

Organisasjonsforpliktelse og endringer i organisasjoner

Hvor forpliktet er Skatteetaten sine ansatte til organisasjonen,

og har ROS gjort noe med denne forpliktelsen?

- en case-studie

Ingrid Håverstad

Veileder:
Bjørn-Tore Flåten

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som en del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet innestår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

"Labor is prior to and independent of capital. Capital is only the fruit of labor, and could never have existed if labor had not first existed. Labor is the superior of capital, and deserves much the higher consideration. Capital has its rights, which are as worthy of protection as any other rights. Nor is it denied that there is, and probably always will be, a relation between labor and capital producing mutual benefits. The error is in assuming that the whole labor of community exists within that relation."

-Abraham Lincoln December 3, 1861, State of the Union Address.

Forord

Denne oppgaven er utarbeidet som en avsluttende oppgave på masteren i Økonomi og Administrasjon ved Universitet i Agder, retning International Management and Strategy, og utgjør 30 studiepoeng.

Jeg valgte å skrive en oppgave med endring og organisasjonsforpliktelse i fokus fordi jeg synes dette er interessante og viktige områder å ha kunnskap om. Valget falt på Skatteetaten som er en landsomfattende statlig organisasjon som har gjennomgått en stor omorganisering i 2008.

Å skrive denne oppgaven har vært svært utfordrende, men det har samtidig vært av svært lærerik prosess.

Jeg vil gjerne starte med å takke min veileder Bjørn-Tore Flåten ved Institutt for Økonomi, Universitetet i Agder, for gode innspill og oppfølging i prosessen. Jeg vil også gi en stor takk til min pappa Bjørn, og mamma Martha, som har vært en stor støtte og hjelpsomme gjennom hele perioden og styrket motivasjonen min når jeg har møtt på utfordringer. Jeg vil også takke alle venner som har kommet med oppmuntrende ord og vært gode å diskutere oppgaven med.

Sist men ikke minst vil jeg takke de hyggelige og ansatte og lederne i Skatteetaten som har satt av tid til intervjuer og slik gjort denne oppgaven mulig. Det har vært et godt samarbeid, og jeg vil spesielt takke Sverre Kvammen ved Skatteopplysningen Kristiansand som har vært positivt innstilt til og behjelpelig gjennom hele prosessen.

Kristiansand, 3. juni, 2013

Ingrid Håverstad

Sammendrag

Oppgaven er basert på intervjuer av elleve ansatte, tre mellomledere og to toppledere i Skatteetaten. Formålet med denne studien var å bestemme graden av organisasjonsforpliktelse de ansatte hadde til Skatteetaten og finne ut om reorganiseringen av Skatteetaten (ROS) i 2008 hadde noen påvirkning på denne forpliktelsen.

Jeg starter med å gjennomgå relevant teori om emnene strategisk endring, de ulike deltakerne i en endringsprosess, organisasjonsforpliktelse, arbeidsmiljø, jobbsikkerhet, lønnstilfredshet og medbestemmelse i beslutningsprosesser.

Deretter presenteres metodevalgene jeg har tatt. Jeg har brukt et kvalitativt design og har laget en intervjuguide basert på spørsmål som har blitt benyttet i tidligere studier på organisasjonsforpliktelse. Intervjuguiden er delt inn i emnene; endring, arbeidsmiljø, jobbsikkerhet, lønnstilfredshet, deltakelse i beslutningsprosesser og organisasjonsforpliktelse.

I neste kapittel presenteres resultatene som har kommet frem i intervjuene. Resultatene er organisert i samme rekkefølge som de ble listet i intervjuguiden.

I kapittel fem drøftes resultatene og avslutningsvis kommer den endelige konklusjonen og jeg kommenterer studiens validitet og reliabilitet.

Det er svært lav personalomsetning i Skatteetaten men samtidig var det mange som var misfornøyde i tiden etter ROS. Ut i fra intervjuene jeg har gjennomført i Skatteetaten er det den kalkulerende forpliktelsen som er mest fremtredende som karakteriseres av de ansattes opplevde kostnader forbundet med å forlate organisasjonen. Det er også elementer av affektiv forpliktelse som indikerer at de ansatte har et følelsesmessig forhold til organisasjonen men denne typen forpliktelse de utviser er klart rettet mot arbeidskollegaene og det generelle arbeidsmiljøet i organisasjonen og det vises ikke noe tegn til at de ansatte føler noe identifisering med organisasjonen i seg selv. Det uttrykkes et sterkt ønske fra flere av de ansatte om en forbedret kommunikasjon og samarbeid med toppledelsen.

Det kan ikke på bakgrunn av innsamlet informasjon konkluderes med at ROS hadde noen direkte påvirkning på organisasjonsforpliktelsen til de ansatte.

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|----------|
| Forord..... | V |
| Sammendrag..... | V |
| Innholdsfortegnelse..... | V |
| 1. Innledning..... | 1 |
| 1.1 Bakgrunn og valg av tema..... | 1 |
| 1.2 Skatteetaten..... | 2 |
| 2. Teori..... | 4 |
| 2.1. Strategisk endring..... | 4 |
| 2.1.1 Bakgrunnen for studiene av strategisk endring..... | 4 |
| 2.1.2 Logisk inkrementalisme..... | 5 |
| 2.1.3 Lewins change modell..... | 5 |
| 2.1.4 Endrings initiativtakere og endringsmottakere..... | 6 |
| 2.1.4.1 Toppledelsen..... | 6 |
| 2.1.4.2 Mellomlederes rolle i en strategisk endring..... | 8 |
| 2.1.4.3 Individet i organisasjonen..... | 9 |
| 2.2 Organisasjonsforpliktelse..... | 9 |
| 2.2.1 Tidligere forskning på organisasjonsforpliktelse..... | 10 |
| 2.2.2 Trekomponent modellen..... | 12 |
| 2.2.2.1 Affektiv forpliktelse..... | 12 |
| 2.2.2.2 Kalkulerende Forpliktelse..... | 13 |
| 2.2.2.3 Normativ Forpliktelse..... | 14 |
| 2.2.3 Utfall av organisasjonsforpliktelse..... | 14 |
| 2.2.4 Forløperne til affektiv organisasjonsforpliktelse..... | 15 |
| 2.2.4.1 Arbeidsmiljø..... | 16 |
| 2.2.4.2 Jobbsikkerhet..... | 16 |
| 2.2.4.3 Lønnstilfredshet..... | 17 |

| | |
|---|-----------|
| 2.2.4.4 Deltakelse i beslutningsprosesser..... | 17 |
| 3. Metode..... | 18 |
| 3.1 Valg av metode..... | 18 |
| 3.2 Design..... | 19 |
| 3.3 Kilder og innsamling av data..... | 20 |
| 3.4.Utvelgelse av intervjuobjekter..... | 20 |
| 3.5 Intervjuguidene..... | 21 |
| 3.6 Utførelse av intervjuene..... | 22 |
| 3.6.1 Transkribering..... | 22 |
| 3.7 Systematisering..... | 23 |
| 3.8 Validitet og reliabilitet | 23 |
| 3.9 Beskrivelse av Skatteetaten..... | 23 |
| 3.9.1 Medvirkning og involvering av de ansatte i ROS..... | 24 |
| 4. Resultater..... | 26 |
| 4.1 Åpningsspørsmålet..... | 26 |
| 4.2 ROS..... | 26 |
| 4.2.1 De ansattes beskrivelse av ROS..... | 26 |
| 4.2.2 Arbeidshverdagen etter ROS..... | 27 |
| 4.2.3 Ledernes innstilling til ROS..... | 28 |
| 4.2.4 De ansattes innstilling til ROS og endring..... | 29 |
| 4.2.5 ROS' måloppnåelse..... | 30 |
| 4.3 Arbeidsmiljø..... | 31 |
| 4.4 Jobbsikkerhet..... | 32 |
| 4.5 Lønnstilfredshet..... | 33 |
| 4.6 Medbestemmelse i beslutningsprosesser..... | 34 |
| 4.6.1 Ansattes innflytelse på ROS..... | 36 |
| 4.7 Forpliktelse..... | 37 |

| | |
|---|-----------|
| 4.7.1 Affektiv forpliktelse..... | 37 |
| 4.7.2 Kalkulerende forpliktelse..... | 38 |
| 4.7.3 Normativ forpliktelse..... | 38 |
| 5. Drøfting..... | 40 |
| 5.1 ROS..... | 40 |
| 5.2 Arbeidsmiljø..... | 41 |
| 5.3 Jobbsikkerhet..... | 42 |
| 5.4 Medbestemmelse i beslutningsprosesser..... | 42 |
| 5.5 Forpliktelse..... | 43 |
| 5.5.1 Affektiv forpliktelse..... | 44 |
| 5.5.2 Kalkulerende forpliktelse..... | 45 |
| 5.5.3 Normativ forpliktelse..... | 45 |
| 6. Konklusjon..... | 47 |
| 6.1 Studiens validitet og reliabilitet..... | 47 |
| 6.1.1 Reliabilitet..... | 48 |
| 6.1.2 Validitet..... | 48 |
| 6.2 Videre forskning..... | 49 |
| 7. Kilder..... | 50 |
| 8. Vedlegg..... | 54 |
| Vedlegg 1: Organisasjonskart, Skatteetaten..... | 54 |
| Vedlegg 2: Infomail til de ansatte..... | 55 |
| Vedlegg 3: Intervjuguide ansatte..... | 56 |
| Vedlegg 4: Intervjuguide ledelsen..... | 59 |
| Vedlegg 5: Kategorisering av data..... | 60 |

FIGUROVERSIKT

| | |
|--|-----------|
| Figur 1: Sensemaking & sensegiving (Gioia & Chittipeddi, 1991)..... | 8 |
| Figur 2: Forløpere til affektiv forpliktelse (Steers, 1977)..... | 15 |
| Figur 4. Forløpere til organisasjonsforpliktelse. (Abdullah & Ramay, 2012)..... | 16 |

1. Innledning

Jeg vil i dette kappitlet forklare bakgrunnen for mitt valg av tema for denne oppgaven. Deretter vil jeg introdusere emnene jeg skal gjennomgå og gi en kort presentasjon av Skatteetaten som er organisasjonen jeg har valgt å bruke som case i denne oppgaven.

1.1 Bakgrunn og valg av tema

Offentlig sektor har de siste årene gjennomgått flere store reformer og formålet med disse har vært effektivisering og innføring av ulike markedsorienterte styringsmekanismer. I flere tilfeller har det blitt innført større grad av mål og resultatstyring og økt grad av brukerorientering (Fallan & Pettersen, 2010). I og med at organisasjoner er i stadig endring trengs det kontinuerlig forskning på hvordan man gjennomfører endring på best mulig måte og hvordan de ansatte påvirkes av en slik prosess både på kort og lang sikt.

Når en ansatt har jobbet i lengre tid i en organisasjon blir han del av arbeidsstokken og sitter i de fleste tilfeller på en del taus kunnskap som det er fare for at går tapt hvis personen forlater organisasjonen. Når man foretar en endring på en arbeidsplass er det derfor viktig at endringen ikke påvirker deres organisasjonsforpliktelse slik at de fortsetter sitt arbeidsforhold ettersom flere studier har vist at det er en klar sammenheng mellom organisasjonsforpliktelse og personalomsetting (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Porter, Crampon & Smith 1976). Det er derfor viktig at det forskes på hvordan endringer påvirker de ansattes forpliktelse til en organisasjon slik at man kan unngå å miste verdifull kunnskap og kompetanse i forbindelse med endring.

En organisasjon som har gjennomgått en omfattende reform som beskrevet innledningsvis er Skatteetaten. I 2008 innførte Skatteetaten sin hittil største endring; reorganisering av Skatteetaten (ROS). Jeg hadde lenge visst at jeg ønsket å skrive om temaet endring og valget falt på Skatteetaten. Dette er en interessant bedrift å skrive om fordi det er en stor statlig bedrift, og omorganiseringen de gjennomførte påvirket store deler av Norges befolkning - både de ansatte og brukerne av skatteetatens tjenester. Etter omorganiseringen kom det frem at de ansatte ikke trivdes like godt som før, motivasjonen var gått ned og de følte ikke de behersket arbeidsoppgavene i like høy grad. Det kom også frem at det var store sosiale skiller i de nye

avdelingene ettersom det ble en blanding av flere forskjellige arbeidskulturer når en stor andel av de ansatte måtte bytte lokaler og arbeidskollegaer (Bøhn, Kristiansen og Thorstensen, 2009).

Det er veldig interessant å undersøke om denne omstillingen fortsatt har betydning for de ansattes forpliktelse til organisasjonen i dag, nå som det er fem år siden den fant sted.

Jeg ønsket i denne oppgaven å analysere organisasjonsforpliktelsen til de ansatte i Skatteetaten, og undersøke om omorganiseringen ROS hadde noen langsiktig påvirkning på forpliktelsen til de ansatte. Formålet med denne prosessen er å lære mer om endringers påvirkning på de ansatte, og å kunne bidra til å gjennomføre bedre omorganiseringer i fremtiden.

Min problemstilling i denne oppgaven er

Hvor forpliktet er Skatteetaten sine ansatte til organisasjonen, og har ROS gjort noe med denne forpliktelsen?

1.2 Skatteetaten

Skatteetaten har over 6500 ansatte og er underlagt Finansdepartementet. Formålet til Skatteetaten er ”å sikre finansieringen av velferdssamfunnet” (Skatteetaten.no, S.A.).

Omsettingsperioden til ROS varte fra 2007- 2009. Det politiske målet med ROS var at organisasjonsformen skulle forbedre oppgaveløsningen og ressursytelsen. Skatteetaten ble delt inn i fem regioner; Skatt Nord, Skatt Midt-Norge, Skatt Øst, Skatt Vest og Skatt Sør hvor hver region har fem funksjoner: veiledning, fastsetting, kontroll og rettsanvendelse, skattekrim og innkreving. Etaten gikk fra å ha tre forvaltningsnivå med beslutningsmyndighet til to nivåer; Skattedirektoratet og et regionalt nivå (Skatteetaten, 2010a) (Vedlegg 1).

De fem regionene omfatter flere fylker og utgjør én formell enhet. Over 6000 ansatte ble innplassert i den nye organisasjonen, 540 av disse inntok nye lederstillinger og over 2000 fikk helt eller delvis nye arbeidsoppgaver.

I følge rapport fra Skatteetaten (2010a) har «de organisatoriske løsningene og prosessene knyttet til etableringen og implementeringen av dem har hatt stor oppslutning blant ledere og tillitsvalgte». Deltakelse fra de ansatte er viktig i en strategisk endring fordi de positive effektene

av endringer i en organisasjons strategi lett kan utlignes hvis endringen og implementeringen gir et negativt utslag på de ansattes organisasjonsforpliktelse (Lines, 2004).

2. Teori

2.1 Strategisk endring

Strategisk endring defineres i følge Van de Ven & Poole (1995, ref i Jacobsen, 2012); ”Endring [...] er en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon” (egen oversettelse).

2.1.1 Bakgrunnen for studiene av strategisk endring

Det har blitt sagt at organisasjonsendringer har eksistert like lenge som organisasjoner har eksistert, og vi kan lese helt tilbake i gamle testamentet hvordan Moses omorganiserte Israelittene etter flukten fra Egypt (Burke, 2002). Likevel har ikke studier av organisasjonsendringer vært særlig belyst før i nyere tider. Man kan si at Frederick Taylors *Scientific Management* (1911) la grunnlaget for de moderne studiene av organisasjonsendringer. Han oppdaget at de ansattes følelser måtte tas hensyn til når endringer skulle innføres (Burke, 2002). I følge Taylor var den vitenskapelige tilnærmingen effektiv og han demonstrerte flere tilfeller hvor dette resulterte i reduserte kostnader og forbedret profitt. Likevel fikk tilnærmingen kritikk fordi ledere som benyttet leder stilen hans ofte hadde et for høyt ønske om rask inntjening og fulgte dermed ikke Taylors fremgangsmåte fullt ut. Dette førte igjen til misfornøyde ansatte som ikke satte pris på slike forhastede avgjørelser kun for å øke inntjeningen (Burke, 2002)

På 1980 tallet begynte interessen for organisasjonsendringer å øke. Johnson (1987) påpekte at en overvekt av studiene innen ledelse fra og med 1940 tallet hadde røttene sine i Taylors scientific management. Denne tilnærmingen går ut i fra at når man har et problem i forhold til ledelse av en organisasjon, så er første steg å finne fakta slik at man kan definere problemet, og deretter kan man gjøre en vurdering av mulige alternativer for å løse det. Denne tilnærmingen går også ut i fra at lederne handler rasjonelt og objektivt (Johnson, 1987). Studier som ble publisert mot slutten av 80-tallet og som var basert i større grad på empiriske studier av ledere i aksjon argumenterte med at det var vanskelig, om ikke umulig, for en leder å kunne fastslå fakta om fremtiden og at det derfor er urealistisk å anta at ledelsen handler objektivt og rasjonelt. Johnson åpner deretter opp for at et alternativ til å foreslå at ledere bør ha en rasjonell vitenskapelig tilnærming og lære dem opp til en slik lederstil, er å i stedet forsøke å forstå hva en leder faktisk foretar seg i slike situasjoner og deretter utvikle forklarende modeller for så å utvikle mer utfyllende retningslinjer

(Johnson, 1987). I det følgende skal jeg gå dypere inn på ulike tilnærminger til endring og presentere nyere forskning på emnet.

