

# **DET INKLUDERENDE GALEHUSET**

- en vurdering av “det gode arbeidsmiljøet”

MBA HHB - BE323E

Randi S. Hillestad  
Tor M. Kaspersen  
Jan-Helge Dahl

## **Abstract**

Tax Administration is a relatively large organization by Norwegian standards, with many employees who perform some very different tasks. Each year the climate surveys are conducted to better analyze the work environment, define problem areas and to identify possible success factors, and maybe find some sort of "best practice". Climate studies have clearly established that there can be big differences from department to department and from group to group with how satisfied employees are with their jobs, management, and generally with the work in its entirety even if they perform about the same job. In this regard, we have chosen to look closely at the results of climate studies and also move a little more in depth and interview the employees of a department to see if we could figure out why these differences occur and what makes the department we have looked closer at, score high time after time in the survey.

We started from the completed surveys and conducted additional interviews with the staff of the department. After an analysis of the results compared with the rather extensive theoretical literary productions on the topic, it appears that the basis for success is complex and depends on several factors present. The staff was fairly unanimous that the way management has chosen to implement the management of the department is a very important factor. The degree of autonomy and delegated responsibility of the employees were cited as an important factor. It seems clear that the recruitment process and the importance of finding the most suitable person are of high importance. Employees must feel they are valued in terms of responsibility and challenging work, and the department seems to be characterized by a great sense of unity. Together with an open culture with a lot of individual freedom, humor and a casual atmosphere, this means that employees feel secure and that they therefore can lower their shoulders and focus on the important tasks in everyday life.

The results of our analysis may seem to be somewhat unbalanced, but the analysis of climate surveys and interviews gave us very unanimous unambiguous answer. There are probably also problems to examine in the department we have looked closer in to, but in relation to the work environment it looks very good.

## Forord

Yrkesaktive mennesker tilbringer som regel de fleste av døgnetts våkne timer på en arbeidsplass. Ikke alle går på arbeid like lystbetont av forskjellige årsaker. De siste tiårene har det både innen teori og forskning blitt mer og mer fokus på hvor viktig det er både for arbeidsgiver og arbeidstaker med godt arbeidsmiljø. Det man gjerne betegner som godt arbeidsmiljø er ingen selvfølge, og der det mangler fører det gjerne til at trivsel og arbeidsglede blir redusert eller fraværende.

Også i skatteetaten er det fokus på å tilstrebe gode arbeidsmiljø. Det gjennomføres årlige klima-/arbeidsmiljøundersøkelser i alle skatteetatens enheter over hele landet. Avdelingen vi arbeider på har gjennomgående over flere år scoret svært bra på disse undersøkelsene. Samtidig er det andre enheter – også internt i samme bygning – som ikke har scoret like bra. Vi arbeider alle tre på avdeling skattekrim i skatteetaten i region nord. Våre hverdager tilbringes på en arbeidsplass hvor vi trives svært godt, og hvor det er godt å være. Vi opplever å ha stor frihet, spennende arbeidsoppgaver, en god leder og gode kolleger.

Vårt ønske med vår oppgave er å se nærmere om vi klarer å identifisere ”suksesskriterier” bak de gjennomgående gode resultatene for vår avdeling. Hva er det som gjør at vi oppnår så høy score flere år på rad – også på landsbasis. Kanskje kan dette komme til nytte både for egen avdeling, men også for andre enheter i skatteetaten eller andre arbeidssteder.

Som naturlig er har vi flere gode hjelpere som vi ønsker å takke. Dette gjelder først og fremst vår avdelingsdirektør, Stein-Birger Ringseth på avdeling skattekrim i Skatt nord.

Vi vil også takke vår veileder, prorektor og førsteamanuensis Arne Brinchmann ved fakultet for samfunnsvitenskap ved Universitetet i Bodø. Takk for alle gode råd og forslag – vi kunne ikke greid dette uten deg. Takk også for dine forelesninger i faget Ledelse, kultur og kommunikasjon i organisasjoner. Det var disse forelesningene som virkelig inspirerte oss til å skrive vår masteroppgave om dette emnet. Til slutt vil vi takke våre kolleger på avdelingen – takk for alle gode hverdager sammen og for at dere så sporty stilte opp til samtaler i vår undersøkelse.

## Sammendrag

Skatteetaten er en relativt stor organisasjon i norsk målestokk, med mange ansatte som utfører til dels svært forskjellige arbeidsoppgaver. Hvert år utføres det klimaundersøkelser for å bedre kunne analysere arbeidsmiljøet, definere problemområder og for å avdekke mulige suksessfaktorer, og kanskje finne en slags ”best practice”. Klimaundersøkelsene har klarlagt at det kan være stor forskjell fra avdeling til avdeling og fra gruppe til gruppe med hvor tilfreds de ansatte er med sine arbeidsoppgaver, ledelsen og generelt med arbeidet i sin helhet selv om de utfører omtrent den samme jobben. I denne forbindelse har vi valgt å se nærmere på resultatene fra klimaundersøkelsene og i tillegg gå litt mer i dybden og intervjuer de ansatte på en avdeling for å se om vi kunne finne ut av årsaken til at disse forskjellene oppstår og hva som gjør at den avdelingen vi har sett nærmere på, scorer høyt gang etter gang på undersøkelsen.

Vi tok utgangspunkt i de gjennomførte undersøkelsene og foretok i tillegg intervjuer av de ansatte på avdelingen. Etter en analyse av resultatene sammenholdt med de ganske omfattende teoretiske litterære fremstillingene på området ser det ut til at grunnlaget for suksess er sammensatt og avhengig av flere faktorerens tilstedeværelse.

De ansatte var nokså samstemte om at måten ledelsen har valgt å gjennomføre styringen av avdelingen på er en svært viktig faktor. Graden av selvstyring og delegert ansvar ble av de ansatte trukket frem som et viktig moment. Det synes klart at rekrutteringsprosessene og viktigheten av å finne de best egnede personene er av høy betydning. De ansatte må også føle at de blir verdsatt i form av ansvar og utfordrende arbeidsoppgaver, og avdelingen later til å være preget av en stor følelse av fellesskap. Sammenholdt med en åpen kultur preget av mye frihet, humor og en uformell atmosfære fører dette til at de ansatte føler trygghet og at de dermed kan senke skuldrene, og fokusere på de viktige oppgavene i hverdagen.

Resultatet av vår analyse kan virke å være noe ubalansert, men analysen av klimaundersøkelsene og intervjuene ga oss veldig samstemte entydige svar. Det finnes nok også problemer å se nærmere på også på den avdelingen vi har undersøkt, men i forhold til arbeidsmiljøet ser det veldig bra ut.

