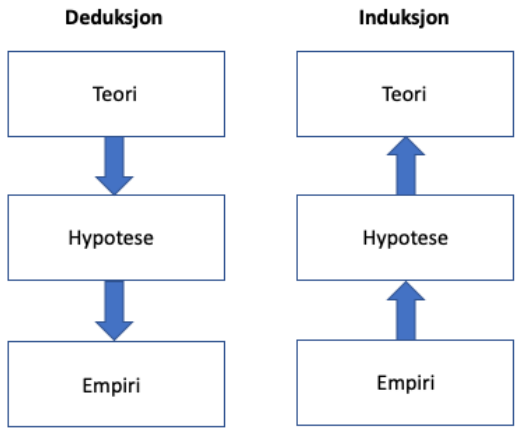
Det er viktig å poengtere at teoriene vil ha begrensninger knyttet til konteksten empirien er hentet i. Holisme eller en helhetlig tilnærming er også et av trekkene ved konstruktivistisk forskning. Forskningen bør skje i en naturlig kontekst og ikke under kunstige forhold. Også i forhold til avstand skiller det konstruktivistiske synet seg fra det positivistiske. For at forskeren skal forstå andres situasjon kreves nærhet. Ord er også viktige i den konstruktivistiske metodologien. For å forstå sosiale fenomener må vi observere hva mennesker sier og gjør. Dette har ført til at intervjuer og observasjoner er mye brukt i konstruktivistisk forskning (Jacobsen, 2015, s. 28-30). Utfordringen, ifølge Jacobsen (2015), «er for forskeren å få fram hvordan mennesker oppfatter, fortolker og konstruerer virkeligheten» (Jacobsen, 2015, s. 28). Forskeren må ha empatisk evne til å forstå den andres situasjon og deretter evne til å fortolke materialet eller empirien som forskningssubjektet gir. «Utvikling av kunnskap er altså en stadig fortolkningsprosess, der den empirien forskeren samler inn, må settes i en større forståelsesramme av forskeren» (Jacobsen, 2015, s. 28). Det er denne type kunnskapsutvikling som også kalles hermeneutikk, og for å kunne drøfte om det faktisk eksisterer en tilnærmet objektiv virkelighet, må flere oppfatte og tolke samme fenomen på samme måte (Jacobsen, 2015, s. 28). Den positivistiske metodologien velges altså bort, da den ville passet bedre til en problemstilling av en mer naturvitenskapelig art. Da kunne man i større grad forventet at det var en objektiv virkelighet enn det som antas å være tilfelle med problemstillingen i denne oppgaven.

3.2.1 Kvantitativ og kvalitativ metode

I følge Jacobsen (2015) er metode «de teknikker som anvendes for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten» (Jacobsen, 2015, s. 23). Hvilke metoder som skal velges for forskningen avhenger i stor grad av hva det skal forskes på. Den overordnede metodologien forskningen baserer seg på vil påvirke hvilke metoder som er best egnet for forskningen. Noen av de sentrale spørsmål ved valg av metode er: «Individualisme eller «holisme»? … Avstand eller nærhet? … Kvantitative eller kvalitative data?» (Jacobsen, 2015, s. 24). Det finnes to hovedretninger innenfor forskningsstrategi, den kvantitative og den kvalitative retningen. Ringdal (2018) forklarer «at mens kvantitativ metode gir beskrivelser av virkeligheten i tall og tabeller, gir kvalitativ metode tekstlige beskrivelser, for eksempel basert på utskrifter fra intervjuer» (Ringdal, 2018, s. 24). I kvantitativ metode samles store mengder målbare data inn og analyseres deretter for å søke å finne sammenhenger og svar på problemstillinger. Kvalitativ metode, derimot, baserer seg som oftest på få enheter og benyttes ofte i casestudier. Ringdal (2018) nevner organisasjonsstudier, altså studier «som kan fokusere på organisasjonskultur, arbeidsmiljø og ledelsesstil» (Ringdal, 2018, s. 26) som eksempler på casestudier der kvalitativ metode benyttes. Kvantitativ metode hadde vært godt egnet dersom denne forskningen hadde hatt en positivistisk tilnærming med stor grad av objektivitet. Siden forskningen, derimot, har en hermeneutisk tilnærming og det er menneskers oppfatninger og opplevelser som skal innhentes og fortolkes vil den kvalitative forskningsmetoden være mer egnet til å besvare problemstillingen. Kvalitativ metode er derfor valgt som for forskningsmetode for denne oppgaven. Dette støttes også av følgende sitat fra Jacobsen (2015, s. 24): «kvalitativ tilnærming har som utgangspunkt at virkeligheten er for kompleks til å reduseres til tall, og at man derfor må samle informasjon i form av ord som åpner for mer nyanserikdom».

3.2.2 Induksjon og deduksjon

Induksjon er metoden som benyttes når man skaper vitenskapelig kunnskap ved å bevege seg fra observasjoner i empiriske studier til å skape teorier (Ringdal, 2018, s. 38). Deduksjon kan forstås som å benytte etablerte sannheter (teorier) for å forklare hendelser eller fenomener (Moses & Knutsen, 2012, s. 22). I denne oppgaven er det utført intervjuer som kan representere observasjoner, som beskrevet over. Oppgavens mål er å forsøke å beskrive en intersubjektiv virkelighet, for deretter å forsøke å forklare bakgrunnen for at virkeligheten oppstår gjennom teori. Metoden som benyttes faller derfor innunder den induktive metoden. Figur 3.1, nedenfor, viser forskjellen mellom deduktiv og induktiv tilnærming.



Figur 3.1: Deduktiv og induktiv tilnærming (Jacobsen, 2015, s. 35)

3.2.3 Case studie

I denne oppgaven eksemplifiseres forskningen ved å gå mer inngående inn i en case. Case studie kan være vanskelig å definere, men i hovedsak kan det sies å være «en inngående studie av en eller noen få undersøkelsesenheter» (Jacobsen, 2015, s. 97) (Jacobsen, 2015, s.97). Caset utgjør omorganiseringen av en avdeling innenfor en større organisasjon og hvordan avdelingen påvirkes av å være en del av den overordnede organisasjonen. Utfordringen med denne type case studie er at det ifølge Jacobsen (2015, s. 99) finnes mange ulike forhold eller variabler som kan være av interesse. Det er derfor valgt å avgrense denne studien til å se på forholdet mellom toppledelsens handlinger, og hvordan dette påvirker avdelingens evne til endring. Dette gjøres gjennom å studere gruppeledernes opplevelser av hvordan toppledelsens handlinger samsvarer med teorier som beskriver forutsetninger for å lykkes med endringer. Svakheten med å kun studere én organisasjon er at man ikke kan si noe om det som har funnet sted i Skatteetaten og avdeling brukerkontakt skiller seg fra andre organisasjoner og at det derfor må gjøres antagelser for hvordan utfallet hadde blitt dersom man hadde valgt alternative strategier under omorganiseringen. For å kunne generalisere måtte man ifølge Jacobsen (2015, s. 105) ha forsket videre på andre case og utføre et såkalt komparativt casestudie. Det finnes allikevel store fordeler ved å utføre en enkeltcasestudie da man kan avdekke eventuelle årsakssammenhenger når man vurderer empirien fra studiet opp mot etablerte teorier innenfor fagområdet endringsledelse.

3.3 Innsamling av data

3.3.1 Dybdeintervjuer

Den vanligste metoden for å samle inn data til kvalitative studier er gjennom dybdeintervjuer.

Dybdeintervju er situasjonen der intervjueren (den som ønsker informasjon) og informanten (den som blir intervjuet) snakker sammen. Formålet med intervjuet er å få informasjon fra informanten som kan benyttes for å undersøke forskerens problemstilling. Informasjonen kommer «i form av ord, setninger og fortellinger» (Jacobsen, 2015, s. 146) . Dybdeintervju anses å egne seg godt til denne type forskning, da forskningen ønsker å avdekke hvordan intervjuobjektene opplever situasjonen. I følge Jacobsen (2015) er åpne individuelle intervjuer velegnet når «…relativt få enheter undersøkes», «…vi er interessert i hva det enkelte individ sier» og «…vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen» (Jacobsen, 2015, s. 146-147).

3.3.2 Utvelgelse av respondenter til strukturert dybdeintervju

Ved utvelgelse av respondenter var én viktig faktor å ikke velge for mange personer til dybdeintervju da hvert intervju kan ta opptil 1 time. Det var også viktig å ikke få for mye data, slik at jobben med å prosessere og analysere ikke skulle bli uhåndterlig (Jacobsen, 2015, s. 178). I Jacobsen (2015) skilles det mellom informanter og respondenter. Respondenter beskrives som personer som har «direkte kjennskap til et fenomen» (Jacobsen, 2015, s. 178) eller kan karakteriseres som medlemmer av gruppen som undersøkes. Det er i denne undersøkelsen valgt å intervjue gruppeledere i avdeling brukerkontakt som har direkte kjennskap til omorganiseringen til Nye Skatt og de er derfor respondenter. I forkant ble intervjuene drøftet med Skatteetatens HR avdeling og det ble deretter innhentet tillatelse til å gjennomføre intervjuene fra avdelingsdirektør i brukerkontakt i Skatteetaten. Før utsending av invitasjon til å delta i forskningsstudie ble det besluttet at det skulle velges ut opptil 10 respondenter, og at intervjuene skulle foregå på Skype med opptak av samtalene ved bruk av mobiltelefon. Invitasjon til deltagelse, samt informasjonsskriv og samtykkeerklæring ble sendt ut per e-post til samtlige 42 gruppeledere (underdirektører) i avdeling brukerkontakt. Informasjonsskrivet inneholdt informasjon om hvem som var ansvarlig for prosjektet, utvalgskriteriene for undersøkelsen, hvordan intervjuene skulle foregå, hvordan intervjuene skulle tas opp, at intervjuene skulle transkriberes i etterkant, tidslengde på intervjuene, hvem som skulle utføre intervjuene, informasjon om konfidensialitet og anonymitet, deltagernes rettigheter og når prosjektet skulle avsluttes og dataene slettes. Det ble også gitt informasjon om at deltagerne til enhver tid kunne trekke samtykke til prosjektet. 10 gruppeledere bekreftet deltagelse og returnerte samtykkeerklæring på e-post imens 1 gruppeleder meldte ønske om å delta ved behov. Respondentene representerte ved tilfeldighet i utgangspunktet 6 av 6 seksjoner i avdeling brukerkontakt, men respondenten fra den 6. seksjonen fikk allikevel ikke

anledning til å delta i undersøkelsen, og tilbud om deltagelse gikk derfor ut til respondenten som hadde meldt sin interesse ved behov. Den siste respondenten fikk da tilbud om deltagelse og returnerte samtykkeerklæringen.

3.3.3 Sammensetning av respondenter

Kjønnsfordelingen blant respondentene ble 60% kvinner og 40% menn, noe som er nært fordelingen i Skatteetaten generelt på 61,4% kvinner og 38,6% menn (Skatteetaten, 2020). Respondentenes geografiske tilhørighet var også fordelt mellom sør-, øst-, vest-, midt- og nord i Norge. Respondentenes fartstid i Skatteetaten var fra 4 til 40 år, med gjennomsnittlig ansettelsestid på 25 år. Med respondentenes variasjon i forhold til kjønn, geografi og antall års erfaring fra Skatteetaten bør det kunne antas at respondentene utgjorde et representativt utvalg av gruppelederne i avdeling brukerkontakt. Dette spennet kan forhåpentligvis ha bidratt til et mer virkelighetsnært totalbilde av gruppeledere i avdeling brukerkontakt sine opplevelser.

3.3.4 Intervjuguide

For å sikre at spørsmålene er relevante i forhold til problemstillingen og det teoretiske grunnlaget for oppgaven var det viktig å benytte en universell intervjuguide. Fordelen med en standardisert intervjuguide er også at alle intervjuobjekter blir stilt de samme spørsmålene, noe som ble gjort «for å sikre at vi kommer inn på de viktige temaene vi ønsker å belyse» (Jacobsen, 2015, s. 139). Det var viktig å holde seg så tro som mulig til intervjuguiden, da avsporinger og for mange oppfølgingsspørsmål kunne lede til at intervjusituasjonen ikke ble lik for alle som blir intervjuet, noe som i ytterste konsekvens kunne påvirket forskningens reliabilitet (forklart nedenfor). I Jacobsen (2015, s. 150-151) presenteres tre typer intervjuguider: lav, middels og sterk struktureringsgrad. Intervjuguiden i denne oppgaven var planlagt å ha en middels struktureringsgrad, slik at intervjuobjektene også hadde mulighet til å supplere med egne temaer. Dette antas å gi større mulighet for at det kommer opp relevant informasjon som kan benyttes i forskningen. Dersom intervjuguiden er for strukturert kan det tenkes at intervjuobjektet kun svarer på det forskeren har tenkt som relevant under utarbeidelse av intervjuguiden, noe som kan innebære potensielt tap av verdifull informasjon for forskningen. Alle intervjuene ble transkribert i etterkant for å unngå å måtte «hoppe frem og tilbake i lydfilen» og «lettere kunne bevege [seg] frem og tilbake i en samtale» (Jacobsen, 2015, s. 201). I tillegg er det viktig å skrive ut intervjuene for å få til en nøyaktig analyse av kvalitative data. Informasjonen skal være så nøyaktig som mulig i henhold til det som ble

sagt. Ifølge Geertz (1973) gjengitt i Jacobsen (2015) kalles dette ofte «tykke beskrivelser, rike på detaljer, nyanser og variasjoner» (Jacobsen, 2015, s. 205). I denne oppgaven er det valgt å inkludere en stor del av empirien fra intervjuene i form av sitater. Dette er gjort for å i større grad sikre at analysen og drøftingen av empirien er gjort på grunnlag av respondentenes uttalelser, med minst mulig påvirkning av forskerens egne tanker om temaene som beskrives. Et stort utvalg av sitater gir også oppgavens leser mulighet til å danne seg et rikere bilde av hvordan forskeren kom frem til konklusjonene i denne oppgaven.

3.4 Datanalyse

I følge Ringdal (2018) er hensikten med å analysere data å «gjøre spranget fra observasjoner til vitenskap, for eksempel fra feltnotater og intervjuutskrifter til sosiologiske begreper og teorier.» (Ringdal, 2018, s. 252). Forfatteren hevder også at det ikke er lett å gjøre analyse av kvalitative data på grunn av manglende etablerte teknikker. Tjora (2017) lister opp en del spørsmål det kan være verdt å stille seg i prosessen:

- Hva er det som er viktig i min empiri?
- Hva er interessant i tilknytning til de teoretiske rammeverkene jeg hadde sett for meg å kunne bruke?
- Hvordan kan mine data analyseres for å besvare problemstillingene som er satt opp?
- Er problemstillingene fortsatt godt og relevant formulert etter at data er på plass?
- Har det dukket opp nye og interessante fenomener som jeg bør inkludere i analysen?
- Har jeg egentlig nok empiri?
  (Tjora, 2017, s. 196)

En viktig del av prosessen var å systematisere informasjonen slik at respondentenes svar på like spørsmål kunne grupperes og enklere sees i sammenheng med hverandre. Dette ble gjort ved å systematisere svarene på de ulike spørsmålene i kolonner i Microsoft Excel. Deretter ble det talt opp hvor mange ganger ulike opplevelser ble beskrevet totalt sett av respondentene. Dette dannet grunnlag for, i større grad, å kunne vurdere objektivt om det var noen trender som stod frem i respondentenes beskrivelser av de ulike opplevelsene, samt om det var noen opplevelser som avvek fra majoritetssvarene. På den måten fremstod resultatene fra intervjuene som mer oversiktlige, og prosessen med å tolke det respondentene hadde sagt kunne begynne. Empirien ble også inndelt etter hovedområder som ble dannet på grunnlag av Kotters 8 faser og kjennetegnene ved å lykkes med målene fra Skatteetatens

virksomhetsstrategi. Kjennetegnene på å lykkes ble sortert under relevante deler fra Kotters 8 faser i egenutviklede figurer. Det var på dette grunnlaget den induktive delen av forskningen ble iverksatt.

3.5 Validitet, reliabilitet, etikk og forskerens rolle

3.5.1 Validitet og reliabilitet

I kvalitative studier er det ifølge Jacobsen (2015, s. 247) omdiskutert om begrepene er relevante da begrepene anses å ha større relasjon til kvantitative studier. Det vil allikevel være viktig å gjøre seg tanker om det har vært stor nok bevissthet rundt mulige feilkilder under datainnsamlingen. Tjora (2017, s. 232) benytter begrepet gyldighet, som kobles til om svarene fra forskningen gir svar på det forskningen forsøker å stille. Gyldighet er noe som ofte vurderes sammen med andre forskere, samt ved å se egen forskning opp mot annen forskning som er gjort på området. På den måten forsøker man å drøfte om det faktisk eksisterer en observerbar virkelighet, i henhold til prinsippene som er drøftet under det tidligere avsnittet om konstruktivisme. Da det vil kunne være vanskelig å drøfte forskningen i denne oppgaven med andre forskere er det viktigst å være bevisst på dette, og gjøre seg refleksjoner om det man har målt faktisk er det man ønsket å måle (Ringdal, 2018, s. 248). Funnene fra intervjuene sees også opp mot endringsmålinger som ble gjort av Skatteetaten før og etter omorganisering til Nye Skatt for å vurdere om det finnes støtte for funnene der, som kan bidra til å øke funnenes validitet. I tillegg vurderes funnene opp mot de valgte teoriene for å vurdere om funnene kan forklares gjennom bruk av eksisterende teorier.

3.5.2 Etikk

Når man benytter dybdeintervjuer og fokusgrupper for å innhente informasjon er det viktig å være bevisst på noen etiske retningslinjer. Det er viktig at intervjusituasjonen ikke skal medføre ubehag for de som intervjues, og det ble dermed gitt informasjon om at deltakerne hadde mulighet til å avbryte intervjuet dersom de ønsket. Respondentene fikk også tilbud om å få se igjennom sitatene som ble benyttet før publisering. (Tjora, 2017, s. 175-176).
På grunn av behandling av persondata ble det også sendt meldeskjema til Norsk senter for forskningsdata, som godkjente undersøkelsen basert på informasjonen som ble gitt.

3.5.3 Forskerens rolle

I følge Tjora (2017) er det viktig å gjøre rede «for hvordan eget personlig engasjement kan komme til å prege forskningsarbeidet eller hvordan forskerens egen kunnskap og erfaring brukes i en analyse og diskusjon av resultatene» (Tjora, 2017, s. 235). Forskeren i denne studien jobber selv som gruppeleder i avdeling brukerkontakt og har solid kunnskap om omorganiseringen til Nye Skatt. Forskeren har dermed egne oppfatninger av toppledelsens handlinger og hvordan dette kan ha påvirket mulighetene til å utføre endringer. Det kan dermed, ifølge Jacobsen (2015, s. 29), tenkes å være vanskelig å unngå at egne fortolkninger kan påvirke resultatet av forskningen. Det var derfor viktig å være bevisst på egen rolle under forskningen og forsøke å forholde seg mest mulig nøytral til respondentenes opplevelser av virkeligheten, samt å kontinuerlig vurdere om påstandene som ble fremmet i resultatene var basert på respondentenes svar eller forskerens egen fortolkning av svarene. Samtidig kan nærheten til fenomenene det forskes på anses som en fordel, da det kan antas at forskeren har større empatisk evne til å forstå respondentenes opplevelser. Dette antas å være nødvendig for å kunne «gå dypere inn i den enkeltes forståelse og fortolkning» (Jacobsen, 2015, s. 30). Med forskerens kunnskap som bakteppe var det også mulig å drøfte funnene fra empirien opp mot konkrete hendelser som fant sted underveis i omorganiseringen. For å redusere risiko for at det skulle oppstå «bias» i forskningen valgte forskeren å drøfte metode, fremgangsmåte og fortolkninger med kollegaer, andre nøytrale parter og veileder underveis i arbeidet med oppgaven. I tillegg ble det, som tidligere beskrevet, lagt vekt på å benytte et størst mulig utvalg av sitater fra samtlige respondenter når dataene fra intervjuene skulle presenteres. Dette ble gjort bevisst, da fyldige beskrivelser gir større rom for at oppgavens lesere selv skal kunne danne seg et større bilde av respondentenes opplevelser.

I dette kapitlet har det vært gjort rede for bakgrunnen for de forskningsmetodiske valg som ble gjort under studien. Kapitlet har gitt en innføring i vitenskapsteorien som danner grunnlag for forskningen som er utført for å besvare oppgavens problemstilling. Videre har forskningsdesignet som er benyttet blitt beskrevet, derunder hvordan empirien har blitt samlet inn og hvordan dataene har blitt behandlet og systematisert. Kapitlet har også vist til etiske dilemmaer som man må være bevisst på under kvalitativ forskning, spesielt når det forskes på egen organisasjon.

4 Empiri og analyse

I dette kapitlet presenteres i hovedsak dataene fra intervjuene med gruppelederne. Kapitlet starter med en beskrivelse av hvordan det er valgt å inndele dataene. Det tas utgangspunkt i Skatteetatens virksomhetsstrategi som sees opp mot Kotters 8 faser for å lykkes med ledelse under endring (Kotter, 2017) og hovedmomenter i de 10 stegene fra artikkelen Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures (Stouten et al., 2018). Kapitlet viser også kort til endringsmålingen som ble gjort før og etter iverksettelse av omorganisering til Nye Skatt.