2.1.2 Logisk inkrementalisme

Quinn (1978) studerte ti organisasjoner for å finne ut hvordan ledelsen implementerte endringer i praksis. I litteraturen så langt gikk forskerne ut i fra at endring var en formell, stegvis prosess som var planlagt fra start til slutt i forkant av endringen. Han oppdaget at i praksis var prosessen sjelden skrevet ned på forhånd, og at strategien vanligvis utviklet seg i løpet av prosessen og argumenterer for at organisasjonene med en suksessfull endring ofte foretar endringer i en trinnvis prosess hvor de lærer og eksperimenterer i løpet av prosessen. Han observerer at beslutningene i forbindelse med en endring påvirker karriereutviklingen, makten, velstanden og selvbildet til så mange i en organisasjon at ledelsen ofte utsetter beslutninger lengst mulig for å diskutere endringen med de involverte partene for å matche deres evner, personligheter, ambisjoner og deres nye roller på best mulig måte. Quinn innfører begrepet logisk inkrementalisme som han beskriver som ”bevisst, målrettet, proaktiv, og god ledelse [...]og hvis det utføres riktig vil det tillate ledelsen å binde sammen bidragene fra rasjonelle systematiske analyser, politiske teorier og organisasjonsteori konsepter” (Quinn, 1978).

2.1.3 Lewins change model

En mye brukt modell innen endring er Lewins ”change model” (1951). Dette er en modell over tre faser av planlagt endring – unfreeze, change og refreeze. Denne modellen har blitt brukt som grunnlag i mye av litteraturen innen endring i organisasjoner og blir fortsatt brukt som oppskrift på organisasjonsutvikling (Weick & Quinn, 1999). Lewins modell kategoriseres av Weick & Quinn (1999) som *episodisk* endring. Denne typen endring er diskontinuerlig, og intermitterende. En annen type er *kontinuerlig* endring som er kontinuerlig, utviklende og inkrementell og kjennetegnes av sekvensene freeze, rebalance og unfreeze (Weick & Quinn, 1999).

I følge Jacobsen (2012) er det i opptinningsfasen, altså i startfaen av implementeringen, viktig at de ansatte får en oppfatning av at en endring er *viktig*, *riktig* og *god*. Med det mener han at ledelsen må forklare de ansatte hvorfor det er *viktig* å endre seg. I situasjoner hvor bedriften står i fare for å gå konkurs er det lettere å forklare endringene enn i situasjoner hvor for eksempel

konsekvensen av ikke å endre seg er mindre klare og usikre. Med *riktig* menes det at de ansatte må overbevises om at endringen vil føre til en løsning av problemet bedriften står ovenfor. Også her vil det sannsynligvis være lettere å overbevise de ansatte hvis endringen anses som en sikker løsning på problemet enn i en situasjon hvor utfallet er usikkert. *God* går på at de ansatte må få en oppfatning av at endringen vil føre til en forbedret fremtidig situasjon enn det dagens er (Jacobsen, 2012). I forkant av en endring er det altså ledelsens oppgave å forklare hvorfor det skal skje endringer, hvordan den skal foregå og formidle dette til de ansatte (Jacobsen, 2012). Weick (1995) bruker uttrykket *sensemaking* om det å skape forståelse av for eksempel en endring, og *sensegiving* om meningsgiving (ref. i Jacobsen, 2012).

2.1.4 Endrings initiativtakere og endringsmottakere

Når en strategisk endring skal gjennomføres er de som planlegger endringen *endringsinitiativtakere* (refereres til som initiativtakere videre i oppgaven), mens de som gjennomfører de organisatoriske tiltakene initiert av initiativtakerne er *endringsmottakere*. Studier på endring fokuserer ofte på initiativtakerne, også kalt endringsagenten, og antyder at endringsmottakerne forstår endringen på samme måte som endringsagenten. Det er ingen selvfølge at de som initierer, de som implementerer og de som mottar endring er under lik oppfatning av en endring (Jean M. Bartunek, Rousseau, Rudolph, & DePalma, 2006), så det er derfor viktig å vite noe om de forskjellige rollene i en endringsprosess slik at endringen implementeres på best mulig måte.

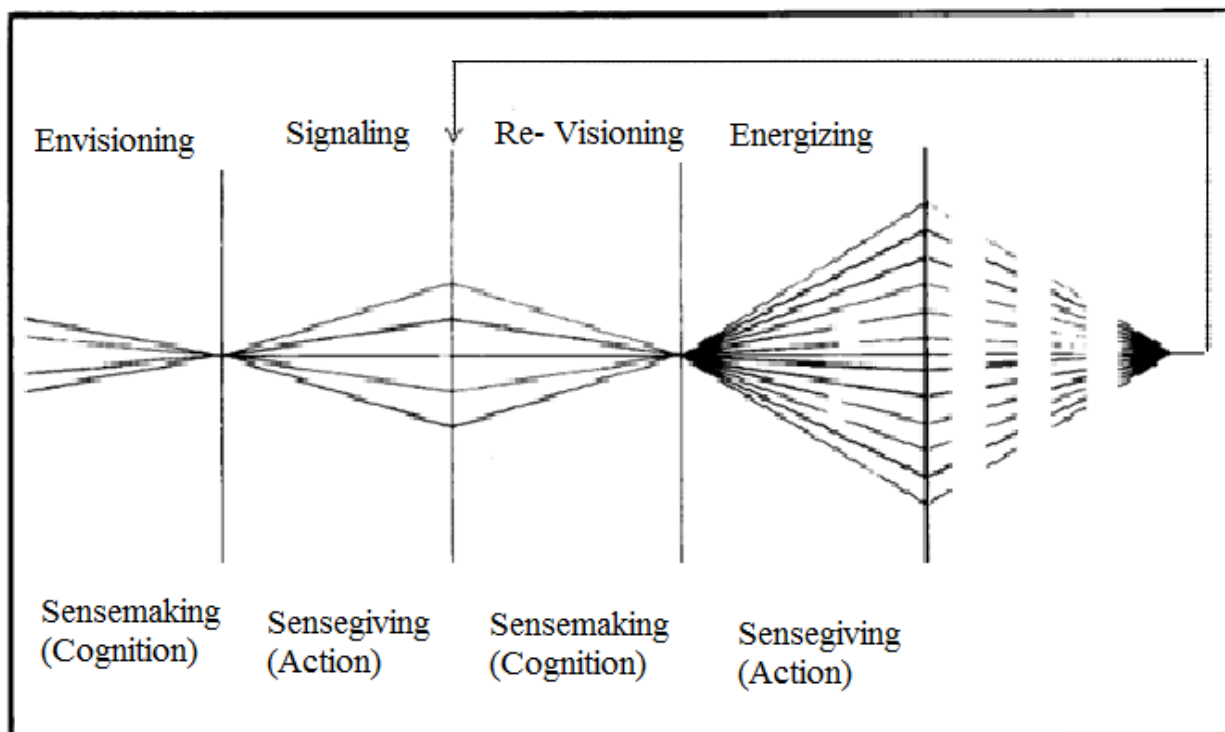
2.1.4.1 Toppledelsen

Vanligvis er det toppledelsen i organisasjoner som har ansvar for den strategiske planleggingen og å etterse at planene blir gjennomført (J. M. Bartunek, Krim, Necochea, & Humphries, 1999; Gioia & Chittipeddi, 1991). Toppledelsen er likevel ikke alltid tilstede for å etterse implementeringen slik at denne oppgaven ofte blir etterlatt til mellomledelsen. Det har derfor blitt gjort mer forskning på mellomledere og deres rolle i en endringsprosess (Balogun & Johnson, 2004). Endringsmottakere blir instruert til endring uten å ha noen innflytelse på avgjørelsen og må dermed ta innover seg en endring de ikke selv har designet. Det er derfor svært viktig å forstå hvordan endringsmottakere reagerer på endring og influere deres meningsdanning. Ledere har

ofte en antakelse om at deres og endringsmottakernes meningsdanning er like (Bartunek et al., 1999).

Balogun & Johnson (2004) utførte en studie hvor det var mangel på en klar og delt oppfatning av hvordan endringen skulle operasjonaliseres og ved fravær av initiativtakerne til endingen (toppledelsen) kommuniserte de ansatte hovedsakelig med hverandre og deres felles tolkning av endringen ble dermed ikke nødvendigvis det toppledelsen hadde sett for seg. Endringsmottakernes skjema fraviket altså endringsinitiativtakernes. Det er ikke bare formelle prosesser som påvirker skjemaendringer til endringsmottakere, men også (uformelle) faktorer som historier, sladder, rykter, oppførsel, handlinger, diskusjoner, forhandlinger, deling av personlige erfaringer og tolkning av endringstiltak som påvirker resultatet av en endring (Balogun & Johnson, 2004). Funnene fra Balogun & Johnson understreker altså viktigheten av forståelse for hvordan endringsmottakere danner seg mening av en endring når endringsinitiativtakerne er fraværende slik at endringen får ønsket resultat.

Andre forskere på meningsdanning og meningsgiving er Gioia og Chittipeddi. De foretok en studie av et stort offentlig universitet for å bestemme viktigheten av meningsdanning og meningsgiving for en CEO. De omtaler meningsdanning som prosessen man gjennomgår når man danner seg en forståelse for innholdet av en planlagt strategisk endring. Altså konstruksjon og rekonstruksjon av meninger. Meningsgiving beskriver de som prosessen hvor noen prøver å forme andres meningsdanning og meningskonstruksjon. Universitetet hadde nettopp ansatt en ny toppleder. Lederen lanserte raskt en strategisk endringsprosess som hadde som mål å få universitetet på en "topp 10" liste over offentlige universiteter. Den nye universitetslederen foretar hyppige besøk til universitetet for å få en oppfatning av universitetets historie, kultur, styrker og svakheter. Ved å gjøre slike besøk og snakke med forskjellige nøkkelpersoner fikk han etter hvert en veldig omfattende mening om dette universitetet. Samtidig gikk de ansatte gjennom sin meningsdanning i forhold til hvordan disse foreslåtte endringene kom til å påvirke dem selv. Den nyansatte lederen holdt møter og informerte de involverte partene i universitetet om hvilke visjoner han hadde og verdiene de bygde på, og hvilke endringer han ønsket å gjennomføre. Den generelle responsen han fikk på planene sine etter hans meningsgiving var positiv og dette resulterte i at han kunne gjennomføre planene sine (Gioia & Chittipeddi, 1991).



Figur 1: Processes involved in the initiation of strategic change (Gioia & Chittipeddi, 1991)

2.1.4.2 Mellomlederes rolle i en strategisk endring

For å oppnå mer fleksibilitet flater mange bedrifter hierarkiet ut og inntar mer modulære organisasjonsformer (Chilling & Steensma, 2001, omtalt i Balogun & Johnson, 2004). I tillegg spres flere organisasjoner over geografiske områder (Balogun & Johnson, 2004). Dermed har mellomledere fått en mer sentral rolle i implementering av endring og derfor blitt mer sentrale i nyere forskning på strategisk ledelse, i stedet for toppledelsesfokus som tradisjonell forskning har hatt (for eksempel Gioia & Chittipeddi, 1991). I følge Huy (2001) har også mellomledere fått et ufortjent rykte som motstandere av endring. Huy mener dette synet har blitt forsterket av media og endringskonsulenter og gjennomførte en seksårs studie av mellomledere og deres rolle i en periode med radikale endringer. Hans studie indikerer at mellomledere er svært innflytelsesrike og viktige nøkkelpersoner i en endringsprosess. Dette kommer blant annet av at mellomledelsen har en nærmere forpliktelse til det operative nivået både i forhold til arbeidsoppgaver og sosialt

nettverk. Studien konkluderte med at mellomledere i mange tilfeller hadde verdifulle entreprenørideer, de var flinkere til å utnytte uformelle nettverk, de var observante på de ansattes humør og følelser, og de klarte å balansere kontinuitet og endring – forhindre at organisasjonen verken står stille eller endrer i kaos (Huy, 2001).

2.1.4.3 Individet i organisasjonen

George & Jones (2001) understreker viktigheten av å forstå en endringsprosess på individnivå. De kritiserte andre forskere innen endring for å gå bort fra mikro fokuset med individet i sentrum (for eksempel Lewins endringsmodell, 1951), og over til å bruke makro perspektiv for å finne eksterne hindringer til endring. For å unngå at den generelle oppfatningen blir at man ikke har noen kontroll på endring mener de at forskere må være underforstått med at det er *individene* i en organisasjon som tar initiativ til og gjennomfører endring (Bartunek, 1984; Porras & Robertson, 1992, omtalt i George & Jones, 2001). Organisasjoner endrer og handler altså kun gjennom dens medlemmer, og selv kollektive aktiviteter i organisasjoner er resultat av individer i organisasjonen. Også Quinn (1978) anerkjente individet i organisasjonen og bemerker at ledelsen må tenke nøye igjennom de forskjellige personene som blir påvirket av implementeringen av en endring. Han påpeker viktigheten av å evaluere individets potensial, ytelse i spesifikke roller, hva som driver dem og forholdet de har til andre teammedlemmer. Han går til og med så langt at han foreslår å utsette en endring til enkelte går av med pensjon eller blir forfremmet før endringen implementeres (Quinn, 1978).

Når man gjennomfører en endring i en organisasjon er det altså viktig å vite hvordan enkeltindividene vil påvirkes. Jeg vil i det følgende presentere temaet organisasjonsforpliktelse. Dette er et sentralt emne innenfor organisasjonspsykologi og er med på å beskrive forholdet den enkelte ansatte har til organisasjonen han er ansatt i. Tidligere studier har vist at de ansattes organisasjonsforpliktelse blir påvirket av strategiske endringer og det er derfor viktig et viktig område å forske videre på (Fedor, Caldwell & Herold, 2006).

2.2 Organisasjonsforpliktelse

Organisasjonsforpliktelse defineres av Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974) som ”den relative styrken av et individs identifisering med og involvering i en bestemt organisasjon” (egen oversettelse). Konseptuelt kan denne definisjonen karakteriseres ut i fra minst tre faktorer; a) en

sterk tro på og aksept av organisasjonens mål og verdier; b) en villighet til å anstrenge seg på organisasjonens vegne; og c) et sterkt ønske om å bli værende i organisasjonen (Porter et.al.1974) I følge Mowday, Porter & Steers (1982) vil denne definisjonen representere mer enn bare en passiv organisasjonslojalitet. Den vil involvere et aktivt forhold med organisasjonen i den forstand at den ansatte er villig til å gi noe av seg selv for å bidra til organisasjonens beste. Definisjonen inkluderer altså både holdningene og handlingene til den ansatte i forhold til organisasjonen.

2.2.1 Tidligere forskning på organisasjonsforpliktelse

På 70-tallet fikk flere bedrifter problemer i forhold til høy grad av ”gjennomtrekk” blant arbeidsstokken (Porter et al., 1974). I den forbindelse ble det gjennomført flere studier på personalomsetning hvor et flertall av studiene forsket på sammenheng mellom arbeidstilfredshet og avgang (Porter et al., 1976; Porter et al., 1974). Porter og medarbeidere (1974) gjennomførte en studie av psykiatritraineer over 10,5 måneder for å finne ut noe om personalomsetningen. Forskingen hadde frem til da stort sett vurdert jobbtilfredshet i forhold til personalomsetning og funnet at høy jobbtilfredshet hadde en moderat konsistent sammenheng og gav høy sannsynlighet for at den ansatte ble værende i organisasjonen. Det hadde frem til da vært lite forskning på forholdet mellom organisasjonsforpliktelse og personalomsetning (Porter, Crampon og Smith, 1972; omtalt i Porter et.al 1974). I deres studie inkluderte de variabelen organisasjonsforpliktelse i tillegg til jobbtilfredshet for å se om det påvirket personalomsetning. De målte også holdningene til de ansatte på fire forskjellige tidspunkt for å se på mønstre mellom variablene. Jobbtilfredshet ble målt ut i fra tilfredshet vedrørende lønn, mulighet for forfremmelse, overvåkning fra ledelsen, kollegaer og arbeidsoppgavene. Forpliktelse til organisasjonen ble målt ut i fra respondentenes svar på et spørreskjema kalt *Organizational Commitment Questionnaire*. Dette skjemaet består av 15 spørsmål som skal avdekke lojaliteten den ansatte har for organisasjonen, deres villighet til å ofre mye for å nå organisasjonens mål og graden av aksept av organisasjonens verdier. De 15 spørsmålene besvares ut i fra en 7-punkts likert skala, fra ”helt uenig” til ”helt enig”. Porter og hans medarbeidere mente at i enkelte tilfeller ville organisasjonsforpliktelse være en mer effektiv indikator på personalomsetning enn jobbtilfredshet. Eksemplene som nevnes er hvis den ansatte er misfornøyd med lønnsnivået sitt eller sjefen er det godt mulig at han blir i bedriften fordi hans forpliktelse til selve bedriften og dens mål veier tyngre enn misnøyen med sjefen eller lønnen. I

andre tilfeller hvor for eksempel lønn er veldig viktig for den ansatte er det mulig at den ansatte slutter i bedriften selv om han har høy forpliktelse fordi lønn er viktigere (Porter et al., 1974). På grunnlag av resultatene foreslår de at den ansattes generelle holdninger til organisasjonen er viktigere enn holdningene deres til deres arbeid i seg selv når de skal avgjøre om de vil fortsette sitt arbeidsforhold eller ikke (Porter et al., 1974). Gruppen ble delt i to grupper – de som ble i organisasjonen og de som valgte å slutte. Resultatene viste at gjennomsnittsalderen på de som valgte å bli i organisasjonen var signifikant høyere enn blant dem som sluttet. De første to periodene viste ingen forskjell mellom gruppene, men resultatene fra de to siste periodene viste at forpliktelse til organisasjonen viste seg å være en bedre egnet indikator for personalomsetning enn jobbtilfredshet. Forholdet mellom organisasjonsmessig forpliktelse og personalomsetning var konstant også når jobbtilfredshet ble holdt konstant. De som valgte å slutte hadde lavere verdier på både jobbtilfredshet og forpliktelse. Selv om studien ikke var designet for å kunne si noe om hvorfor noen valgte å bli mens andre sluttet åpner de for at en mulig forklaring kan være om den enkeltes forventninger i forhold til jobben ble oppfylt eller ikke. Ettersom enhver ansatt danner seg et unikt sett av forventninger før de starter i en jobb har de dermed ulike sannsynligheter for å få oppfylt disse forventningene eller ikke når de starter et arbeidsforhold. Forskerne kommenterer og at funnene fra studien foreslår at de ansattes generelle holdninger til organisasjonen er viktigere enn de mer spesifikke holdningene de har til jobben i seg selv i forhold til om de fortsetter ansettelsesforholdet eller ikke (Porter et al., 1974).