# Innholdsfortegnelse

Abstract .....	1
Forord .....	3
Sammendrag .....	4
Innholdsfortegnelse .....	5
Oversikt over tabeller .....	7
Oversikt over figurer .....	8
Oversikt over appendiks .....	9
<b>KAPITTEL 1: Innledning .....</b>	<b>10</b>
1.1 Beskrivelse av problemområdet .....	10
1.1.1 Nærmere om klimaundersøkelsene .....	11
1.2 Problemstilling .....	15
1.3 Om Skatteetaten .....	16
1.4 Organisering av regionen .....	18
1.4.1 Kontekst .....	19
1.5 Avgrensninger .....	24
1.6 Kort gjennomgang av de videre kapitlene .....	25
<b>KAPITTEL 2: Oppgavens teoretiske rammeverk .....</b>	<b>26</b>
2.1 Fra industrisamfunnet til kunnskapssamfunnet .....	26
2.2 Positivt lederskap .....	27
2.3 Behov, motivasjon og jobbtrivsel .....	34
2.3.1 Belønning og jobbtrivsel .....	34
2.3.2 Behov og motivasjon .....	40
2.3.2.1 Behovsteori .....	40
2.3.2.2 Teamarbeid og motivasjon .....	43
2.3.2.3 Normative bånd .....	44
2.3.2.4 Personalpolitisk motivasjon .....	45
2.4 Organisasjonskultur .....	46
2.5 Lederstil .....	50
2.6 Oppsummering .....	51

<b>KAPITTEL 3: Metode</b> .....	<b>52</b>
3.1 Innledning.....	52
3.2 Om vår tilnærming til forskerrollen.....	53
3.3 Intervju.....	54
3.4 Bearbeiding og analyse av intervjuene.....	57
3.5 Kvantitative klimaundersøkelser .....	59
3.6 Kritikk av våre forskningsmetoder .....	59
<b>KAPITTEL 4: Analyse og drøfting</b> .....	<b>63</b>
4.1 Innledning.....	63
4.2 Mening.....	64
4.3 Fellesskap .....	68
4.4 Individet.....	75
4.5 Analyse av “det gode arbeidsmiljøet” .....	81
4.5.1 Innledning .....	81
4.5.2 Kulturbygging - fellesskap som gir rom for individet .....	82
<b>KAPITTEL 5: Oppsummering og konklusjon</b> .....	<b>93</b>
Litteraturliste .....	96
Appendiks/Vedlegg.....	97
Intervjuguide.....	98

## Oversikt over tabeller

Tabell 1: Oversikt over klimaundersøkelsene de siste år

side 14

## Oversikt over figurer

Figur 1: Organisasjonskart skatteetaten	side 18
Figur 2: Organisasjonskart Skatt nord	side 19
Figur 3: Samhandlingskompetase	side 28
Figur 4: Kommunikasjonsmatrisen	side 30
Figur 5: Påvirkning av ledere og ansattes prestasjoner	side 31
Figur 6: Hackmans og Oldhams modell på jobbkarakteristika	side 38
Figur 7: Maslows behovspyramide	side 41
Figur 8: Konkurrerende verdier-modellen	side 48
Figur 9: Lederstiler	side 50



## Oversikt over appendiks

1. Intervjuguide

side 98

# KAPITTEL 1: Innledning

## ***1.1 Beskrivelse av problemområdet***

I løpet av de siste tiårene har det både innen litteratur og forskning blitt stadig mer fokus på arbeidsmiljø på arbeidsplasser, og den betydning dette kan ha både for resultater, trivsel, ansattes psykiske og fysiske helse med mer. Det å ha en arbeidsplass å gå til hvor man trives har stor betydning både for arbeidstakers helse og for arbeidsinnsatsen som arbeidsgiver nyter godt av. Mange steder både i det offentlige og det private næringsliv sliter organisasjoner og bedrifter med høyt sykefravær, som igjen gjerne gir seg negative utslag i resultatene.

I skatteetaten, hvor vi arbeider, gjennomføres det årlige klimaundersøkelser. Disse skal også kunne hjelpe arbeidsgiver som et styringsverktøy til å forebygge og forbedre arbeidsmiljøene rundt i skatteetatens enheter.

Det er gjennom disse klimaundersøkelsene for hele skatteetaten dokumentert til dels store forskjeller mellom avdelinger og undergrupper i alle regioner. Skatt nord ligger objektivt sett på topp, men det eksisterer likevel store forskjeller når det kommer både til produksjonstall, tilfredshet og hvor fornøyd den enkelte er med arbeidssituasjonen og hverdagen. I følge undersøkelsene er det til dels store forskjeller blant avdelinger og grupper som ligger geografisk svært nær hverandre (kanskje bare en etasje i samme bygg skiller dem), og som utfører samme type arbeidsoppgaver.

Den avdelingen vi arbeider på, avdeling skattekrim i Skatt nord, har år etter år scoret høyest på disse klimaundersøkelsene på landsbasis samtidig som måltallene for produksjon har vært gjennomgående høye.

Vi er nysgjerrige på hva det er som gjør at denne avdelingen over tid gjennomgående har bedre resultater på disse undersøkelsene også i forhold til enheter i samme region, som arbeider med samme type arbeidsoppgaver som oss.

For å finne ut av dette har vi gjennomført kvalitative intervjuer med våre kolleger på avdelingen. Når vi skal presentere vår empiri i denne masteroppgaven er det samtalene med våre kolleger vi baserer oss på. Dette gjelder også når vi drøfter funnene av vår undersøkelse opp mot teori/litteratur.

### 1.1.1 Nærmere om klimaundersøkelsene

Skatteetaten gjennom flere år hatt systematiske medarbeiderundersøkelser blant alle ansatte. Undersøkelsene har vært av kvantitativ art. Hensikten fremkommer på skatteetatens intranett: ”Etatens medarbeiderundersøkelse er et virkemiddel for å jobbe med målrettet forbedring av oppgaveløsning og arbeidsmiljø. Systematisk arbeid med tiltak vil normalt sikre en positiv utvikling på indeksenenes score. [...] Målet er at alle enheter i etaten oppnår en indeksscore på 24 på energiindeksen og en score på 22 på kompetanseindeksen.”<sup>1</sup>

Skatteetatens ledelse har et uttalt mål om at den årlige kartlegging av medarbeidertilfredshet, klima, kultur og ledelseskvalitet skal gi følgende gevinster:<sup>2</sup>

- En oversikt fra år til år
- Grunnlag for intern og ekstern benchmarking på nøkkelspørsmål
- Grunnlag for lokale utviklingsprosesser
- Grunnlag for analyser av sammenhenger og mulige årsaksforhold
- Grunnlag for strategiske satsinger og felles praksis for utvikling av psykososialt arbeidsmiljø

---

<sup>1</sup> [Skattenett/HR/HmsArbeidsmiljo?sectionId=12998&menuSectionId=12998&topMenuSectionId=12998](https://skattenett.no/HR/HmsArbeidsmiljo?sectionId=12998&menuSectionId=12998&topMenuSectionId=12998)

<sup>2</sup> [Skattenett/HR/HmsArbeidsmiljo?sectionId=13000&menuSectionId=13000&topMenuSectionId=13000](https://skattenett.no/HR/HmsArbeidsmiljo?sectionId=13000&menuSectionId=13000&topMenuSectionId=13000)

Skattedirektoratet og SITS (Skatteetatens IT- og Servicepartner) gav oss tillatelse til å benytte resultatene fra klimaundersøkelsene i vårt forskningsarbeide.