4.1 Prosjektmandat for Nye Skatt og Skatteetatens virksomhetsstrategi

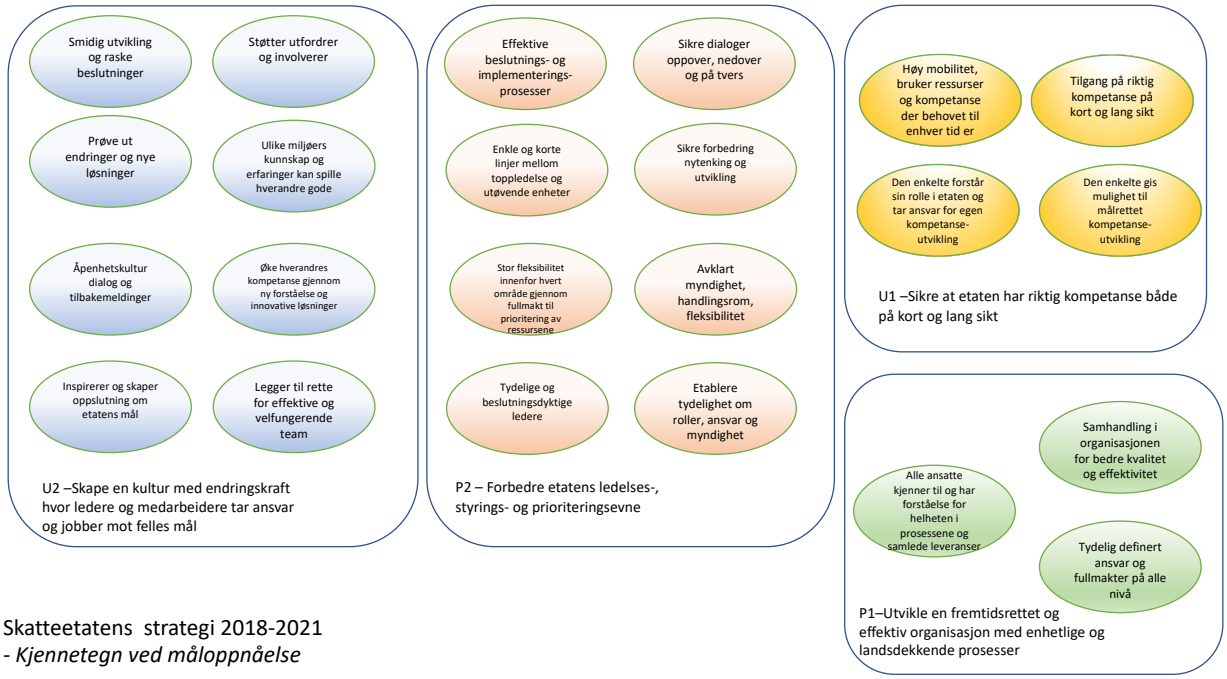
Prosjektmandatet for Nye Skatt er en detaljert beskrivelse av Skatteetatens strategiske endringsbehov og en oppskrift på hvordan endringen skal foregå i praksis. Kritiske suksessfaktorer ifølge prosjektmandatet er:

- Rettidige leveranser
- God faglig forankring av faktagrunnlag og løsninger
- Godt samarbeid og involvering av linjeledere samt lik involvering uavhengig av driftsenhet
- Etatens ansatte, både ledere og medarbeidere, får tilstrekkelig informasjon underveis i arbeidet
- God dialog og samarbeid med tillitsvalgte gjennom fellesmøtene og etatsledergruppen
- Ryddige og forutsigbare prosesser for ansatte i tråd med gjeldende regelverk
- Tydelige oppdrag til og gode leveranser fra linjen
- Konkrete og tydelige beslutningsunderlag
- Tilgang på riktig kompetanse
- God koordinering mellom delprosjektene og med etatens strategiarbeid og annet utviklingsarbeid
- Ansvar for å forvalte ny organisasjonsmodell er plassert
- Detaljert planlegging av iverksettelsen og beredskapskapasitet i forbindelse med dette
- Ressursbruk innenfor tildelt budsjett
- Tydelig overlevering av oppgaver til nye enheter
  (Skatteetaten, 2017a, s. 6)

Prosjektmandatet beskriver i nærmere detalj hvordan informasjon skal kommuniseres ut og hvordan Skatteetatens ansatte skal involveres i omorganiseringen. I henhold til prinsippene for involvering i prosjektmandatet ligger beslutningsmyndighet hos styringsgruppene i fellesmøte. I tillegg står det at «utvalgte ledere og medarbeidere» skal konsulteres ved

utarbeidelse av beslutningsgrunnlag og forslag (Skatteetaten, 2017a, s. 26). Når det gjelder ledelse, kultur og HR viser prosjektmandatet spesielt til de 4 områdene i Skatteetatens virksomhetsstrategi; U2, P2, U1 og P1. Det er i denne oppgaven derfor lagt vekt på beskrivelsene av kjennetegnene for å lykkes med målene i Skatteetatens virksomhetsstrategi for 2018-2021.

I Skatteetatens virksomhetsstrategi (Skatteetaten, 2018b) er det en rekke faktorer som nevnes som viktig for å «skape en kultur med endringskraft». Overordnet viser Skatteetaten til at det «i store og omfattende endringsprosesser er … behov for tydelig retning og krav til resultater». Videre presiserer Skatteetaten «viktigheten av en ledelse som sørger for prosesser som bidrar til nytenking, helhetsforståelse og inspirasjon for felles mål». Suksessfaktoren til dette er ifølge Skatteetaten «motiverte medarbeidere som tar ansvar og ønsker å jobbe for endringene og det nye målet». Skatteetaten viser også blant annet til at måloppnåelse for strategiperioden 2018-2021 gjenkjennes ved «en robust organisasjon som har både endringsvilje og endringsevne». Virksomhetsstrategien beskriver også en rekke mål som skal oppnås i perioden. Under hvert av målene har Skatteetaten beskrevet kjennetegn ved måloppnåelse i perioden. Utdrag fra virksomhetsstrategien som beskriver kjennetegn for måloppnåelse for de temaene som er relevante for denne oppgavens problemstilling er lagt ved som vedlegg. De 4 målene som det er valgt å fokusere på er vist i figur 4.1 (egenutviklet):



Figur 4.1: Kjennetegn ved måloppnåelse

For å få et oversiktlig bilde av hvordan kjennetegnene ved måloppnåelse fra Skatteetatens virksomhetsstrategi samsvarer med stegene for å lykkes med endringer fra teorikapitlet, er det valgt å sortere kjennetegnene inn under fem hovedkategorier:

- Visjon, ansvar og oppgaver
- Medvirkning, involvering, samhandling og dialog
- Støtte og support
- Informasjon og kommunikasjon
- Kunnskap og kompetanse

Egenutviklede figurer som viser hvordan Skatteetatens kjennetegn ved måloppnåelse kan sorteres under hovedpunkter fra fasene for å lykkes med ledelse av endring, i henhold til Kotter i Johnsen et al. (2007) og Stouten et al. (2018), er vedlagt oppgaven. Disse ble benyttet for å få en oversiktlig fremstilling av hvordan punktene fra virksomhetsstrategien henger sammen med fasene for å lykkes med ledelse av endring (se vedlegg 2).

4.2 Resultater fra endringsmålinger foretatt av Skatteetaten

Ifølge en artikkel på DFØ Arbeidsgiverportalen gir «endringsmålinger … Skatteetaten viktig faktagrunnlag i endringsprosessene deres». HR avdelingen i Skatteetaten viser til at «man går vekk fra å anta, synse og tro, til å vite». Endringsmålingene beskrives av HR i Skatteetaten som «en pulsmåling, som sier noe om hvor organisasjonen befinner seg på endringsreisen, og hvilke tiltak som vil være relevante å iverksette» (Arbeidsgiverportalen, 2019). Av hensyn til oppgavens problemstilling er det i denne oppgavens drøftingskapittel er det ved noen anledninger valgt å vise til målingene som ble gjort i oktober 2018 og mars 2019, altså målinger rett for og rett etter omorganiseringen ble iverksatt. Oversikt over resultatene fra endringsmålingene ligger vedlagt oppgaven som vedlegg 1.

4.3 Utvalgte data og funn fra intervjuene

Problemstillingen for oppgaven er *Hvordan påvirkes endringsevnen i avdeling brukerkontakt i Skatteetaten av hvordan toppledelsen mobiliserer til og gjennomfører endring?* En av måtene å vurdere evnen til endring er å analysere Skatteetatens strategier for endring. Samtidig er det viktig å påpeke at virksomhetsstrategier representerer en ønsket situasjon, og derfor er det også viktig å undersøke om opplevelsen blant de som skal bidra til å utføre

endringene samsvarer med bildet som er beskrevet i virksomhetsstrategien. Funnene skal vurderes opp mot Skatteetatens strategier og teoriene om fasene for ledelse som anses nødvendig for å lykkes med endringer. Derfor er funnene fra intervjuene sortert under de samme følgende kategoriene som kjennetegnene for å lykkes fra Skatteetatens virksomhetsstrategi ble sortert under tidligere i oppgaven:

- Visjon, ansvar og oppgaver
- Medvirkning, involvering, samhandling og dialog
- Informasjon og kommunikasjon
- Støtte og support
- Kunnskap og kompetanse

I tillegg til spørsmål som faller under kategoriene over ble respondentene også spurt om sine opplevelser av nåsituasjonen sammenliknet med det bildet de hadde dannet seg i forkant av hvordan organisasjonen skulle bli etter omorganisering til Nye Skatt. Hensikten med spørsmålet er å se om det situasjonen i informantenes øyne har blitt som forventet eller om måten endringene har vært utført har påvirket resultatene i etterkant av omorganiseringen. Respondentene ble også bedt om å beskrive deres egen oppfatning av avdelingens endringsevne og hva de anså som viktige faktorer for å lykkes med endringer. Spørsmålene ble stilt for å se om informantene hadde et bevisst forhold til endringsevne og det som kan påvirke avdelingens endringsevne, samtidig som spørsmålene også ga nyttig informasjon som kunne støtte opp om funn på de 5 hovedtemaene vist ovenfor.

4.3.1 Visjon, ansvar og oppgaver

Basert på respondentenes svar ser det ut til at begrepet «visjon» ikke har vært benyttet i omorganiseringen. Flere av respondentene viste til at det var vanskelig å huske eller at det ikke fantes noen visjon som de visste om. Som respondent 6 sa:
«Akkurat den konkrete visjonen det er et godt spørsmål. Den husker ikke jeg utenat … spørsmålet er vel helst hva vi som jobber i systemet følte var tanken med Nye Skatt».

Med unntak av én respondent, som ikke hadde noen formening, så hadde alle respondentene en klar mening om hva som var hensikten med omorganiseringen. En stor del av

respondentene viste til brukerperspektivet og med det at det skulle bli enklere å komme i kontakt med Skatteetaten. Som respondent 10 sa:
«Vi hadde mye fokus på brukerreisene husker jeg, når vi snakket om Nye Skatt».

Helhet for aktør var et begrep som gikk igjen i respondentenes svar, og et flertall viste også til digitalisert dialog og digitalisering generelt. Noen av respondentene snakket om intern samhandling, landsdekkende oppgaveløsning og likebehandling. Et mindretall av respondentene viste til samfunn, omgivelser og internasjonalisering. At det skulle bli enklere for næringslivet ble også nevnt, i tillegg til mer for mindre i forbindelse med spørsmålet om visjon for omorganiseringen. Visjonen for omorganiseringen kom også opp i senere spørsmål, og blant annet på spørsmål om hvordan man opplevde at ledelsen bidrar til at organisasjonen lykkes med å nå målene som er satt, nevnte en av respondentene at en av visjonene var å ikke bygge nye siloer i Nye skatt. Når spørsmålet ble modifisert til å benytte begrepet ambisjoner kunne det se ut til at det var større variasjon i respondentenes svar. De ambisjonene som ble nevnt flest ganger var å sikre samfunnsoppdraget, oppnå høyere etterlevelse, digitale løsninger og mer for mindre, altså bli mer effektive. Også på spørsmål om ambisjoner ble begrepet helhet for aktør benyttet av to av respondentene. Andre ting som noen av respondentene oppfattet som ambisjoner var forenkling, landsdekkende likebehandling og det å følge med i tiden for å være rustet for en ny verden. Derimot kunne det se ut til at de fleste respondentene hadde gode formeninger om hensikten for omorganiseringen og hva man ønsket å oppnå med å omorganisere Skatteetaten. Samtidig virket det som dette ikke var like klart for respondentene 1,5 år etter omorganiseringen. Som respondent 8 sa:
«Ja, nå må jeg ærlig innrømme at det er en stund siden jeg har hatt det i pannebrasken, men jeg opplever at hele prosessen i forkant var veldig opplysende og relativt tydelig på det, også har det kanskje avtatt litt når vi gikk inn i ordinær drift og det operative tok oss».

På spørsmål om hvordan respondentene hadde opplevd fordelingen av ansvar og myndighet i forbindelse med omorganiseringen til Nye Skatt, så kunne svarene tolkes slik at det var et skille mellom opplevelsen av hvordan ansvar og myndighet er endret på overordnet nivå i organisasjonen kontra respondentenes egne opplevelser av ansvar og myndighet. Noen av respondentene ga uttrykk for at de så det som positivt at myndighet i Nye Skatt skulle flyttes nærmere operativt nivå i divisjonene. Som respondent 9 sa:
«Jeg syntes det var en stor overgang fra tidligere regioner til dagens divisjoner. Når det var regioner så var det styrt fra regionavdelingen, via regionene ned i de enkelte avdelingene i

regionene. Nå syntes jeg at ansvaret er mer plassert ut. Det er jo divisjonene som har det. Jeg opplever at det nesten er større ansvar nedover i organisasjonen nå».

Samtidig fortsatte den samme respondenten (9):
«Og det tror jeg også har vært litt vanskelig. Jeg syntes det fortsatt mangler forankring. Om et ansvar ligger i en gruppe eller en seksjon, så er jeg veldig opptatt av at det uansett må gå linjevei. For jeg opplever at organisasjonen ikke er moden for at ansvaret ligger i en gruppe eller i en seksjon»

Flere av respondentene beskrev prosessen under omorganiseringen som noe som skjedde raskt og som ikke var planlagt godt nok, som respondent 4 sa:
«Jeg tror nok at toppledelsen har hatt en veldig overordnet plan med det her, men det har ikke kommet så godt frem til oss lenger ned»

Respondent 5 viste til sin opplevelse av at ting ble bestemt på overordnet nivå:
«Ja, vi har vel bare fått beskjed om at sånn skal det bli. Vi kan ha uttalt oss så mye vi vil, men det blir jo besluttet på overordnet nivå»

I forkant av omorganiseringen ble det laget RAMO for alle divisjoner, avdelinger og seksjoner, som skulle beskrive roller, ansvar, myndighet og oppgaver helt ned på gruppenivå. RAMO ser ut til å ha vært et kjent begrep blant gruppelederne, men det kunne se ut som det var usikkerhet rundt hva det innebar. Som respondent 7 sa:
«RAMO var noe vi på en måte hadde hørt om fra første stund vi ble omorganisert. Samtidig er det et veldig diffust begrep … hvis en ser det i ettertid så er disse RAMO-beskrivelsene ganske nøytrale. Det er mye klipp og lim, men likevel så har det fungert som rammer … Jeg syntes jo vi ganske fort fant ut hva som var våre oppgaver. Og der hadde vi myndighet til å legge det opp sånn som vi ønsket»

Respondent 6 mente at det var vanskelig å følge føringene som var lagt i RAMO på grunn av prioriteringer som ikke var i henhold til RAMO:
«Det er greit at en har en RAMO som gir et ansvar, både på divisjonsnivå, avdelings- og seksjonsnivå, men vi føler jo enkelte ganger at den RAMOen og det ansvaret blir pulverisert når det blir gitt prioriteringer ovenfra som går på kryss og tvers av den RAMOen»

Flere respondenter viste også til manglende samarbeid mellom interessentene i avdelingen enn de som viste til godt samarbeid. Respondent 2 mente at ansvarsfordelingen var uklar: *«Jeg ser jo at organisasjonen er bra i forhold til at vi skal kunne få til en mer variert arbeidsdag. Men hvem hadde ansvar for hva?»*

Utfra intervjuene kan det se ut til at mange ikke opplevde noe ansvar i forhold til hvordan oppgavene ble fordelt. Det kan også tenkes at det var usikkert hvem som hadde ansvar for de ulike områdene når omorganiseringen ble iverksatt. Når det gjaldt myndighet under omorganiseringen var det flere av respondentene som fortalte at de opplevde å ha mindre myndighet når omorganiseringen ble iverksatt enn tidligere. Som respondent 3 sa: *«Jeg opplever at jeg har mistet all myndighet som leder ifra gammel organisering til ny organisering. Mye av det skyldes jo selvfølgelig oppgavene som er sånn som de er … sånn som det har blitt i ny organisering så sitter jeg med en opplevelse av at alt sammen skal tas av en ledergruppe ganske mye høyere opp enn meg, og den ledergruppa der igjen må avklare det med ledergruppa over der igjen … Jeg føler vi er veldig styrt og jeg føler også at det tar veldig lang tid … for å få tatt veldig enkle avgjørelser … jeg føler jeg er mer en administrator enn en leder når jeg ikke kan få lov til å ta enkle avgjørelser … som jeg var vant til fra tidligere organisasjon, innenfor gitte rammer selvfølgelig»*

Når det gjelder oppgavene mente et stort flertall av respondentene at oppgavene var feil fordelt ut i avdelingen. Respondent 8 snakket om at prosessen var tilfeldig: *«Fordeling mellom seksjonene i brukerkontakt for eksempel, så var det liksom tenk på et tall, fordelingsnøkkel og så videre på dato og hvem som skal løse hva. Vi så jo ganske tidlig at det var store forskjeller mellom både kompleksitet, mengde og ikke minst ulike antall medarbeidere i de ulike seksjonene. Så jeg opplevde ikke helt at kartet stemte med terrenget så godt»*

Samtidig var det noen som også så også det positive i at avdelingen skulle få en del nye oppgaver som kunne bidra til mer variasjon for medarbeiderne. Som respondent 2 sa: *«Ja, jeg ser jo at organisasjonen er bra i forhold til at vi skal kunne få til en mer variert arbeidsdag»*

I årsrapporten for 2019 vises det til økende misnøye blant brukerne når det gjaldt åpningstid og ventetid i året som var gått. Videre kan man lese at «Det viktigste i overgangen var å

opprettholde stabil og sikker drift av de sentrale oppgavene våre. Det klarte vi, men med noen midlertidige utfordringer, primært for lang svartid på telefon» (Skatteetaten, 2020, s. 5). Den nedadgående tilfredsheten med telefontjenesten beskrives flere ganger i årsrapporten, og det vises blant annet til at «Situasjonen vil bli fulgt tett opp i 2020 for å unngå samme situasjon som i 2019» (Skatteetaten, 2020, s. 34). At etaten har hatt stort fokus på å unngå lang ventetid for brukerne kommer til syne i respondentenes svar. Som respondent 5 sa:
«jeg tenker det at som ble lovet og sagt ut ikke er holdt i forhold til hva veilederne hadde ønsket og drømt om. Fordi alt skal dreie seg om telefonen»

Det fremkom også at det var vanskelig å endre organisasjonen når mange fortsatte i den gamle strukturen. Som respondent 8 sa:
«Det er kanskje noe av det som har overrasket meg mest med omorganiseringen, hvor lite smidig, fleksible og tilpasningsdyktige vi har vært på den biten der. Vi har hengt oss veldig opp i fastlåste strukturer og ikke vært så løsningsorienterte. Vi har tenkt lite helhet, mens kanskje hver seksjon har vært litt vel opphengt i sine oppgaver uten å tenke det større bildet»

Figur 4.2: Funn om visjon, ansvar og oppgaver, oppsummert

4.3.2 Medvirkning, involvering, samhandling og dialog

Det som utpeker seg som mest fremtredende blant respondentenes svar var opplevelsen av at det er stor avstand til ledelsen over, at ledelsen har lite kjennskap til situasjonen i frontlinjen og at fremfor dialog, så kommer det mer informasjon om hva som er bestemt og hva gruppelederne skal utføre. Som respondent 4 sa:
«Evnen og viljen tror jeg er der, men det mangler tid. Møtene er for å fortelle hva som har blitt besluttet, også går vi videre … ting blir tredd nedover. Det er ikke noen spørsmål om vi har forslag. Det tror jeg ikke er fordi lederen ikke vil høre på forslagene, men det er fordi situasjonen er som den er»

Samtidig påpekte flere av respondentene at de opplevde toppledelsens intensjoner som gode, men at de måtte formidle stramme føringer som skulle etterleves med korte frister. Som

respondent 10 sa:
«Jeg føler at det ofte er veldig korte frister, halvveisløsninger og raske svar. Ingen rekker helt å ta det på alvor, og virkelig kjenne på hva som er og hvor vi vil»