En studie av Porter, Crampon og Smith (1976) forsket videre på funnene gjort av Porter et.al (1974) og fant at graden av organisasjonsmessig forpliktelse sank før den ansatte valgte å slutte. Altså, når graden av organisasjonsmessig forpliktelse synker, er det sannsynlig at den ansatte vil avslutte sitt arbeidsforhold i løpet av kort tid.

Det har blitt forsket mye på organisasjonsforpliktelse og det er fortsatt uenighet blant forskerne om hvilke faktorer som er de beste indikatorene på dette fenomenet. På bakgrunn av tidligere funn bekreftet en studie av Martin & O’Laughlin (1984) at jobbtilfredshet, gruppesamhold, høy grad av kommunikasjon og variasjon i arbeidet var gode indikatorer på organisasjonsforpliktelse i tillegg til at de introduserte ønske om å bli, høy kvalitet på disiplin, og høy kvalitet på opplæringen i organisasjonen som nye indikatorer.

2.2.2 Trekomponentmodellen

En mye brukt modell innen forskning på forpliktelse er Meyer & Allen sin trekomponent modell (1991). Her brytes organisasjonsforpliktelse opp i tre komponenter ut i fra tre forskjellige tilnærminger forskere har hatt på definering av forpliktelse. Disse tre er definering av forpliktelse ut i fra; *affektiv*, *kalkulerende* og *normativ* forpliktelse. Trekomponenten er brukt i mange studier, og ble utprøvd og understøttet av studie av Meyer, Allen og Smith (1993). Det som er likhetene mellom disse tre tilnærmingene er at det er innforstått at forpliktelse er en mental tilstand som karakteriserer den ansattes forhold til organisasjonen, og influerer den ansattes valg om å bli i organisasjonen (Meyer & Allen, 1991). Foruten disse punktene er disse tre retningene svært forskjellige i synet på forpliktelse. Ansatte som føler en affektiv forpliktelse blir i jobben sin fordi de vil det, de som har en kalkulerende forpliktelse blir i jobben sin fordi de må, mens de som har normativ forpliktelse blir fordi de føler de bør (Meyer & Allen, 1991).

Allen & Meyer (1990) utviklet tre skalaer for å måle de tre ulike typene organisasjonsforpliktelse; Affective Commitment Scale (ACS), Continuance Commitment Scale (CCS), og Normative Commitment Scale (NCS). Allen & Meyer målte OCQ skjemaet til Porter et.al opp mot 8 kvantitative spørsmål som var konstruert for å måle og variabler for å bestemme relasjonen de hadde med de tre ulike typene forpliktelse. Studien viste at CCS kunne måles uavhengig, men at det var en uventet relasjon mellom ACS og NCS, noe som kan gjøre det vanskelig å måle disse to typene forpliktelse helt separat.

Meyer et.al (2002) påpeker at trekomponent modellen har blitt mest brukt i Nord-Amerika og etterspør uttesting av modellen utenfor dette området for å kunne bestemme om modellen er generaliserbar og slik lære mer om den globale økonomien. De kommenterer videre at det trengs mer forskning på komponentene kalkulerende og normativ forpliktelse da forskingen på forpliktelse hovedsakelig har målt affektiv forpliktelse.

2.2.2.1 Affektiv forpliktelse

Affektiv forpliktelse er den ansatte sin følelsesmessige tilknytting til organisasjonen. Fra et internaliseringsperspektiv vil en ansatt utvikle høyere forpliktelse til en organisasjon som har like verdier som han selv. Slik vil den ansatte jobbe for organisasjonens suksess fordi han handler i tråd med sine egne verdier (Meyer & Allen, 1991). Mowday et.al. (1982) sin definisjon av

organisasjonsforpliktelse som er mye brukt i studier innen organisasjonsforpliktelse går under kategorien affektiv forpliktelse (Allen & Meyer, 1990).

Denne typen forpliktelse er den det er bredest forskning på (Allen & Meyer, 1990), og omhandler det følelsesmessige båndet den ansatte føler til organisasjonen. Den mest brukte metoden for å måle affektiv forpliktelse er OCQ spørreskjemaet til Porter et al. (Allen & Meyer, 1990).

2.2.2.1 Kalkulerende Forpliktelse

Kalkulerende forpliktelse går på den ansatte sin oppfatning av kostnader forbundet med å forlate organisasjonen. Ansatte som har en oppfatning av at deres ferdigheter og utdanning ikke lett vil kunne overføres til en annen organisasjon vil ha en høyere kalkulerende forpliktelse ifølge Meyer et.al (2002). Allen & Meyer (1990) nevner to ulike definisjoner på kalkulerende forpliktelse i sin artikkel; ”det som inntreffer når det er en profitt assosiert med å fortsette forpliktelsen og en ”kostnad” assosiert med å slutte” (Kanter, 1968, s. 504 ref i Allen & Meyer, 1990) og ”kalkulerende forpliktelse er bevisstheten om umuligheten av å velge en annen sosial identitet (...) på grunn av de store straffene forbundet med å bytte” (Stebbins, 1970, s. 527, ref. i Allen & Meyer, 1990).

Enkelte kostnader utvikles gradvis uten at den ansatte legger merke til det, men kostnader forbundet med å forlate organisasjonen vil bare føre til kalkulerende forpliktelse hvis den ansatte er klar over denne kostnaden (Meyer & Allen, 1991). Kostnader ved å forlate organisasjonen kan være for eksempel at det er vanskelig å finne en annen jobb eller tilsvarende goder i annen organisasjon, geografisk beliggenhet, eller tap av jobbsikkerhet (Zhou & George, 2001). Kalkulerende forpliktelse forsikrer at ansatte blir værende i organisasjonen selv om de er misfornøyde (Zhou & George, 2001).

Allen & Meyer (1990) omtaler Wiener & Vardi (1980, ref i Allen & Meyer, 1990) sin tre-element skala som eneste målemetode for kalkulerende forpliktelse opp til det tidspunktet. Denne skalaen måler i hvilken grad den ansatte føler at han bør være lojal mot organisasjonen, bør ofre noe for organisasjonen og unngå å kritisere organisasjonen.

2.2.2.3 Normativ Forpliktelse

Normativ forpliktelse er ikke like vanlig å forske på som de andre to typene men er fortsatt aktuell i følge Allan & Meyer. Dette er en tilnærming som betrakter forpliktelse som den ansattes følelse av ansvar overfor organisasjonen han er ansatt i (Allen & Meyer, 1990). Denne typen forpliktelse kan oppstå som et resultat av bruk av straff og belønning som for eksempel at ens foreldre vektlegger at det er viktig å være lojal mot sin arbeidsgiver. På makro nivå kan kultur ha en lignende innvirkning ved at det er viktigere å være lojal mot gruppen enn å kun gjøre som en selv vil (Meyer & Allen, 1991). Denne type forpliktelse kan oppstå når den ansatte føler at de skylder bedriften noe. Dette kan for eksempel være at bedriften gir forskudd på belønning eller investerer i opplæring av de ansatte (Meyer, & Allen, 1991).

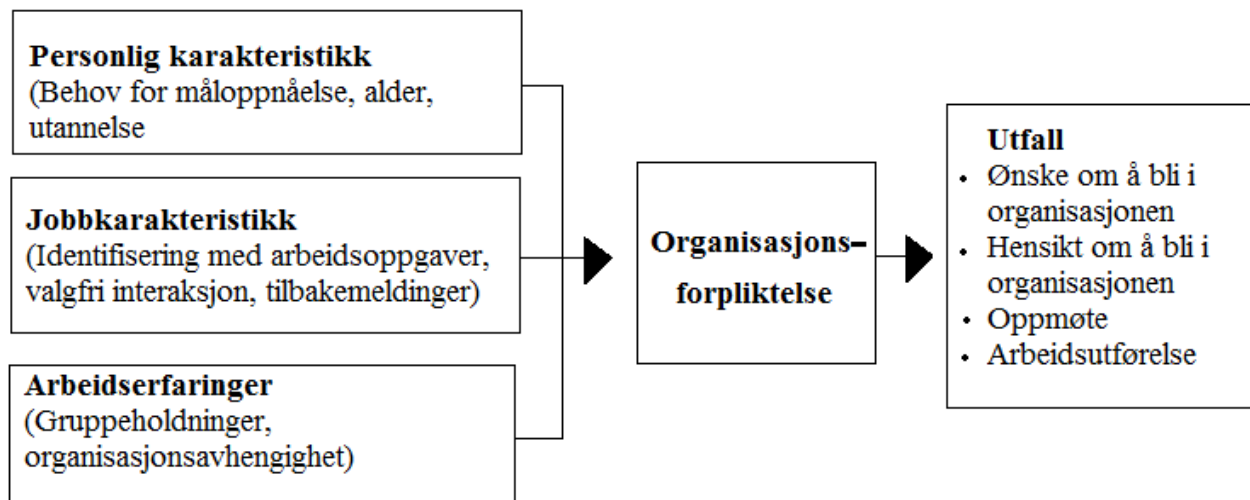
2.2.3 Utfall av organisasjonsforpliktelse

Det vanligste funnet i studier på organisasjonsforpliktelse er at det har sammenheng med personalomsetning. Ansatte med høy forpliktelse har altså lavest sannsynlighet for å forlate organisasjonen (Allen & Meyer, 1990; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002). Det er ellers sprik i forskningen når det gjelder hva som fører til forpliktelse og hvilke andre utfall enn lav personalomsetning forpliktelse medfører (Allen & Meyer, 1990).

En studie blant pakistanske universitetslærere viste at ansatte med høy organisasjonsforpliktelse hadde høy sannsynlighet for å bli værende i organisasjonen og vil samtidig yte bedre arbeid enn de som ikke er affektivt forpliktet (Chughtai & Zafar, 2006). I denne studien ble Porter et.al (1974) sitt OCQ skjema benyttet for å måle affektiv organisasjonsforpliktelse.

2.2.4 Forløperne til affektiv organisasjonsforpliktelse

Steers (1977) foreslår tre elementer innenfor den organisasjonsmessige sfæren som viktig innflytelse på affektiv organisasjonsforpliktelse; personlig karakteristikk, jobbkarakteristikk og arbeidserfaringer. Høy affektiv forpliktelse til organisasjonen vil igjen resultere i et sterkere ønske og intensjon om å bli i organisasjonen, bedre oppmøte, lavere personalomsetning og bedre arbeidsytelse. Arbeidsopplevelse korrelerte sterkest organisasjonsforpliktelse i studien (Steers, 1977). Senere studier har vist at en fjerde faktor, strukturelle forhold, også må tilføres modellen (Morris & Steers, 1981; J. M. Stevens et.al., 1978 ref. i Mowday et.al 1982).

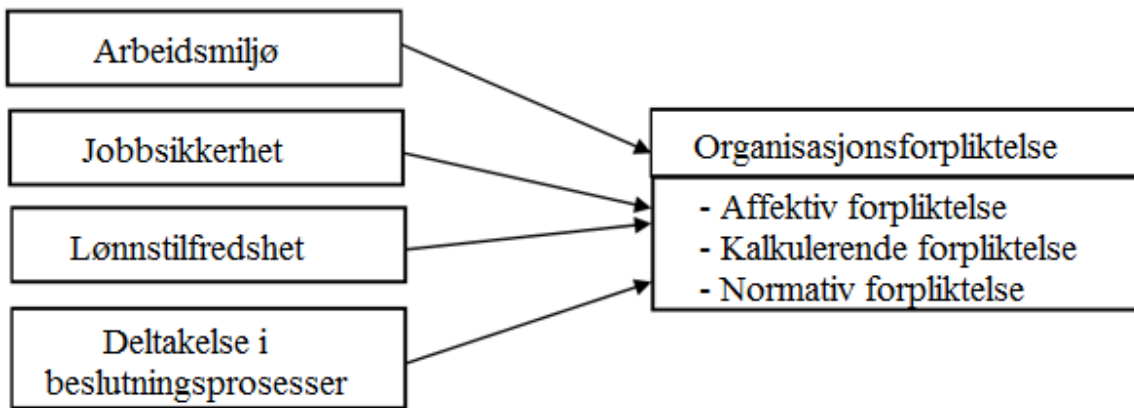


Figur 2: Forløpere til affektiv forpliktelse (Steers, 1977)

2.2.5 Forløpere til organisasjonsforpliktelse

Tradisjonelt sett har modellen til Steers (1977) blitt mest brukt i studier på organisasjonsforpliktelse. Svakheten med denne modellen er at den kun måler affektiv forpliktelse og det er få studier innen dette feltet som inkluderer alle tre typene organisasjonsforpliktelse. Jeg har derfor vurdert nyere forskning for å finne forløpere som også inkluderer normativ og kalkulerende forpliktelse.

Abdullah & Ramay (2012) fant at faktorene jobbsikkerhet, arbeidsmiljø, lønnstilfredshet og medbestemmelse hadde sterk korrelasjon med forpliktelse (både affektiv, kalkulerende og normativ forpliktelse). Modellen ble i deres studie prøvd ut i Pakistan og resultatene viste at alle de fire benyttede variablene var gode indikatorer på organisasjonsforpliktelsen.



Figur 3. Forløpere til organisasjonsforpliktelse. (Abdullah & Ramay, 2012)

2.2.4.1 Arbeidsmiljø

Abdullah & Ramay (2012) omtaler arbeidsmiljø som atmosfæren i organisasjonen. De studerte relasjonene mellom kollegaer og med ledelsen og fant at dette vil ha påvirkning på den ansattes organisasjonsforpliktelse.

2.2.4.2 Jobbsikkerhet

Abdullah & Ramay (2012) påpeker at jobbsikkerhet vanligvis ikke betraktes som en forløper til organisasjonsforpliktelse men de ønsket å inkludere denne variabelen fordi de forventet at hvis de ansatte følte at de hadde en sikker jobb, ville de føle seg mer forpliktet til organisasjonen. Dette viste seg å være den variabelen med sterkest positiv korrelasjon med organisasjonsforpliktelse. I sin studie målte de jobbsikkerheten ut i fra hvor sikker den ansatte mente at stillingen var i forhold til å kunne bli værende i stillingen så lenge de ønsket og at de vurderte sannsynligheten for å bli sagt opp som lav. En studie av Yousef (1998) har også vist at jobbsikkerhet har en positiv effekt på organisasjonsforpliktelse.

2.2.4.3 Lønnstilfredshet

Lønnstilfredshet har i følge flere studier en positiv effekt på organisasjonsforpliktelse (Abdullah & Ramay, 2012; Vandenberghe & Tremblay, 2008). Lønnstilfredshet er graden den ansatte er tilfreds med ordinær lønn i tillegg til andre goder han får i forbindelse med sin stilling som for eksempel flexitid, avspaseringsmulighet o.l.

2.2.4.4 Deltakelse i beslutningsprosesser

Ansattes deltakelse i beslutningsprosesser har en positiv effekt på organisasjonsforpliktelse (Abdullah & Ramay, 2012; Scott-Ladd, Travaglione og Marshall; 2006; Lines, 2004). Studier har også vist at deltakelse gir andre positive organisasjonsmessige effekter som økt effektivitet (Anthony, 2004). Glew, O'Leary-Kelly, Griffin og Van Fleet (1995) definerer deltakelse som; en bevisst og tilsiktet innsats av enkeltpersoner på et høyere nivå i en organisasjon for å tilby synlig ekstrarolle eller rolleutvidende muligheter for enkeltpersoner eller grupper på et lavere nivå i organisasjonen til å ha en større stemme i ett eller flere områder av organisatorisk ytelse (egen oversettelse).

3. Metode

I dette kapittelet vil jeg beskrive hvilke metodiske valg jeg tok i forbindelse med utførelsen av denne studien. Jeg vil forklare hvordan jeg kom frem til valget mitt av metode, hvilke respondenter som var med i undersøkelsen og gjennomføringen av denne, og forklare hvordan jeg analyserte dataen jeg samlet inn.

3.1 Valg av metode

Endringer er noe alle mennesker må forholde seg til og for de fleste mennesker så er de oftest endringsmottakere. De må altså forholde seg til og innrette seg etter andres initiativ til endring. Ved endringer i organisasjoner må alle interessenter til organisasjonen kollektivt implementere endringen.

Problemstillingen jeg ønsker å besvare i denne oppgaven er;

Hvor forpliktet er Skatteetaten sine ansatte til organisasjonen, og har ROS gjort noe med denne forpliktelsen?

Man har valget mellom kvalitativ og kvantitativ metode når man skal gjennomføre undersøkelser. Kvantitativ metode beskrives som en undersøkelsesmetode som benytter empiriske vurderinger som involverer numeriske målinger og analyser, mens kvalitativ metode beskrives som en metode hvor forskeren kan utvikle tolkninger av et fenomen uten å være avhengig av numeriske målinger; fokuset er å oppdage dype meninger og få ny innsikt (Zikmund, Babin, Carr, Griffin, 2012). Kvalitative undersøkelser er best egnet når man søker “å forstå og utdype begreper og fenomener” (Jacobsen, 2005. s 222).