Medarbeiderundersøkelsen er designet og utviklet av HumanKapitalGruppen DA, et selskap som "...tilbyr løsninger for måling av arbeidsmiljø, ledere og kunder."<sup>3</sup> På Skattenett kan man videre lese at "Spørsmålene er en del av et spørsmålsett opprinnelig utviklet av The Gallup Organization (USA). Det benyttes et velprøvd og anerkjent spørsmålsbatteri. Varianter av spørsmålene kjenner vi fra før i etaten, gjerne under betegnelsen Humankapitalindeks (HKI). Spørsmålene tilfredsstillende forskningsmessige krav til både validitet og reliabilitet og brukes av mer enn 150 organisasjoner i Norge og mange tusen internasjonalt. De er normert for norske forhold slik at vi får hjelp til å vurdere om et resultat skal oppfattes som tilfredsstillende eller mindre tilfredsstillende.

Energiindeksen (et annet navn på HKI-en) er en indeks som måler leder- og medarbeiderengasjement. Kunnskapssindeksen gir primært et innblikk i medarbeidernes og ledernes vurdering av hvordan organisasjonen utvikler og deler kunnskap."<sup>4</sup>

Fra direktoratets side har det vært en målsetting at undersøkelsene skal gi stabilitet over tid. De velprøvede og standardiserte formuleringene har etter hvert blitt meget godt kjent blant skatteetatens ansatte. Det er lagt opp til at svaralternativene er mest mulig identiske gjennom hele spørreundersøkelsen, i den hensikt å skape en gjenkjennbar rød tråd for respondenten når vedkommende fyller ut svarene. Gevinsten er mer oversiktlig og helhetlig måte å bearbeide, analysere og sammenlikne data fra undersøkelsen i etterkant.

Tilsvarende har resultatpresentasjonene vært tydelige og standardiserte når de halvårlig har blitt presentert for ledere og ansatte på alle nivå, fra regionledelsen på toppen til den enkelte gruppeleder og dennes medarbeidere. Ensartet fremstilling av klimaundersøkelsene har ført til at ansatte og ledere har kunnet se tendensene over mange år. Nåværende undersøkelse har blitt gjennomført fem ganger: vår og høst 2009, vår og høst 2010 og vår 2011.

---

<sup>3</sup> <http://humankapitalgruppen.no/index.php> Lest: 2.9.2011

<sup>4</sup> Skattenett/HR/HmsArbeidsmiljø

Ved alle halvårlige klimaundersøkelsene har svarprosenten vært svært god. Normalt ansees over 50 % svarrespons som akseptabelt.<sup>5</sup> Klimaundersøkelsene i skatteetaten har derimot ligget mellom 80 % og 90 % svarrespons, med hele 92 % høsten 2010. Det innebærer at man har hatt ca 5500 respondenter som grunnlag for tallmaterialet.

Når det gjelder selve undersøkelsen har den som tidligere nevnt hatt fokus på såkalt energiindeks og kunnskapsindeks.

Energiindeksen måler leder- og medarbeiderengasjement, mens kunnskapsindeksen måler medarbeidernes og ledernes vurdering av hvordan organisasjonen utvikler og deler kunnskap. Den nasjonale normen er en score på 24 på begge indeksene. Det er med andre ord en forventning om at alle enheter som måles gjennom klimaundersøkelsene skal oppnå en score på 24 eller høyere.

I det følgende vil vi redegjøre for noen av resultatene undersøkelsene har gitt de siste målingene. Vi har tatt utgangspunkt i fire utvalg: Hele skatteetaten, region nord, en KR-gruppe og vår egen Skattekrimavdeling.

### **Resultater fra hele skatteetaten**

Energiindeksen gav våren 2010 en score på 22,8, og høsten 2010 en score på 21,4.<sup>6</sup> Kunnskapsindeksen hadde en score på 22,1 våren 2010, mens det våren 2011 var en score på 20,8.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010), s 245

<sup>6</sup> Hele skatteetatens energiscore for våren 2011 har ikke blitt gjort tilgjengelig for oss.

<sup>7</sup> Høsten 2010 hadde klimaundersøkelsen kun fokus rettet mot energi, ikke kunnskapsindeksen. Derfor vil det ikke vises score på kunnskap for denne perioden for noen av de utvalgene vi viser til.

### Resultater fra regionen, Skatt nord

Våren 2010 viste energiindeksen en score på 23,2, høsten 2010 en score på 23,2 og våren 2011 var tallet 23,8. Kunnskapsindeksen viste våren 2010 en score på 22,5 og våren 2011 var det en score på 23,4.

### Resultater fra en tilfeldig utvalgt KR-gruppe, Skatt nord

K&R-gruppen hadde våren 2010 og 2011 en score på energiindeksen på 22,7, mens den høsten 2010 var på 22,9. Gruppen hadde våren 2010 kunnskapsindeks på 20,2, våren 2011 var tallet 21,9.

### Resultater fra skattekrim, Skatt nord

Skattekrim i skatt nord hadde våren 2010 en score på energiindeksen på 25,2. Høsten 2010 var samme score 25,9, og våren 2011 var tallet 25,7. Når det gjelder kunnskapsindeksen var det våren 2010 en score på 25,5 og på våren 2011 en score på 26,4.

**Tabell nr 1: Oversikt over klimaundersøkelsene de siste år.**

	Energiindeks			Kunnskapsindeks	
	Vår 2010	Høst 2010	Vår 2011	Vår 2010	Vår 2011
<b>Skatteetaten</b>	22,8	21,4	--	22,1	20,8
<b>Skatt nord</b>	23,2	23,2	23,8	22,5	23,4
<b>KR-gruppe</b>	22,7	22,9	22,7	20,2	21,9
<b>Skattekrim</b>	25,2	25,9	25,7	25,5	26,4

Som tallene og tabellen viser, skiller vår arbeidsplass på Skattekrim seg positivt ut. Det er den eneste avdelingen som ved alle tilfeller oppnår en score som ligger over den nasjonale normen på 24. Det er heller ingen av de andre utvalgene som på noe tidspunkt oppnår en score som ligger over den nasjonale normen, selv om man ser tendenser til en positiv utvikling over tid som nærmer seg normen både for Skatt nord og for KR-gruppen.

Imidlertid er Skattekrim i en særstilling. Både energiindeksen og kunnskapsindeksen ligger såpass høyt over den nasjonale normen at det er verdt å legge merke til.

Det er nettopp resultatet av disse klimaundersøkelsene som har fanget vår interesse. Vi har gjennom flere år lagt merke til at vår egen avdeling har ligget vesentlig høyere enn våre kollegers avdelinger, både lokalt, regionalt og nasjonalt.