Respondent 1 skilte seg ut ved å fortelle om sin opplevelse av at ledelsen over nå oppleves nærmere og at de kjenner situasjonen i front godt:
«Vi har hyppige møter der vi diskuterer utfordringer og hvilke veivalg som en skal ta. Jeg mener også at ledelsen kjenner godt til hva som rører seg på gulvet. Det er lav terskel for å kunne komme med innspill, og i tilfelle det er ting som ikke fungerer så er det lav terskel for å gi beskjed om det, og så få korrigert kursen»

I 2019 ble det gjennomført workshop der medarbeiderne i avdelingen deltok i workshops for å komme frem til ulike forbedringsforslag som kunne iverksettes som prøveprosjekter. Dette ble av flere av respondentene trukket frem som det tiltaket for involvering som de husket best. Som respondent 5 sa:
«… ikke annet enn det vi har gjort i brukerkontakt på ledermøte som vi hadde i november. Alle medarbeiderne hadde innspill på hvordan oppgaver kan løses, og vi har tenkt til å ha en del piloter som vi har jobbet endel med, men det er da i brukerkontakt. Men utover det, høyere opp, ingenting»

Flere av respondentene hadde vanskelig for å beskrive hvordan ledelsen jobbet med å skape motivasjon for endring, og ved flere tilfeller ble det vist til at motivasjon måtte skapes i egne rekker, gjennom arbeidet i egne grupper. Som respondent 8 sa:
«vi har jo ledermøter i egne seksjoner, og det er jo ikke sånn at man ikke kan komme med innspill. Men jeg opplever veien som lang, så jeg henter min energi og motivasjon nedover i gruppen, med tanke på de innspillene som kommer derifra»

Flere respondenter beskrev også en hverdag der endringer kom som tydelige bestillinger til gruppelederne om hvordan den nye situasjonen skulle være. Som respondent 5 sa:
«Vi må bare levere i fra oss. Men vi blir lite involvert i prosesser som er over oss. Det går mer på seksjonsledernivå og nivåene over der i forhold til arbeidsmøter, gruppemøter, workshop og sånne ting. Så får vi bare et resultat servert ned. At sånn skal det være, og at endringene gjelder fra da og da»

Samtidig kom det også frem av svarene at gruppelederne anerkjenner at Skatteetaten er en stor hierarkisk organisasjon, og at man forholder seg til de endringene som blir innført og er lojale til beslutninger som er tatt. Som respondent 4 sa:
«I noen tilfeller får man bare tredd løsningene nedover. Sånn må det være også da. Vi kan ikke diskutere alt og komme med meninger om alt»

Flere respondenter fortalte at de hadde blitt involvert gjennom deltagelse i arbeidsgrupper under omorganiseringen. Som respondent 4 sa:
«Jeg er jo også med i arbeidsgrupper som jeg har mulighet til å uttale meg i å påvirke. Det dukker stadig opp tilbud om å være med i forskjellige grupper sånn at man kan bidra»

Samtidig fremkom det også at involveringen mest omfattet faglige spørsmål. Som respondent 6 forklarte:
«Har inntrykk av at når det gjelder faglige vurderinger er vi ganske dypt inne. Når det gjelder det mer organisatoriske, å komme frem til prioriteringer og sånne ting, så er vi ikke så veldig involvert»

På spørsmål om involvering og medvirkning kom også ressursknapphet opp som en forklaringsfaktor for opplevd manglende involvering. Respondent 10 sa:
«Vi diskuterer jo, men som jeg sa i sted, det er involvering til en viss grad, men det ender jo med at vi kommer ingen vei fordi ressursknappheten er som den er og det er de oppgavene vi blir målt på og det skal vi levere»

Respondentene ga ikke noe entydig svar på hvordan de oppfatter ledelsens tilrettelegging for involvering og medvirkning. Respondentenes opplevelser virket å være mer personavhengig av hvilken leder de selv har på dette området. Noen respondenter opplevde å ha blitt godt involvert, andre opplevde å ha blitt involvert på visse områder, mens noen opplevde at det ikke har vært noen stor grad av involvering. Samtidig kan det virke på uttalelsene som om det allikevel var en aksept for at beslutninger ble tatt uten å involvere for mange. På spørsmål om hvordan ledelsen jobber med å endre ting svarte flere av respondentene at det ikke har vært så store endringer. Som respondent 3 sa:
«Jeg er faktisk litt usikker. Sånn som det er nå med dagens ledelse, og jeg ser tilbake på de siste 6 månedene, så synes jeg ikke det har vært så store endringer»

Respondent 2 forklarte at Skatteetaten er en stor organisasjon og at det derfor kan være vanskelig å få til endringer, samtidig sa respondenten at det ikke er tvil om at ting er endret, men påpekte samtidig:
«jeg føler jo at det har vært preget av brannslukking hele veien. Får ikke satt organisasjonen skikkelig»

Noen av respondentene mente at ledelsen er nede på detaljnivå og har god oversikt over hva som skal til. Som respondent 7 sa:
«De er nede på detaljnivå. De ser vel hva som mangler da. Hva som ikke er helt konkretisert. Jeg opplever at de har tatt mye til seg. De skulle liksom legge de siste detaljene»

Respondent 4 opplevde også at ledelsen jobbet detaljert, men hadde en litt annen oppfatning av hvorvidt det var en god ting. Respondenten pekte på at ledelsen hadde hatt mer tid til å jobbe med endringer dersom de ikke hadde vært så dypt involvert i den daglige driften:
«*Nei, jeg tror ikke at de rekker å prioritere det … og de er kanskje med på forskjellige ting som de ikke skulle brukt tid på og vært med på. … At de hadde fått litt mer tid»*

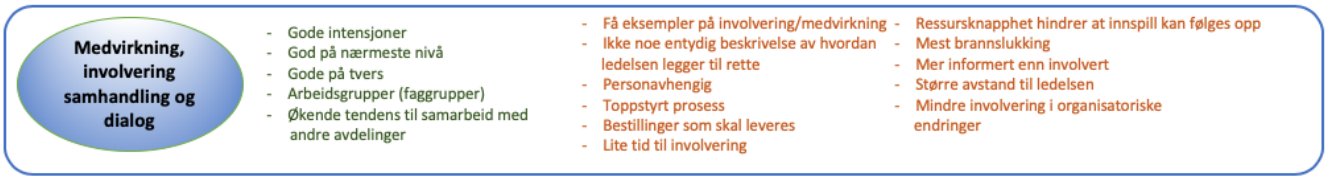
Respondent 8 mente det var mindre involvering enn tidligere og at det påvirker hvordan ledelsen over jobber med endring:
«fra gruppeledernivå så opplever jeg at avstanden har økt kontra før omorganiseringen, og at vi mer blir informert enn involvert»

Samme respondent (8) ble bedt om å presisere hvordan ledelsen jobber med å endre ting og konkluderte:
«Det er vel avdelingslederne som sitter seg imellom og blir enige om hvordan de ønsker å endre ting, også blir vi bedt om å gjøre det»

Samtidig ble det gitt flere eksempler på tilfeller der ledelsen over hadde gjennomført vellykkede endringer på kort tid. Som f.eks. ved innføring av kompensasjonsordningen i forbindelse med koronapandemien og NAV saken som oppstod i 2019. Respondent 2 hadde ytterligere eksempler:
«de har jo operert med et begrep som vi skulle få til, FCR. Der har vi begynt å jobbe med å komme i gang … vi har begynt å se på hvorfor folk kontakter oss. Unødvendige henvendelser. Vi har klart å få på plass en chatrobot og vi tar i bruk ny teknologi og nye arbeidsformer»

Noe som ble nevnt var ledelsens evne til å samarbeide med andre avdelinger og gjennomføre kortere og hyppigere møter med mer konkrete agendaer enn tidligere. Respondent 10 oppsummerte det hele med:
«Det er veldig vanskelig å si. Men jeg tror at det er veldig lett å bare fortsette å jobbe som om man fortsatt er der man engang var»

Gjennomgående ser det ut til at en del respondenter var usikre på hvordan ledelsen over jobber med endringer og flere mente at det ikke hadde vært så store endringer. Respondentene skiftet isteden ofte tema til å snakke om hva man har fått til eller ikke.



Figur 4.3: Funn om medvirkning, involvering, samhandling og dialog, oppsummert

4.3.3 Informasjon og kommunikasjon

På generelt grunnlag svarte samtlige respondenter at de hadde fått god informasjon underveis i omorganiseringen og at det hadde vært mye informasjon på etatens intranett. Som respondent 1 sa:
«Den føler jeg har vært veldig bra. Vi har fått den informasjonen som til enhver tid har vært tilgjengelig. Det er jo sånn at en kan ikke gå ut med informasjon hele tiden. Det er klart at en også gjør det på rett tidspunkt, og det syntes jeg har vært veldig bra. Med tanke på hvilke modeller som var tenkt og som en hadde å velge mellom, og hva vi tilslutt landet på, med begrunnelsen for det. Så det har vært veldig bra»

Det overordnede bildet viste tendenser til at den generelle informasjonsflyten var god og målrettet. Samtidig uttrykte flere av respondentene at informasjonen var bedre i forkant av omorganiseringen enn i etterkant. Som respondent 3 sa:
«Jeg syntes informasjonen i forkant var veldig bra … så syntes jeg det ikke ble like god oppfølging av informasjonen i etterkant, når vi startet opp, og da hadde nok vi hatt veldig behov for det»

Det ble også vist til at informasjonen ble mindre relevant når omorganiseringen kom ned på et mer detaljert nivå. Som respondent 10 sa:
«Jeg synes kanskje det begynte å halte da det kom ned på mer detaljert nivå med hva hver gruppe skulle gjøre. Da syntes jeg det gikk veldig fort i svingene og det var der jeg syntes det begynte å glippe»

Noen av respondentene opplevde at informasjonen i etterkant heller ikke helt stemte med opplevelsene i arbeidshverdagen. Som respondent 2 sa:
«Jeg føler kanskje ikke at alltid det som kommer av informasjon stemmer med det som vi opplever ute i førstelinjen»

På spørsmål om ledelsens evne til å skape forståelse ser det ut til at det er blandede meninger om temaet, men også ulike oppfatninger av hva den enkelte respondent forventer seg eller trenger av ledelsen på dette punktet. Flere av respondentene opplever at ledelsen er gode på å formidle visjoner og det overordnede budskapet. Som respondent 1 sa:
«jeg tenker i alle fall at de har vært flinke, ledelsen, til å få frem visjonene sine om at hvordan en ser for seg dette»

Respondent 2 viste også til andre områder ledelsen lykkes med å skape forståelse for endringene:
«jeg føler jo for så vidt at de klarer å få frem dette med brukerfokus. Sett i forhold til ny skattemelding som vi har tatt i bruk har vi for så vidt klart å få vanvittig gode svartider»

Samtidig var det en del av respondentene som viste til at ledelsen fortsatt har en vei å gå med å forklare bakgrunnen for de endringene som blir besluttet. Som respondent 5 sa:
«… også er det veldig viktig å vite hvorfor vi gjør det, ikke bare dette skal vi gjøre … Jeg savner den informasjonen med hvorfor. Hvorfor gjør vi det, ikke bare at sånn skal det bli»

Respondent 4 forklarte nærmere:
«Altså, det store bildet har jeg jo skjønt. Men what´s in it for me, det er det jeg savner. At man ikke har vært tydelig nok på hva dette innebærer for meg»

På oppfølgingsspørsmål om ledelsen har gjort noen spesielle grep for å skape forståelse for endringene sa respondent 1:

«Nei, ikke noen spesielle grep, det tenker jeg at de ikke har gjort, men det er jo mye informasjon og kursing som har blitt gitt»

Respondent 6 kom også med en forklaring på hva vedkommende trodde var årsaken til at ledelsens tiltak for å skape forståelse hadde stoppet opp:
«Jeg syntes det har stoppet litt opp. Jeg klarer ikke nå å se totalen i det hele. Vi er vel egentlig blitt satt under styring av Finansdepartementet i forhold til de kravene som de har valgt å legge på oss»

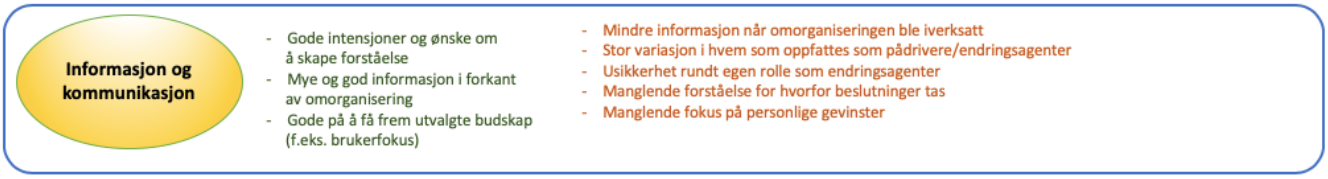
Basert på svarene til respondentene kan det se ut til at flere opplever at ledelsen i utgangspunktet har hatt og fortsatt har gode intensjoner, og ønsker å skape god forståelse for endringene. Dette kan det se ut til at de har gjort gjennom å formidle mye informasjon i forkant av omorganiseringen. På spørsmål om hvem respondentene anser som de opprinnelige pådriverne for omorganiseringen viste de fleste respondentene til toppnivået i Skatteetaten. Flere respondenter nevnte Skattedirektøren som pådriver for omorganiseringen, og respondent 6 opplevde at det i hovedsak var skattedirektøren som stod bak omorganiseringen:
«Skattedirektøren, ingen tvil om det. Ingen andre. … det kan være folk rundt han, men i mine øyne er det han som er Nye Skatt sin far»

Mange av respondentene uttrykte en usikkerhet når de ble spurt om hvem som var pådriverne for omorganiseringen. Som respondent 8 sa:
«Det slår meg ikke at det har vært så veldig mange pådrivere egentlig. Det er jo gjerne sentralt fra. Jeg tenker disse arbeidsgruppene som utarbeider organisasjonskartet med etatsledelsen i spissen … Men videre ned i organisasjonen så har jeg vel ikke akkurat opplevd så mye av den biten der»

Politikerne, Finansdepartementet, assisterende skattedirektør og samfunnet generelt ble også nevnt som pådrivere for prosessen, men et fellestrekk i mange av svarene var at de ikke hadde noen tydelig formening om hvem som egentlig ledet an prosessen, annet enn at den opplevdes som toppstyrt. Som respondent 4 sa:
«Vi har jo fått fortalt … av skattedirektøren om hva omorganiseringen omfatter. Så er det vi, som ledere, som må ta det ned og ta det ut til medarbeiderne. Det er vår jobb å bringe det videre og sørge for at medarbeiderne jobber på den måten som det er tenkt. Men jeg har tenkt at det er litt uklart. Vi får beskjed om å ta handlingsrom, men det er litt uklart hva

handlingsrommet er. Det er fint at vi har mulighet til å ta handlingsrom, men det er litt uklart hva vi skal … Men han har jo, hadde jo en klar forventning om at alle lederne skulle ta ansvar for helheten. Det føler jeg ikke vi har lyktes med så langt.»

På spørsmål om inntrykket av hvem som er pådriverne har endret seg underveis i omorganiseringen svarte et stort flertall av respondentene at det hadde det ikke eller at de var usikre. Respondent 10 ga uttrykk for at gruppelederne selv skulle være pådriverne for omorganiseringen, men uttalelsen kan også se ut til å vise noe manglende forankring av budskapet blant gruppeledere:
«Selv om vi kanskje ikke brant for det i utgangspunktet, så er vi litt sånn at når noen sier det er på tide å endre, så får jeg vel være med da. Egentlig så tror jeg at de har vært ganske gode til å få oss lederne til å tro på at vi skal selge budskapet videre»



Figur 4.4: Funn om informasjon og kommunikasjon, oppsummert

4.3.4 Støtte og support

Utfra respondentenes svar kan det virke som om støtten opplevdes bedre etter hvert som omorganiseringen hadde fått utvikle seg. Som respondent 1 sa om tiden rett etter at omorganiseringen hadde tredd i kraft:
«Kanskje akkurat da var de vel ikke så flinke tenker jeg, fordi de var litt fraværende akkurat i den perioden … så det er dette med å få meldinger når ting fungerer bra og det er positive ting å melde, men i en periode da så var det nok veldig krevende for toppledelsen å gi tilbakemeldinger»

Respondent 2 viste også til forbedring i opplevelsen av støtte underveis i omorganiseringen:
«det har kanskje bedret seg litt, at vi har fått litt klapp på skulderen for god innsats og den type ting da. Det er litt mer av det generelle»

Når det gjelder støtte og support ser det ut til å avhenge av nærmeste leder og at opplevelsen av støtte var mindre fra ledelsen over nærmeste leder. Som respondent 3 sa:

«akkurat egen leder er jo rett over meg, og det er ingen tvil om at det er støtte og support der … Men jeg kjenner lite på støtte og support ifra ledelse over der igjen»

Manglende støtte fra toppledelsen ble av flere respondenter forklart med at toppledelsen hadde større fokus på produksjon og resultater enn menneskelige ressurser. Som respondent 7 sa:
«Ledelsen over nærmeste leder kan vi jo av og til tenke at ikke har så stor forståelse for oss nederst. Ja, nei, det er, akkurat det syntes vi har vært litt utfordrende. At vi syntes at det blir litt mye å bare tenke statistikk og ikke medarbeidere»

Helt overordnet ser det ut til at respondentene opplevde at ledelsen over er støttende. Graden av støtte virker derimot å være varierende basert på respondentenes svar på spørsmålet. Også på spørsmål om støtte nevnte flere av respondentene at det er større grad av støtte fra nærmeste leder enn fra ledelsen lenger opp i hierarkiet. Det kan også se ut til at støtten opplevdes som bedre over tid enn den gjorde umiddelbart etter at omorganiseringen ble iverksatt. Heller ikke på spørsmål om hvordan ledelsen bidrar til å lykkes med målene er det entydige svar å spore. Det er derimot en generell trend om at ledelsen bidrar godt og at de samtidig stiller strenge krav. Noen mente at ledelsen fokuserer mye på produksjonsmålene fra dag til dag. Som respondent 10 sa:
«Jeg tenker at ledelsen bidrar godt inn til å nå de produksjonsmålene vi blir målt på. Men at ikke de heller helt har tiden til å ha den visjonære og hvor vil vi. Jeg kjenner at alt bare handler om å komme i mål med denne uken»

Samtidig viste flere av respondentene til at inntrykket av ledelsens bidrag hadde forbedret seg over tid. Som respondent 3 sa:
«Jeg syntes de har blitt flinkere til å samarbeide på tvers og se en helhet. Jeg syntes jeg har sett mer av det i det siste den siste tiden fra 2020 og ut så syntes jeg en har merket en stor overgang … jeg ser vi aldri hadde klart oss uten den bistanden vi har fått ifra de andre avdelingene og divisjonene»

Endel av respondentene uttrykte usikkerhet om hvordan ledelsen bidrar til å lykkes med målene som er satt. Som respondent 6 sa:
«det kan føles litt varierende. Og da spesielt i forhold til det å være tilstede og skape forståelse for de utfordringene som vi faktisk står ovenfor»

Respondent 1 skilte seg også ut ved å være utelukkende positiv til ledelsens bidrag til at man skal lykkes med målene som er satt. Argumentasjonen var at oppdragene fra ledelsen var konkrete:
«Jeg tenker jo det at de bidrar på en god måte … jeg tenker at vi får konkrete ting å jobbe med, ting som vi skal utføre, og da blir det jo lettere å få ting til å fungere».

Overordnet viser respondentene til at ledelsen helt klart bidrar til at avdelingen skal lykkes med målene som er satt. Å få respondentene til å konkretisere hva bidraget går ut på var mer utfordrende. Det som overordnet ser ut til å komme frem er at ledelsen er tett på og følger opp måloppnåelse regelmessig. Samtidig ble det uttrykt en opplevelse av at det ikke er nok tid til å fokusere på de store linjene når det er så mange detaljer som skal følges opp, nesten fra dag til dag. Respondentens svar viser også til at ledelsens bidrag utviklet seg i positiv retning over tid, og at ledelsen har tatt ansvar for å koordinere samarbeid med andre avdelinger for at brukerkontakt skal lykkes med å nå sine mål.