Majoriteten av tidligere studier gjennomført av de sentrale forskerne på organisasjonsforpliktelse har vært kvantitative. Blant annet har Allen & Meyer (1990) og Porter et al. (1974) utviklet ulike kvantitative spørreskjemaer med likert skala som avkrysses av respondentene. Resultatene blir dermed korrelasjoner mellom ulike variabler og respondentene har ikke mulighet til å forklare bakgrunnen bak svarene sine. Organisasjonsforpliktelse er et komplekst fenomen med mange nyanser og det er viktig å følge opp kvantitative studier med kvalitative studier for å bekrefte, forklare, utdype og kanskje avkrefte korrelasjoner som har kommet frem i tidligere studier. Jeg

ønsket å gå i dybden på et utvalg av variabler som tidligere har vist seg å ha sammenheng med organisasjonsforpliktelse og har derfor valgt å benytte kvalitativ metode.

Jeg fant at kvalitativt forskningsintervju ville fange opp individuelle forskjeller og likheter ved respondentene og at denne metoden dermed ville være mest hensiktsmessig for å besvare min problemstilling. Kvalitativt forskningsintervju benyttes for å forstå sider ved intervjupersonens dagligliv, fra deres perspektiv (Kvale & Brinkmann, 2012). De ansattes opplevelse av endringen, refleksjoner og generelle holdninger til forpliktelse vil dermed kunne komme spesielt frem, og forhåpentligvis vil det komme frem noe som er med på å forklare og videreutvikle forståelsen av endring og organisasjonsforpliktelse på individnivå.

3.2 Design

I denne oppgaven er det brukt intensiv design. Man har da få enheter og mange variabler slik at man får frem flest mulig nyanser og detaljer om et fenomen (Jacobsen, 2005). Jeg valgte dette designet fordi det vektlegger forståelse og fortolkning av et fenomen (Jacobsen, 2005). Videre er studien en case-studie hvor alle de intervjuede er en del av Skateetaten som har gjennomgått den samme omorganiseringen, ROS, i 2008. Jacobsen understreker at det ikke er noe klart skille mellom case studier som benyttes i denne oppgaven, og små-N-studier hvor man gjerne studerer et fenomen i flere kontekster. Denne undersøkelsen har elementer av begge typene, men den heller mest mot case studie i og med at fenomenet forpliktelse kun er undersøkt i én organisasjon.

En tverrsnittsstudie beskriver hvordan virkeligheten ser ut på et gitt tidspunkt. Man kan med denne metoden altså kun bruke resultatene til å si noe om en tilstand på akkurat det tidspunktet, og/eller finne ut om noen fenomener varierer sammen på dette tidspunktet (Jacobsen, 2005). I denne oppgaven benytter jeg meg av retroperspektiv tverrsnittundersøkelse hvor respondentene også uttaler seg på et gitt tidspunkt, men blir også bedt om å beskrive hendelser og følelser bakover i tid. Fordelen med denne metoden er at man som med en tverrsnittundersøkelse kun trenger å intervju respondentene på et tidspunkt, og man får i tillegg informasjon om hvordan tilstanden var på et tidligere tidspunkt. Ulempene er at det er en mulighet for at respondentene ikke husker helt riktig, at det foregår en erindringsforskyvning (man husker noe mer eller mindre positivt enn hva man egentlig gjorde på det gitte tidspunktet), eller at man etterrasjonaliserer (man ønsker å fremstå som mer rasjonell enn man er) (Jacobsen, 2005).

3.3 Kilder og innsamling av data

Intervjuene med de ansatte tok ca. 30-45 min å gjennomføre mens lederintervjuene var noe kortere. Intervjuet foregikk ansikt til ansikt i Skatteetatens lokaler, og jeg benyttet lydbåndopptak i tillegg til egne notater som jeg tok etter hvert intervju var over.

I tillegg til intervjuene har jeg benyttet meg av ulike dokumenter for å få en forståelse for hvordan situasjonen var før, under og etter ROS. Dette er diverse interne rapporter utarbeidet av Skatteetaten selv som beskriver hvordan ROS ble implementert, og hvilke tiltak som ble benyttet for involvering av de ansatte, og rapporter laget av eksterne parter som evaluerer prosessen. I tillegg har jeg brukt en prosjektoppgave som omhandler ROS som baserer seg på spørreundersøkelser blant de ansatte og sier noe om de ansattes reaksjoner på ROS. Disse dokumentene hjalp meg å få bakgrunnsinformasjon om situasjonen i Skatteetaten i perioden kort etter ROS.

3.4. Utvelgelse av intervjuobjekter

Jeg kontaktet en avdelingsdirektør i Skatteetaten i Kristiansand for å få kontakt med ansatte som kunne stille til intervju. Han videreformidlet min info mail (vedlegg 2) til sine ansatte og ledere i to andre avdelinger og jeg fikk til sammen 14 ansatte som var villige til å stille på intervju. Etter hvert som jeg gjennomførte intervjuene fant jeg ut at det ikke kom særlig ny informasjon og at svarene på spørsmålene var ganske like og bestemte meg for å stoppe etter det 11. intervjuet. Skatteopplysningen er lokalisert i SlottsQuartalet, mens Veiledning og Kontroll og rettsanvendelse er på Fylkeshuset som ligger ca en 500m unna. Før ROS var disse avdelingene samlet i SlottsQuartalet. Jeg ba om å få respondenter som hadde vært ansatte i perioden før ROS og valgte så langt det lot seg gjøre personer i forskjellige aldersgrupper og av begge kjønn.

Min undersøkelsesgruppe består dermed av elleve ansatte fra tre forskjellige avdelinger i Skatteetaten; Kontroll og rettsanvendelse, Skatteopplysningen og Veiledning. I tillegg har jeg intervjuet tre mellomledere og to toppledere. Alle de elleve ansatte var ansatt også i perioden før ROS ble gjennomført. Jeg har valgt å intervju ansatte fra tre forskjellige avdelinger for å unngå at meningene som kommer frem kun oppleves i en enkelt avdeling, for å få variasjon og for å lete etter likheter.

3.5 Intervjuguidene

Jeg laget en intervjuguide til intervjuene med de ansatte som består av 24 spørsmål inndelt etter temaene; endring, arbeidsmiljø, jobbsikkerhet, lønnstilfredshet, deltakelse i beslutningsprosesser og forpliktelse (affektiv, kalkulerende og normativ) (Vedlegg 3). Temaene arbeidsmiljø, jobbsikkerhet, lønnstilfredshet, deltakelse i beslutningsprosesser er valgt ut basert på tidligere forskning som har vist at disse har positiv korrelasjon med organisasjonsforpliktelse, og spørsmålene vedrørende disse temaene er basert på tidligere studier eller egenkonstruert slik at de dekker begrepet de er ment til å dekke. Spørsmålene vedrørende affektiv, kalkulerende og normativ forpliktelse er basert på de kvantitative spørsmålene Allen & Meyer (1990) brukte for å måle de tre ulike typene forpliktelse og Porter et.al (1974) sitt organizational commitment questionnaire som måler affektiv forpliktelse. Allen & Meyer brukte for eksempel 8 spørsmål som skulle bestemme den ansattes normative forpliktelse. Jeg prøvde da å fange opp essensen av hva disse 8 spørsmålene dreide seg om og konstruerte på bakgrunn av disse tre kvalitative spørsmål som ville kunne reflektere deres normative forpliktelse og samtidig gi mer utfyllende svar enn et spørreskjema.

På forhånd av intervjuene testet jeg ut intervjuguiden på en ansatt som jeg ikke brukte som analysegrunnlag og justerte spørsmålsutforming der de var uklare og reduserte antall spørsmål. I tillegg til de fastsatte spørsmålene ble det stilt oppfølgingsspørsmål der jeg fant det relevant i forhold til hva respondenten svarte som ikke ble stilt til alle. I noen tilfeller hoppet jeg også over noen spørsmål til enkelte respondenter der jeg ikke fant spørsmålene relevante i forhold til hans eller hennes situasjon (for eksempel; respondenten hadde allerede svart på spørsmålet i et tidligere svar). Avslutningsspørsmålet ble stilt for at den ansatte skulle få muligheten til å forandre eller utdype et svar som de tidligere hadde avgitt, eller komme med ny informasjon som de fant relevant som jeg ikke hadde spurt om.

Jeg utarbeidet en egen intervjuguide til ledelsen (vedlegg 3). Spørsmålene til ledelsen er innenfor de samme temaene som spørsmålene til de ansatte, men denne guiden er kortere og spørsmålene er omformulert slik at de dreier seg om de ansatte. Hensikten med dette er for å få et lederperspektiv på det de ansatte har fortalt og for slik å få et balansert bilde av organisasjonen og ROS.

3.6 Utførelse av intervjuene

Intervjuene fant sted i arbeidstiden i Skatteetatens lokaler. Vi satt på den enkeltes kontor eller på et møterom i avdelingen deres. Alle som ble intervjuet fikk som nevnt en info mail på forhånd, og fikk i tillegg en kort muntlig gjennomgang av konfidensialitet og muligheten for å trekke seg eller å velge å ikke besvare spørsmål før båndopptakeren ble satt på. Jeg snakket litt med de jeg skulle intervjuer før jeg startet båndopptakeren og informerte også om praktiske ting for å være sikker på at de hadde fått med seg informasjonen før vi startet opp. Intervjuene var i utgangspunktet ment til å vare i ca 45 min, men enkelte var mindre utdypende enn andre og intervjuene varierte derfor fra 30 – 55 min. Jeg hadde ikke satt opp like mange faste spørsmål til ledelsen og de var i mindre grad strukturerte. Jeg kunne dermed i større grad bruke oppfølgingsspørsmål ut i fra hva svarene jeg fikk. Disse intervjuene varte i 15 – 45 min.

3.6.1 Transkribering

Alle intervjuene ble tatt opp på bånd og transkriberingen fant sted kort tid etter intervjuene. Vi var to stykker som transkriberte og ble enige om hvordan vi skulle betegne pauser, utdelige ord og lignende. Vi ble enige om å transkribere opptakene på bokmål uavhengig av dialekt. Alle opptakene var av god kvalitet og det var derfor få steder hvor det var uklart hva respondenten sa. Dette gjaldt gjerne bare et par ord i en setning nå og da og man mistet derfor ikke essensen i det som ble sagt.

Jeg valgte å ikke notere i løpet av intervjuet for å ha fullt fokus på den jeg intervjuet og slik lettere kunne konstruere oppfølgingsspørsmål der jeg fant det hensiktsmessig. Etter å ha hatt et testet ut lyd kvaliteten på båndopptakeren fant jeg det heller ikke nødvendig å notere underveis da det var god lyd. I stedet tok jeg ca 15 min etter hvert intervju hvor jeg skrev ned mitt generelle inntrykk av intervjuet og de momentene ved hvert intervju som var mest fremtredende hos den enkelte. Slik fikk jeg et kortfattet sammendrag av hele intervjuet. Det viste seg å være svært nyttig ettersom det kan være vanskelig i ettertid å få samme inntrykk av dem man intervjuet når man kun har et lydopptak.

3.7 Systematisering

For å systematisere og kategorisere transkriberingene fra intervjuene benyttet jeg med av dataprogrammet NVIVO (vedlegg 5). Dataene ble i første omgang kodet etter tema (endring, arbeidsmiljø, jobbsikkerhet, lønnstilfredshet, deltakelse i beslutningsprosesser og organisasjonsforpliktelse). I tillegg til temakategoriene opprettet jeg tre ekstra kategorier; irritasjon, ledelsen og Skatteetaten som fungerte som samlebolker for emner som ble nevnt hyppig men som ikke nødvendigvis var direkte liket til et tema. Under hvert tema laget jeg flere underkategorier. For eksempel i kategorien arbeidsmiljø opprettet jeg underkategoriene ”arbeidsmiljø etter ROS” og ”arbeidsmiljø i egen avdeling”. Jeg benyttet da hovedkategorien ”arbeidsmiljø” til de delene av transkriberingene hvor den ansatte beskrev arbeidsmiljø generelt og de to underkategoriene til de mer spesifikke underkategoriene. Ved å systematisere dataene i dette programmet kunne jeg kode uttalelsene til den enkelte i en eller flere kategorier og fikk slik god oversikt over hvert tema og det var til svært god hjelp da jeg skulle analysere.

3.8 Validitet og reliabilitet

Validitet kan defineres som “riktigheten av en måling eller i hvilken grad en verdi sannferdig representerer et konsept” (Zikmund et.al., 2012. s 303) (egen oversettelse). Validiteten av en oppgave avgjøres av i hvilken grad metoden man har valgt reflekterer det man ønsket å måle (Pervin, 1984, ref. i Kvale & Brinkmann, 2012)

En måling har høy validitet hvis andre studier innen samme felt kommer frem til samme resultat (Zikmund et.al., 2012). Når man benytter kvalitativt forskningsintervju vil reliabiliteten være høy hvis den som blir intervjuet svarer det samme hvis en annen intervjuer hadde stilt spørsmålene. I følge Jacobsen (2005) vil muligheten for intervju effekt og kontekst effekt være til stede ved slike intervjuer. Intervju effekt vil si at intervjuerens tilstedeværelse gir spesielle resultater, og konteksteffekt vil si at stedet hvor intervjuet finner sted vil gi spesielle resultater.

Vurderingen av studies validitet og reliabilitet vil gjennomgå i kapittel 6.

3.9 Beskrivelse av Skatteetaten

Noen av de ønskede kjennetegnene ved etableringen av den nye Skatteetaten (altså etter ROS) var; fremstå som én etat overfor brukerne, etablere sterkere fagmiljø på prioriterte områder - i

hovedsak gjennom spesialisering og endret oppgavefordeling, styrke innsatsen mot illojale brukere og svart økonomi, bedre kvalitet og effektivitet og å fremstå som en attraktiv arbeidsplass (Skatteetaten, 2010b). Skatteetaten har satset stort på nettsiden deres slik at flere brukere kan finne informasjon selv. I forbindelse med ROS ble Skatteopplysningen opprettet som er spredt over åtte kontorer rundt om i landet og er direkte underlagt direktoratet (Skatteetaten, 2010b). Kontorene har et fellesnummer og kontoret brukeren kommer til er tilfeldig. Mens hvert kontor tidligere behandlet alle typer saker innenfor sitt geografiske område er nå formålet at brukerne skal få en likere behandling. De ansatte i Skatteopplysningen må derfor etter ROS kunne behandle alle type saker, mens de tidligere hadde forskjellige kompetanseområder. Undersøkelser har vist at skatteyterne er tilfredse med den nye tjenesten, men samtidig har det blitt avdekket at den faglige kompetansen til de ansatte ikke alltid er god nok. Styringsparametere som benyttes er for eksempel «Andel telefonhenvendelser besvart innen 2 min» (Riksrevisjonen, 2010). Det ble i 2012 også satset stort på å avdekke flere skatteunndragelser og annen økonomisk kriminalitet ved å øke kontrollnivået. Styringsparametere som benyttes er for eksempel «Andel kontrollerte mva.-oppgaver» I forbindelse med ROS ble det opprettet en veiledningstjeneste som gir skatteveiledning for personmarkedet og næringsdrivende i en åpen skranke (Riksrevisjonen, 2010).

3.9.1 Medvirkning og involvering av de ansatte i ROS

I forbindelse med ROS ble det utarbeidet en resultatrapport på prosessen og virkemidlene. Det ble ifølge rapporten lagt opp til bred involvering og medvirkning av ansatte, ledere og tillitsvalgte på landsbasis:

- En stor program- og prosjektorganisasjon med over 500 deltagere
- Kontaktforum/Omstillingsforum sentralt med 20/15 deltakere og Kontaktforum i hver region med til sammen 120 deltakere
- Et betydelig antall workshops, seminarer og informasjonsmøter i regionene og direktoratet, og hørings- og kommentarrunder med mulighet til å gi innspill
- To formelle avtaler som ga føringer for medbestemmelse, informasjon og medvirkning i omstillingen
- Hyppige møter mellom tillitsvalgte og ledelse i tillegg til drøftinger/forhandlinger
- En kommunikasjonsstrategi som bidro til åpenhet og engasjement i prosessen

Prosessene knyttet til medvirkning og involvering ble gjennomført ulikt i de fem regionene. I region Sør ble det arrangert workshops i hvert fylke i april. Det var til sammen 250 deltakere. Deltakerne ble bedt om å komme med innspill til hvilke problemstillinger som kunne dukke opp og hvordan man kunne løse disse best mulig og hvilke ønsker de hadde i forhold til videre involvering i arbeidet. Det ble også holdt informasjonsmøter hvor det ble svart på spørsmål som ble sendt til ledelsen på forhånd av møtet. Også i forbindelse med etablering av Skatteopplysningen ble det holdt eget informasjonsmøte vedrørende dette i Kristiansand (Skattedirektoratet, 2008).

4. Analyse

Jeg vil i dette kapitlet gå gjennom svarene jeg fikk på spørsmålene mine i intervjuene med de ansatte og lederne. Jeg vil gjennomgå temaene i samme rekkefølge som i intervjuguiden.

4.1 Åpningsspørsmålet

Aldersgruppen på de jeg intervjuet varierte fra 41 til 63 år og antall år de hadde vært ansatt varierte fra 13 til 43 år. Alle var som nevnt ansatt i avdelingen Skatteopplysningen, kontroll og rettsanvendelse eller veiledning og flere av dem hadde jobbet i andre avdelinger i Skatteetaten tidligere.

4.2 ROS

ROS er endringen i denne oppgaven som jeg skal undersøke nærmere. Mye av ROS vil også bli dekket i delen om deltakelse i beslutningsprosesser. Etersom dette er en svært kompleks omorganisering og uttalelsene fra de intervjuede gjerne dekket flere temaer samtidig har det vært utfordrende å sortere svarene fra respondentene, men de er sortert etter emnerekkefølgen i intervjuguiden etter beste evne.