## **1.2 Problemstilling**

Å gi en definisjon av hva som er et godt arbeidsmiljø er ikke enkelt. Det er sannsynlig at en vil kunne få høyst ulike beskrivelser fra ulike arbeidsteder, og kanskje også internt i forskjellige avdelinger og fra forskjellige ansatte på samme arbeidsted. Også internt i skatteetaten kan det tenkes at det er høyst ulike meninger om hva som er et godt arbeidsmiljø.

Likevel har vi en antagelse om at det er visse fellestrekk som bør være på plass for at forholdene skal ligge til rette for å oppnå et godt arbeidsmiljø.

Skatteetaten er på landsbasis delt inn i Skattedirektoratet og fem ulike regioner rundt i landet; region øst, region sør, region vest, region midt og region nord. Skattekontoret vi arbeider på ligger i region nord. Avdeling skattekrim i Skatt nord er en av mange avdelinger innenfor skatteetatens totale kontrollvirksomhet i Norge. Det er herunder fire andre skattekrimavdelinger i respektive regionene, samt ulike kontrollavdelinger. Også i Skatt nord, med kun en etasje imellom, ligger ytterligere en kontrollgruppe.

Til tross for at alle disse avdelingene arbeider med kontrollvirksomhet har avdeling skattekrim i Skatt nord scoret høyt på etatens klimaundersøkelser over flere år, og resultatene har vært høyere enn den nasjonale normen for energi- og kompetanseindeks. Dette gjør oss nysgjerrig på hva det er som gjør at akkurat avdeling skattekrim i Skatt nord oppnår så gode resultater i forhold til de øvrige avdelingene, og spesielt i forhold til de øvrige kontrollmiljøene, til tross for relativt like typer arbeidsoppgaver.

Med utgangspunkt i ”et godt eksempel” - ”en suksesshistorie” hva arbeidsmiljø og trivsel angår – er vi på jakt etter suksesskriteriene som kan forklare det gode arbeidsmiljøet. Dette ønsker vi å undersøke gjennom kvalitative intervjuer med de ansatte på avdelingen.

Vår undersøkelse har dermed både en deskriptiv og en forklarende ambisjon, og denne kan formuleres gjennom følgende to spørsmål:

- Hva det er som kjennetegner det gode arbeidsmiljøet på avdelingen skattekrim?
- Hvilke faktorer og sider ved arbeidsmiljøet og ledelsen kan bidra til å forklare det gode arbeidsmiljøet?

### **1.3 Om Skatteetaten**

Skatteetaten består fra 1. januar 2008 av Skattedirektoratet og skattekontorene.

Skattedirektoratet er underlagt Finansdepartementet og ledes av skattedirektøren. Skattedirektoratet består av det strategiske direktoratet, som har den sentrale faglige og administrative ledelsen av Skatteetaten. Skatteetatens IT- og servicepartner er Skatteetatens leverandør innenfor IT og administrative tjenester.

Skattekontorene er organisert i fem regioner. Regionene er underlagt Skattedirektoratet og ledes av regiondirektører.



De fem regionene er: Skatt nord (Finnmark, Troms og Nordland) med regionledelse i Tromsø, Skatt Midt-Norge (Nord-Trøndelag, Sør-Trøndelag, Møre og Romsdal) med regionledelse i Trondheim, Skatt vest (Sogn og Fjordane, Hordaland, Rogaland) med regionledelse i Bergen, Skatt sør (Vest-Agder, Aust-Agder, Telemark, Vestfold og Buskerud) med regionledelse i Skien og Skatt øst (Oslo, Akershus, Østfold, Hedmark og Oppland) med regionledelse i Oslo.

Hver region er organisert i en verdikjede med fem funksjonsledd. Disse funksjonsleddene er: Veiledning, fastsetting, kontroll- og rettsanvendelse, skattekrim og innkreving.

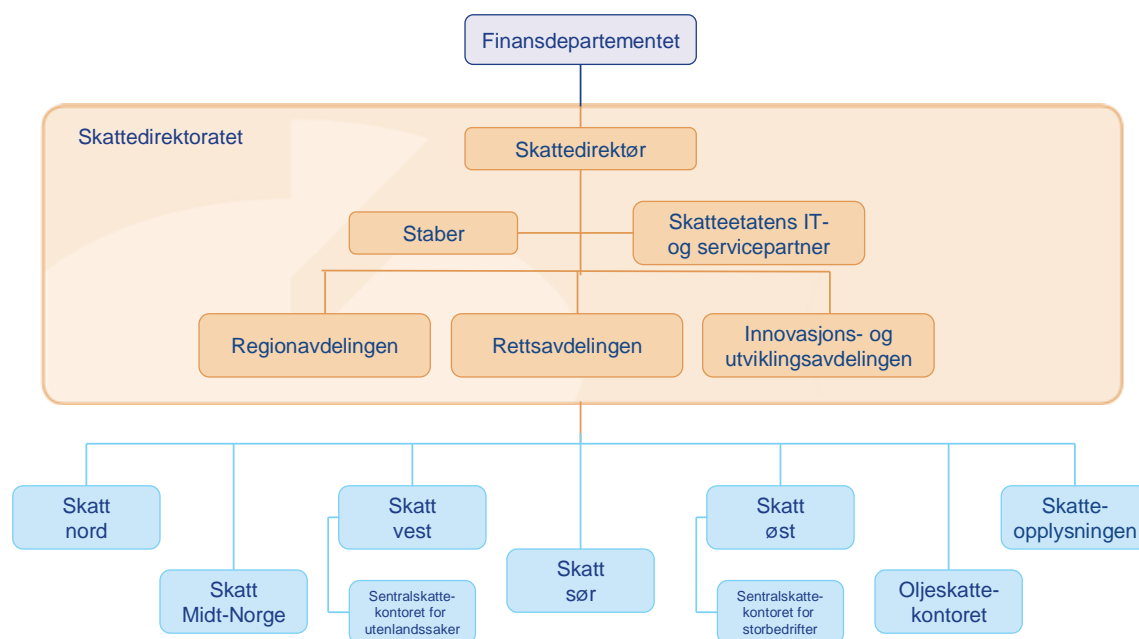
Regionaliseringen og verdikjeden gjør det mulig å samle faglig kompetanse i større bærekraftige fagmiljøer. Ved å fordele arbeidsoppgavene etter andre kriterier enn geografi kan kompetansen utnyttes best mulig og en økt spesialisering oppnås.

Tidligere likningskontor, skattefogdkontor og fylkesskattekontor er nå samlet i én organisasjon regionalt som benevnes med tittelen skattekontor, og som kan behandle saker for hele landet innenfor alle virksomhetsområdene.

Skatteopplysningen er veiledningstjeneste for Skatteetaten organisert som en egen enhet, og er underlagt Regionsstyringsavdelingen i Skattedirektoratet sammen med de fem regionene.