Figur 4.5: Funn om støtte og support, oppsummert

4.3.5 Kunnskap og kompetanse

Overordnet og basert på respondentenes svar er kan det se ut til at gruppelederne opplever muligheten til å tilegne seg kompetanse i forbindelse med omorganiseringen som tilfredsstillende. Samtidig viser flere av respondentene til at utfordringen med å tilegne seg ny kompetanse ligger i manglende tid til å gjøre det. Som respondent 1 sa:
«Det er jo for så vidt greit nok. Det er klart, det er jo mange ting en føler at en skal ha fått opplæring i, og så er det jo ofte sånn at hverdagen krever sitt. Så det er jo ikke alltid like lett å få tid til å sette seg inn i nye ting. Så det kan jo være utfordrende»

Respondent 10 svarte at mulighetene er der, men at det er tid det står på:
«Den er vel ikke så stor akkurat nå. Det kan godt hende at mulighetene er der, men jeg har nesten ikke hatt tid til å ha tid til å følge med på noe»

Når det gjelder spørsmålet om nødvendig kompetanse i en omorganisering, opplevdes det som mest oppsiktsvekkende at gruppelederne i liten grad snakket om endringskompetanse. Det ble i større grad vist til mulighetene for å tilegne seg fag- eller systemkompetanse. Som respondent 5 sa:
«På ledernivå så er det kanskje lite i forhold til kompetanse. For hva er det man trenger av kompetanse som leder? Det er jo helt individuelt fra person til person. Det ligger jo selvfølgelig et opplæringsløp på intranett for ledere … men i forhold til nye oppgaver som skal løses i gruppa så må du bare være ivrig og finne ut hvordan de kan løses og være med å delta»

Basert på respondentenes svar kunne det virke som det var lite fokus på kompetanse direkte relatert til selve omorganiseringen, som for eksempel endringskompetanse eller ny ledelseskompetanse. Kun en av respondentene, respondent 8 nevnte noe om dette:
«Det jeg kanskje savner er mer fokus på ledelse … vi snakker mye om produksjon og administrasjon, naturlig nok i en oppstartsfase. Men det med å ha fokus på ledelse som fag, erfaringsutveksling, deling av dilemmaer er noe jeg tror på, og som jeg ønsker at vi kan gjøre mer av fremover»

Det fremkom også av flere av respondentenes svar at de benytter seg av kunnskapsdeling med lederkollegaer. Samtidig kan det se ut til at dette også handler om fagkompetanse i forhold til de konkrete oppgavene som skal løses. Som respondent 7 sa:
«Vi hadde tilbud om videokurs. Også har jeg brukt mye kollegaene. Jeg var heldig med at jeg hadde kollegaer som hadde jobbet med dette tidligere, og som var veldig erfarne … så har det vært lederkurs på Skype»

Respondent 3 formidlet en positiv opplevelse av mulighetene til å tilegne seg kompetanse i forbindelse med omorganiseringen. Samtidig avsluttet respondenten med at det ikke har vært stor endring i arbeidsoppgavene:
«Jeg opplever at mulighetene mine er veldig gode … jeg syntes det har vært god tilgang på HR og andre personer hvis man har hatt behov for det, og det har jo vært forskjellig kursmuligheter der en har fått muligheten til å melde seg på dersom en skulle ønske det … det har ikke vært så stor endring i arbeidsoppgaver at jeg har måtte lært meg masse nytt for å komme gjennom arbeidshverdagen».

Gruppelederne ser overordnet til å oppleve at de har god mulighet til å tilegne seg den kompetansen de trenger. De viser til tilgjengelig opplæringsmateriell og støtte fra HR og andre ressurser. Noen viser til at det derimot er tiden som ikke strekker til. På spørsmål om kompetanse kan det virke det som om gruppelederne har større fokus på kompetansen de trenger for å løse oppgavene, snarere enn kompetanse for å håndtere endringene.

Figur 4.6: Funn om kunnskap og kompetanse, oppsummert

4.3.6 Forventninger i forkant av omorganisering kontra opplevelse i etterkant

Bortsett fra to av respondentene som svarte at det meste er som forventet var hovedtendensene i respondentenes svar er at mye er annerledes enn forventet. Samtidig var det flere respondenter som viste til at det tar lengre tid å gjennomføre endringene enn forventet. Som respondent 8 sa:

«Jeg tror fortsatt på ambisjonene, men ting har nok gått tråere og tatt lenger tid enn jeg så for meg … men det er det som kanskje er et bilde på omorganiseringen, at vi står litt fast»

En stor del av respondentene viste til at de forventet større variasjon i oppgavene enn det som så langt var blitt tilfelle. Som respondent 5 sa:

«Vi ble lovet at vi skulle jobbe litt med saksbehandling, litt med logg, vi skulle ha mer varierte arbeidsoppgaver. Det har vi ikke … Det skulle bli mindre administrative arbeidsoppgaver. Det syntes jeg ikke det har blitt. Vi er veldig styrt».

Respondent 6 understøttet opplevelsen av en forventning om mer varierte oppgaver, men hadde også tro på at organisasjonen beveget seg i riktig retning. Samtidig viste respondentene til at koronaepidemien gjorde at situasjonene var annerledes enn normalt:

«Vi hadde vel egentlig håpet at vi kunne fått til mer variasjon i oppgaveløsningen blant våre medarbeidere. Nå er det litt spesielt akkurat nå, i forbindelse med koronatiden. Men jeg tror at vi er jo på vei et eller annet sted»

Noen av respondentene så også ut til å ha forventet større overføring av ansvar og myndighet til gruppelederne enn det som så langt er deres opplevde realitet. Respondent 4 uttalte at:
«Og når vi ble forespeilet at lederne skulle ha mye mer å si og mye mer makt.. Jeg syntes ikke det er så stor forskjell på det»

Respondent 8 hadde sin teori på hvorfor de forventede endringene ikke har funnet sted:
«… min opplevelse er at hverdagen tok både den ene og den andre, og at vi kanskje har glemt hele omorganiseringen oppi det hele fordi at, naturlig nok, så har vi vært opptatt av den daglige driften. Spesielt på mitt nivå»

Den største gjennomgående tilbakemeldingen fra respondentene om deres opplevelse av nåsituasjonen kontra bildet de hadde dannet seg i forkant var at de hadde forventet at det skulle være større variasjon i arbeidsoppgavene. Samtidig skiller et fåtall av respondentene seg ut ved å enten fortelle at de opplevde nåsituasjonen som de hadde forventet i forkant og at mangfoldet i oppgaver var blitt en realitet. Overordnet kan det se ut til at mange av respondentene hadde en klar formening om at dette skulle bli annerledes enn tidligere, men at det ikke har blitt helt slik de forventet.

4.3.7 Opplevelse av avdeling brukerkontakt sin evne til endring

Når det gjelder spørsmålet om evne til endring opplevde de fleste av respondentene at evnen i utgangspunktet enten er god eller at evnen varierer utfra situasjoner og oppgaver. Noen valgte å knytte avdelingens endringsevne til enkelte medarbeideres endringsevne, og sa med det at den kunne variere, avhengig av bakgrunnen og forventningene til de enkelte medarbeiderne. Respondent 9 forklarte:
«Så det er jo selvfølgelig personavhengig. Noen innretter seg godt etter endringer og nye oppgaver. Andre holder fast ved tidligere oppgaver som de kanskje skulle sluppet»

Samtidig uttalte respondent 7 at mulighetene for endring opplevdes svekket på grunn av ledelsens krav og forventninger:
«det blir for mye fokus på måltall som skal nås, og det er akkurat som man ikke får tenkt eller prøvd ut noe som helst … man tør ikke å prøve ut noe som kan gå ut over daglig produksjon. Vi kunne vært tøffere»

De fleste av respondentene mente, på tross av manglende opplevelse av reelle endringer, at avdelingen i seg selv er god på endring. Dette ble stort sett begrunnet i avdelingens evne til å ta til seg nye oppgaver og løse de. Som respondent 4 sa:
«så tror jeg brukerkontakt er de som har lettest for å ta til seg endring … det er veldig lett å legge oppgaver dit. Selv om man er nedlesset av oppgaver, så tar man det på strak arm. Og man viser at man lykkes. Man hiver seg rundt … jeg tror kanskje at vi har tradisjon for å være mer effektive enn mange av de andre divisjonene»

Det var ulikheter i opplevelsen av avdelingens endringsevne. Dette gjenspeiles også i respondentenes ulike oppfatninger av de mål og krav som er satt. Noen opplever at det er manglende mål og retning, mens andre igjen påpeker at kravene er så absolutte at de hindrer endring. Samtidig er det også en overordnet opplevelse av at brukerkontakt er en avdeling som kan håndtere nye oppgaver, men at det derimot har vært mindre mulighet til å gjøre endringer på grunn av de kravene som er stilt til noen av oppgavene som er tatt med fra tidligere organisasjon. Telefon og skranke nevnes spesielt av flere av respondentene.

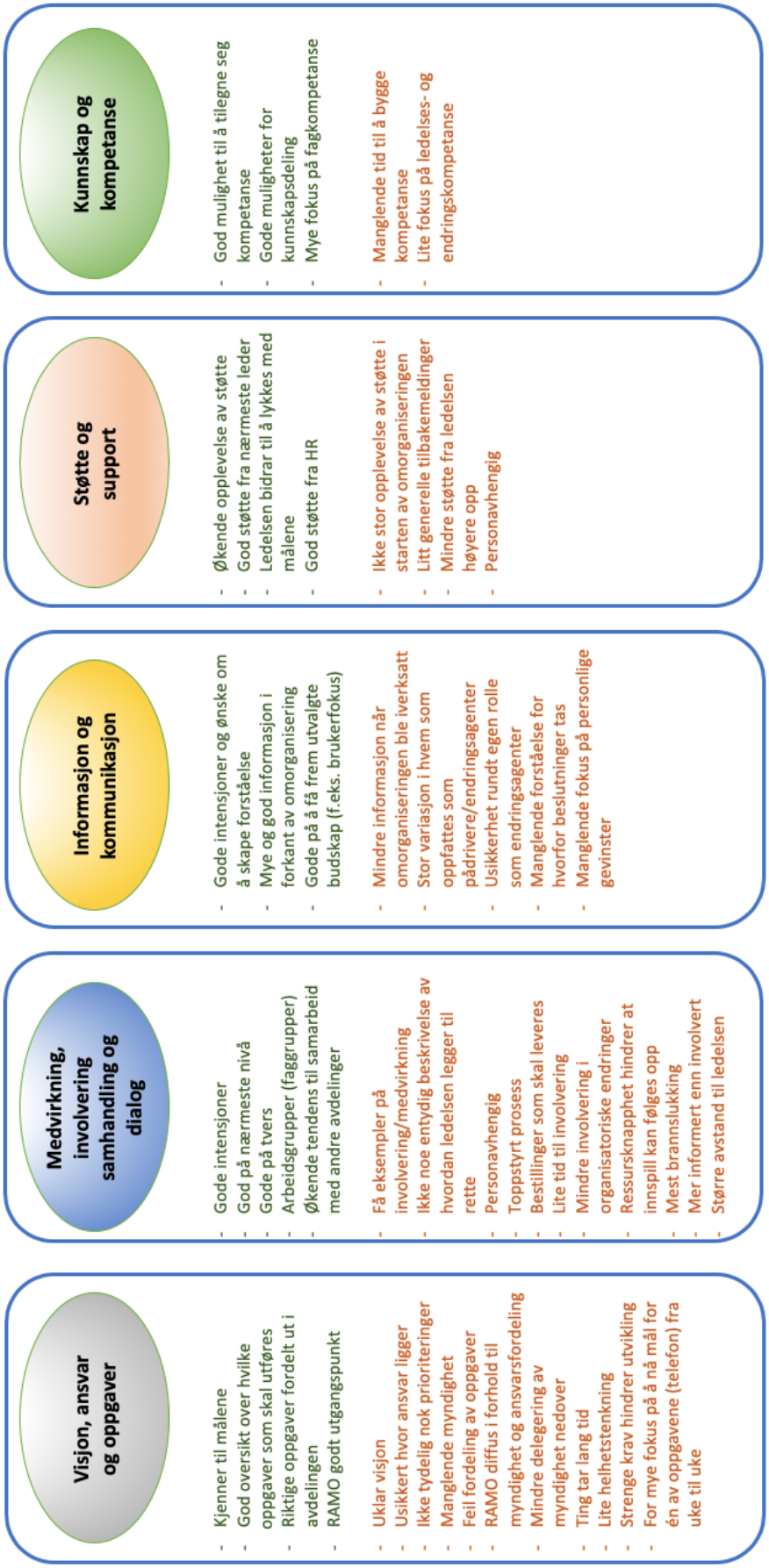
Dette kapitlet har presentert funnene fra intervjuene som er utført gjennom sitater fra respondentene og forskerens bekrivelser av funnene. Endringsmålingen som ble utført av Skatteetaten før og etter omorganiseringen har også blitt presentert.

5 Drøfting

I dette kapitlet vil funnene fra intervjuene drøftes opp mot teoriene som ble presentert i teorikapitlet. Respondentenes opplevelser vil også bli drøftet opp mot Kotters 8 faser, supplert av detaljbeskrivelsene fra Stouten et al. (2018). Deretter vil funnene drøftes opp mot den konseptuelle modellen for endringsledelse og ledelsesstrategier. Drøftingen kan sies å være en resoneringsprosess som skal danne grunnlaget for å besvare oppgavens problemsstilling. Figur 5.1, på side 57, viser funnene fra intervjuene kategorisert under de 5 hovedtemaene «visjon, ansvar og oppgaver», «medvirkning, involvering, samhandling og dialog», «informasjon og kommunikasjon», «støtte og support» og «kunnskap og kompetanse».

5.1 Funnene sett opp mot Kotters 8 faser

Funnene fra intervjuene vurderes i denne delen opp mot Kotters 8 faser, slik de er beskrevet i Johnsen et al. (2007). Kotters 8 faser suppleres av detaljer fra Stouten et al. (2018) for å, i større grad, kunne beskrive spesifikke handlinger som er anbefalt i de ulike fasene.



Figur 5.1: Kategorisert oppsummering av funnene fra intervjuene

1. Etablere en form for press gjennom for eksempel å peke på en kommende krise og synliggjøre hvilke muligheter dette åpner for

«Jeg skulle ønske at vi som underdirektører, som kjenner den daglige produksjonen og som vet hva som må gjøres, at vi kunne bli mer involvert». Respondent 5

I følge Kotter i Johnsen et al. (2007) er det viktig å skape et bilde av at organisasjonen står ovenfor en krise og belyse hvilke endringer som er mulige. Selv om funnene fra intervjuene viser en usikkerhet med tanke på bakgrunnen for omorganiseringen svarte de aller fleste lederne at de var kjent med hvorfor Skatteetaten var omorganisert. Dette tilsier at de har fått informasjon om bakgrunnen for omorganiseringen. Det kan derimot se ut til at de har vært mindre involvert i prosessen med å drøfte de valgte endringene. Dette støttes av at det er begrenset kunnskap om bakgrunnen for fordelingen av oppgaver i avdelingen, og tidvis uklart for gruppelederne hvordan beslutningene ble tatt. I følge Stouten et al. (2018) er det viktig å få inn mest mulig informasjon fra alle involverte. Når gruppelederne beskriver fordelingen av roller, ansvar, myndighet og oppgaver som diffus kan det se ut til at det ikke har vært samlet inn nok informasjon, samt at endringsmulighetene ikke har vært drøftet godt nok ned i detalj med gruppelederne. Påstanden støttes av gruppelederne uttalelser om at beslutninger ofte tas uten noen større dialog.

2. Etablere en koalisjon med makt som ser behovet for forandring og som er i stand til å skaffe støtte fra andre

«Det er vår jobb å bringe det videre og sørge for at medarbeiderne jobber på den måten det er tenkt. Men jeg har tenkt at det er litt uklart» Respondent 4

Funnene fra intervjuene viser en blanding av at gruppelederne anser toppledelsen som pådriverne for endringene, samtidig som at de selv opplever å ha en viktig rolle i å få endringsbudskapet ut. Utfordringen ser ut til å være at det er stor usikkerhet på hva som forventes av den enkelte gruppeleder og at rollen som pådriver, eller det beskrives som endringsagenter i Stouten et al. (2018), ikke var definert godt nok. Funnene viser også at det er tendens til at gruppelederne opplevde manglende støtte i oppstarten av omorganiseringen og at det kan se ut til å ha vært lite kommunikasjon direkte med toppledelsen i denne fasen. Endringsagentenes ansvar er ifølge Stouten et al. (2018) å kommunisere endringsvisjonen ut, noe som forutsetter at endringsagentene har god kjennskap til visjonen. Prosjektmandat for Nye Skatt fase 2 ser heller ikke ut til å ha noen tydelig beskrivelse av hvem som forventes å

være endringsagenter. Det nærmeste man kommer en plan for endringsagenter er kanskje setningen: «Kommunikasjonsarbeidet får grensesnitt mot HR-tiltak og lederutvikling- og oppfølging» (Skatteetaten, 2017a, s. 25).

3. Skape en visjon for å oppnå det ønskede sluttresultatet

«Visjon og visjon, spørsmålet er vel helst hva vi som jobber i systemet følte var tanken med Nye Skatt» Respondent 6

Funnene fra intervjuene viser at selv om det er god kjennskap om bakgrunnen for omorganiseringen, så ser det ut til at kjennskapen til en tydelig endringsvisjon er noe manglende. På den annen side viser funnene at gruppelederne har god kjennskap til hensikten med omorganiseringen og kan vise til flere realistiske mål med omorganiseringen. For eksempel likebehandling, sikre effektiv ressursutnyttelse, høyere etterlevelse, digitale løsninger, mer for mindre m.m. Det kan se ut til at Skatteetaten har lykkes med å forankre en del av målene for omorganiseringen. Dette fremkommer også av funnene fra intervjuene, som viser at gruppelederne opplever at toppledelsen har lykkes med å formidle formålene med endringene. I følge Stouten et al. (2018) bør visjonen være motiverende, følelsesmessig attraktiv og fleksibel. Gruppeledernes beskrivelser av at de ikke alltid forstår hvorfor endringene implementeres kan tyde på at man har vært litt for raske til å implementere endringer i denne fasen, uten å skape det nødvendige eierskapet blant gruppelederne. Visjonen skal ifølge Stouten et al. (2018) ikke gå i detaljer, og det at gruppelederne viser til flere konkrete mål når de skal beskrive visjonen viser at man kanskje ikke har klart å formidle det som i Stouten et al. (2018) beskrives som en «organisatorisk drøm» for omorganiseringen godt nok. Det kan også tenkes at målene ikke har bidratt til å tydeliggjøre gruppeledernes roller og ansvarsområder godt nok, da gruppelederne beskrev dette som diffust og vanskelig å forstå i forhold til den arbeidshverdagen de selv stod i.

4. Kommunisere visjonen gjennom flere kommunikasjonskanaler

«Det er ikke en utfordring å vite hvor vi skal. Utfordringen er å vite hvordan vi skal komme dit» Respondent 6

Funnene fra intervjuene viser tydelig at informasjonen som ble gitt i forkant av omorganiseringen var detaljert og god. Det ble benyttet flere ulike kanaler, som intranett, møter og nettverk. I følge Stouten et al. (2018) bør topplederne fremstå som rollemodeller og

vise at de støtter endringene. Funnene viser at toppledelsen ideelt sett kunne vært mer tilstede som rollemodeller. Dette gjenspeiles i at avstanden til toppledelsen oppleves som større enn tidligere. Funnene viser videre at gruppelederne i stor grad opplever å forstå hva som forventes av dem, men at de skulle ønsket større fokus på en overordnet forståelse av bakgrunnen for endringene. I følge Stouten et al. (2018) kan inkonsekvente signaler føre til motstand mot endringene. På den ene siden viser funnene at gruppelederne tidvis opplever manglende forståelse for hverdagen i førstelinjen og at noen av beslutningene toppledelsen tar virker å gå imot det gruppelederne opplever som hensikten med omorganiseringen. På den annen side viser funnene også at toppledelsens beslutninger er nede på detaljnivå, noe som samsvarer med anbefalingene fra Stouten et al. (2018). I følge Stouten et al. (2018) er det også viktig at det er enighet om endringene på tvers av ulike funksjoner. Utfordringen kan derfor ha vært at det har vært noe lav involvering av gruppelederne i denne fasen, som igjen kan ha ledet til noe manglende forståelse for endringene.