4.2.1 De ansattes beskrivelse av ROS

Alle respondentene husket hva ROS gikk ut på og flere forklarte at hensikten var å bevege seg fra å være geografisk oppdelt til å bli funksjonsdelt. Slik skulle brukerne av Skatteetatens tjenester få en likere behandling og noen nevnte og at en annen hensikt var å spare kostnader. Det ble dannet større enheter, større fagmiljøer, redusering av ledelsesposisjoner og effektivisering av driften. Det nevnes at flere at små kontorer ble lagt ned og et par av de intervjuede jobbet selv på distriktskontorer og måtte dermed flytte til Kristiansand hvis de ønsket å beholde stillingen sin i Skatteetaten.

Noen av de ansatte opplevde også intern uro i forhold til hvem som skulle få hvilke arbeidsoppgaver og stillinger. De ansatte visste svært lite om hvordan de kom til å bli påvirket av omorganiseringen og følte de fikk liten informasjon. Prosessen var utfordrende for mange fordi den var så omfattende. Flere mistet kollegaer de jobbet sammen med. Ingen mistet jobben i den

forstand at de ble oppsagt, men en stor del av de ansatte mistet alle eller deler av arbeidsoppgavene sine.

Her er et lite utvalg som beskriver opplevelsene av ROS:

”Det var sammenslåing, effektivisering, folk hadde aldeles panikk fordi de var redde for jobbene sine.”

”Som jeg sa, det er lenge siden, men det var en prosess som var veldig utfordrende. Vi i Kristiansand fikk det vel tredd litt ned over hodet på oss det at vi skulle være i Skatteopplysningen og plutselig det å skulle sitte bare på telefonen, fra du har sittet og lignet selvangivelser (...) det var ikke egentlig ønskelig for veldig mange, det var en tøff prosess tror jeg for de fleste.”

”Det var ikke en god prosess. Nei, det syns jeg ikke.”

På spørsmålet om de kunne se noen problemer med ROS på forhånd av prosessen var svaret ofte oftest ”nei” og de begrunnet dette med at de visste så lite om hva som kom til å skje. Det var derfor ingen som rapporterte noe om dette til ledelsen på forhånd av prosessen.

4.2.2 Arbeidshverdagen etter ROS

Mange fikk helt eller delvis nye arbeidsoppgaver som de måtte læres opp i. De som har fått helt forandrede arbeidsoppgaver er delt i synet på tilfredsheten ved dette. Noen synes de har fått mer interessante oppgaver mens andre synes de har fått for spesialiserte oppgaver. De fra den siste gruppen synes ofte at arbeidsoppgavene har blitt mer kjedelige fordi de er for ensformige i forhold til det de drev med før. Synene på dette ser ut til å være uavhengig av avdeling ettersom det er varierte svar innad hver avdeling angående om arbeidsoppgavene er mer eller mindre interessante enn før. For de ansatte på avdelingen Skatteopplysningen ble arbeidshverdagen svært forandret ettersom de gikk fra å ha egne kontorer hvor de enten snakket med skatteyterne på sitt kontor, via mail eller telefon, til å sitte i åpent kontorlandskap og hovedsakelig sitter på telefontjeneste hele dagen. Flere fra denne avdelingen nevner at de savner å ha eget kontor, og muligheten til å lukke døren og være alene. Mange savner også nærheten de hadde til brukerne ved å se dem ansikt til ansikt. Respondentene fra veiledning forklarer at deres arbeidshverdag også har blitt svært endret ettersom de sitter store deler av arbeidsdagen i ekspedisjon. Noen

mener at dette er mer interessant enn det de gjorde før mens andre synes det gir en mer stressende arbeidsdag. De som jobber på Kontroll og også jobbet på kontroll før ROS har beholdt sine gamle arbeidsoppgaver og har nevner ikke noen særlige endringer i hverdagen sin foruten nye kollegaer.

4.2.3 Ledernes innstilling til ROS

På spørsmålet om ledelsen sin innstilling til ROS refereres det mest til mellomledelsen ettersom mesteparten av toppledelsen som var initiativtakere ikke har arbeidsplass i Kristiansand. Mellomledelsen sin innstilling til ROS beskrives som positiv og at de prøvde å motivere de ansatte, men flere var usikre på om denne positiviteten var ektefølt eller om det kun var fordi de var ”pålagt” å være positive for å tilfredsstille sine ledere igjen.

”Det var veldig sammensatt det og, men de har vel følt en annen lojalitet fordi de kanskje har hatt ledere over seg igjen som har forlangt ganske mye i denne prosessen, og de har måttet gjøre ting som de kanskje ikke selv synes var noe greit, men de har blitt mer eller mindre presset til å følge bjellesauen som har vært lederen i dette systemet, og regiondirektører selvfølgelig som har stilt ganske store krav til ledergruppa si.”

En annen svarer;

”Det er vanskelig å si men jeg tror nok utad så så det nok ut som det var helt greit men de kan jo ikke være negative heller. De kan jo ikke fremstå med dette som at det er helt pyton heller, det her kommer aldri til å gå bra. De kan jo ikke ha den innstillingen ovenfor sine ansatte uansett.”

Toppledelsen beskrives som fjern og de ansatte poengterer at det er dem som har tatt initiativet til endringen og at mellomlederne ikke hadde annet valg enn å følge instruksene fra oven. Det nevnes også at mellomledelsen på mange måter var i samme båt som dem selv ettersom flere av dem også fikk nye oppgaver og heller ikke visste helt hvordan den nye organisasjonen kom til å bli i praksis.

Alle lederne jeg snakket med var utelukkende positive til ROS og sier at det var et nødvendig tiltak. En av mellomlederne var selv tillitsvalgt i inngangen til ROS og fikk lederansvar på senere tidspunkt. Han forklarer innstillingen sin da han selv var tillitsvalgt;

”Min innstilling var positiv, men det var fordi jeg så at en burde, jeg har jo vært sentral tillitsvalgt tidligere, og det er klart at det var ikke en gunstig organisering slik vi hadde det i forhold til mange ledere og mange små enheter som skulle gjøre alt på en gang. Men noe av innstillingen min er nok preget av at jeg fikk egentlig, ble plassert i en oppgave jeg selv ønsket. Det har nok litt å si for oss, med hvordan innstillingen er. Så jeg hadde ikke noen dårlige vibber inn i ROS, men det var også fordi jeg var med i planleggingen helt fra starten. For informasjon i en slik setting er jo veldig viktig egentlig. Så kan du ikke informere bestandig, folk vet at det foregår en prosess som ikke de vet så mye om, men de vet at det kan få stor konsekvens for egen hverdag, og da kan frustrasjonen begynne å vokse.”

Mellomlederne og lederne var altså alle positivt innstilt, men likevel høster mellomlederne mer sympati fra de ansatte ettersom de i høyere grad blir sett på som ”en av dem”.

4.2.4 De ansattes innstilling til ROS og endring

Mange av de ansatte sier selv at de var negative til å endre seg. Her et utdrag av de ansattes uttalelser rundt endring /ROS;

”Nei, ikke annet enn at det har vært en på mange måter kaotisk tid i begynnelsen, de første årene. Men en endring er jo ikke alltid dårlig, det er jo, hvis en ser tilbake nå på arbeidssituasjonen jeg hadde (...) Så jeg føler nok at, akkurat ROS, så har jeg vokst med ting, og også lært at det er ikke så farlig, det er bare annerledes. En tar ikke sin død av en forandring.”

”Ja altså jeg vil ikke tilbake til det jeg hadde før, på ingen måte... men det har jo tatt noen år da å komme dit.”

”(...) og jeg har alltid sagt at hvis du synes noe er greit, så er det ikke så veldig gøy å skulle til på ei endring, men hvis du ikke trives noe særlig, så er ei endring veldig positiv som regel, for da håper du i hvert fall at det kan bli bedre enn det du har det. Så for meg var det litt sånn... fra begynnelsen var jeg veldig i mot det, men så kom jeg i en situasjon som ikke jeg synes var så særlig trivelig, og da endret jeg meg til at jeg synes igjen at det var greit.”

Det er en deling av de ansatte i forhold til innstillingen ved at noen var positive og noen negative mens andre var nøytrale fordi de ikke visste hvordan de kom til å bli påvirket. Det er også forskjellig om de ser tilbake på ROS som noe positivt, negativt eller helt greit, helt uavhengig av

hva deres innstilling i utgangspunktet var, men det er et flertall av de intervjuede som ikke har et positivt minne angående gjennomføringen av prosessen.

4.2.5 ROS' måloppnåelse

Det er uenighet og usikkerhet blant de ansatte når det kommer til ROS' måloppnåelse. Ingen tror at det totalt sett har blitt bedre enn før omorganiseringen, men flere mener at enkelte områder har blitt forbedret mens andre fungerer mindre bra enn før:

”Det kommer an på hva slags statistikk de velger å legge frem det. Hvis de plukker ut den statistikken som ser best ut så har de sikkert oppnådd det, men jeg tror nok og at det er nok mye og som de ikke har oppnådd, og det er mye dårlig egentlig... mye dårlig jobbing ute og går «du kan ikke bygge Rome på en dag» altså.”

”Det vet jeg ikke helt hva de føler selv, om de har oppnådd det de ville oppnå. Det har jo vært en del i media, det er nesten rart det ikke har vært enda mer i media i forhold til folk som er fryktelig misfornøyd, det har vi jo merket på innringere tidligere, spesielt de første årene.”

”Noen mener sikkert ja, men det er klart hvis en ser på hvordan ting var før og hvordan ting ble endret, som en ser nå så går en litt tilbake igjen til hvordan ting ble gjort før. Men det er klart noen ting er sikkert blitt greiere, men likevel tror jeg ikke ting fungerer helt slik som de hadde håpet.”

De ansatte tror at brukerne får en likere behandling nå, enn før, men at samarbeidet mellom avdelingene har blitt svakere etter omorganiseringen, og at flyten som gjorde at man kunne søke hjelp i andre avdelinger er vanskeligere etter ROS. Før kunne gjerne en ansatt fra en avdeling hjelpe til hvis det trengtes spesiell kompetanse i en sak eller hvis det var behov for ekstra bemanning i en avdeling under pressperioder. Jobbing på kryss av avdelinger beskrives i dag ofte tungvint eller ikke er mulig på grunn av at de ikke lengre får det nødvendige faglige påfyllet som trengs for å utføre denne oppgaven på grunn av endrede arbeidsoppgaver eller fordi man må søke til den enkeltes avdelingsleder for å benytte tiden til ansatte i andre avdelinger. Dette er en irritasjonskilde for mange. Geografisk var også disse tre avdelingene som jeg har intervjuet i samlet i et lokale, mens de nå er spredd på to lokaler. En av de intervjuede forklarer;

”(...)men jeg ser at dette med samhold og fellesskap på tvers avdelinger, det er blitt mye dårligere enn det var opprinnelig. Det med at man føler at man har et sosialt fellesskap med de som jobber i andre avdelinger, det er blitt kraftig redusert, for nå er skillene mellom avdelingene blitt så høye – hver avdeling er blitt en egen ressursenhet, og da tenker først og fremst lederen på at vi skal prestere mest mulig i vår gruppe”

I stedet for at Skatteetaten i Kristiansand før følte seg som en samlet gruppe er det altså nå et mye skarpere skille mellom de forskjellige avdelingene, både geografisk, faglig og sosialt sett. Flere snakker om at de før påtok de seg arbeidsoppgaver der det trengtes mens de i dag må forholde seg til oppgaver som gir utelling på resultatmålingene for den enkelte avdeling. Denne målingen av prestasjon oppfatter mange som urettferdig, stressende og/eller feil. Dette fordi arbeidsinnsatsen ikke alltid reflekteres i målingene. En av de intervjuede forteller om disse målingene;

”... jeg oppfatter det som pes, ikke motiverende men pes i forhold til at du skal levere. Tidligere hadde vi, vi gjorde jobben, men det var ingen som gikk og kikket i døra om du jobbet hele tiden, så det synes jeg har vært en overgang”

Etter ROS ble det innført nye metoder for å måle resultatene til de ansatte på. Spørsmålet jeg stilte gikk på ROS sin måloppnåelse men det var altså mange som trakk inn dette at deres eget arbeid nå ble målt enten avdelingsvis eller som enkeltpersoner. Det er dårlig stemning blant dem i forhold til målingene og det virker ikke motiverende på noen av dem men heller kontrollerende og stressende. De ansatte mener at de gjorde en god nok jobb før de ble målt og at måten de blir målt på ikke er en god indikator på jobben de gjør.

4.3 Arbeidsmiljø

De ansatte er samstemte om at et godt arbeidsmiljø kjennetegnes av at det er godt sosialt – at de trives i hverandres selskap og ser hverandre, og flere trekker frem arbeidet i seg selv – at det er viktig at de mestrer arbeidsoppgavene sine, føler de gjør noe fornuftig og at de kan utvikle kompetansen sin. Det vektlegges også at man har mulighet til å spørre andre om hjelp hvis man trenger det og at man kan samarbeide greit faglig.

Alle beskriver arbeidsmiljøet i sin avdeling som svært godt. Hverdagen er preget av humor og godt samhold. Flere trekker frem kollegaene som det de hadde savnet mens hvis de skulle sluttet i Skatteetaten og enkelte går så langt som å si at hovedgrunnen til at de blir i sin stilling er på grunn av kollegaene. De kan snakke med kollegaene sine om personlige ting og også bli tatt vare på hvis det for eksempel har skjedd noe i privatlivet deres som gjør at de krever ekstra oppmerksomhet.

Arbeidsmiljøet har endret seg for noen etter ROS. I avdelingen Kontroll og Rettsanvendelse kom det noen nye mens noen ble flyttet og det nevnes at det var et skille mellom de nye og de gamle ganske lenge mens det nå har begynt å bli mindre fremtredende. For avdelingen Skatteopplysningen var det mange nye som kom fra mindre kontorer som ble langt ned og de fikk også helt nye arbeidsoppgaver. Denne avdelingen ble organisert i åpent kontorlandskap i forbindelse med ROS og de føler at de er veldig nærme dem de sitter med og setter pris på muligheten de har til å bare kunne snu seg rundt for å snakke om noe faglig eller personlig. Samtidig er det også en utfordring i forhold til at det kan være forstyrrende når fire mennesker snakker i telefonen samtidig og de ikke har mulighet til å lukke døren til sitt eget kontor og være alene.

Det fortelles om savn av de gamle kollegaene og at flere forteller om kollegaer som har hatt en tøff tid og har hatt vanskeligheter med å innfinne seg i sin nye arbeidssituasjon.

Ledelsen deler oppfatningen av at det er et svært godt arbeidsmiljø, og forteller om en generell lav turnover. Den eneste gruppen som har høy turnover er jurister som gjerne bruker Skatteetaten som et springbrett i karrieren sin. Det har blitt foretatt jevnlig medarbeiderundersøkelser og også disse har bekreftet at de ansatte trives på jobben.

4.4 Jobbsikkerhet

Alle de intervjuede mener at de har høy jobbsikkerhet i den forstand at de kan jobbe for Skatteetaten så lenge de ønsker. Arbeidsoppgavene på den annen side er de ikke like sikre på at de får beholde i

Ledelsen bekrefter at jobbsikkerheten til de ansatte i Skatteetaten er høy og at det ikke er noen som har blitt sagt opp av andre grunner enn misligheter.

Majoriteten av de intervjuede vurderte ikke særlig jobbsikkerhet da de først startet opp i Skatteetaten, men beskriver valget som ”tilfeldig” og/eller ”det var bare en ledig jobb”. Det at det var høy jobbsikkerhet i staten var for de fleste bare et pluss, men ikke noe de har vektlagt i stor grad. I dag er det flere som setter mer pris på den sikkerheten de har i jobben sin ved at de

ROS har ikke hatt noen innvirkning på de ansattes oppfatning av deres jobbsikkerhet men noen trekker frem at de derimot ikke er like sikre på at de får beholde arbeidsoppgavene sine i fremtiden.

4.5 Lønnstilfredshet

Lønnen synes de ansatte at er grei nok, men poengterer at man ikke begynner å jobbe i staten for å bli rik. Flere kunne tenke seg høyere lønn men mener at de er rettferdig betalt for arbeidet de gjør. Her er utvalg sitater på spørsmålet om deres tilfredshet rundt lønn og andre goder;

Min tilfredshet, om jeg er fornøyd, jeg tror ikke vi må klage vi som er i Staten. Selvfølgelig ønsker en seg alltid mer lønn og når de holder på med lønnsjusteringene, individuelle lønnsjusteringer, det er en uting hele greia. Men jeg hadde ikke valgt staten for å få god lønn. Jeg har jo valgt det for andre goder”.

”Ja, si det. Slik jeg ser det, så tenker jeg at begynnerlønnen i Skatteetaten, den er egentlig ikke så verst. Men etter hvert så blir det veldig lite utvikling i avlønninga, så for min del slik det er nå, nå jobber jeg redusert og synes det er veldig greit og det vet jeg, at det hadde ikke vært så lett å få en jobb i redusert stilling ute”.

”Nå synes jeg kanskje at lønna begynner å være alright. En har alltid følt at en har ligget veldig lavt i forhold til mange andre. Men nå er det greit nok, føler jeg, Av andre ting en har så har vi anledning til velferdspermisjoner, det er jo et gode”.

Godene de har med permisjonsordninger, redusert arbeidstid og spesielt fleksitid trekkes frem som sider ved stillingen som de er svært fornøyde med. Dette passer godt overens med familieliv og flere av kvinnene sier at de har valgt å bli i stillingen sin lengre enn de først hadde tenkt slik at de kunne prioritere barna fordi mannen gjerne har en mindre fleksibel jobb. Flere trekker frem at de tror de hadde fått bedre betalt i en privat organisasjon, men at de da hadde gått glipp av godene de får i staten.