Sentralskattekontoret for utenlandssaker og Sentralskattekontoret for storbedrifter inngår i regionene som egne enheter, mens Oljeskattekontoret er underlagt Finansdepartementet og Skattedirektoratet.

Skatteetatens organisasjonskart ser slik ut:



Figur 1: Organisasjonskart skatteetaten

## 1.4 Organisering av regionen

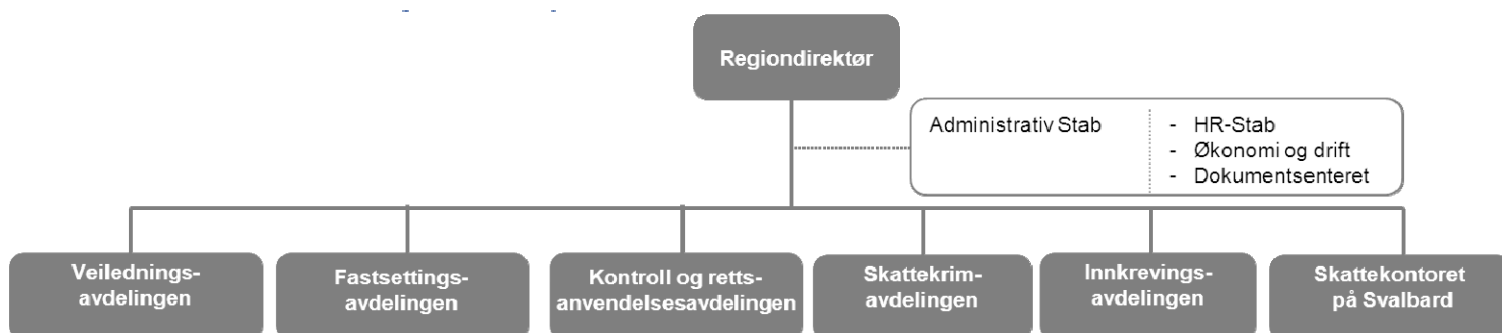
Skatt nord er den minste av de fem regionene som Skatteetaten er delt opp i.

Regionaliseringen skjedde som en del av en større omorganiseringsprosess i 2008. Alle fem regioner ser organisasjonsmessig like ut, med mindre justeringer for landsdekkende oppgaver, eller lokaliseringer av spesialkontor, som: Sentralskattekontoret for storbedrifter, eller Sentralskattekontoret for utenlandssaker.

Skatt nord utgjør ca ti prosent av skattyterne og næringslivet i Norge, og disponerer av samme årsak ca ti prosent av ressursene til å utføre arbeidet. Verdt å merke seg er imidlertid at Skatt nord har påtatt seg store nasjonale oppgaver og prosjekter, og behandler også ligningen for et ikke ubetydelig antall skattytere som er bosatt utenfor Skatt nord.

Skatt nord er som de andre regionene også bygd opp etter verdikjedeprinsippet, og består av fem avdelinger med skattekontoret på Svalbard som en egen miniavdeling. Regionen styres av regiondirektøren som også administrerer en egen stab.

Organisasjonskartet til Skatt nord ser slik ut:



**Figur 2: Organisasjonskart Skatt nord**

### 1.4.1 Kontekst

Skatteetaten hadde pr april 2011 totalt 6401 ansatte. Av disse er 563 personer ansatt i Skatt nord, og av disse igjen arbeider tretten personer i Skattekrimavdelingen. Skattekrim i Skatt nord er dermed den minste avdelingen i samtlige fem regioner i skatteetaten.

Skattekrimavdelingen er relativt bredt erfaringsmessig og utdanningsmessig sammensatt. De ansatte har noe forskjellig bakgrunn til tross for at alle ansatte har en fellesnevner i form av økonomisk- eller juridisk utdanning og arbeidserfaring. Avdelingen har ni mannlige og fire kvinnelige ansatte. Det er altså dobbelt så mange menn som det er kvinner. Aldersspennet i avdelingen er mellom 32 og 42 år. Utdanningsmessig disponerer avdelingen tre jurister, sju siviløkonomer/revisorer, to etatsutdannede, og en person med politibakgrunn.

Avdelingen består så og si av håndplukkede medarbeidere. Skatteetaten gjennomgikk en større omorganiseringsprosess i 2008 og under sammensetningen av de nye avdelingene kunne avdelingsdirektøren komponere avdelingen nesten etter eget ønske. I etterfølgende rekrutteringsprosesser har det også vært sterkt fokus på å finne de rette personlighetene, i tillegg til fokus på faglige kvaliteter.

### **Kvalifikasjoner og turnover**

Skattekrimavdelingen har hatt svært lite turnover i de snart fire årene den har eksistert. Kun en revisor som var inne i en kort periode har gått ut av Skatteetaten. Generelt er det lite turnover blant etablerte ansatte i hele Skatt nord, men skattekrimavdelingen utmerker seg likevel siden det nesten ikke har vært turnover.

I tillegg må det i denne sammenheng bemerkes at skattekrimavdelingen består av høyt kvalifisert og konkurranseutsatt personell som relativt enkelt ville kunne finne seg ny arbeidsgiver dersom dette skulle være ønskelig. I skatteetaten generelt, herunder også i Skatt nord, er det høyest grad av turnover blant juristene. Regionen er for øvrig i vekst med pluss to årsverk i perioden januar – april i 2011.

Skattekrimavdelingen er den minste avdelingen i Skatt nord. Avdelingen skal håndtere de største, mest komplekse og alvorligste skatte- og avgiftskriminalitetssakene. Dette innebærer i hovedsak mye komplisert etterforskning, og utstrakt grad av samarbeid, både internt på avdelingen, regionalt, på tvers av regionene og med eksterne samarbeidspartnere. Et flertall av sakene skattekrimavdelingen etterforsker ender opp som straffesaker.

Avdelingen kjennetegnes ved at utdanningsnivået er relativt høyt. Samtlige ansatte med unntak av en person har tre år eller mer på høyskole eller universitet. Flere av de ansatte har mer enn seks års høyere utdanning. De ansatte har også relativt sammensatt og forskjellig yrkesmessig bakgrunn selv om de fleste har mange års erfaring fra skatteetaten. Det er nok ikke nødvendig med svært inngående skatteetatlig erfaring, men sannsynligvis er det en fordel tatt i betraktning hvilke arbeidsoppgaver avdelingen utfører.

## **Struktur**

Det er lagt opp til en svært flat struktur, og et nedtonet hierarki. Avdelingen styres av en avdelingsdirektør. Det finnes ingen nestleder eller andre uformelle ledere på avdelingen. Det nærmeste man kommer en uformell leder er en fast person som fungerer som leder i avdelingsdirektørens fravær.