5. Gi andre myndighet til å agere i forhold til visjonen gjennom å endre strukturer, systemer, policyer og prosedyrer på måter som letter implementeringen

«*Jeg syntes jo vi ganske fort fant ut hva som var våre oppgaver, og der hadde vi myndighet til å legge det opp sånn som vi ønsket … så har vi gått i dialog med andre seksjoner for å samordne oss og finne felles løsninger*» Respondent 7

Planleggingen av de faktiske endringene i hvert nivå av organisasjonen kan, basert på funnene, se ut til å ha vært en prosess gruppelederne ikke har opplevd å ta stor del i. Det kan tenkes at roller, ansvar, myndighet og oppgaver ble planlagt og fordelt ut, uten større involvering av gruppelederne. I følge Stouten et al. (2018) er det viktig at medarbeidere er med når tiltakene skal planlegges og utformes. Dette forventes å bidra til at de får større eierskap til endringene. Ansvaret for de praktiske detaljene har vært delegert til gruppelederne, men det kan, basert på funnene, tenkes at de ikke har følt seg godt nok rustet til å implementere tiltakene som skal føre til endringene på grunn av sine opplevelser av manglende involvering i planleggingsfasen. Samtidig viser funnene at noen av gruppelederne har vært med i arbeidsgrupper, men at de opplever at disse gruppene i større grad har fokusert på faglige problemstillinger enn organisering av selve oppgaveløsningen. I følge Stouten et al. (2018) er det viktig at medarbeiderne får myndighet til å handle. Funnene viser at gruppelederne opplever mindre myndighet i ny organisasjon, og opplevde heller ikke høy grad av støtte umiddelbart etter omorganisering. Samtidig viser funnene at støtten fra toppledelsen har blitt bedre over tid, og at det etterhvert kom flere positive tilbakemeldinger

på oppnådde resultater. På et tidspunkt involverte toppledelsen både medarbeidere og gruppeledere ved å samle inn forslag til idéer. Gruppelederne deltok i planleggingen av piloter, noe de beskrev som positivt. Samtidig viser funnene at det i etterkant var manglende tilbakemelding på resultatene fra arbeidet. Det er i følge Stouten et al. (2018) viktig at selvledende team både løser problemene og implementerer tiltak for å skape større forståelse av ansvar for endringene blant medarbeiderne. Det kan tenkes at gruppelederne hadde opplevd mer forståelse for endringene, samt opplevd større myndighet dersom de hadde fått overført ansvar for både å komme frem til tiltak og deretter iverksette dem. Dette hadde også gitt toppledelsen gode arenaer for å belønne gruppelederne og deres medarbeidere for deres innsats, noe som ifølge Stouten et al. (2018) er viktig. Når det gjelder endringsrelatert kunnskap viser funnene at gruppelederne stort sett opplever å ha den kunnskapen de trenger. Samtidig viser Stouten et al. (2018) til at økt kunnskap om endringene kan øke forståelsen for endringsvisjonen. Det fremkommer ikke av funnene om toppledelsen har oppmuntret til endringsrelatert kompetanse, men det ser ut til å ha vært god tilgang på støtte fra HR. Funnene viser derimot at gruppelederne har opplevd å mangle tid til å fokusere på kompetanse under omorganiseringen. Ifølge Stouten et al. (2018) er det viktig at toppledelsen legger til rette for at gruppelederne kan jobbe selvstendig og proaktivt. Når beslutningene oppleves å komme ovenfra, og gruppelederne ikke opplever å ha god nok forståelse for endringene kan det tenkes at det har vært et gap mellom kunnskap og motivasjon for endringene. Manglende kunnskap om endringene kan, ifølge Stouten et al. (2018), føre til «psykologiske blokkeringer». Det er derfor viktig at toppledelsen er imøtekommende og ber om tilbakemeldinger fra gruppelederne. Funnene viser at gruppelederne opplever at det ikke var stort fokus på tilbakemeldinger i starten av omorganiseringen, men at toppledelsen med tid har bedt om flere tilbakemeldinger fra gruppelederne. Funnene fra intervjuene samsvarer forøvrig godt med resultatene fra endringsmålingen på spørsmål om opplæring og støtte og hvilken type støtte lederne ønsket mer av.

6. Planlegge og legge til rette for snarlige gevinster gjennom å kunngjøre suksesser, og gjennom dette bygge et grunnlag for videre endring

«… hverdagen tok både den ene og den andre, og at vi kanskje har glemt hele omorganiseringen oppi det hele fordi at, naturlig nok, så har vi vært opptatt av den daglige driften» Respondent 8

Når respondentene til endringsmålingen måtte vurdere påstanden «arbeidssituasjonen min er påvirket i positiv retning» var det kun halvparten av lederne som var delvis eller helt enige. Samtidig var det 17% som valgte å ikke svare på spørsmålet. Gjennomsnittlig svar for alle medarbeidere i Skatteetaten lå tett opptil hverken/eller enig. Ifølge Stouten et al. (2018) kan det ta ett til to år før kortsiktige gevinster kan belyses og det kan derfor tenkes at endringsmålingen kun var et bilde av situasjonen i en organisasjon som nettopp hadde iverksatt en omorganisering. Samtidig kan det tenkes at endringene ikke var kommet tilstrekkelig i gang i mars 2019, noe som da førte til en opplevelse av at det ikke hadde vært noen store endringer på tidspunktet. Samtidig viser funnene fra intervjuene i 2020 også at gruppelederne opplever en stillstand og at det ikke har vært så store endringer. Funnene viser en klar tendens til at gruppelederne tror på ambisjonene for omorganiseringen, samtidig som de opplever at det fortsatt er en lang vei å gå. Det kan også virke som om det er en opplevelse av at ting tar lengre tid enn forventet. Videre kan det se ut til at det er lite opplevd fokus på gevinster, og flere beskriver heller en arbeidshverdag som ikke har blitt som forventet. Noen mener at man fortsatt sitter igjen i gammel organisasjon, og andre viser til at det i forkant ble skapt en forventing om mer variasjon i oppgavene, noe som ikke oppleves å ha blitt en realitet. Ifølge Stouten et al. (2018) bør tegn på fremdrift synliggjøres tydelig i organisasjonen for å forsterke endringsvisjonen. Utfra funnene kan det se ut til at det ville vært en fordel å kommunisere gevinster tydeligere ut til gruppelederne, da det ifølge Stouten et al. (2018) bør gjøres innen ett til to år etter at omorganiseringen er iverksatt.

7. Konsolidere endringene og endre andre strukturer, systemer, policyer og prosedyrer som ikke er i samsvar med visjonen

«Jeg tenker at ledelsen bidrar godt inn til å nå de produksjonsmålene vi bli målt på. Men at ikke de heller helt har tiden til å ha den visjonære og hvor vil vi … alt bare handler om å komme i mål med denne uken» Respondent 10

Utfra funnene kan det se ut til at det har oppstått utfordringer i etterkant av iverksettelsen av omorganiseringen som har bremset utviklingen mot ambisjonene for Nye Skatt. Det er flere funn fra intervjuene av gruppelederne som tyder på at avdeling brukerkontakt har blitt påført strenge krav fra Finansdepartementet. Det kan virke som om disse kravene har påvirket avdelingens evne til å utføre endringene som var tiltenkt i forkant av omorganiseringen. Ifølge Stouten et al. (2018) er det viktig at toppledelsen fortsetter å holde fast ved endringsvisjonen, legger til rette for å innføre nye endringer som kan bidra til å oppnå de opprinnelige planene.

På den måten kan ledere lenger ned i organisasjonen justere de opprinnelige planene for å lykkes med målene som er satt. Når eksterne interessenter, som i dette tilfellet Finansdepartementet, har mer fokus på ett av målene enn de andre, kan det tenkes å ha begrenset mulighetene for justering av andre mål og tiltak. Dette kan se ut til å ha bidratt til at mange viktige endringsprosesser har blitt satt på vent. Dette fremkommer i funnene i form av at gruppelederne hadde en forventning om at man hadde kommet lenger med de forespeilede endringene. Samtidig viser funnene at toppledelsen har fokusert på større samarbeid med andre avdelinger og divisjoner for å øke muligheten for å oppfylle kravene fra Finansdepartementet. Funnene viser at toppledelsens innsats på dette området har vært positivt mottatt da det over tid ser ut til å ha bidratt til å frigjøre ressurser til å jobbe med endringer på andre områder enn i telefonkanalen. Funnene viser også at gruppelederne har opplevd avdelingens evne til endring som varierende. Det kan se ut til at det har vært større endringer i noen deler av avdelingen og færre i andre. Overordnet ser det ut til at gruppelederne opplever at avdelingen i utgangspunktet har stor endringsevne, men at det kunne vært mer fokus på endringsprosessene for hele avdelingen samlet, istedenfor det sterke fokuset på én av avdelingens oppgaver; telefonen.

8. Institusjonalisere den nye tilnærmingen gjennom å kunngjøre sammenhengen mellom endringene og den organisatoriske suksessen

«… vi står i en hengemyr og at vi må komme oss ut av den og få litt fart og jeg tenker jo at vi absolutt vil komme der, men det er kanskje et bilde på omorganiseringen, at vi står litt fast»

Respondent 8

Som drøftingen av punkt 1-7 viser, så ser det ut til at man ikke er i mål med den nye hverdagen. Man kan i denne oppgaven derfor ikke vurdere hvordan toppledelsen og avdelingen kommer til å jobbe med å gjøre endringene til den nye hverdagen. Derimot kan man se til funnene om hva som skal til for å lykkes med endringer som visert at det er et ønske om en tydelig ledelse kombinert med større involvering av gruppelederne i beslutningene. Funnene viser at gruppelederne mener at mer involvering av dem vil kunne føre til større eierskap til endringene, som igjen vil kunne tenkes å føre til større sannsynlighet for at avdelingen vil lykkes med endringene. Gruppeledernes tanker om hva som skal til for å lykkes med endringer samsvarer godt med anbefalingene fra Stouten et al. (2018). Funnene tyder også på at toppledelsen er godt på vei til å øke sin støtte til gruppelederne gjennom positive tilbakemeldinger og fokus på deres bidrag. Dette skal, i henhold til Stouten et al.

(2018) bidra til å gjøre endringene til den nye hverdagen, samtidig som det kan bidra til å styrke troverdigheten og legitimiteten til endringene.

5.2 Organisasjonstyper og ulike typer ledelse/funksjoner

I henhold til Mintzberg (1980) sine teorier kan Skatteetaten som organisasjon sies overordnet å være strukturelt konfigurert som en blanding av et maskinbyråkrati og et profesjonelt byråkrati. Strukturelt passer mange av egenskapene ved førstelinjen i avdeling brukerkontakt med definisjonen av et maskinbyråkrati. Mange av medarbeiderne har høyere utdanning, men er samtidig ufaglærte i forhold til de konkrete oppgavene de utfører i hverdagen. Det meste av nødvendig kompetanse tilegnes innad i organisasjonen etter ansettelse. Mye av arbeidsdagen er underlagt regler og rutiner, og ledelsen definerer handlingsrommet innad i de enkelte gruppene av medarbeidere. Samtidig forventes det at den enkelte tar selvstendig ansvar for hvert brukermøte, slik at brukerne blir fornøyde og får svar på det de lurer på. Dette byr på noen utfordringer. Medarbeiderne er ofte er valgt på grunnlag av deres egenskaper til å fatte selvstendige beslutninger og kan dermed tenkes å ha ønsker om større handlingsfrihet i hvordan de organiserer oppgaveløsningen i det daglige. Mange av medarbeiderne kom fra Skatteetatens telefontjeneste (tidligere Skatteopplysningen) og var vant til en rutinepreget hverdag bestående av behandling av telefoner fra Skatteetatens brukere. For disse medarbeiderne var tidligere organisasjon preget av begrenset variasjon i type arbeidsoppgaver. Andre medarbeidere kom fra andre avdelinger i Skatteetaten der oppgavene fremstod som mer varierte, der det var større mulighet for å legge opp arbeidsdagen slik man selv ønsket. En del av disse medarbeiderne har tidligere jobbet på en måte som er nærmere beskrivelsen i Jacobsen (2012) av et profesjonelt byråkrati. For medarbeiderne som kom fra telefontjenesten kan man si at hverdagen i Nye Skatt ikke har endret seg betraktelig. Det er fortsatt telefontjenesten som dominerer hverdagen. Mange av medarbeiderne som tidligere hadde større handlingsrom i hvordan de kunne innrette arbeidsdagen jobber også i større grad på telefonen etter omorganisering. Dette gjelder derimot ikke alle og utfra funnene kan det se ut til at det har oppstått forskjeller mellom ulike deler av avdelingen. Funnene viser at det har vært en forventning om at arbeidsoppgavene skulle bli mer varierte i etterkant av omorganiseringen enn de de i realiteten har blitt. Noe av forklaringen kan tenkes å finnes i Jacobsen (2012) som viser til at makten i et maskinbyråkrati ligger hos toppledelsen og at ledelsen lenger ned er avhengig av støtte fra stabene for å gjennomføre endringer. Etter omorganisering til Nye Skatt ble avdeling brukerkontakt organisert med langt mindre

stabsfunksjoner enn det som var tilfelle før omorganisering. I den nye divisjonaliserte organiseringen ligger, i henhold til Jacobsen (2012), makten hos organisasjonsledelsen; Skattedirektoratet, samtidig som mange av endringene skal kunne utfører utføres i den enkelte divisjon, i dette tilfellet divisjon brukerdialog. Når Finansdepartementet stiller høye krav til Skattedirektoratet for én av oppgavene i avdeling brukerkontakt, kan det se ut til at avdelingsledelsen og divisjonsledelsen har mistet handlingsrom til å utføre andre endringer som skal føre til å nå målene for Nye Skatt. Dette ser ut til å støttes av funnene, der gruppelederne mener at toppledelsen for avdelingen heller ikke har mulighet til å gjennomføre de tenkte endringene. Uten den nødvendige støtten fra toppledelsen er det vanskelig for gruppelederne å få støtte fra medarbeiderne som kommer fra avdelinger med egenskaper som minner om et profesjonelt byråkrati. I henhold til Jacobsen (2012) påvirker dette også mulighetene til å gjennomføre endringer. Det kan med andre ord se ut til at kombinasjonen av medarbeidere fra ulike organisasjonstyper og situasjonen med begrenset endringsmulighet for avdelingens toppledelse har ført til at man ikke har kunnet gjennomføre de endringene man opprinnelig planla. Samtidig ser det ut til at man har klart å nå kravene som Finansdepartementet har stilt ved å dreie avdelingen mer mot en form med egenskaper av et maskinbyråkrati. Det at man har fokusert på konkrete produksjonsmål, og lykkes med disse, kan forklare funnene som viser at toppledelsen med tid begynte å gi flere positive tilbakemeldinger til gruppelederne. Samtidig har gruppelederne opplevd en konflikt mellom toppledelsens handlinger og egne behov for å lykkes med målene for omorganiseringen. Dette kan tenkes å være en del av forklaringen for funnene som viser at gruppelederne tidvis opplever å ikke forstå toppledelsens beslutninger. I henhold til Parsons i Strand (2007) kan man si at ambisjonene for omorganiseringen krever større innslag av entreprenørfunksjonen, mens realiteten har blitt at produsentfunksjonen har blitt styrket. Denne effekten kan også tenkes å ha blitt forsterket av at integrasjonsfunksjonen har blitt redusert på grunn av en større vridning mot en stramt hierarkisk styrt organisasjon enn det som opprinnelig var tenkt. På den ene siden fremstår toppledelsens handlinger som riktige for å rigge avdelingen til å oppfylle kravene fra Finansdepartementet. Samtidig kan det på den andre siden ha ført til at man i mindre grad har klart å skape forutsetningene for at avdelingen skal oppfylle de konkrete ambisjonene for omorganiseringen til Nye Skatt.

5.3 Ledelsesstrategier

I følge Kotters 8 steg i Johnsen et al. (2007) er det viktig at toppledelsen delegerer ut

myndighet til å endre strukturer slik at visjonen kan oppnås. Stouten et al. (2018) viser til nødvendigheten av å skape motivasjon og gjøre endringene følelsesmessig attraktive. For å oppnå dette er det viktig å vurdere hvilke lederegenskaper som er tilstede i organisasjonen. Skatteetatens lederplattform viser til at ledere skal inspirere og skape oppslutning, samt støtte, utfordre og involvere medarbeidere med avklart myndighet, handlingsrom og fleksibilitet (Skatteetaten, 2018b, s. 18). Funnene viser at gruppelederne i noe grad har opplevd manglende involvering og medvirkning i starten av omorganiseringen. Når organisasjonen i tillegg virker å bevege seg i retning egenskapene av et maskinbyråkrati kan det tenkes at toppledelsen oppleves av gruppelederne, i større grad, å passe inn med beskrivelsen i Weber et al. (2000) av ledere som utøver makt basert på systemet av rasjonale regler. Dette innebærer ikke nødvendigvis at toppledelsen oppleves som illegitim. Funnene viser tvert imot at gruppelederne er lojale til toppledelsens beslutninger, og aksepterer at de må iverksette det som er bestemt. Samtidig kan det tenkes, at med større fokus på det som i Weber et al. (2000) beskrives som karismatisk ledelsesstil, ville opplevelsen av toppledelsen kunne være mer i retning av inspirerende rollemodeller. Ifølge Strand (2007) ville dette også kunne bidra til økt motivasjon nedover i organisasjonen. På den ene siden viser funnene at gruppelederne opplever å ha fått løfter i forkant av omorganiseringen som ikke er innfridd. Bolman og Deal (2014) viser til at ledelsesstil som oppleves som autoritær kan skape større forventninger til lederne og der tilhørende skuffelse når ting ikke blir som forventet. På den andre siden viser funnene også at toppledelsen oppleves som å ha gode intensjoner, at de bidrar til at avdelingen lykkes med målene og at de i økende grad oppleves som støttende. Det er derfor viktig å trekke frem at funnene går i retning av at toppledelsen både fokuserer på oppgaveorientering og relasjonsorientering. Blake og Mouton i Busch (2012) viser til at ledere orienterer seg begge veier samtidig og at orienteringen vil være avhengig av situasjon. Det viktige er at man kombinerer arbeidet med målformuleringene med problemløsende arbeid. Det kan tenkes at dersom det hadde vært mer involvering av gruppelederne i starten av omorganiseringen, så ville det på et tidligere tidspunkt kunne vært skapt større forståelse for beslutningene som ble tatt. Det kan da videre tenkes at gruppelederne ville hatt større forutsetninger for å være trygge på hvilket ansvar og hvilken myndighet de til enhver tid hadde.

5.4 Konseptuell modell for endringsledelse og endringsevne

Sett opp mot forutsetningene for å lykkes med endringer i Stouten et al. (2018), kan det tenkes

at man ikke har sikret en god nok forbindelse mellom toppledelsen og ledere på lavere nivåer. Dette kan sies å bekreftes av at det ikke fremkommer noen tydelighet i intervjuene om hvem som er pådriverne for omorganiseringen. Basert på dette kan det tenkes at det ikke har vært opprettet god nok koalisjon med endringsagenter og at endringsvisjonen dermed ikke har blitt kommunisert godt nok ut i organisasjonen. Denne type brist mellom koalisjonssystemet og ledelsessystemet kan tenkes å ha påvirket transformasjons-, og adferdsystemene fra grunnen av, noe som kan illustreres ved å vise til den konseptuelle modellen for endringsledelse i Johnsen et al. (2007). At det var laget detaljerte planer for oppgaveløsning viser at det har vært stort fokus på å sikre produksjonen i transformasjonssystemet. Samtidig kan det se ut til at makten ikke har blitt overført fra koalisjonssystemet til ledelsessystemet. Dette kan skyldes dreiningen mot egenskaper av et maskinbyråkrati, som tidligere drøftet. I tillegg belyser funnene fra empirien risikoen for at ledelsessystemet ikke hatt tilstrekkelig informasjon fra atferdssystemet. Det vil i så fall kunne bidra til manglende balanse mellom bidrag og belønning og dermed svekke organisasjonens endringskraft. Påstandene støttes av modellen som viser endringsevne som et resultat av endringskraft i Johnsen et al. (2007) (Figur 2.6). Det kan dermed tenkes at toppledelsen har handlet helt rett utfra de forutsetningene om at makten ikke har blitt overført fra koalisjonssystemet til ledelsessystemet. Samtidig kan det tenkes at toppledelsen kunne ha organisert kommunikasjon og etablering av budskapet for omorganiseringen bedre blant gruppelederne. Det ville, i henhold til Johnsen et al. (2007), mest sannsynlig kunne skapt større forståelse blant gruppelederne for toppledelsens prioriteringer og valg. Gjennom mer dialog og mer fokus på bidrag og belønningsbalansen, ved å utvise større støtte og support i oppstarten av omorganiseringen, kan det tenkes at grunnlaget for gjennomføring av mindre inkrementelle endringer ville vært større. Dette støttes i Meyer og Stensaker (2011) ved at reaksjonene på endringene da ville kunne være annerledes enn det funnene i denne oppgaven viser. Sett opp mot teoriene om endringskapasitet kan man si at toppledelsens måte å mobilisere organisasjonen for endring på kan ha påvirket gruppeledernes reaksjoner på endringene. Gruppeledernes forventinger til ny organisasjon var større fokus på profesjonaliseringsprosessen i form av større handlingsrom nedover i organisasjonen. Når nye krav som stilles krever en større dreining mot et maskinbyråkrati vil dette påvirke profesjonaliseringsprosessen og dermed mulighetene for å gjennomføre de opprinnelig planlagte endringene. Når endringskapasiteten påvirkes på denne måten vil man kunne oppleve at det bygger seg opp hindringer mellom ledelsessystemet og atferdssystemet, noe som i henhold til Johnsen et al. (2007) påvirker mulighetene for oppgaveløsningen i transformasjonssystemet. Det kan dermed tenkes at mangelen på en

tydelig visjon og tydelig definerte endringsagenter har bidratt til mindre kommunikasjonen mellom toppledelsen og ledere på lavere nivåer enn det som kunne tenkes å være ideelt. Dette kan igjen ha ført til usikkerhet blant gruppelederne om deres eget handlingsrom i forbindelse med endringene. I henhold til Johnsen et al. (2007) kan det tenkes at organisasjonens endringskraft er endret på grunn av dette. Utfordringen, som det også har vært inne på ovenfor, kan være presset som har vært fra de tekniske omgivelsene som dermed har påvirket bidrags- og belønningsbalansen. Når forståelsen for endringene blir for lav og den opplevde mangelen på medvirkning og involvering blir for høy kan det tenkes at organisasjonens endringskraft svekkes såpass mye at den ikke kan utbalanseres av organisasjonens institusjonaliseringsgrad, som beskrevet i Johnsen et al. (2007). Som tidligere beskrevet kan det se ut til å ha vært sterke barrierer mellom de ulike endringssystemene, noe som ser ut til å ha svekket den totale endringsevnen.