Godene de får trekkes ikke nødvendigvis bare frem her ved direkte spørsmål om det men heller i forhold til senere spørsmål som for eksempel går på vurdering av annet jobbtillbud som jeg kommer tilbake til senere.

Noen fikk mer utfordrende arbeidsoppgaver etter ROS og kunne på grunnlag av dette søke om høyere lønn. Det er ikke noe automatikk i dette men de ansatte kan søke i lokale lønnsoppgjør årlig.

Lederne bekrefter at lønn ikke er et avgjørende tema når det kommer til oppsigelse av arbeidsforhold;

”Men hvis vi ser på ansattes tilbøyelighet til å søke seg andre steder og hva en oppgir som årsaker til at de slutter, det er gjort en undersøkelse på det, så er ikke lønn det viktigste. Det er heller at de ønsker andre utfordringer og sånne ting”.

Alt i alt virker det ikke som at lønnsnivå er et veldig viktig kriterium når de vurderer stillingen sin i Skatteetaten.

4.6 Medbestemmelse i beslutningsprosesser

De ansatte er samstemte på at medbestemmelsen i Skatteetaten er svært lav. Ettersom det er både geografisk og organisatorisk stor distanse mellom toppledelsen og de ansatte har de ansatte lite forhold til dem. Det er mye misnøye med at organisasjonsformen er så hierarkisk og de opplever at det er nytteløst å prøve å nå frem med meninger. Flere sier at de ikke lengre engasjerer seg i fagforeninger eller tillitsverv fordi de ser på det som nytteløst. Her er et lite utdrag av det de ansatte forteller for å illustrere;

”Ja. Men for all del man får det jo ikke som man vil for det (latter) men man får i hvert fall sagt i fra hva en mener.”

”Det irriterer meg, men en har etter hvert funnet ut at slik er det - slik er systemet bygd opp.”

”... men synes jo de kunne prøvd å være litt mer menneskelige, sett oss litt mer som personer ikke bare som en brikke som de flytter akkurat der det passer for de”

Flere av de ansatte har samme type meninger hvor det kommer frem at toppledelsen tar avgjørelser som de vet svært lite om hvordan vil påvirke organisasjonen i praksis. Alle de ansatte ønsker mer medbestemmelse og at de skal bli tatt med i beslutningsprosesser. De har forståelse for at Skatteetaten er en stor organisasjon med flere tusen ansatte og at naturligvis ikke alle kan ha en mening om alt, men det utvises et stort ønske om at meninger som kommer frem via fagforeninger og tillitsvalgte skal tas under vurdering da det er en allmenn oppfatning av at beslutningene stort sett er tatt på forhånd eller overstyres av toppledelsen.

Alle lederne forklarer at det generelt er høyt fokus på involvering av de ansatte i beslutningsprosesser. Det brukes gjerne arbeidsgrupper når beslutninger skal tas hvor de ansatte representeres gjennom fagforeningsrepresentanter og at de enkelte ansatte derfor ikke vil få følelse av å ha noen direkte påvirkningskraft. En mellomleder forteller at ikke de heller alltid har påvirkningskraft siden det ofte brukes utvalgte representanter for dem også. Her er noen utdrag av ledernes beskrivelse av involvering i beslutningsprosesser;

”I det offentlige så stiller jo de ansatte sterkt føler jeg, de er med i arbeidsgrupper, og er med i høringer og sånn, så jeg mener jo de har mye å si. I hvert fall i forhold til det private næringsliv”

”Ja, beslutnings prosesser, det er jo et langt hierarki med beslutningsprosesser, det er jo fra topp til mer lokale ting, ikke sant, på møbler og slike ting, og det er et stort spekter. Vi skal jo flytte nå, og der har jo de ansatte vært involvert med å være med i arbeidsgrupper og sånne ting. Men i forhold til beslutninger om oppgavefordeling og sånt, så er det mer på sentralt nivå, altså gjennom det sentrale tillitsmannsapparat og sånn, så da er jo ikke alle ansatte involvert. Men i ROS var det jo veldig bred medvirkning, der kanskje mange mente det var litt for mye medvirkning, litt for mye workshops og sånn.”

En annen utfordring er informasjonsdeling og avgjørelsen om hvem som skal få vite hva og hvor mye. En av mellomlederne var selv tillitsvalgt i inngangen av ROS og ble spurt om de ansattes tilgang på informasjon og innflytelse og svarer;

Jeg tror informasjonen sikkert kunne vært bedre, og interessen fra noen kunne sikkert vært mer, men informasjon er en vanskelig greie, fordi på hvilket tidspunkt skal du gjøre det og i hvilken grad går du ut så lenge det du holder på med er på planstadiet og ikke besluttet, og så prøver du

å gjøre det så tidlig som mulig for at du skal ha involvering og så blir det, så jeg skjønner at noen sier at de ikke følte at de hadde informasjon nok.... Vi har et mål om å være åpne, men det er klart at for mye informasjon blir også galt, men i utgangspunktet, så er det verneombud, de tillitsvalgte for organisasjonen som blir involvert. Så de vil nok si at ting går for fort av og til og at de ikke blir nok involvert, men i hvert fall, slik som i ROS, så var vi veldig godt involvert. Vi var med på alle arbeidsmøtene som regionen la opp til i forhold til hvordan den nye arbeidsfordelingen og regionen skulle se ut.

De ansattes og ledelsens oppfattelse av ansattes involvering er altså svært forskjellig noe ledelsen er klar over;

Men så er det jo også denne diff'en mellom involvering og følelse av påvirkning. At en ikke føler at det er ledelsesbestemt i utgangspunktet, men at en faktisk har noe en skulle ha sagt, og det er viktig å få til.

4.6.1 Ansattes innflytelse på ROS

Ingen av de intervjuede mener at de hadde noen reell innflytelse på prosessen men at den mer eller mindre ble presentert når planleggingen var ferdig. Flere beskriver prosessen som at den ble ”tredd nedover hodene deres” og at det dermed var nytteløst å prøve å påvirke noe. De som visste at hverdagen deres ikke kom til å bli særlig berørt av omorganiseringen valgte gjerne å ikke sette seg særlig inn i hva som kom til å skje.

En ansatt forklarer opplevelsen av prosessen;

”Altså personlig så har jeg ikke hatt noe problem med de[Toppledelsen], men det er jo akkurat den omorganiseringen [ROS]... altså du føler at du nesten bare er noe de bruker som de vil, de tenker ikke så veldig mye på det menneskelige perspektivet bak det. Altså de sitter omtrent, føler jeg da, med et kart, også tenker de; sånn skal vi ha det, sånn skal vi gjøre det! Uten å tenke noe mer over hvilke konsekvenser det får for de ansatte personlig”

Også i forbindelse med ROS opplyser ledelsen at det var stort fokus på involvering av de ansatte. I denne prosessen ble det også brukt arbeidsgrupper hvor det var representanter fra ulike nivåer fra forskjellige deler av landet og gruppemedlemmene var da likeverdige. Forslagene blir da presentert og det blir avstemming av hvilket forslag som benyttes. En av utfordringene fra

ledelsen side var at forlagene fra de ansatte gjerne ikke inneholdt særlige endringer (svært lik den daværende organisasjonsformen) og dermed ikke fikk gjennomslag. I tillegg hadde ROS mange politiske krav som skulle oppfylles og det var derfor umulig og ”møtes på midten”. En av lederne peker også på at enkelte avdelinger i Skatteetaten ikke er særlig omstillingsvante ved at arbeidsutførelsen har vært rimelig stabil over flere tiår.

4.7 Forpliktelse

Alle de ansatte sier at de på et eller annet tidspunkt har vurdert å slutte i stillingen sin. For mange var dette i forbindelse med ROS. Det er varierende grad av hvor langt de kom prosessen ettersom det kun var en tanke hos noen mens andre søkte på andre jobber.

Ledelsen ble spurt om det var mange som sluttet i forbindelse med ROS og av dem svarer;

”Ja, det var nok en avskalling, men det er nok mer slik når vi får endring, det er noen som jobber som egentlig kunne gått av med pensjon, og vi ser innimellom at hvis det kommer endringer så slutter det noen flere enn i en slik normalsyklus... Vi ser det igjen nå, vi skal bytte bygg. Bare en sånn greie gjør at de som liksom har lurt på når de skal gå av, de har egentlig bestemt seg, at noen gjør det da i en sånn overgang”.

Også i de andre avdelingene så fortelles det at det var litt flere som sluttet enn normalt men at dette også stort sett dreide seg om ansatte som valgte å gå av med pensjon.

4.7.1 Affektiv forpliktelse

Ingen av de intervjuede mener at de har noe følelsesmessig forhold til Skatteetaten. De har et sterkt forhold til kollegaene sine, men ikke til organisasjonen.

Det er imidlertid veldig delte svar på spørsmålet om de er stolte av arbeidsplassen sin. Det varierer fra et nærmest rungende ”Ja” til ” Ikke såpass at jeg hadde gått med et t-skjorte som det hadde stått Skatteetaten på”.

Når det kommer til tilhørighet og om de føler seg som en ”del av familien” trekkes det gode kollegiale samholdet frem igjen og det er da de kollegaene i samme avdeling det refereres til. Selv om miljøet på jobb er veldig godt synes det ikke som at de ansatte omgås i særlig grad utenfor arbeidstiden.

I forhold til ofring for å nå mål er det en nokså jevn fordeling mellom ”ja”, ”nei” og ”delvis” svar. Hva den enkelte legger i ”ofring” blir i dette tilfellet subjektivt men de som mener at de ofrer noe trekker frem for eksempel at de pendler, stresser for å nå mål og kveldsarbeid.

De ansatte er jevnt over tilfredse med valget de tok om å jobbe for Skatteetaten.

4.7.2 Kalkulerende forpliktelse

På spørsmålet om hva de ville følt om det å slutte i Skatteetaten er det jevnt over kollegaene som ville blitt savnet mens noen få ville savnet arbeidsoppgavene sine. Det er ingen som trekker frem andre områder som er spesifikt relatert til organisasjonen og de fleste har samme tankegang med at det og ikke skulle jobbe ville vært rart, men hvis de hadde startet opp i en ny jobb ville det sikkert blitt greit der også.

Vurderinger av alternativer for jobb utenfor Skatteetaten er varierende. De som har høy utdanning og/eller er av de yngre intervjuede mener at de ikke skulle hatt noe problem med å få seg en ny jobb, mens de som er av de eldre og/eller mangler formell utdanning vurderer ikke sannsynligheten for å få ny jobb som særlig store. Flere med høy ansiennitet begrunner også vurderingen med at kompetansen de har opparbeidet seg gjennom arbeidslivet, som hovedsakelig har vært i Skatteetaten, er ganske snever slik at det ikke vil gi dem gode sjanser for å få andre jobber.

4.7.3 Normativ forpliktelse

Majoriteten av de ansatte er rimelig samstemte på at de ikke ser noe negativt å bytte jobb flere ganger i løpet av karrieren, men at det heller er positivt for å få variert arbeidserfaring. De mener at det er helt vanlig i dag, og at det har forandret seg siden de startet yrkeslivet sitt. En av de intervjuede beskriver arbeidstakere i dag som ”selvstendig næringsdrivende som stadig tar på seg nye oppdrag”. Så lenge man ikke har *for* hyppige bytter av arbeidsgivere mener de at det ikke sier noe om en person sin moral.

Ledelsen er også rimelig samstemte at det er positivt med ansatte som har variert erfaring og at en viss utskiftning er bra, men samtidig opparbeider man seg mer og mer kunnskap innen det feltet man jobber i dess lengre man jobber med noe. En av mellomlederne trekker og inn at det er individuelt og også henger sammen med hva den enkelte trives med;

Nei, det synes jeg for så vidt er greit. Det er jo ulike grunner til at folk gjør det, da. Men vi er jo mer i en sånn... det er positivt med nye impulser. Men vi trenger jo også kontinuitet, sånn ja takk begge deler – greie. Men, og jeg tror for egen del at noen trives veldig med å gjøre det samme hele tiden, men jeg tror nok at det er lurt og bra å prøve å lage litt variasjon gjennom arbeidslivet. Om en derfor må ut av etaten eller om en kan klare å tilby variasjonen innenfor etaten, er jo det vi ønsker og til en viss grad så klarer vi det for noen, at det går an å jobbe med andre ting en periode, eller få andre oppgaver innenfor, permanent innenfor etaten. Men en viss utskifting sånn innimellom tror jeg for miljøet og er bra.

En av lederne forklarer hvorfor han tror at så mange blir i stillingene sine så lenge;

”Når en har jobbet hele sitt liv i Skatteetaten, gjennomsnittsansieniteten tror jeg er 17 år, ja, der omkring, hvis ikke det er blitt enda mer nå. Det er ganske mye, da. Og veldig mange har fått sin grunnutdanning og veldig mange har hatt det som sin første arbeidsplass også. Og da blir liksom det på en måte kulturelt fastbundet på et vis, det er veldig få av de som slutter, veldig få.”

På spørsmål om hvordan de ville vurdert det hvis de hadde fått tilbud om jobb i en annen organisasjon sier to av de ansatte at det hadde vært svært usannsynlig at de ville tatt tilbudet. Den ene sier at det ville vært skummelt å begynne i en ny jobb og den andre at tryggheten i nåværende jobb er viktig.

Resten av de spurte ville vurdert jobbtilbudet i noen eller i høy grad og det er da spesielt interessante arbeidsoppgaver og mulighet for flexitid som nevnes hyppigst som viktige vurderingskriterier. Andre vurderingskriterier som nevnes er mulighet for å jobbe redusert, lønn og geografisk beliggenhet.

Ingen av de ansatte føler at de hadde brutt noen moralsk plikt ved å slutte i stillingen sin og mener at de hadde sluttet hvis de hadde ønsket det.

5. Drøfting

Jeg vil i dette kapitlet tolke resultatene fra forrige kapittel og drøfte dem opp i mot teori. Jeg vil gjennomgå temaene ROS, arbeidsmiljø, jobbsikkerhet, medbestemmelse i beslutningsprosesser, og organisasjonsforpliktelse (affektiv, kalkulerende og normativ).

5.1 ROS

De ansatte sier at de ikke visste mye om hva som kom til å skje ved innføringen av ROS og samtidig mener de at de heller ikke et helt klart bilde av hva som var hensikten med denne omorganiseringen. Flere var ikke særlig positivt innstilt til prosessen og var redde og usikre på hvordan fremtiden deres så ut i organisasjonen. I tillegg hadde få av de intervjuede noe særlig formening om hvorvidt målene for endringen var oppnådd og/eller hva som egentlig var målsettingene. Likevel er det flere som sier at de nå i ettertid ser nødvendigheten med endringen, og det kan derfor synes som at flere viste motstand til forandringene fordi de ikke helt forstod nødvendigheten med denne endringen når prosessen startet. En studie av Sonenshein og Dhaloika (2012) fant at mennesker vil stille seg positivt til og bidra til å implementere endringer hvis de finner mening i endringen og dermed kan fokusere på hvordan denne vil påvirke dem positivt. Oppgaven til ledelsen i en slik situasjon vil være å påvirke meningsdanningen til de ansatte og peke ut de positive effektene endringen vil ha for den enkelte (Sonenshein & Dhaloika, 2012). Om det er ledelsen som har gitt for lite informasjon til de ansatte om ROS eller om det er de ansatte som ikke har satt seg godt nok inn i informasjonen de har fått er utenfor rammene til denne oppgaven, men det er en mulig årsak til at de ansatte i forkant og i tiden rett etter ROS var negative til endringen og mange ikke har et særlig positivt minne fra denne prosessen.

Et annet trekk med denne endringen er at den kom rimelig brått på de ansatte og når prosessen først var i gang var det ikke noen mulighet for å benytte for eksempel Quinn (1978) sine retningslinjer for vellykket endringsimplementering ved å forandre planene underveis i og med at dette var en landsakende endring.

Alt i alt beskrives mellomledelsen stort sett i positivt ordelag mens de ikke har noe forhold til eller positivt å si om toppledelsen som sitter i Oslo. De ansatte kjenner mellomlederne bedre fordi de ser dem ansikt til ansikt og har et nært forhold til dem i motsetning til toppledelsen. Topplederne kommer en sjelden gang ned og holder møter og lignende og disse møtene beskrives

gjærne som overfladiske. I tråd med funnene til Huy (2001) har mellomledelsen en viktig rolle i radikale endringer ettersom de har mulighet til å fólge med på hvordan humøret og følelsene til de ansatte påvirkes av endringen og dermed mulighet til å vise empati og medfølelse. Huy forklarer det med at mellomledelsen gjerne har et mer internt fokus mens toppladelsen sitt gjerne er eksternt. Det er lettere for de ansatte å rette sin aggresjon og irritasjon mot fjern ledelse som de ikke har noe personlig forhold til enn lederne som de ser mer eller mindre daglig. Ofte har heller ikke mellomledelsen noen reell påvirkning på endringen som er satt i gang av toppladelsen og sitter dermed i en posisjon hvor de selv er frustrerte og samtidig må motivere sine ansatte for å oppfylle sin plikt som endringsagent (Huy, 2001). Dette var ikke tilfelle i ved ROS ettersom mellomlederne også så nødvendigheten av endringen men de får likevel i mye større grad støtte fra de ansatte enn toppladelsen som ikke står særlig høyt i kurs hos noen av de ansatte.