Administrative oppgaver som ikke hører direkte inn under avdelingsdirektørens arbeidsoppgaver fordeles ut på de ansatte på avdelingen. På denne måten unngår man unødvendig mye administrasjon og man slipper et ekstra ledd mellom de ansatte og øverste leder. Denne metoden gjør nok at avdelingen mister litt produksjonskapasitet, men dette regnes for å være av minimal betydning.

## **Arbeidsmetodikk**

De fleste saker og arbeidsoppgaver løses gjennom et nært samarbeid mellom revisor, etterforsker og jurist i felleskap. De ansatte tar selv initiativet til å iverksette etterforskning og sørger selv for fortløpende produksjon og fremgang i etterforskning helt fra sakens start til avslutning. Leder har i stor grad delegert beslutningsmyndigheten til de ansatte, og de ansatte leder seg selv i stor grad. Utgangspunktet er at den enkelte selv har ansvaret for sin egen saksporfølje og hovedsaken er at denne til enhver tid er under kontroll. Det er på en måte ikke av overordnet viktighet når og hvor, eller hvordan sakene løses. Det viktigste er at sakene løses og at produksjon og fremdrift sikres innenfor akseptable rammer i forhold til tidsbruk og økonomiske ressurser.

Konsekvensen av en slik fri og åpen arbeidsstruktur er at de ansatte selv i stor grad danner egne saksteam, og at de samme team-medlemmene i all hovedsak har ansvaret for etterforskningen av en sak fra oppstart og til saken avsluttes. På denne måten sikres både kontinuitet og eierskap til sakene. I tillegg unngår man ressurslekkasjer ved innkjøring og opplæring av nye medarbeidere på saken, som måtte finne sted dersom man bytter team-medlemmer eller saksansvarlige.

Det er de ansatte og de enkelte saks-teamene som i utgangspunktet har beslutningsmyndighet i forhold til avgjørelsen av saker. Normalt er det juristen på saken som foretar den endelige vurderingen og fatter vedtak, eller anmelder og oversender saken til politiet/økokrim for videre etterforskning og påtale. Dersom saken er spesielt komplisert eller rettstilstanden er uklar blir det redegjort for saken i plenum og avgjørelser blir tatt etter diskusjon og uformell votering. Dersom det fremdeles er usikkerhet eller tvil har avdelingsdirektør i noen få tilfeller i siste instans tatt den endelige avgjørelsen.

Skattekrimavdelingen har alltid levert svært gode resultater på alle områder, og har alltid greid å oppfylle kontrakten med regiondirektøren med til dels svært god margin. Tatt i betraktning hvilke saker avdelingen håndterer og typen klientell som er involvert i sakene må produksjonen sies å være meget god.

## **Rekruttering**

Ved rekruttering av nye medarbeidere har man vært veldig klar på at man ønsket å ansette de riktige personene. Selvsagt har det vært høyt fokus på kvalifikasjoner og egnethet, men en spesielt viktig faktor har vært hvorvidt den nye personen anses for å passe inn i gruppen. Man har vært opptatt av å rekruttere personer som deler de samme verdier, holdninger og egenskaper som resten av gruppen, og egnethet har vært spesielt viktig ved nyansettelser.

Skattekrimavdelingen har ikke hatt nevneverdige store problemer med å kunne rekruttere kvalifisert personell, og har derfor vært så privilegert at kriteriet om egnethet i stor grad har kunnet bli vektlagt. Tanken har vært at den aktuelle personen ikke bare må inneha de ønskede kvalifikasjoner, men i tillegg anses for å være egnet, i den forstand at han eller hun passer inn i avdelingen sosialt på en god måte.

Skattekrimavdelingen nyter godt av gode sosiale forhold og relasjoner, og dette anses for å være viktig for å kunne skape engasjement, lagånd og for å fremme samarbeidet.

## **Forholdet til andre sammenlignbare avdelinger**

Skattekrimavdelingen i Skatt nord er den minste skattekrimavdelingen når det gjelder antall årsverk, men hevder seg likevel svært godt på statistikkene når det gjelder produksjon og avdekket økonomisk kriminalitet, både sammenlignet med andre skattekrimavdelinger, og i sammenligning med andre kontrollavdelinger. I forhold til andre avdelinger som er sammenlignbare har skattekrim i Skatt nord også markert mye lavere grad av turnover enn andre avdelinger.

Det akademiske nivået på skattekrimavdelingene i alle fem regionene er rimelig likt. Dette har sin årsak i de krav til kompetanse og utdanning som ligger i arbeidsbeskrivelsen og arbeidsoppgavene på avdelingene. I forhold til sammenlignbare kontrollavdelinger har nok skattekrimavdelingene et noe høyere akademisk nivå enn på kontrollavdelingene generelt. Kontrollavdelingene har også en høyere andel av turnover enn skattekrimavdelingene generelt, og skattekrim i Skatt nord spesielt.

Strukturmessig har skattekrim i Skatt nord den flateste strukturen av alle skattekrimavdelinger, med unntak av en skattekrimavdeling som er av nesten lik størrelse. Andre skattekrimavdelinger er noe større og har derfor en mer spisset hierarkisk struktur, selv om det har vært et uttalt mål i skatteetaten generelt at strukturen skal være så flat som mulig. Noe mer administrasjon må det likevel bli når størrelsen på avdelingen øker.

I forhold til kontrollavdelingene har skattekrimavdelingen i Skatt nord omtrent samme struktur som de fleste kontrollavdelinger, siden disse er av omtrent samme størrelse, med det unntak at kontrollavdelingene har flere ledd oppover med underdirektører og seksjonssjef før avdelingsdirektørnivå.

Arbeidsmetodikken er den samme i de fleste skattekrim- og kontrollavdelinger. På generelt grunnlag kan det anføres at arbeidsmetodene er noe mer spesialiserte og kompliserte på skattekrim, samtidig som den er til dels mye mer omfattende enn på kontrollavdelingene.

I tillegg synes det klart at det spesielt på skattekrim i Skatt nord er en veldig åpen og fri arbeidsmetode med stor grad av selvbestemmelse i forhold til andre skattekrim- og kontrollavdelinger.

Når det gjelder rekruttering har vi kunnskaper om at det er relativt stor forskjell i hvilke momenter som vektlegges i selve rekrutteringsprosessen. I Skatt nord er det som nevnt stort fokus på egnethet, mens det i andre skattekrim- og kontrollavdelinger er svært sprikende hvilke faktorer som blir mest vektlagt. Faglige kvalifikasjoner veier imidlertid jevnt over tungt, også i Skatt nord.

## **1.5 Avgrensninger**

I forhold til det gitte sideomfanget i masteroppgaven og vårt formål med denne ville det være for omfattende og lite hensiktsmessig å ta for seg hele skatteetaten, eller foreta en sammenligning innad blant forskjellige enheter i skatteetaten. Dette gjelder også innad i samme region. Vårt ønske med oppgaven er å se om vi kan identifisere suksesskriterier bak de gjennomgående gode resultatene for vår egen avdeling, skattekrim i Skatt nord.