5.4.1 Ledelse i de ulike fasene for endring

Som det har vært inne på i tidligere deler a drøftingen krever de ulike fasene ulike typer ledelse. I henhold til Strand (2007) er det kanskje ikke overraskende at gruppeledere i en byråkratisk organisasjon som avdeling brukerkontakt opplever lite makt når det gjelder innplassering av ansatte og hvordan deres arbeidsoppgaver skal utføres. Samtidig viser forfatteren til at motivering og personalutvikling er viktige krav, selv i en byråkratisk verden som styres av rasjonalitet og nøytralitet. Som tidligere drøftet kan avdeling brukerkontakt se ut til å ha dreid ytterligere mot et maskinbyråkrati etter omorganiseringen. Hvis man trekker inn teoriene til Parsons i Strand (2007) så kan man si at et maskinbyråkrati innehar sterke elementer av administrasjonsfunksjon, det vil si mye formalisering, stabilitet, sterkt hierarki, kontroll og stabilitet. Dette støttes av funnene fra intervjuene som viser en opplevelse av en toppstyrt prosess og mindre delegering av myndighet nedover enn det som var forventet av gruppelederne. At gruppelederne har opplevd at endringene de har forventet i Nye Skatt har tatt lengre tid enn forventet henger dermed godt sammen med Jacobsen (2012) beskrivelser av maskinbyråkratiet. Videre krever maskinbyråkratiet en sterk ledelse, da for mye bred involvering faktisk kunne ha ledet til at endringer hadde tatt enda lengre tid enn det det har gjort ifølge Jacobsen (2012). Toppledelsens bidrag til en dreining av avdelingen mot et maskinbyråkrati, kan faktisk ha ført til de gode resultatene i telefonkanalen som beskrives av respondentene. I den sammenheng kan man si at toppledelsen i avdeling brukerkontakt på flere måter har handlet rett i forhold til å oppnå kravene de har blitt stilt av Finansdepartementet. Utfordringen kan kanskje heller sies å ha vært at handlingene har blitt

opplevd å være i konflikt med den opprinnelige planen for omorganiseringen. For å kunne ha oppnådd de opprinnelige ambisjonene for Nye Skatt raskere kunne det tenkes at det ville være hensiktsmessig å fokusere mer på at organisasjonen er i fornyelsesfasen, slik den beskrives i Strand (2007). Toppledelsen ser ut til å ha gjort en god jobb i forkant av omorganiseringen med å fokusere på elementer fra produsentfunksjonen ved å sette mål, fordele makt og dreie organisasjonen mot en større grad av ekspertorganisasjon. Dette støttes av empirien, da det vises til at det i utgangspunktet har vært gode planer for fordeling av roller, ansvar, myndighet og oppgaver. Samtidig kan det se ut til at de nye kravene som kom fra Finansdepartementet etter iverksettelse har ført til at man i mindre grad har klart å bevege seg i retning en ekspertorganisasjon eller et profesjonelt byråkrati, men mer i retning av et maskinbyråkrati. Dette har også ifølge flere av respondentene ført til en opplevd mangel på oversikt og strategi. Atferds- og transformasjonssystemene i ekspertorganisasjoner skiller seg fra de samme systemene i et maskinbyråkrati ved at maskinbyråkratiet krever større fokus på å effektivisere produksjonsprosessene ved å for eksempel innføre strammere rutiner for utførelsen av oppgavene. På den ene siden ser ut til at respondentene har forventet en større dreining mot en ekspertorganisasjon, og på den andre siden stilles det krav som for toppledelsen logisk ser ut til å kunne løses best i et maskinbyråkrati. Disse motsetningene ser ut til å skape et skille mellom hva som forventes av gruppelederne for løse oppgavene her og nå, og hva gruppelederne forventer av ny organisasjon. Dette støttes av funnene fra intervjuene der respondentene viser til at toppledelsen ikke alltid forstår hvordan situasjonen er i førstelinjen og også ved at respondentene ikke alltid forstår hva som forventes av dem. Strand (2007) viser til at man i endrings og fornyelsesfaser trenger større innslag av ledelse som heller mot entreprenør- og produsent. Det kan derfor tenkes at et større fokus på den opprinnelige planen for fordeling av myndighet og ansvar, kombinert med å i større grad konsultere ledere på lavere nivåer vil kunne gi organisasjonen sterkere innslag av trekk som skal til for å lykkes med endring og fornyelse. Ifølge Strand (2007) innehar organisasjoner alle de fire funksjonene som er beskrevet, noe som innebærer at man ikke nødvendigvis må skape en ny kultur, men kanskje fremheve noen av de andre egenskapene som allerede finnes i avdeling brukerkontakt.

I dette kapitlet har funnene fra intervjuene blitt drøftet opp mot teoriene som ble presentert i teorikapitlet. Funnene fra intervjuene med gruppelederne har blitt vurdert opp mot Kotters 8 faser, med støtte av beskrivelsene i Stouten et al. (2018). I tillegg har det, utfra empirien, vært forsøkt å danne et bilde av hvilken type organisasjon avdeling brukerkontakt representerer,

samt hvilke trekk som har vært fremtredende under omorganiseringen, både med henvisning til organisasjonstrekk og ledelsesstrategier. Ved å benytte en konseptuell modell for endringsledelse har det blitt vist hvordan hendelsene etter omorganisering til Nye Skatt kan tenkes å ha påvirket toppledelsens handlinger, og hvordan dette igjen har påvirket profesjonaliseringsprosessen. Drøftingen viser også hvordan påvirkningen fra omgivelsene og toppledelsens handlinger kan se ut til å ha påvirket avdelingens endringskraft og dermed endringsevne.

6 Oppsummering

I dette kapitlet vil resonnementene fra drøftingskapitlet oppsummeres ved å besvare de tre forskningsspørsmålene og deretter hovedproblemstillingen. Avslutningsvis vil det bli presenteres noen anbefalinger til den videre prosessen med omorganiseringen av avdeling brukerkontakt.

6.1 Konklusjoner

6.1.1 Forskningsspørsmål 1 strategier

Har Skatteetaten lagt klare strategier for at organisasjonen skal lykkes med omstillingene som er bestemt? Hvordan samsvarer toppledelsens handlinger under omorganiseringen med de føringer som er lagt i Skatteetatens egen virksomhetsstrategi?

Skatteetaten har, som vist i oppgaven, en omfattende virksomhetsstrategi for endringene som skal til for å lykkes med fremtidsbildet mot 2025. I forbindelse med omorganiseringen til Nye Skatt har også Skatteetaten utarbeidet en mer detaljert plan for hvordan man skal lykkes med endringene. Overordnet handler strategiene om mange aspekter som samsvarer med ledelse i de ulike fasene for å lykkes med endringer. Det er også utarbeidet konkrete kjennetegn som skal vise at man lykkes innenfor mange av områdene som i teorien skal til for å lykkes med endringer. Alt i alt må det kunne sies at Skatteetaten har lagt klare strategier for hvordan man skal lykkes. I henhold til drøftingen kan det se ut til at gruppeledernes opplevelse av toppledelsen handlinger under omorganiseringen er preget av at toppledelsen kan ha måtte endre sine ledelsesstrategier for å tilfredsstille nye krav som har vært stilt avdeling brukerkontakt. Det ser ut til at kravene om leveranse på, spesielt, telefonkanalen har bidratt til å overskygge toppledelsens intensjoner om å utføre ledelse som i større grad ville bidratt til å oppnå de endringsmålene man opprinnelig hadde satt seg. Empirien viser at gruppelederne

har stor tro på ledelsens gode intensjoner, samtidig som de ikke alltid forstår bakgrunnen for deres handlinger. Spesielt kan det se ut til at det som omhandler medvirkning, involvering, samhandling og dialog, samt støtte og support utpreger seg som områdene gruppelederne opplever som varierende.

6.1.2 Forskningsspørsmål 2 organisasjonstype

Er det forhold ved organisasjonstypen som avdeling brukerkontakt representerer som hindrer etterlevelse av kjennetegnene på å lykkes fra virksomhetsstrategien?

Som beskrevet i drøftingen er det flere faktorer som ser ut til å ha påvirket evnen til å etterleve. Spesielt omgivelser, nye krav fra interessenter som Finansdepartementet og mangel på tid ser ut til å ha vært dominerende. Disse faktorene ser ut til å ha bidratt til at avdeling brukerkontakt i større grad har beveget seg mot en struktur som innehar egenskaper av et maskinbyråkrati. I empirien vises det blant annet til begrep som toppstyrt prosess, mindre informasjon enn i oppstarten og manglende forståelse for toppledelsens beslutninger. Det er blitt vist til at maskinbyråkratier er vanskelige å endre, og at endring under slike forhold krever en sterk og tydelig ledelse. Som oppgaven viser kan man allikevel oppnå endring på noen områder, som for eksempel økning i produksjon på ett område. Samtidig viser empirien, gjennom gruppeledernes uttalelser om forventning i forkant kontra opplevelse i etterkant, at endringene i noen grad oppleves å samsvare mindre med de opprinnelige oppfattede intensjonene for omorganiseringen til Nye Skatt.

6.1.3 Forskningsspørsmål 3 toppledelsens handlinger

Sett i lys av de organisatoriske forhold; hvordan bidrar toppledelsens handlinger til en endringsprosess som samsvarer med de teoretiske fasene for en vellykket omorganisering?

Som beskrevet over ser toppledelsens handlinger ut til å ha blitt påvirket av en periode med økte produksjonskrav umiddelbart etter omorganisering. De nye kravene ser ut til å ha ført til tidspress og dermed kommet i konflikt med toppledelsens opprinnelige intensjoner om å få mer informasjon fra lavere nivåer gjennom medvirkning, involvering, samhandling og dialog. Det kan se ut til at toppledelsen, mest sannsynlig med rette, har hatt stort fokus på å nå de målene som har vært satt fra eiere (Finansdepartementet) og etatsledelsen i Skattedirektoratet. Vridningen mot en mer maskinbyråkratisk form enn det som var forventet kan se ut til å ha

kommet i konflikt med ambisjonene om å ha «tydeligere ansvar, roller og myndighet internt» og være en «utviklingsdrevet etat» (Skatteetaten, 2017b). På den annen side kan man også si at tiltakene har vært helt i henhold til ambisjonene om en etat som er «mer fleksibel for endringer og setter innsatsen inn etter de behov som risikobildet viser» og som er «produktivitetsdrevet» (Skatteetaten, 2017b). Utfordringen kan se ut til å ligge i at ambisjonene har virket mot hverandre på grunn av kravene som har vært stilt. For å tilfredsstille kravene og nå de nye målene kan det se ut til at toppledelsen har måtte fokusere på ledelse mer preget av kontroll og produksjon enn å kunne ta tiden til å sikre etterlevelse av de faktorene som, i henhold til Kotter i Johnsen et al. (2007) og Stouten et al. (2018), er nødvendige for å sikre at man lykkes med endringer.

6.1.4 Hovedproblemstilling

Hvordan påvirkes endringsevnen i avdeling brukerkontakt i Skatteetaten av hvordan toppledelsen mobiliserer til og gjennomfører endring?

Som beskrevet i drøftingen er toppledelsens handlinger påvirket av kravene som stilles avdelingen og dermed mulighetene de har til å avsette tid til å gjennomføre ambisjonene for omorganiseringen til Nye Skatt. Toppledelsen ser ut til å ha bidratt til å gjennomføre endringer som har gjort at avdelingen har lykkes med en del av de nye kravene, samtidig som endringene ikke alltid ser ut til å ha vært i henhold til de opprinnelig planlagte endringene og gruppeledernes forventinger til endringene. Det kan tenkes at dreiningen mot et maskinbyråkrati, som i utgangspunktet er vanskelig å endre, har ført til at endringsevnen på noen av områdene i forbindelse med Nye Skatt har blitt svekket. Ifølge endringsmålingene som har vært utført, opplevde medarbeiderne i divisjon brukerdialog i mindre grad å ha fått opplæringen/støtten de trenger for å utføre arbeidsoppgavene sine på en tilfredsstillende måte etter omorganiseringen enn før. Samtidig har lederne i Skatteetatens endringsmåling svart at de opplever å ha fått støtte til å lede medarbeiderne i oppstart av ny organisering. Funnene fra denne studien viser det kan være tegn til at gruppelederne i avdeling brukerkontakt i mindre grad opplever å ha fått denne støtten enn ledere i Skatteetaten generelt. Dette kan tenkes å ha påvirket gruppeledernes opplevelse fra før omorganiseringen til etter. Det kan også tenkes at gruppelederne hadde opplevd at de i større grad hadde fått opplæringen og støtten de trengte dersom det hadde vært større fokus på endringsstrategiene etter at omorganiseringen var iverksatt. Funnene i denne oppgaven viser at avdeling brukerkontakt har evne til å tilpasse seg. Avdelingen ser ut til å ha motiverte, engasjerte gruppeledere som har tro på toppledelsens

intensjoner med endringene. Videre fremkommer det av funnene at avdelingen har de grunnleggende forutsetningene for å lykkes med endringer, noe endringene for å lykkes med telefontjenesten viser. Samtidig har det i denne oppgaven vært drøftet momenter som kan se ut til å ha svekket endringsevnen i forhold til de opprinnelige ambisjonene som ble lagt for omorganiseringen til Nye Skatt. I drøftingen vises det til at ulike påvirkningsfaktorer, som de institusjonelle omgivelsene, toppledelsens handlingskapasitet, organisasjonens fleksibilitet ser ut til å ha bidratt til å redusere avdelingens endringsevne. Det har også blitt vist at avdelingens organisasjonstrekk har vanskeliggjort dreiningen mot en større grad av profesjonalisering, som ser ut til å være nødvendig for å lykkes med videre endringer som skal bidra til å nå målene for omorganiseringen til Nye Skatt. En risiko ved å dreie avdelingen for mye mot et maskinbyråkrati kan være at det vanskeliggjør ambisjonene om å være mer brukertilpasset, som er en nødvendig forutsetning for å opprettholde tilliten i samfunnet. Som drøftingen viser kan en større dreining mot maskinbyråkrati også se ut til å redusere evnen til fornyelse og utvikling fremover. Når det er sagt er det også viktig å påpeke at en del av faktorene som har ledet til svekket endringsevne ser i henhold til respondentens uttalelser til å være i forbedring. Det kan tyde på at det dannes gode forutsetninger for at avdelingen, på sikt, vil oppnå den endringsevnen som er nødvendig for å lykkes med ambisjonene for omorganiseringen til Nye Skatt og Skatteetatens fremtidsbilde mot 2025.

6.2 Anbefalinger

Anbefalinger etter en begrenset studie som denne må gis med varsomhet. Samtidig ser det ut til at det funnene fra denne studien danner grunnlag for å komme med noen betraktninger som kan bidra til at avdelingen lykkes med veien videre mot Nye Skatt:

- Økt fokus og informasjon om endringsvisjonen
- Økt bevisstgjøring på hvorfor endringene skal bidra til å nå visjonen
- Økt synliggjøring av hvordan toppledelsen bidrar til at ledere på lavere nivåer skal nå målene som er satt
- Økt synliggjøring av gevinster, også for den enkelte
- Økt støtte og synliggjøring av hvordan ledere på lavere nivåer har bidratt til endring
- Økt fokus på endringskompetanse og endringsledelse

Dette kan tenkes å oppnås gjennom:

- Utvelgelse og systematisk opplæring av tydelige endringsagenter (pådrivere)
- Større samhandling og dialog mellom de ulike ledelsesnivåene i avdelingen
- Tydeliggjøring av gruppeledernes handlingsrom og myndighet i den nye organiseringen
- Delegering av oppgaver nedover i hierarkiet, for å frigjøre tid for toppledelsen til å jobbe med strategiske endringer som kan bidra til å styrke entreprenørfunksjon

Funnene og konklusjonene fra denne studien må tilskrives én avdeling i Skatteetaten. Samtidig vil det kunne antas at hele eller deler av funnene vil kunne være av allmenn interesse for større offentlige og private organisasjoner. I en verden der offentlige organisasjoner og private bedrifter stadig må fornye og tilpasse seg nye forventinger og krav vil det være viktig å ha kunnskap om hva som kan påvirke evnen til å lykkes med de endringsprosessene som kan bidra til å oppnå de nye kravene fra omgivelsene. I tillegg er funksjoner som ivaretar brukernes interesser utsatt for nye krav og behov fra befolkningen. Som studien viser kan det se ut til å være viktig å vurdere hvilken organisasjonstype som egner seg for å løse de ulike behovene. Det kan derfor antas at denne studien av avdeling brukerkontakt vil kunne ha relevans for andre tilsvarende organisasjoner.

7 Referanser

Amundsen, O. & Kongsvik, T.Ø. (2008). *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Arbeids og sosialdepartementet. (2014). *Prop 1S (2014-2015), Proposisjon til Stortinget (forslag til stortingsvedtak)*. Hentet fra https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/Prop-1-S-20142015/id2005444/?q=avbyr%c3%a5kratisering&ch=1#match_0.

Arbeidsgiverportalen, D. (2019). Skatt jobber systematisk med arbeidsmiljø og endringsmålinger i sine endringsprosesser. Hentet 09.07.2020, fra https://arbeidsgiver.difi.no/nyhet/2019/11/skatt-jobber-systematisk-med-arbeidsmiljo-og-endringsmalinger-i-sine-endringsprosesser

Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse : struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (5. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforl.

Finansdepartementet. (2016). *Utredning av organiseringen av Skatteetaten*. Hentet fra https://www.regjeringen.no/contentassets/df8a0aea74e54da5a1f8c67fd7cdce16/brev_16022016.pdf.

Jacobsen, D.I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.

Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Johnsen, E., Vanebo, J.O., Valstad, S.J. & Busch, T. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforl.

Johnsen, E., Vanebo, J.O., Valstad, S.J. & Busch, T. (2009). *Strategisk ABCD : arbeidshefte til boken Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforl.

Kotter, J.P. (2017). Leading change, why transformation efforts fail. *Accountancy SA*, 19-29.

Meyer, C.B. & Stensaker, I.G. (2011). *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforl.

Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science, 26*(3), 322-341.

Moses, J.W. & Knutsen, T.L. (2012). *Ways of knowing : competing methodologies in social and political research* (2nd ed. utg.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Oppegaard, S., Arup Seip, Å. & Svalund, J. (2019). *ABE-reformen i staten, Avbyråkratisering og effektivisering gjennom budsjettkutt* (2019:36). Hentet fra Fafo: https://www.fafo.no/index.php/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/item/abe-reformen-i-staten-2

Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.

Skatteetaten. (2017a). *Prosjektmandat for Nye Skatt Fase 2 - Detaljering og innføring av ny organisering*. Internt dokument Skatteetaten.

Skatteetaten. (2017b). *Rapport om alternativ overordnet organisering av Skatteetaten*. Hentet fra https://www.regjeringen.no/contentassets/18dfd9fe383e4b4e9d972b52c7c28457/2017_organisering_skatteetaten.pdf.

Skatteetaten. (2018a). Organisasjonen. fra https://www.skatteetaten.no/om-skatteetaten/om-oss/organisasjon-og-ledelse/organisasjonen/

Skatteetaten. (2018b). Skatteetaten 2025, Skatteetatens virksomhetsstrategi 2018-2021. Hentet 17.09.2019, fra https://www.skatteetaten.no/globalassets/om-skatteetaten/om-oss/strategi/virksomhetsstrategi-2018-2021.pdf

Skatteetaten. (2019a). *Omorganiseringer i Skatteetaten*. regjeringen.no Hentet fra https://www.regjeringen.no/contentassets/e55f0845fae1456a809057495f6da511/harstveit.pdf.

Skatteetaten. (2019b). *Resultater fra endringsmåling Nye Skatt*. Hentet fra Internt dokument:

Skatteetaten. (2020). *Årsrapport 2019 for Skatteetaten*. Hentet fra skatteetaten.no: https://www.skatteetaten.no/globalassets/om-skatteetaten/analyse-og-rapporter/arsrapporter/arsrapport-2019-for-skatteetaten.pdf

Statens arbeidsmiljøinstitutt. (2018). *Faktabok om arbeidsmiljø og helse. STAMI-rapport, årgang 19, nr.3*. Hentet fra stami.no: https://stami.no/content/uploads/2018/06/Faktaboka-2018.pdf

Stouten, J., Rousseau, D.M. & Cremer, D.D. (2018). Successful Organizational Change: Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures. *Academy of Management Annals, 12*(2), 752-788. doi:10.5465/annals.2016.0095

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.

Tjora, A.H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Weber, M., Fivelsdal, E. & Østerberg, D. (2000). *Makt og byråkrati : essays om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier* (3. utg. utg.). Oslo: Gyldendal.