En studie av Reichers, Wanous, & Austin (1997) kan forklare mange av funnene gjort i Skatteetaten. Noen av grunnene til at ansatte kan være kyniske mot endring er mangel på informasjon, manglende kommunikasjon fra ledelsen og manglende mulighet for deltakelse i beslutningsprosesser. Mulige effekter av kynisme mot endring er lavere affektiv organisasjonsforpliktelse, lavere motivasjon til å jobbe hardt, lavere villighet mot å engasjere seg i endringer og lavere troverdighet på ledelsen. Strategier som viste seg å minimere kynisme mot endring var blant annet involvering, informering om pågående endringer (når, hvorfor og hvordan), innrømmelse av feil som har blitt gjort tidligere og bruk av toveiskommunikasjon for å se endringen fra de ansattes perspektiv (Reichers, Wanous, & Austin, 1997). Det er altså en mulighet for at de ansatte ville hatt et mer positivt utgangspunkt for omorganiseringen hvis kommunikasjonen og informasjonen hadde blitt distribuert annerledes.

5.2 Arbeidsmiljø

De ansatte har klart å innrette seg i deres nye arbeidshverdag og overkommet nye utfordringer og det er tydelig at det gode kollegiale samholdet er en viktig faktor i forbindelse med dette og har hjulpet dem til å holde ut i tunge tider. De er svært knyttet til sine kollegaer og flere som sier at de har vurdert å slutte trekker frem at menneskene de jobber sammen med er en av hovedgrunnene til at de blir værende i sin stilling. De ansatte synes at et godt arbeidsmiljø er viktigere enn arbeidsoppgavene og flere mener at nye, gjerne mindre interessante arbeidsoppgaver, blir veid opp av menneskene de jobber sammen med. ROS påvirket

arbeidsmiljøet i stor grad hos mange hvor de mistet gode kollegaer, men det har sakte blitt bygd opp igjen og viser seg å være svært viktig i forhold til at de ansatte blir værende i organisasjonen og overkommer ulike utfordringer. Det er tydelig at arbeidsmiljøet har vært avgjørende for flere i forbindelse med innføringen av ROS hvor flere vurderte å finne seg arbeid i andre organisasjoner.

5.3 Jobbsikkerhet

Jobbsikkerheten i det statlige gjør at de ansatte er ganske tilbakelelte i forhold til å miste jobben. De vet at de er skjermet for konkurranse og er derfor rimelig sikre på at de kan bli i stillingene sine så lenge de ønsker så å si uavhengig av prestering. ROS har ikke påvirket jobbsikkerheten deres ettersom de fleste tidlig fikk informasjon om at ingen skulle bli sagt opp og vet at de sitter på kompetanse som er verdifull for organisasjonen. Det er usikkert om dette påvirker den kalkulerende forpliktelsen i og med at den ansatte må være klar over kostnaden for at den skal øke denne typen forpliktelse (Meyer & Allen, 1991). Mange av de ansatte svarer at de ikke tenkte særlig over jobbsikkerhet da de startet opp, men sikkerheten og tryggheten de føler i Skatteetaten kommer gjerne opp når de snakker om for eksempel hvordan de ville vurdert en alternativ stilling så selv om de ikke nevner den direkte ligger den latent som en kostnad hvis de skulle begynne å tenke på å forlate organisasjonen.

5.4 Medbestemmelse i beslutningsprosesser

Beslutningsprosesser i Skatteetaten synes å være en ”drakamp” mellom ansatte, mellomledelsen, toppledelsen og politiske bestemmelser. Offentlige organisasjoner har politisk sett mange retningslinjer som dreier seg om involvering av de ansatte, samtidig som mye blir bestemt fra oven - enten fra toppnivået eller politisk. Dette ser ut til å ha ført til et ”gap” mellom de ansattes opplevelse av involvering og organisasjonens intensjon om involvering.

De ansatte på operativt nivå har spesialisert kunnskap om utførelsen av deres egne arbeidsoppgaver og kan derfor ofte ta bedre avgjørelser angående utføring av deres arbeidsoppgaver enn ledelsen deres kan (Lawler, 1992, ref i Spreitzer & Mishra, 1999). Samtidig vil store organisatoriske omorganiseringer kreve et overordnet blick av organisasjonen, slik som de ansatte forteller at de ikke har. Dette resulterer i at beslutningsprosesser i en organisasjon som Skatteetaten som er landsomfattende og har over 6000 ansatte er svært kompliserte.

Selv om ledelsen sier klart at det blir brukt mye tid og ressurser på involvering av de ansatte gir de ansatte et svært ulikt bilde av situasjonen. Informasjonen ledelsen og de ansatte har kommet med i løpet av intervjuene har vært svært like unntatt området som går på medbestemmelse. Hvor mye innflytelse de ansatte faktisk har er utenfor rammene for denne oppgaven og jeg vil derfor kun drøfte de ansattes opplevde medbestemmelse. Det å benytte seg av høyere grad av meningsgiving vil kunne telle positivt når beslutninger må tas for å unngå at beskrivelser av at ting blir tredd over hodene deres opphører. Hvis det er vanskelig å gjennomføre medbestemmelse vil en slik tilnærming kunne gjøre at de ansatte blir mer vennligstilt mot slutningene fordi de da forstår hvorfor ting blir gjort på valgt måte (Sonenshein & Dholakia, 2012).

Det at den opplevde medbestemmelsen hos de ansatte er såpass lav kan synes å være en grunn til at mange ansatte har et veldig lite personlig forhold til organisasjonen. Flere bruker begrepet ”spill for galleriet” og ”tredd nedover hodene på oss” når de beskriver diverse prosesser og har en oppfatning av at hvis ledelsen først har en formening om noe så blir det slik uansett. Dette har resultert i at mange av de ansatte ikke ønsker å involvere seg i fagforeninger og lignende fordi de ser på det som bortkastet tid og energi.

Et par ledere og ansatte nevner at de ansatte ikke er særlig positivt innstilt til endringer generelt, og det kan da oppstå utfordringer for ledelsen når nødvendige endringer må til og de ansattes forslag i forbindelse med planleggingen blir, som den ene lederen nevner, for likt utgangspunktet – altså minst mulig endring. Det nevnes at organisasjonen har vært relativt uendret i lengre tid og at dette kan være en årsak til at en endring vil kunne virke ekstra utfordrende i en slik organisasjon.

5.5 Forpliktelse

Organisasjonsstrukturen og kulturen som beskrives i Skatteetaten passer godt overens med Rashid, Sambasivan og Johari (2003) sin beskrivelse av byråkratisk kultur. Verdier i denne typen kultur er formalisering, regler, standardprosedyrer og hierarkisk koordinering og langsiktige mål var forutsigbarhet, effektivitet og stabilitet. Studien konkluderte med at denne typen kultur ikke korrelerte med noen av de tre typene organisasjonsforpliktelse slik de andre typene kultur i studien gjorde, og forskerne mener at det å øke organisasjonsforpliktelsen i en slik kultur vil være en stor utfordring for ledelsen. Dette kan derfor være en av årsakene til en delvis lav grad av

organisasjonsforpliktelse, og det gir en indikasjon på at en av de vanligste funnene i studier på dette området viser at lav organisasjonsforpliktelse gir høy turnover ikke alltid er tilfelle. Skatteetatens ledere informerer om en høy gjennomsnittsalder og lav turnover i forhold til andre statlige organisasjoner.

5.5.1 Affektiv forpliktelse

Elementene som brukes for å måle affektiv forpliktelse kan sies å være todelt i den forstand at den ene delen av elementene går på forholdet mellom den ansatte og selve organisasjonen og måles ut i fra om den ansatte for eksempel liker å diskutere jobben på fritiden og at de i høy grad ”tar med seg jobben hjem” ved å bekymre seg om jobberelaterte forhold på fritiden. Denne er svært lav ettersom de alle har et veldig klart skille mellom jobb og privatliv og ikke identifiserer seg med organisasjonen i særlig grad. Den andre kategorien av elementer handler mer om man føler tilhørighet og føler seg som en del av familien. I denne siste kategorien har de en klar affektiv følelse overfor jobben deres på grunn av båndet de har til kollegaene sine.

Det at de ansatte har en slik type lav affektiv forpliktelse kan ha en sammenheng med de ansattes opplevelse av manglende medbestemmelse. Samtidig er det slik at dess høyere alder på en ansatt, dess mer skal det til for å redusere den affektive forpliktelsen til en ansatt. For de yngre ansatte, skal det mindre til at denne reduseres og det er gjerne lønn og mulighet for avansement som gjør at den ansatte slutter (Patrick & Sonia, 2012). Dette er en indikasjon på at ved å øke de ansattes opplevelse av medbestemmelse kan ha en positiv påvirkning på de ansattes affektive forpliktelse.

Ansattes har tillitt til ledelsen har positiv innflytelse på den affektive forpliktelsen. Tillitt til ledelsen vil også gjøre at en endring som den ansatte opplever at han har liten kontroll over ikke vil påvirke forpliktelsen uansett hva den ansattes innstilling til endringen er i utgangspunktet, mens ansatte med lav tillitt til ledelsen og opplever at de har liten kontroll over en endring har lavere affektiv forpliktelse (Neves & Caetano, 2006). De ansatte mener at de ikke har noe forhold til toppledelsen, som var initiativtakerne til endringen, og dette kan også være med på å forklare hvorfor den affektive følelsen i forhold til organisasjonen er lav. I Neves & Cateano (2006) sin studie måltes affektiv forpliktelse ut i fra elementer som å være stolt av bedriften og like å diskutere jobb på fritiden. Dette er altså den ”delen” av affektiv forpliktelse som jeg vurderer som veldig lav blant de ansatte. Mine spørsmål inkluderte ikke tillitt men det kan være rimelig å anta

at denne ikke er sterk ettersom de ansatte sier at de ikke har noe personlig forhold til dem i det hele tatt.

Det har også blitt vist i en tidligere studie at den affektive forpliktelsen vil være lavere hos de ansatte i organisasjoner med en hierarkisk struktur hvor det er strukturelt sett lang distanse mellom ledelsen og de ansatte (Avolio, Weichun, Koh, & Bhatia, 2004). Både de ansatte og ledelsen forteller om et langt hierarki i forhold til rapportering og beslutningsprosesser og dette kan dermed være en av årsakene til den lave affektive forpliktelsen blant de ansatte.

5.5.2 Kalkulerende forpliktelse

Alle de ansatte er kalkulerende forpliktet til organisasjonen. Dette kan begrunnes med at alle de intervjuede nevner en eller flere av de følgende; høy alder, få andre jobbalternativer, vanskeligheter med å finne tilsvarende goder i andre organisasjoner og/eller organisasjonsspesifikk kompetanse som årsaker til at de ikke ønsker en annen jobb. Dette er som nevnt i teori kapitlet ”kostnader” forbundet med å forlate organisasjonen og har direkte sammenheng med kalkulerende forpliktelse.

Godene de har i forbindelse med stillingen sin kan i følge dem være vanskelig å finne i en annen organisasjon og det er dermed ”kostnader” forbundet med å forlate organisasjonen som ser ut til å være den mest fremtredende typen av forpliktelse blant de ansatte.

Kalkulerende forpliktelse kan ha en litt ”negativ” ordlyd i og med at det er kostnader forbundet med å slutte som gjør at ansatte blir i stillingen sin. Likevel sitter jeg ikke igjen med inntrykket om at noen føler seg ”bundet” til jobben på grunn av de ulike fordelene de vil gå slipp av ved å slutte, men heller at dette er med på å veie opp ting de vurderer som negative eller frustrerende. Selv om nesten alle på et eller annet tidspunkt har vurdert å slutte har de ikke tatt steget og faktisk gjort det og det er da disse nevnte elementene som nevnt over som har holdt dem tilbake.

5.5.3 Normativ forpliktelse

Den normative forpliktelsen hos de ansatte kan synes å være ikke-eksisterende. Dette kan begrunnes med at de ansatte ikke føler noe plikt til å bli i organisasjonen lengre enn det de ønsker. De har heller ikke noe å utsette på mennesker som velger å bytte arbeidsgivere selv om de ikke ønsker det selv. Ettersom det i dagens arbeidsmarked ikke lengre er vanlig å jobbe til

en får gullklokken er det heller ikke bemerkelsesverdig at den normative forpliktelsen ikke er tilstede i Skatteetaten. De ansatte mener at de ikke hadde hatt noen moralske utfordringer ved å slutte i stillingen sin og flere av dem hadde vurdert et jobbalternativ i en annen organisasjon.

6. Konklusjon

For å besvare problemstillingen for oppgaven min som er *”Hvor forpliktet er Skatteetaten sine ansatte til organisasjonen, og har ROS gjort noe med denne forpliktelsen?”* har jeg intervjuet elleve ansatte og fem ledere i Skatteetaten.

Alle de ansatte har på et tidspunkt vurdert å slutte i stillingene sine, men ingen av dem gjorde det. Det må altså være noe som holder dem igjen i organisasjonen. Basert på intervjuene blir de ansatte hovedsakelig i stillingene fordi de har en tilknytning til kollegaene sine og fordi de ikke vil ofre godene de har i forbindelse med stillingene sine. Det er altså elementer av både affektiv og kalkulerende forpliktelse hos de ansatte.

Basert på intervjuene synes ikke ROS i seg selv å ha hatt noen direkte langsiktig innvirkning på noen av forløperne til organisasjonsforpliktelse (arbeidsmiljø, jobbsikkerhet, lønnstilfredshet og deltakelse i beslutningsprosesser) og heller ikke direkte på organisasjonsforpliktelsen (affektiv, kalkulerende og normativ).

Det mest dominerende funnet er at det er en fremtredende ”oss mot dem” innstilling fra de ansatte mot toppledelsen og det har sannsynligvis ikke positiv påvirkning på det forholdet mellom den enkelte og organisasjonen og igjen på organisasjonsforpliktelsen. I tillegg er det høy gjennomsnittalder på de ansatte som har sterk kalkulerende forpliktelse og etter hvert som disse skiftes ut med nye ansatte kan man anta at det ikke er sikkert at deres kalkulerende forpliktelse ville vært høy nok for å bli med på en tilsvarende omorganisering. Organisasjonen har derfor sannsynligvis mye å vinne på å forbedre informasjonsflyten mellom toppledelsen og de ansatte for å dra nytte av flere av de positive følgene av høy organisasjonsforpliktelse. En ansatt med en høy forpliktelse vil for eksempel sannsynligvis snakke positivt om organisasjonen og slik være med på å bygge opp omdømmet deres som en attraktiv arbeidsplass og ansatte som i høyere grad står på for å nå organisasjonens overordnede mål, som for eksempel å implementere endringer i fremtiden.

6.1 Studiens validitet og reliabilitet

Det er viktig å vurdere studiens validitet og reliabilitet når man har utført en undersøkelse. Jeg vil gjennomgå dette i avsnittene under.

6.1.1 Reliabilitet

Jeg prøvde å minimere intervjueteksten ved å forsikre alle de intervjuede anonymitet, forklare at intervjuet ikke ville publiseres i sin helhet men at jeg ville bruke sitater fra enkelte intervjuer, og jeg opplyste også om muligheten de hadde til å trekke tilbake uttalelser i løpet av intervjuet eller på et senere tidspunkt. Jeg minimerte dermed risikoen for at de jeg intervjuet var urolige for å si noe de ikke kunne trekke tilbake og la slik godt til rette for at de kunne være ærlige uten at det vill få noen konsekvenser for dem. I tillegg uttrykte alle de intervjuede at det var helt problemfritt å bruke data materialet og at de ikke var redde for å si det de mente.

I den grad det var mulig foregikk intervjuene på de ansattes kontor slik at det skulle være naturlige og kjente omgivelser for den som ble intervjuet. Enkelte av de ansatte hadde ikke eget kontor, eller foretrakk å sitte et annet sted så da ble møterom på avdelingen deres benyttet. Alle lokalene som ble benyttet var dermed kjente for de intervjuede på forhånd og ingen utenforstående kunne høre hva som ble sagt slik at konteksteffekter ble minimert så langt det lot seg gjøre. Intervjuene ble avtalt på forhånd og gjennomført i arbeidstiden mellom kl 10 og 14 hvor det er mest sannsynlighet for at de er opplagte. I forkant ble de også informert om temaet for intervjuet og hvor lang tid det ville ta for å redusere usikkerheten deres og at faren for at den som ble intervjuet ville begynne å gi kortere svar på grunn av tidsnød. Det ble brukt båndopptaker med god kvalitet og transkriberingen av intervjuene er dermed pålitelige. Transkriberingen fant sted kort tid etter intervjuene og ble utført av en annen person i tillegg til intervjueren selv. Jeg sjekket over alle transkriberingene og kunne diskutere med den andre personen dersom noe var uklart eller ulikt. Det ble også stilt oppfølgingsspørsmål der det var nødvendig for å være sikker på at jeg forstod det som ble sagt på riktig måte. Jeg valgte også å unngå å bruke ledende spørsmål både i intervjuguiden og ved oppfølgingsspørsmål. Jeg konkluderer på grunnlag av dette at studiens reliabilitet er god.

6.1.2 Validitet

Forskningsdesignet er utviklet etter beste evne for å besvare min problemstilling som forhåpentligvis vil være nyttig i forbindelse med utviklingen av forståelsen på sammenhenger mellom endring og organisasjonsforpliktelse. Intervjuguiden er delt inn i fem forskjellige temaer

jeg ønsker å studere, og hoveddelen av spørsmålene er utledet på bakgrunn av tidligere studier. Jeg har derfor sikret at det er teoretisk begrunnelse for utvelgingen av spørsmålene.

Alle de intervjuede var ansatte i Skatteetaten også i perioden før ROS, og det ble foretatt intervjuer i tre forskjellige avdelinger for å unngå at konklusjoner som ble trukket kun var representative for en avdeling eller for en type arbeidssituasjon. Jeg mener at denne utvelgingen av data (intervjuer med ansatte) gir gyldige resultater i forhold til min problemstilling, og at jeg har brukt riktige kilder for datainnsamlingen (Jacobsen, 2005). Ved at alle de intervjuede har nærhet til fenomenet og er førstehåndskilder vil jeg også vurdere riktigheten av informasjonen jeg har fått som god (Jacobsen, 2005). Jeg har også fått støtte av mange av funnene mine i eksisterende teori og vil derfor konkludere med at validiteten er tilstrekkelig.