Det er svært mye forskjellig litteratur som tar for seg arbeidsmiljø, og den betydning et godt arbeidsmiljø kan ha på resultater, trivsel og tilfredshet, sykefravær med mer. Tilsvarende er det svært omfattende mengder litteratur innenfor emner som motivasjon, kultur, organisasjonspsykologi, ledelse med mer. Vi har valgt å fokusere på organisasjonsrelatert litteratur som eksplisitt fokuserer på trivsel og arbeidsmiljø, og som belyser sider ved organisasjonskulturen som er direkte relatert til arbeidsmiljøet, herunder særlig ledelsesrelatert litteratur.

Vi vil i denne oppgaven ta for oss litteratur innenfor emnet positivt lederskap. Videre har vi valgt å se på litteratur rundt jobbtilfredshet, samt noe litteratur rundt ulike lederstiler. Vi vil også se nærmere på ulike behovs- og motivasjonsteorier. I tillegg vil vi berøre deler av litteraturen innenfor faget Ledelse, kultur og kommunikasjon i organisasjoner, og vi vil se på litteratur innenfor det nærliggende området organisasjonspsykologi.



## **1.6 Kort gjennomgang av de videre kapitlene**

I kapittel 2 "Oppgavens teoretiske fundament" vil vi gå nærmere inn på litteratur vi finner relevant, nyttig og spennende i forhold til vår problemstilling.

I kapittel 3 "Metode" beskriver vi vår tilnærming til forskerrollen. I dette kapitlet beskriver vi også hvordan vi har gått frem i samtale med kollegene våre, og hvordan vi har bearbeidet og analysert intervjuene. Vi har også med kritikk av våre forskningsmetoder.

I kapittel 4 "Analyse og drøfting" drøftes funnene av vår undersøkelse opp mot teori/litteratur på området.

Kapittel 5 inneholder oppsummering og konklusjon etter analysen.

## KAPITTEL 2: Oppgavens teoretiske rammeverk

### 2.1 Fra industrisamfunnet til kunnskapssamfunnet

I gamle dager er et uttrykk som ofte benyttes i dagligtale. I forhold til grunntrekk ved forskjellige samfunnsformer snakker man gjerne om de gamle dagers *industrisamfunn* og dets utvikling til dagens *kunnskapssamfunn*. Mens ansatte i industrisamfunnet arbeidet ved samlebånd, med store maskiner og mekanikk, er det de ansattes hoder og kompetanse som er de viktigste ressursene for arbeidsgivere i dagens samfunn. Mens det i industrisamfunnet ikke var så vanlig at folk tok høyere utdanning, er det i dagens kunnskapssamfunn nærmest en forutsetning for å kunne komme seg i inntektsgivende arbeid å ha utdanning utover grunnskole og/eller videregående skole.

Den teknologiske, raske utviklingen og dagens globale arbeidsliv gjør det på den andre siden viktig også for arbeidsgivere å fremstå som mest mulig attraktive for å trekke til seg den beste kompetansen. Slike arbeidsgivere vil være ute etter den beste teknologiske kompetansen og ansatte som både har kunnskap om språk og om fremmede kulturer.

Kunnskapssamfunnet setter således ikke bare krav til arbeidstakere for å fremstå med høyest mulig attraktiv kompetanse for en arbeidsgiver, men det stiller også krav til arbeidsgiverne for å kunne tiltrekke seg dyktigst mulige arbeidstakerne.

Dette har også konsekvenser for måten å lede et selskap eller organisasjon på. I industrisamfunnet fungerte det vanligvis på den måten at ledelse ble utøvet hierarkisk og ved bruk av direktiver, instruksjoner og kommandoer. En slik måte å lede på fungerer ikke like bra i kunnskapssamfunnet. Ansatte finner seg ikke lenger i å bli ledet med den grad av autoritet og kommandoer som var betegnende for industrisamfunnet.

Det å ha et godt arbeidsmiljø på en arbeidsplass er en av flere faktorer som blir ekstra viktig for dagens arbeidsgivere i konkurransen med andre om å tiltrekke seg dyktige kunnskapsarbeidere.

## **2.2 Positivt lederskap**

Under arbeidet med boken *"Positivt lederskap – Jakten på de positive kreftene"* har professor Jon-Arild Johannessen og Bjørn Olsen hentet inspirasjon fra tenkningen rundt transformasjonsledelse. Som forfatterne selv sier er positivt lederskap "bygd på og representerer en syntese av positiv tenkning, positiv psykologi og systemtenkning".<sup>8</sup>

Johannessen og Olsen mener virksomheter vil kunne tjene stort på "å mobilisere den kompetansen, kreativiteten og energien de ansatte besitter".<sup>9</sup>

Forfatterne gir uttrykk for at hvis dagens organisasjoner skal lykkes, må de være mye mer bevisst på at ressursene som de ansatte og organisasjonens ledelse har, utnyttes både bedre og annerledes. Den beste måten å oppnå dette på mener de er gjennom positivt lederskap.

Lederens rolle vil da være å "...styrke de ansattes opplevelse av mestring og kontroll over egne liv, gi rom for kreativitet og empati, og skape en arbeidsplass preget av toleranse og god arbeidsmoral".<sup>10</sup> Lederen må da legge til rette for sterkere selvledelse, og det må fokuseres på ledelse av samhandlingskompetanse, av sosial og emosjonell kompetanse og ledelse av kreativitet. Lederens oppgave innenfor positivt lederskap handler blant annet om å lede de ansatte til å lede seg selv (selvledelse). Det stiller krav til at de ansatte kan lede sine relasjoner gjennom sosial og emosjonell kompetanse og gjennom samhandlingskompetanse.

Det å kunne lede sin sosiale og emosjonelle kompetanse er grunnlag for ledelse av samhandlingskompetanse, som igjen gir grunnlag for å kunne lede sin kreativitet.

Med selvledelse sikter Johannessen og Olsen til "metoder, ferdigheter og strategier som individer kan benytte for å styre egne aktiviteter i retning av egne målsettinger".<sup>11</sup> Leders oppgave blir å lede de ansatte til å kunne lede seg selv til å nå sine mål. Dette for at de ansattes ressurser og