8 Vedlegg 1-9

Vedlegg 1: Utdrag hentet fra Skatteetatens virksomhetsstrategi 2018-2021 (Skatteetaten, 2018b):

U2 –Skape en kultur med endringskraft hvor ledere og medarbeidere tar ansvar og jobber mot felles mål

Kjennetegn ved måloppnåelse:
-Vi har en robust organisasjon som har både endringsvilje og endringsevne. Vi legger verdiene våre til grunn i alt vi gjør

- Vi har en samarbeids- og utviklingskultur som fremmer smidig utvikling og raske beslutninger
- Vi har etablert en kultur for å prøve ut endringer og nye løsninger for interne prosesser.
- Vi har en åpenhetskultur hvor vi bruker dialog og tilbakemeldinger aktivt

-Med utgangspunkt i etatens vedtatte leder-og medarbeiderplattformer, utvikler Skatteetaten fremtidsrettede og kompetente ledere og medarbeidere

-Lederplattformen medfører at vi har ledere

- som inspirerer og skaper oppslutning om etatens mål
- som tar ansvar for og realiserer strategiene og sentrale beslutninger
- har digital nysgjerrighet og kompetanse.
- legger til rette for effektive og velfungerende team
- støtter, utfordrer og involverer medarbeidere med avklart myndighet, handlingsrom og fleksibilitet
- er gode til å legge til rette for arenaer og arbeidsformer hvor ulike generasjoner og miljøers kunnskap og erfaringer kan spille hverandre gode, og øke hverandres kompetanse gjennom ny forståelse og innovative løsninger

U1 –Sikre at etaten har riktig kompetanse både på kort og lang sikt

Kjennetegn ved måloppnåelse:

-Vi har systematisk og målrettet kompetanseutvikling i tråd med samfunnsoppdraget, strategiske behov og prioriteringer

- Vi tenker helhetlig på kompetanseutvikling og har etatsfokus for alle fagmiljøer,
- Vi har høy mobilitet og bruker våre ressurser/kompetanse der behovet til enhver tid er
- Vi bygger kompetanse gjennom systematisk læring og kontinuerlig forbedring i hele organisasjonen og brukermoderne og kostnadseffektive læringsformer
- Vi har styrket vår digitale kompetanse som gjør oss i større grad i stand til å identifisere, prioritere og styre digitaliseringstiltak som gir reelle gevinster
- Vi har tverrfaglig, robuste og sterke fagmiljø
- Vi har tverrfaglige arenaer for læring og kunnskapsdeling som fremmer forbedringsarbeid
- Vi har etablerte arenaer for læring og kunnskapsdeling sammen med brukere og eksterne samarbeidspartnere

-Den enkelte forstår Skatteetatens rolle i samfunnet, sin rolle i etaten og tar ansvar for egen kompetanseutvikling i tråd med etatens behov og prioriteringer:

-Den enkelte gis mulighet til målrettet kompetanseutvikling og utvikler seg i tråd med etatens strategiske behov og prioriteringer

- Den enkelte har økte digitale ferdigheter

-Skatteetaten er en attraktiv arbeidsgiver for kunnskapsmedarbeidere med fremtidsrettet kompetanse.

P1–Utvikle en fremtidsrettet og effektiv organisasjon med enhetlige og landsdekkende prosesser

Kjennetegn ved måloppnåelse:

- Vi har besluttet hva etaten legger i ny oppgaveløsning og hva dette betyr for etatens leveranser og prosesser

- Vi har implementert ny organisasjonsstruktur med landsdekkende oppgaveløsning i resultatenheter, fellesfunksjoner og strategiske staber
- Vi har standardisert og effektivisert våre prosesser som en del av overgangen til landsdekkende oppgaveløsning
- Vi har tydelig definert ansvar og fullmakter på alle nivå i linjen for oppgaveløsningen med tilhørende prosesser

- Vi har implementert et helhetlig kvalitetsarbeid med kontinuerlig forbedring som bygger på prosesseierskapet i etatens linjeledelse
- Alle ansatte kjenner til og har forståelse for helheten i prosessene og samlede leveranser i oppgaveløsningen
- Vi samhandler i organisasjonen for bedre kvalitet og effektivitet i oppgaveløsningen
- Vi samarbeider med brukere og eksterne samarbeidspartnere for å sikre helhetlige og innovative leveranser

-Vi utvikler organisasjonen kontinuerlig

- Vi har iverksatt kontorstruktur og samlet oppgaveløsningen på færre lokasjoner, der fagmiljøene er styrket
- Vi har en fleksibel organisasjon med høy endringsevne
- Vi har effektive lederteam som tar et helhetlig ansvar for egen portefølje og etatens samfunnsoppdrag

-Vi disponerer våre ressurser i tråd med strategiske behov og prioriteringer

P2 – Forbedre etatens ledelses-, styrings- og prioriteringsevne

Kjennetegn ved måloppnåelse:

-Vi har tydelige og beslutningsdyktige ledere som kjenner sin rolle, sitt ansvar og sin myndighet

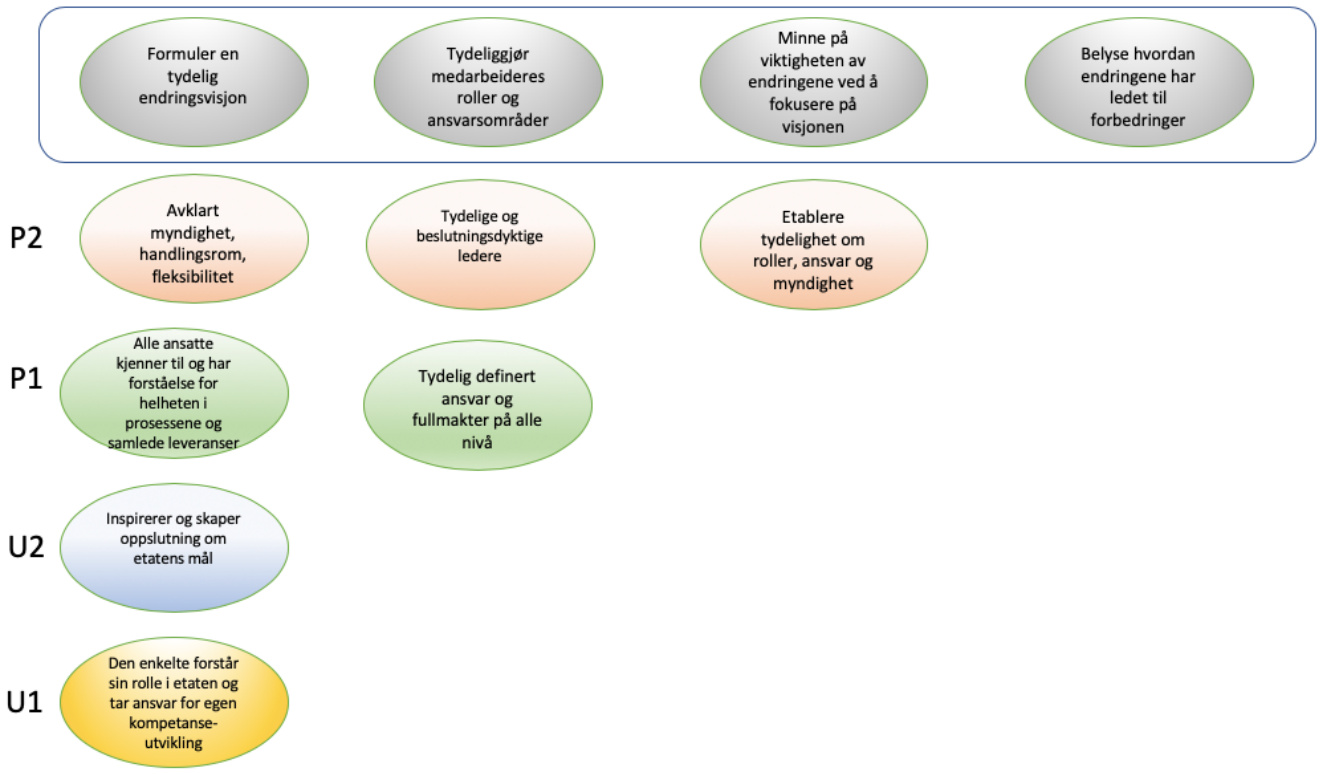
- Vi har etablert tydelighet om roller, ansvar og myndighet
- Vi har leveransedyktige ledere som tar ansvar, prioriterer og delegerer innsatsen i egen enhet slik at den støtter opp om helheten i etatens samfunnsoppdrag og virksomhetens overordnede målsetninger.
- Vi har ledere som tar i bruk sitt handlingsrom og bruker lederverktøyene i virksomhetsstyringen effektivt for å sikre forbedring, nytenkning og utvikling innenfor sitt resultat- og prosessansvar.
- Vi har ledere som sikrer gode dialoger oppover og nedover og på tvers for å sikre at prosesser, involvering og effektiv oppgaveløsning fungerer bra.

-Vi har etablert et felles helhetlig styringssystem som fremmer resultat- og effektoppnåelse

- Vi har forenklet og tydeliggjort etatens virksomhetsstyringssystem og eliminert fragmentering, konkurrerende styringslinjer og styringsdokumenter og utnyttet digitale muligheter
- Vi har lagt til rette for strategisk planlegging gjennom et felles og helhetlig planverk og god kvalitet i beslutningsgrunnlag hvor styringssignalene er enhetlige.
- Vi har etablert en felles og helhetlig utviklingsplan for Skatteetaten som gjør det enklere å prioritere
- Vi har på en enkel og brukervennlig måte tilgang til relevant og god styringsinformasjon som gjør det mulig å foreta analyser og vurderinger for å støtte opp under prioriteringer og beslutninger.
  (Skatteetaten, 2018b)

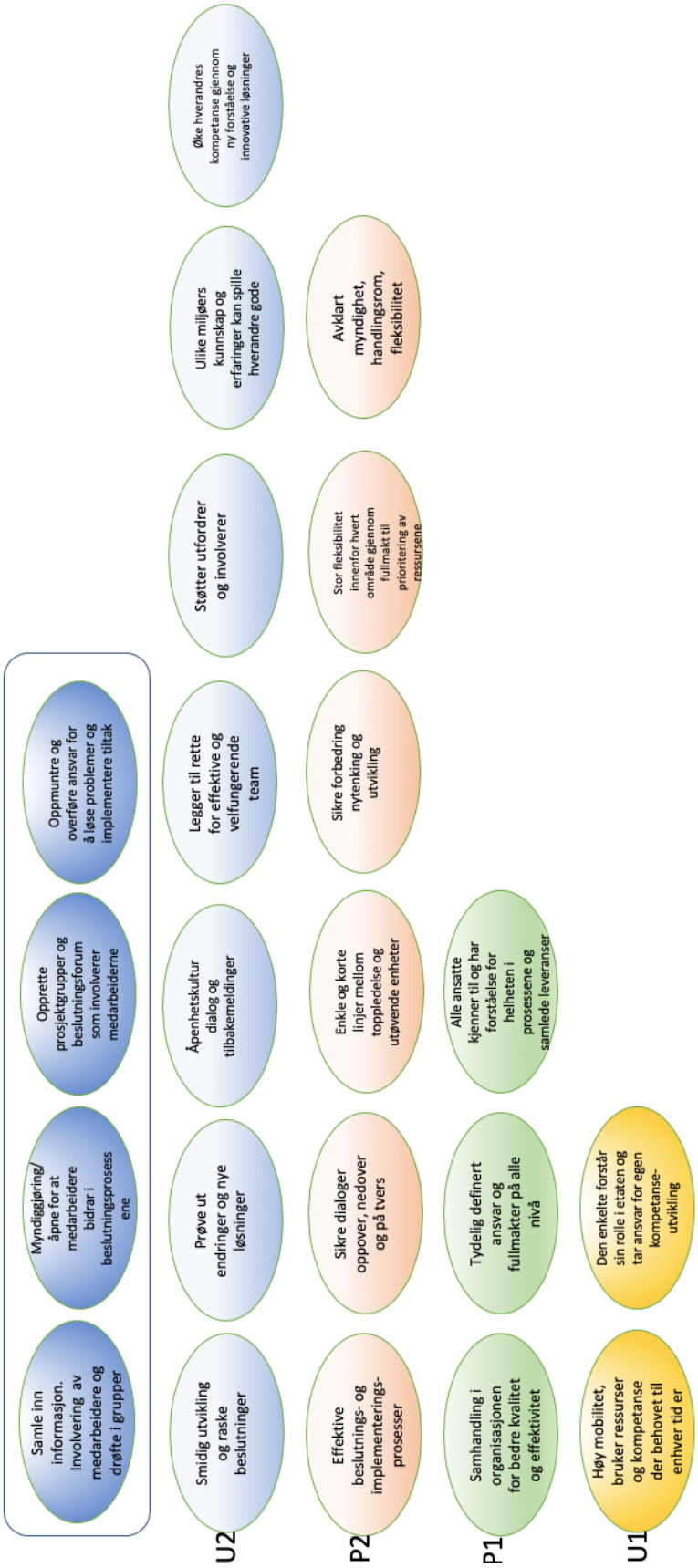
Vedlegg 2: Egenutviklede figurer som viser sammenhengen mellom Skatteetatens virksomhetsstrategi og Kotters 8 faser, med støtte fra Stouten et al. (2018), for å lykkes med ledelse av endring:

Visjon, ansvar og oppgaver:



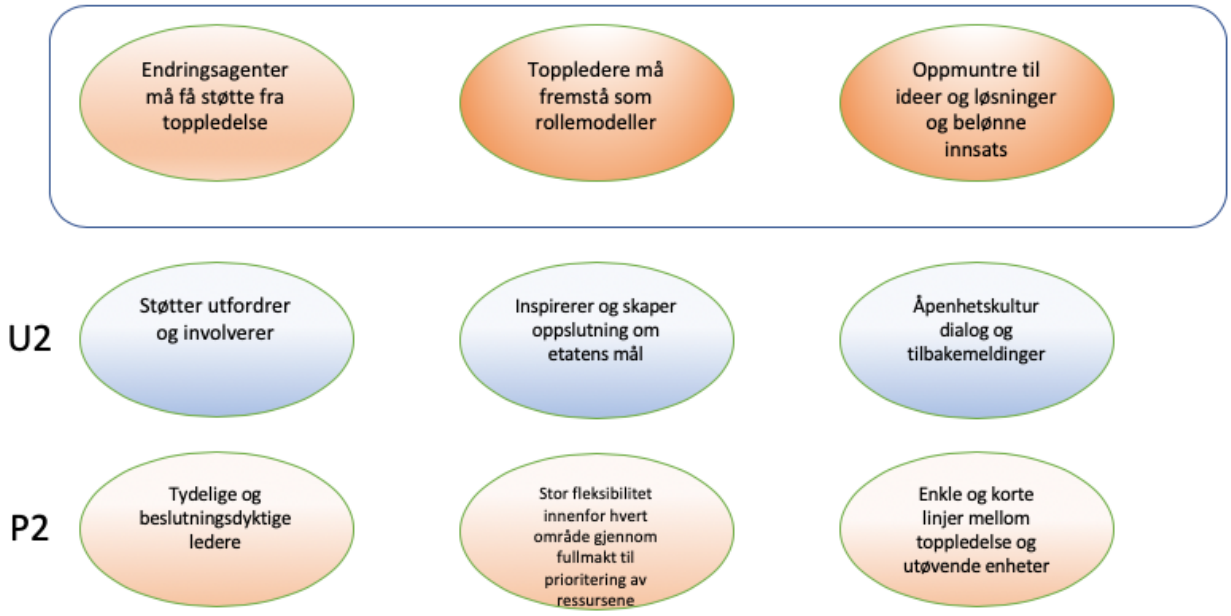
Skatteetatens virksomhetsstrategi kjennetegn ved måloppnåelse sett opp mot fasene for vellykkede endringer på områder som omhandler visjon, ansvar og oppgaver.

Medvirkning, involvering, samhandling og dialog:



Skatteetatens virksomhetsstrategi kjennetegn ved måloppnåelse sett opp mot fasene for vellykkede endringer på områder som omhandler medvirkning, involvering, samhandling og dialog.

Støtte og support:

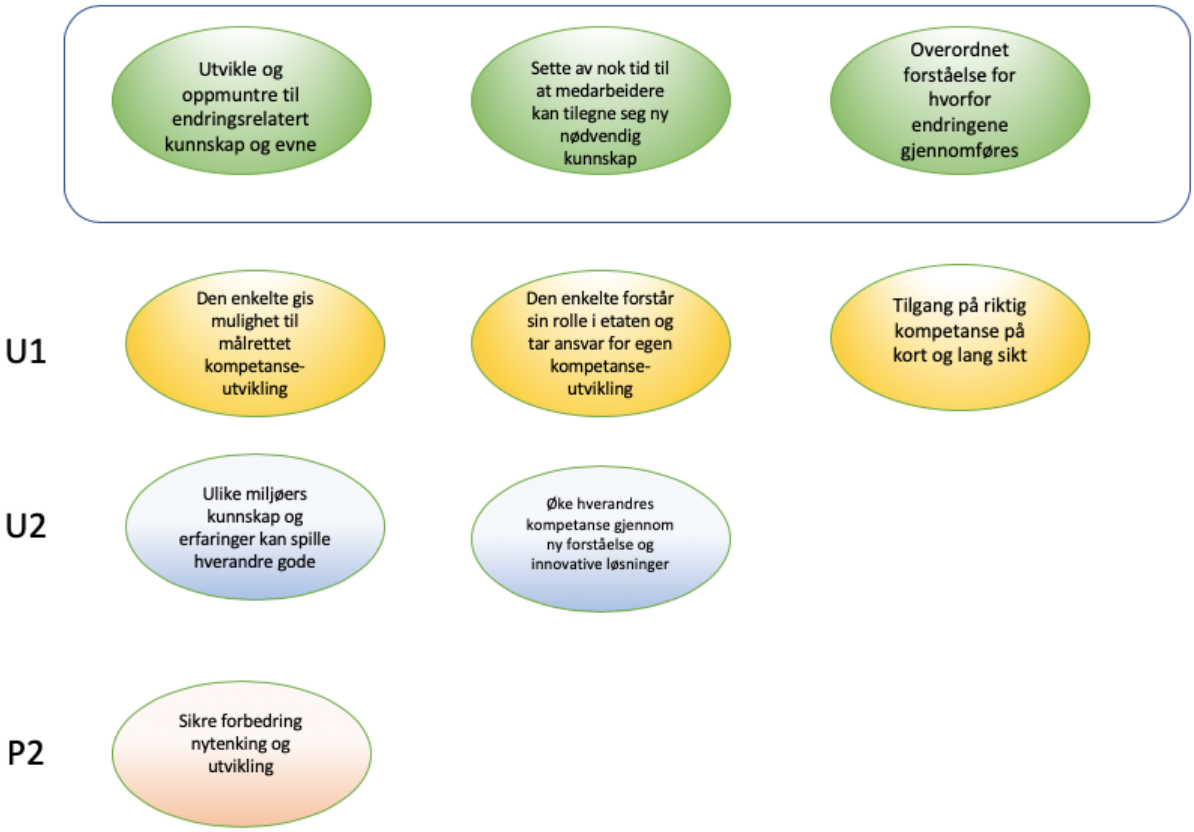


Skatteetatens virksomhetsstrategi kjennetegn ved måloppnåelse sett opp mot fasene for vellykkede endringer på områder som omhandler støtte og support.

Informasjon og kommunikasjon:

Skatteetatens virksomhetsstrategi kjennetegn ved måloppnåelse sett opp mot fasene for vellykkede endringer på områder som omhandler informasjon og kommunikasjon.