6.2 Videre forskning

Det er generelt lite forskning på kalkulerende forpliktelse ettersom majoriteten av studier av organisasjonsforpliktelse bruker definisjoner som måler affektiv forpliktelse. Det bør gjennomføres ytterligere studier på hva som er utfallene av kalkulerende forpliktelse er.

I tillegg bør det vurderes ytterligere om hvordan man studerer affektiv forpliktelse. Dette er et veldig vidt begrep i forhold til ulike definisjoner og målemetoder som benyttes. Den ansattes "identitet" med organisasjonen - for eksempel ved å ha et personlig forhold til dens mål og resultater som var rimelig fraværende i denne studien er svært forskjellig fra å ha tilhørighetsfølelse og nære relasjoner til kollegaer. Disse to fenomenene går begge under affektiv forpliktelse og det kan derfor være interessant å se på hva som er forløperne og utfallene av disse to forskjellige "retningene" av affektiv forpliktelse.

7. Kilder.

- Abdullah, & Ramay, M. I. (2012). Antecedents of Organizational Commitment of Banking Sector Employees in Pakistan. *Serbian Journal of Management*, 7(1), 89-102. doi: 10.5937/sjml201089A
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. doi: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Antoni, C. H. (2004). Research note: A motivational perspective on change processes and outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(2), 197-216. doi: 10.1080/13594320444000065
- Avolio, B. J., Weichun, Z., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968. doi: 10.1002/job.283
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *The Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549. doi: 10.2307/20159600
- Bartunek, J. M., Krim, R. M., Necochea, R., & Humphries, M. (1999). Sensemaking, Sensegiving, and Leadership in Strategic Organizational Development. *Advances in Qualitative Organizational Research*, 2, 37-71.
- Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W., & DePalma, J. A. (2006). On the Receiving End: Sensemaking, Emotion, and Assessments of an Organizational Change Initiated by Others. *J Appl Behav Sci*, 42(2), 182-206. doi: 10.1177/0021886305285455
- Burke, W.W. (2002). *Organization Change: Theory and Practice*: SAGE Publications.
- Bøhn, R., Kristiansen, J. K., & Thorstensen, J. (2009). *Forandring fryder ikke? De ansatte i Kristiansands opplevelse av trivsel, motivasjon og mestring av arbeidsoppgaver i forbindelse med reorganisering av Skatteetaten*. Høgskolen i Hedmark, avdeling Rena.
- Chughtai, A. A., & Zafar, Z. (2006). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers. *Applied H.R.M. Research. Volume 11*, Number 1, pages 39-64
- Fedor, D. B., Caldwell, S., & Herold, D. M. (2006). The Effects of Organizational Changes on Employee Commitment: A Multilevel Investigation. *Personnel Psychology*, 59(1), 1-29. doi: 10.1111/j.1744-6570.2006.00852.x
- George, J. M., & Jones, G. R. (2001). Towards a process model of individual change in organizations. *Human Relations*, 54(4), 419-444.

- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448. doi: 10.1177/0018726701544002
- Glew, D. J., O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Van Fleet, D. D. (1995). Participation in Organizations: A Preview of the Issues and Proposed Framework for Future Analysis. *Journal of Management*, 21(3), 395.
- Huy, Q. N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard business review*, 79(8), 72-79, 160.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse (Vol. 2.)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johnson, G. (1987). *Strategic Change and the Management Process (Vol. 1)*. New York: Basil Blackwell.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2012). *Det kvalitative forskningsintervju. 2.utgave*. Oslo: Gyldendal akademisk
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, Vol. 4, No. 3, 193-215.
- Martin, T. N., & O'Laughlin, M. S. (1984). Predictors of Organizational Commitment: The Study of Part-Time Army Reservists. *Journal of Vocational Behavior*, 25, 270-283.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C., A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J., P, Stanley D., J., Herscovitch L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*: Academic Press.
- Neves, P., & Caetano, A. (2006). Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust and Control. *Journal of Change Management*, 6(4), 351-364. doi: 10.1080/14697010601054008
- Patrick, H. A., & Sonia, J. (2012). Job Satisfaction and Affective Commitment. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 11(1), 23-36.

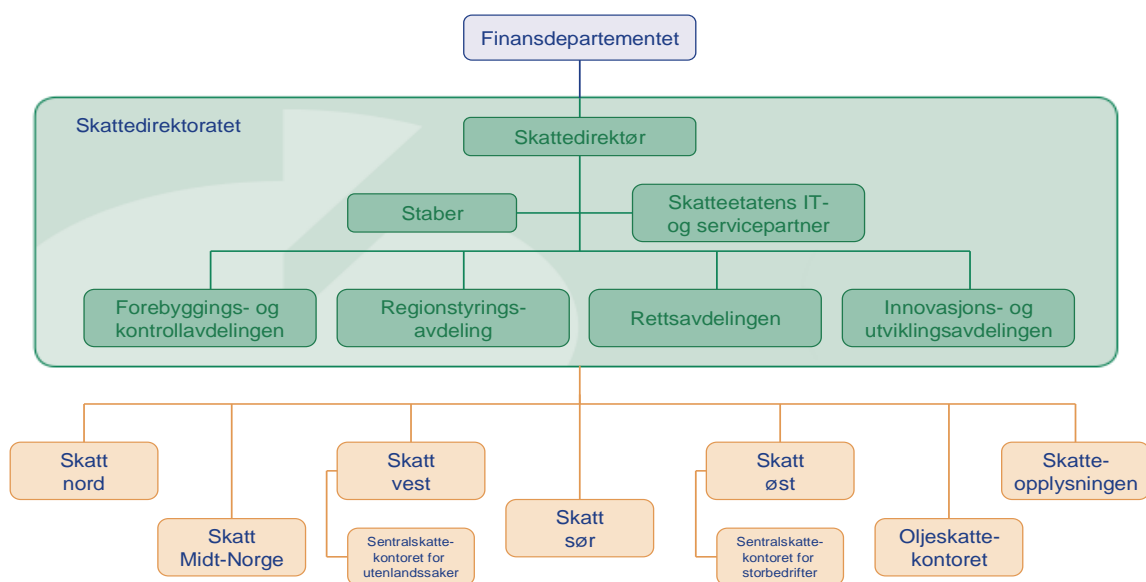
- Pettersen I.J. og L. Fallan (2010). Mål og mening? Om styringsdilemmaer i offentlig sektor. *Praktisk økonomi og finans, vol.26* (1), 99–111.
- Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. J. (1976). Organizational Commitment and Managerial Turnover: A Longitudinal Study. *Organizational Behavior and Human Performance, 15*, 87-98.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*(5), 603-609.
- Quinn, J. B. (1978). Strategic Change: "Logical Incrementalism". *Sloan Management Review, 20*(1), 7-21.
- Rashid, Z. A., Sambasivan, M., & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of Management Development, 22*(8), 708.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive, Vol. 11* No. 1, pp.48-59.
- Riksrevisjonen. (2011). Riksrevisjonens undersøkelse av reorganiseringen av skatteetaten. Dokument 3:4. Bergen: Fagbokforlaget AS. Lastet ned fra: http://www.riksrevisjonen.no/Rapporter/Documents/2011-2012/Dokumentbase_3_4_2011_2012.pdf
- Scott-Ladd, B., Travaglione, A., & Marshall, V. (2006). Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment. *Leadership & Organization Development Journal, Vol. 27* No.5, pp.399-414. Doi: 10.1108/01437730610677990.
- Skattedirektoratet. (2008). *Evaluering - Reorganisering av Skatteetaten: Prosessen og Virkemidlene.*
- Skatteetaten.(2010a). *Reorganisering av Skatteetaten - Rapport til Finansdepartementet om resultatutvikling og måloppnåelse i omstillingsperioden 2008 og 2009.*
- Skatteetaten. (2010b). *Reorganisering av Skatteetaten - Rapport til Finansdepartementet om Resultatutvikling og måloppnåelse i omstillingsperioden 2008 og 2009.*
- Skatteetaten.no. [S.A.]. Om Skatteetaten: *Vårt samfunnsoppdrag*. Hentet 14.03.13 fra <http://www.skatteetaten.no/no/Om-skatteetaten/Om-oss/Vart-samfunnsoppdrag/>
- Sonenshein, S., & Dholakia, U. (2012). Explaining Employee Engagement with Strategic Change Implementation: A Meaning-Making Approach. *Organization Science, 23*(1), 1-23.

- Spreitzer, G. M., & Mishra, A. K. (1999). Giving up control without losing control: Trust and its Substitutes' Effects on Managers' Involving Employees in Decision Making. *Group & Organization Management*; Vol. 24 No 2. pp.155-187
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Vandenberghe, C., & Tremblay, M. (2008). The Role of Pay Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Intentions: A Two-Sample Study. *Journal of Business & Psychology*, 22(3), 275-286. Doi: 10.1007/s10869-008-9063-3
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361.
- Yousef, D. A. (1998). Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment. *International Journal of Manpower*, 19 (3), 184-194
- Zhou J., & George J. M.(2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, Vol, 44. No, 4, 682-696.
- Zikmund, W.G., Babin, B.J., Carr, J.C., Griffin, M. (2012). *Business Research Methods (vol. 9)*. Thomson, South-Western cengage learning.

8. Vedlegg

Vedlegg 1: Organisasjonskart, Skatteetaten

Skatteetatens organisasjon fra 1.1.2008



Kilde: Skatteetaten (2010).

Vedlegg 2: Infomail til ansatte

Mitt navn er Ingrid Håverstad, og jeg er student ved UiA hvor jeg går master i økonomi og administrasjon.

Skatteetaten har som kjent vært gjennom en stor omorganisering (ROS, 2008) og masteroppgaven jeg skriver våren 2013 går ut på å finne ut hvordan en slik omorganisering påvirker de ansattes forpliktelse til bedriften. Jeg skal ansatte og ledere i tre avdelinger; Veiledning, Skatteopplysningen og Kontroll og rettsanvendelse. Intervjuene vil foregå på den ansattes arbeidssted med båndopptaker og vil vare i ca 1 time. Navn på de som intervjues vil ikke nevnes i oppgaven. Hvis noen velger å trekke seg underveis vil all data bli slettet og ikke bli brukt i oppgaven.

Hvis du har spørsmål eller ønsker mer informasjon er jeg tilgjengelig på mail og mobil.

På forhånd takk.

Med vennlig hilsen

Ingrid Håverstad
Mail: ingrid_190@hotmail.com
Tlf: 97518676

Vedlegg 3: Intervjuguide ansatte

Introduksjonsspørsmål

1. Kan du fortelle litt om deg selv

- Alder
- Antall år i Skatteetaten
- Avdeling

Endring:

2. Kan du beskrive ROS kort?

- Så du noen mulige problemer med ROS på forhånd av prosessen? (Anthony, 2012)
- Rapporterte eller snakket du om dette til noen?

3. Hvordan påvirket ROS din jobbhverdag?

- Forskjeller før etter

4. Hvordan var lederne sin innstilling til ROS? (Anthony, 2013)

5. Føler du at ROS oppnådde de ønskede resultatene for Skatteetaten?

Arbeidsmiljø

6. Hva legger du i et godt arbeidsmiljø?

7. Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet i avdelingen din?

8. Hvordan er arbeidsmiljøet nå i forhold til før ROS?

Jobbsikkerhet

9. Hva er dine tanker om jobbsikkerhet i din stilling?

10. Hvordan spilte jobbsikkerhet inn på avgjørelsen om å begynne i Skatteetaten?

- Har ROS gjort noe med din jobbsikkerhet?

Lønnstilfredshet

11. Hva er dine tanker rundt tilfredshet med lønn og andre goder du har i din stilling? (Abdullah & Ramay, 2012)

- Føler du at du får rettferdig lønn?

Deltakelse i beslutningsprosesser

12. Hvordan vil du beskrive de ansattes innflytelse på beslutningsprosesser i Skatteetaten?

- Er du fornøyd med dette?

13. Hvordan var de ansatte delaktige i beslutningsprosessen i forbindelse med ROS?

14. Hvordan var du delaktig i prosessene i forbindelse med ROS?

- Det obligatoriske
- Det frivillige

Forpliktelse

15. Har du noen gang vurdert å slutte i din stilling?

- Hvis ja; hvorfor?
- Hvis nei; hva er det som gjør at du ikke vurderer andre arbeidsgivere?

Affektiv forpliktelse

16. Hvordan vil du beskrive ditt følelsesmessige forhold til Skatteetaten? (Allen & Meyer, 1990)

- Er du stolt av arbeidsplassen din? (Porter et.al 1974, OCQ)
- Del av familien? (Allen & Meyer, 1990)
- Tilhørighet? (Allen & Meyer, 1990)
- Ofrer du mye for å nå mål (Porter et.al 1974, OCQ)

17. Hva føler du nå i ettertid om valget du tok om å jobbe for akkurat Skatteetaten? (Porter et.al 1974, OCQ)

Kalkulerende forpliktelse

18. Hvordan ville du følt det å slutte i Skatteetaten nå? (Allen & Meyer, 1990)

- Hadde det med medført noen konsekvenser foruten økonomiske? (Allen & Meyer, 1990)

19. Hvordan vurderer du at alternativene dine for jobb er utenfor Skatteetaten? (Allen & Meyer, 1990)

- Har dette noen innvirkning på ditt valg om å fortsette her? (Allen & Meyer, 1990)

Normativ forpliktelse

20. Hva tenker du om mennesker som bytter arbeidsgiver flere ganger i løpet av sin karriere? (Allen & Meyer, 1990)

- Synes du det sier noe om moralen deres? (Allen & Meyer, 1990)

21. Hvis du hadde fått et jobbtilbud fra en annen bedrift som du synes var mer attraktivt, hvordan hadde tankegangen din vært angående dette? (Allen & Meyer, 1990)

22. Føler du at du hadde brutt en moralsk «plikt» hvis du hadde valgt å avslutte ditt arbeidsforhold? (Allen & Meyer, 1990)

Forts. Forpliktelse (generell)

23. Gjorde ROS noe med forpliktelsen du føler for Skatteetaten?

Til slutt

24. Er det noe mer du ønsker å tilføye eller utdype?

Vedlegg 4: Intervjuguide ledelsen

1. Kan du beskrive ROS?
2. Hva var din rolle i ROS?
3. Hva ønsket man å oppnå med ROS?
4. Oppnådde ROS de ønskede resultatene?
5. Hvordan var din innstilling til ROS?
6. Hvordan tror du de ansattes innstilling og opplevelse av ROS var?
7. Hvordan er jobbsikkerheten i Skatteetaten?
8. Hvordan er arbeidsmiljøet i Skatteetaten?
9. Hva er din oppfatning av de ansattes tilfredshet med lønn og andre goder?
10. Hvordan involveres de ansatte i beslutningsprosesser i Skatteetaten?
 - Hvordan var de ansatte involvert i beslutningsprosessene i forbindelse med ROS?
11. Er det noe du ønsker å tilføye eller utdype?

Vedlegg 5: Kategorisering av data

| Nodes | | | |
|---|---------|------------|--|
| Name | Sources | References | |
| Ansattes delaktighet i beslutningsprosesser | 11 | 18 | |
| Ansattes innflytelse ifm ROS | 9 | 14 | |
| Tilfredshet med ansattes innflytelse | 9 | 11 | |
| Arbeidsmiljø | 10 | 12 | |
| Arb.miljø etter ROS | 9 | 10 | |
| Arbeidsmiljø i egen avdeling | 11 | 12 | |
| Endring | 4 | 4 | |
| Foreslåtte forbedringer | 1 | 1 | |
| Resultatmåling | 2 | 5 | |
| ROS | 11 | 22 | |
| Ansatte som kom inn etter ROS | 1 | 1 | |
| Ledernes innstilling til ROS | 10 | 10 | |
| Problemer med ROS | 8 | 16 | |
| ROS' måloppnåelse | 10 | 11 | |
| ROS' påvirkning på forpliktelse | 4 | 5 | |
| Forpliktelse | 8 | 11 | |
| Affektiv forpliktelse | 2 | 3 | |
| Følelser om valget om å jobbe i Skatteetaten | 10 | 10 | |
| Følelsesmessig forhold | 8 | 9 | |
| Ofring for å nå mål | 10 | 12 | |
| Stolthet av arb.plass | 11 | 12 | |
| Tilhørighet - del av familien | 7 | 7 | |
| Kalkulerende forpliktelse | 0 | 0 | |
| Alternativer for jobb utenfor | 11 | 11 | |
| Manglende alternativer sin innvirkning på å bli | 3 | 3 | |
| Opplevelse av å slutte i Skatteetaten | 10 | 13 | |
| Forlating av organisasjonen | 3 | 3 | |

| | | | |
|--------------------------|--|----|----|
| <input type="checkbox"/> | <input type="radio"/> Normativ forpliktelse | 0 | 0 |
| | <input type="radio"/> Hyppig bytting av arbeidsgiver | 8 | 9 |
| | <input type="radio"/> Moralsk plikt | 8 | 9 |
| | <input type="radio"/> Tilbud om annen jobb | 9 | 10 |
| | <input type="radio"/> Vurdering av å bli eller slutte | 10 | 17 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="radio"/> Irritasjon ol | 1 | 2 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="radio"/> Jobbsikkerhet | 11 | 12 |
| | <input type="radio"/> Jobbsikkerhet ifm ROS | 9 | 12 |
| | <input type="radio"/> Jobbsikkerhets relevans ved oppstart | 11 | 11 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="radio"/> Om ledelsen | 3 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="radio"/> Skatteetaten - ivretaking av ansatte | 4 | 4 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="radio"/> Tilfredshet med lønn og andre goder | 11 | 11 |