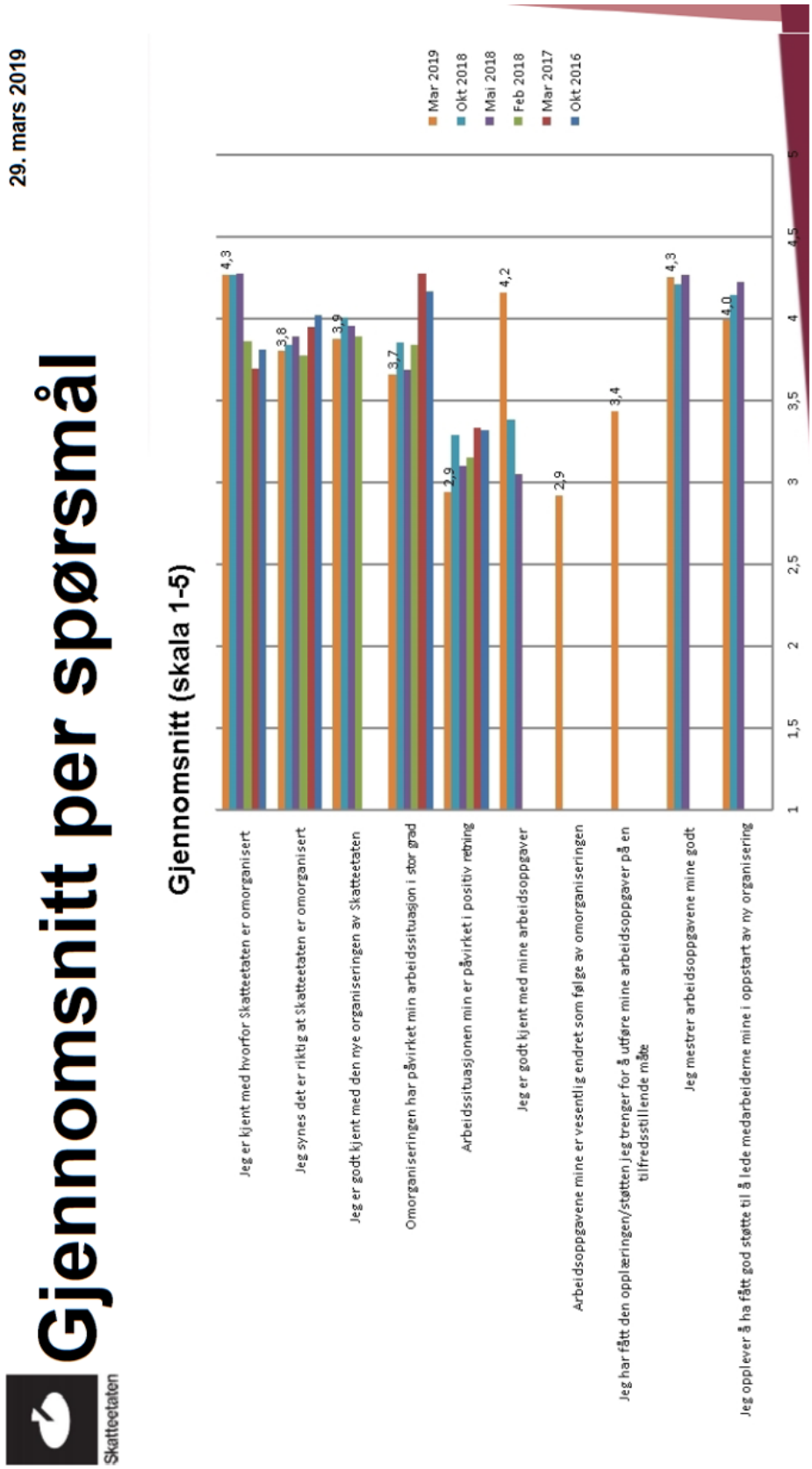
Kunnskap og kompetanse:



Skatteetatens virksomhetsstrategi kjennetegn ved måloppnåelse sett opp mot fasene for vellykkede endringer på områder som omhandler kunnskap og kompetanse.

Noen av kjennetegnene for å lykkes i Skatteetatens virksomhetsstrategi omhandler mer enn én av kategoriene. Et eksempel er fra P1 «alle ansatte kjenner til og har forståelse for helheten i prosessene og samlede leveranser». Dette kjennetegnet omhandler både visjonen, eller fremtidsbildet som Skatteetaten har valgt å kalle det, og informasjon og kommunikasjon.

Vedlegg 3: Resultater fra endringsmåling Nye Skatt



Resultater fra endringsmåling Nye Skatt (Skatteetaten, 2019b)

Vedlegg 4: Tillatelse til å sitere fra prosjektmandat for Nye Skatt

From: Hansen, Tord Bern
Date: 10 August 2020 at 08:14:25 CEST
To: Berglund, Christer
Subject: SV: Masteroppgave med innlevering 31.08 - tillatelse til å sitere fra prosjektmandat for nye skatt fase 2

Hei,

Du kan sitere fra prosjektmandatet.

Mvh Tord

Fra: Berglund, Christer

Sendt: tirsdag 7. juli 2020 12:41

Til: Hansen, Tord Bern

Emne: Masteroppgave med innlevering 31.08 - tillatelse til å sitere fra prosjektmandat for nye skatt fase 2

Hei,

Jeg har tidligere vært i kontakt med ansvarlig for forskning hos oss og det ble da konkludert med at bruk av informasjon fra dokumenter som ikke inneholder personopplysninger skal avklares med den som står som dokumenteier. I dette tilfellet er det Hans Christian som står som eier, så da ble det mer naturlig å høre med deg, som har skrevet dokumentet.

Dokumentet det gjelder er: Prosjektmandat for Nye Skatt Fase 2 (24.10.2017).

De mest interessante delene for meg er det som handler om planen for ledelse og planlagt involvering underveis i omorganiseringen til Nye Skatt. Jeg har intervjuet 10 gruppeledere i avdeling brukerkontakt (hvor jeg selv jobber som gruppeleder) og kort oppsummert skriver jeg om hvordan Skatteetatens strategi i forhold til fremtidsbildet og opplevelsen av omorganiseringen blant gruppelederne samsvarer med fasene for en vellykket omorganisering i henhold til b.l.a Kotter og andre teoretikere.

Ingen av opplysningen jeg skal benytte omfattes av personvernreglement, utenom intervjuene som ble godkjent av Norsk senter for forskningsdata.

Jeg har allerede fått tillatelse til å benytte resultatene fra endringsmålingene i forbindelse med Nye Skatt. Utover det benytter jeg dokumenter som ligger fritt tilgjengelig på Skatteetaten.no. Dokumentet jeg nå ønsker å sitere til er unntatt offentlighet etter §14 og jeg må derfor spørre om tillatelse til å kunne sitere. Grunnen til at denne forespørselen kommer sent er at jeg nå har oppdaget at det ville være bra å også ha med noe om hvordan vi så for oss at vi faktisk skulle gjennomføre deler av omorganiseringen. En del står i virksomhetsstrategien, men det oppleves å være litt overordnet når det kommer til omorganiseringen til Nye Skatt. Som sagt er det ikke omfattende sitering det her er snakk om men for eksempel noe fra 2.4 som omhandler ledelse, involvering, kommunikasjon, 4.2.4 Ledelse, kultur og HR, 4.2.7 Kommunikasjon, 4.4. Involvering og 4.5 Informasjon. Jeg ønsker med andre ord å vise til at Skatteetaten hadde en detaljert plan for de områdene som jeg viser til. Dersom det ikke er mulig å signere fra dokumentet vil jeg generelt vise til at jeg som gruppeleder i Skatteetaten er kjent med at Skatteetaten hadde en plan for de ulike områdene, men at de er unntatt offentlighet.

Dokumentets plassering i Elark:

- Prosjektmandat for nye skatt fase 2 (24.10.2017) - https://elark-hist2018.skead.no/ephorteweb/API/GETDOC/Default.aspx?JP_ID=30771748&JP_HDOKTYPE_G=PDF&WORKFOLDER=&EphorteDb=EPHORTEHIST

Prosjektet skal kulminere i min avsluttende masteravhandling i studiet Master of Public Administration ved NTNU. Resultatene fra intervjuene vil ikke bli benyttet til formål utover masteravhandlingen.

- Hvem som skal ha tilgang til opplysningene: Christer Berglund og veileder Trond Stiklestad, førstelektor ved NTNU Handelshøyskolen. Trond Stiklestad har signert taushetserklæring, som er vedlagt.

- Hvor søkeren holder til og eventuelt hvilken forskningsinstitusjon: Søkeren jobber som underdirektør i Skatteetaten, avd. brukerkontakt og studerer ved NTNU Handelshøyskolen.

- Søkernes forskningsmessige kompetanse (CV): Er i ferd med å fullføre Master of Public Administration ved NTNU Handelshøyskolen.

- Begrunnelse for hvorvidt opplysningene skal være identifiserbare eller kan utleveres i anonymisert form: Dokumentet vil bli inkludert i referanselisten, men det vil kun bli benyttet faktaopplysninger fra dokumentet, ingen referanser til personer vil bli benyttet.

- Hvor lenge prosjektet skal vare: Masteravhandlingen skal leveres inn 31.08.2020, og prosjektet vil med det avsluttes den dagen.

NTNU er ansvarlig for prosjektet

Prosjektet er godkjent av avdelingsdirektør i Brukerkontakt, Ove Nyland

Jeg håper dette er mulig, da det vil bidra til å løfte oppgaven min ett hakk.

Skulle du trenge mer info fra meg, ta gjerne kontakt.

Med hilsen
Christer Berglund
underdirektør
Skatteetaten
Brukerdialog, brukerkontakt, seksjon 1

Vedlegg 5: Tillatelse til å gjennomføre intervjuer av gruppeledere

Fra: Nyland, Ove
Sendt: onsdag 19. februar 2020 08:21
Til: Berglund, Christer
Kopi: Abelsnes, Lise
Emne: SV: Masteravhandling - tillatelse til å undersøke Brukerkontakt/Intervjue ledere

Hei Christer

Ser du har fått tilbakemelding fra HR. Når vi har ledere som tar tilleggsutdanning ønsker jeg at vi skal tilrettelegge for å bistå der vi kan. Får du ledere som har anledning til å stille opp så er det ok. Lykke til med oppgaven!

Hilsen Ove

Fra: Berglund, Christer
Sendt: mandag 10. februar 2020 09:42
Til: Nyland, Ove
Kopi: Abelsnes, Lise
Emne: Masteravhandling - tillatelse til å undersøke Brukerkontakt/Intervjue ledere

Hei,

Som dere ser nedenfor har det tatt litt tid å få avklaringer, men så vidt jeg kan se kan jeg bruke interne dokumenter i masteroppgaven så lenge jeg har søkt innsyn og fått det innvilget.

Når det gjelder intervjuer av ledere, så er jeg nå sendt tilbake til dere for beslutning om jeg får tillatelse til det. Jeg ønsker å intervjue **maks** 10 ledere (helst færre) i avdeling brukerkontakt. Jeg kommer til å begrense hvert intervju til maks 1 time, og intervjuene vil ikke kreve noe forarbeid eller etterarbeid for lederne.

Jeg har lagt ved min egen interne prosjektskisse, dersom dere skulle ønske å se hvordan planen for oppgaven ser ut.

Trenger dere noe mer av meg nå?

Med vennlig hilsen,

Christer

Vedlegg 6: Tillatelse til å benytte endringsmåling

Fra: Johansen, Line Marie Lyhell

Sendt: onsdag 3. juni 2020 14:48

Til: Berglund, Christer

Emne: SV: Søknad om å benytte informasjon fra endringsundersøkelsen Nye Skatt

Hei Christer,

Det er i orden å bruke rapporten. Lykke til med masteroppgaven. Det høres veldig spennende ut.

Mvh Line

Med hilsen
Line Marie Lyhell Johansen
Seniorrådgiver HR
Skatteetaten
Skattedirektoratet, HR, kompetanse og ledelse

Fra: Berglund, Christer

Sendt: onsdag 3. juni 2020 12:12

Til: Johansen, Line Marie Lyhell

Emne: Søknad om å benytte informasjon fra endringsundersøkelsen Nye Skatt

Hei,

Viser til tidligere korrespondanse med Forskning fellespost.

Jeg har blitt henvist til eier av vedlagte dokument for å be om å få benytte resultatene i min masteroppgave som handler om endringskapasitet i avdeling Brukerkontakt ifm omorganisering til Nye Skatt.
Oppgaven er godkjent av avdelingsdirektør Ove Nyland og jeg har fullført intervjuer av gruppeledere i BK.

Jeg syntes det kunne være interessant å ha med noen av resultatene for å se opp mot det gruppelederne sier om sine opplevelser av omorganiseringen til Nye Skatt.

Ingen individer skal identifiseres i oppgaven. Slik jeg forstår det av det Thorild skriver så skal det da i utgangspunktet ikke være noe problem å benytte informasjon fra det vedlagte foilsettet.

Det står ikke noe tilgangskode eller om det er u.off.

Så da søker jeg nå deg om å benytte det.

Med hilsen
Christer Berglund
underdirektør
Skatteetaten
Brukerdialog,brukerkontakt,seksjon 1

Vedlegg 7: Godkjenning fra NSD til å behandle personopplysninger

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Hvordan er Skatteetatens endringsevne i forhold til de ambisjonene som er lagt før omorganisering til Nye Skatt?

Referansenummer

507340

Registrert

15.04.2020 av Christer Berglund - chberglu@stud.ntnu.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for økonomi (ØK) / NTNU Handelshøyskolen

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Trond Stiklestad, trond.stiklestad@ntnu.no

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Christer Berglund, chberglu@stud.ntnu.no

Prosjektperiode

20.04.2020 - 31.08.2020

Status

17.04.2020 - Vurdert

Vurdering (1)

17.04.2020 – Vurdert Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 17.04.2020, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte. MELD

VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres. TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.08.2020. LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a. PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet DE REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned. FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon. OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet! Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 8: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Fra: Berglund, Christer

Sendt: mandag 20. april 2020 15:43

Til: (alle gruppeledere i avd. Brukerkontakt)

Hei,

Jeg skal levere avsluttende masteravhandling den 31.08.20 og trenger i den forbindelse 6-10 informanter som kan delta på intervju. Intervjuet beregnes til å vare maks 1 time og vil bli gjort på Skype.

All informasjon om intervjuene står beskrevet i informasjonen nedenfor.

Med vennlig hilsen,

Christer

Vil du delta i studien

«Hvordan er Skatteetatens endringsevne i forhold til de ambisjoner som ble lagt i forkant av omorganisering til Nye Skatt»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å forsøke å avdekke graden av endringsevne er i avdeling Brukerkontakt i Skatteetaten i forbindelse med omorganiseringen til Nye Skatt. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Det er nå over ett år siden omorganiseringen til Nye Skatt ble iverksatt fra den 01.01.2019. I den forbindelse antas det å være interessant å se på hvordan Skatteetaten, og da spesielt avdeling Brukerkontakt har håndtert endringene så langt. Grunnlag for forskningen vil være Skatteetatens ambisjoner i forkant av omorganiseringen, samt intensjonene og de forventede effektene som ble beskrevet i forkant av omorganiseringen. Hovedformålet, som også kommer frem i problemstillingen (Hvordan er Skatteetatens endringsevne i forhold til de

ambisjoner som ble lagt i forkant av omorganisering til Nye Skatt) er å se på graden av Skatteetatens evne til å utføre endringene.

Prosjektet skal kulminere i min avsluttende masteravhandling i studiet Master of Public Administration ved NTNU. Resultatene fra intervjuene vil ikke bli benyttet til formål utover masteravhandlingen.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?
NTNU er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?
Utvalgskriteriene for å delta i studien er at du skal ha jobbet som underdirektør i Skatteetaten i minst 1 år før omorganiseringen til Nye Skatt og at du jobber som underdirektør i avdeling Brukerkontakt i dag. Dersom du ikke oppfyller kriteriene, takker jeg for interessen og ber deg se bort ifra denne henvendelsen.

Intervjuene er drøftet med HR og det er innhentet tillatelse fra avdelingsdirektør Ove Nyland for å utføre intervjuene.

Dersom flere enn 10 personer ønsker å bidra med et intervju, vil 10 kandidater velges ved vilkårlig trekning.

Hva innebærer det for deg å delta?
Alle som deltar på intervju vil ha samme stilling i avdeling Brukerkontakt og svarene vil ikke knyttes til persondata. All informasjon fra intervjuene vil bli anonymisert, slik at informasjonen ikke skal kunne spores tilbake til deg. Du vil kunne kjenne igjen egne utsagn og avdelingen som er undersøkt vil være kjent. Hvilke som konkret har deltatt på intervju vil være ukjent. Du vil når som helst kunne be om sitatsjekk før sitater blir inkludert i masteravhandlingen.

Intervjuet vil foregå på Skype og vil vare i maks 60 minutter. Jeg vil stille deg spørsmål om tiden før og tiden etter omorganisering til Nye Skatt. Spørsmålene er forhåndsdefinert i en intervjuguide, og alle intervjukandidater vil bli stilt samme spørsmål.

Intervjuet vil bli tatt opp på mobiltelefon, men svarene dine vil ikke bli knyttet til deg som person. Opptakene vil bli transkribert til notatform i etterkant av intervjuene og vil deretter bli slettet. Sletting av opptak vil skje senest innen 31. august 2020.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Navnet ditt vil kun knyttes til samtykke du har gitt per e-post og vil bli lagret separat fra opptak og notater fra intervju. I intervjuet vil du ikke bli spurt om navn eller andre personopplysninger, men kun registreres med kandidatnummer, f.eks. kandidat 1.

Masterstudent Christer Berglund vil være intervjuer og vil også være den eneste som har tilgang til lydopptakene og notatene fra intervjuene. Det er kun resultater fra intervjuene som vil legges frem i masteravhandlingen, samt utvalgte anonymiserte sitater der det er formålstjenlig.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Alle personopplysninger i form av signatur på samtykke slettes når oppgaven er godkjent, noe som etter planen er innen 31.12.2020. Alle opptak, notater og transkriberinger fra intervju slettes innen 31.08.2020.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- NTNU Handelshøyskolen ved førstelektor Trond Stiklestad, telefon: XXXXXXXX, e-post: trond.stiklestad@ntnu.no
- NTNUs personvernombud er Thomas Helgesen, e-post: thomas.helgesen@ntnu.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Christer Berglund
mob: XXXXXXXX
chberglu@stud.ntnu.no

Dersom du ønsker å delta ber jeg om at du kopierer denne teksten inn i en e-post og sender

til: chberglu@stud.ntnu.no

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hvordan er Skatteetatens endringsevne i forhold til de ambisjoner som ble lagt i forkant av omorganisering til Nye Skatt», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til å delta i intervju.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet den 31.08.2020

Med vennlig hilsen
[Ditt navn her]

Vedlegg 9: Intervjuguide

Hvordan påvirkes endringsevnen i avdeling brukerkontakt i Skatteetaten av hvordan toppledelsen mobiliserer til og gjennomfører endring?

Intervjuet vil vare i maks 60 minutter og deles opp i 5 deler.
I den første delen vil jeg stille noen generelle spørsmål om din rolle i avdeling Brukerkontakt.
Del 2 vil handle om din opplevelse av hensikten med omorganiseringen, planleggingen av den og dine tanker rundt hvem som er de ansvarlige i omorganiseringen
Del 3 vil handle om informasjon og kommunikasjon med spesielt fokus på ledelsen over deg
Del 4 vil handle om din opplevelse av evnen til endring i avdeling Brukerkontakt, samt litt om dine rammer for å kunne lykkes.
Del 5 vil gi deg mulighet til å fortelle fritt om temaer du ønsker å belyse.

1. Generelle spørsmål

1. Før vi starter, er det noe du lurer på i forbindelse med intervjuet?
   (Da tenker jeg på informasjonen i forkant, hvordan opplysningene behandles, hva som skjer i etterkant av intervjuet eller liknende?)
2. Hvor lenge har du jobbet i Skatteetaten og hvor lenge har du jobbet med brukerkontakt?
3. Hva var dine arbeidsoppgaver før omorganiseringen og nå etter omorganiseringen til Nye Skatt?

2. Opplevd hensikt med omorganisering/planlegging/ansvarlige

4. Når fikk du vite at Skatteetaten skulle omorganiseres til Nye Skatt?
5. Finnes det noen overordnet visjon for endringene som du vet om?
6. Kjenner du til om Skatteetaten har noen konkrete ambisjoner for omorganiseringen til Nye Skatt? I så fall hva er dine tanker rundt disse?
7. Kan du fortelle litt om hvordan du har opplevd fordelingen av ansvar, myndighet og oppgaver i omorganiseringen til Nye Skatt?
8. Hvem mener du er pådriverne for omorganiseringen? Har ditt inntrykk av hvem som er pådriverne endret seg underveis?

3. Informasjon/ledelsen over deg

9. Hva er din generelle opplevelse av informasjonen du har fått underveis i omorganiseringen til Nye Skatt?
10. Utfra din forståelse, hvordan jobber ledelsen med å endre ting?
11. Hvordan opplever du at ledelsen går frem for å skape forståelse for endringene?
    Hva legger de vekt på?
12. Hvordan er din opplevelse av ledelsens evne til å legge til rette for dialog og skape motivasjon nedover i organisasjonen?
13. Hvordan er din opplevelse av ledelsens evne til å gi støtte og support?
14. Hvordan opplever du at ledelsen bidrar til at organisasjonen lykkes med målene som er satt?

4. Endringsevne/ledelsen/involvering/rammer

15. Kan du si litt om din opplevelse av hvordan ledelsen legger til rette for involvering og medvirkning til de endringene som utføres?
16. Hvem eller hva påvirker dine beslutninger og handlinger når du jobber med endringer?
17. Kan du gi noen eksempler på hvordan du omsetter endringer til praksis?
18. Hvordan opplever du muligheten til å tilegne deg den kompetansen du trenger for å kunne løse oppgavene i Nye Skatt?
    Hva mener du, eksempler?
    Hvordan er det tilrettelagt for å få kompetansen?
19. Hvordan opplever du nåsituasjonen sammenliknet med bildet du dannet deg av Nye Skatt, i forkant av omorganiseringen til Nye Skatt?
20. Hvordan opplever du totalt sett avdeling Brukerkontakt sin evne til endring? (Hvorfor bra/dårlig?)
21. Hva mener du er viktigst med hensyn til avdelingens endringsevne? (Da tenker jeg på styrker og forbedringspunkter.)
22. Tilslutt, på en skala fra 1-10 hvor 10 er helt positiv til omorganiseringen og 1 er helt negativ til omorganiseringen. Hvor ville du plassere deg selv?

5. Ordet er fritt

23. Er det andre ting du ønsker å si noe om?

Christer Berglund

Hvordan kan toppledelsens handlinger påvirke organisasjoners endringsevne?

NTNU
Kunnskap for en bedre verden