---

<sup>8</sup> Johannessen og Olsen (2008), s 21-22

<sup>9</sup> Johannessen og Olsen (2008), s 21

<sup>10</sup> Johannessen og Olsen (2008), s 26

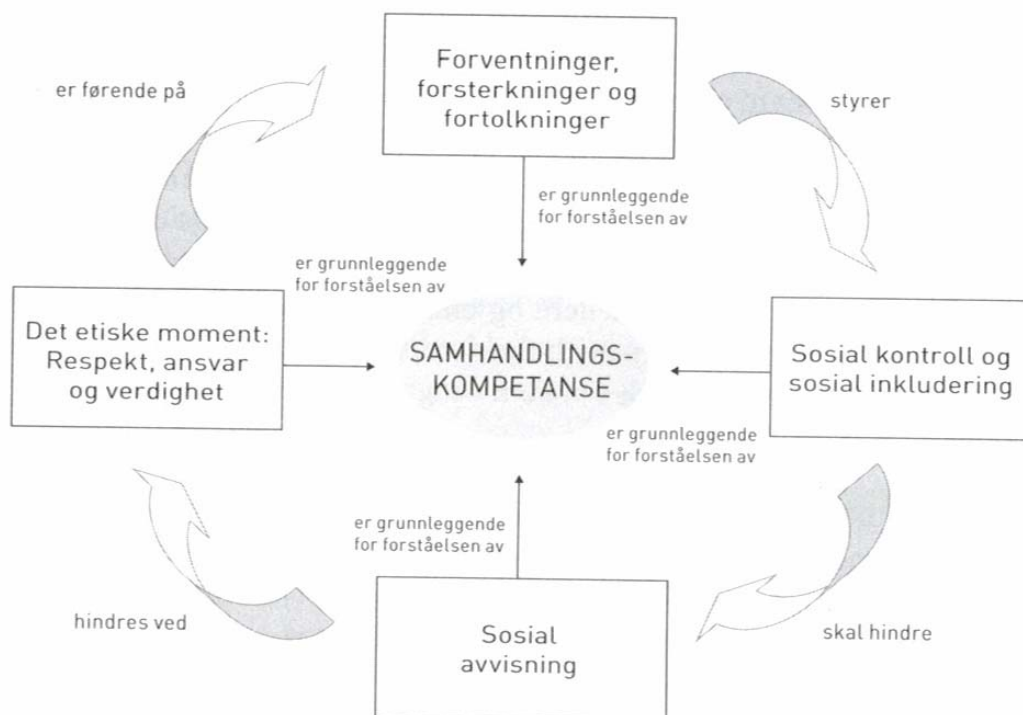
<sup>11</sup> Johannessen og Olsen (2008), s 41

evner skal benyttes mest og best mulig til fordel for både organisasjonen, kundene og de ansatte selv.

Ledelse av sosial og emosjonell kompetanse og av samhandlingskompetanse handler begge om å lede sine relasjoner til andre, hva enten det måtte være i forhold til andre ansatte, til kunder eller andre mennesker. Kreativitetsledelse handler om hvordan lederen kan lede både sin egen og ansattes kreativitet. Disse fire hovedelementene innenfor positivt lederskap påvirker hverandre gjensidig.

I forhold til vår undersøkelse finner vi spesielt kapitlene om ledelse av sosial og emosjonell kompetanse og ledelse av samhandlingskompetanse interessante.

Samhandlingskompetanse kan illustreres ved bruk av følgende modell:<sup>12</sup>



**Figur 3: Samhandlingskompetanse**

<sup>12</sup> Johannessen og Olsen (2008), s 159

Som det fremgår av figuren er forventninger, forsterkninger og fortolkninger ansatte har styrende for sosial kontroll og sosial inkludering. Dette skal igjen hindre sosial avvisning, som hindres ved det etiske momentet respekt, ansvar og verdighet. Det etiske momentet er igjen førende på hvilke forventninger, forsterkninger og fortolkninger de ansatte har. Alle disse momentene er grunnleggende for forståelsen av samhandlingskompetanse.

Samhandlingskompetanse handler blant annet om å "...lære seg å lese forventningssignaler og forstå hvordan sosial atferd styres gjennom forsterkningsprosesser", og om å hindre at noen mennesker kommer i en posisjon hvor de føler seg sosialt avvist".<sup>13</sup>

Det å ha evnen til å samhandle (samhandlingskompetanse) handler således blant annet både om å forstå hvordan egen atferd kan virke på andre og om å lese andres forventninger til andres atferd. Dette handler både om kommunikasjon, om evne til å sette seg inn i andre menneskers perspektiv, om å ha respekt for andre, om holdninger med mer.

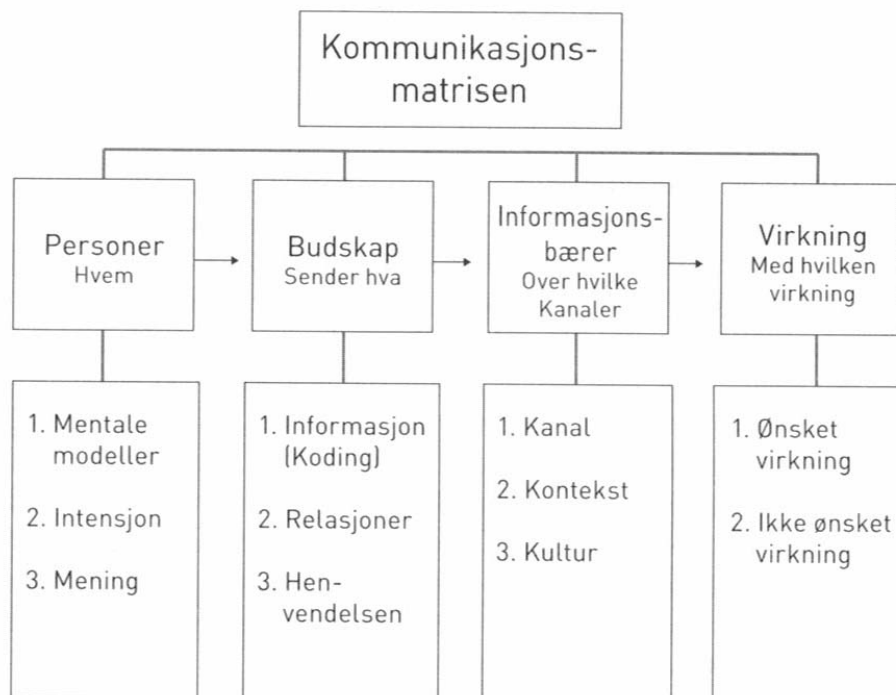
Sentralt i samhandlingskompetanse står evnen til å kommunisere med hverandre på en arbeidsplass. I vid forstand handler dette ikke bare om selve ordene som benyttes, men om alt fra hvordan kroppsspråk brukes i kommunikasjon, om lytting, om hvordan budskap gis og mottas med mer.

Kommunikasjonsprosessen kan illustreres på følgende måte:<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Johannessen og Olsen (2008), s 158

<sup>14</sup> Johannessen og Olsen (2008), s 163



**Figur 4: Kommunikasjonsmatrisen**

En del av kommunikasjonsprosessen er også hvordan budskapet blir forstått av mottaker. Som Johannessen og Olsen sier det: *”Den relasjonen vi har til andre personer, påvirker sterkt hvordan budskapet fortolkes. Hvis det er en grunnleggende vennskapelig relasjon, blir vårt budskap etter all sannsynlighet fortolket i et annet lys enn om relasjonen er basert på for eksempel mistillit og konkurranse. Dette betyr at et budskap også må forstås i lys av de relasjoner vi inngår i når vi kommuniserer.”*<sup>15</sup>

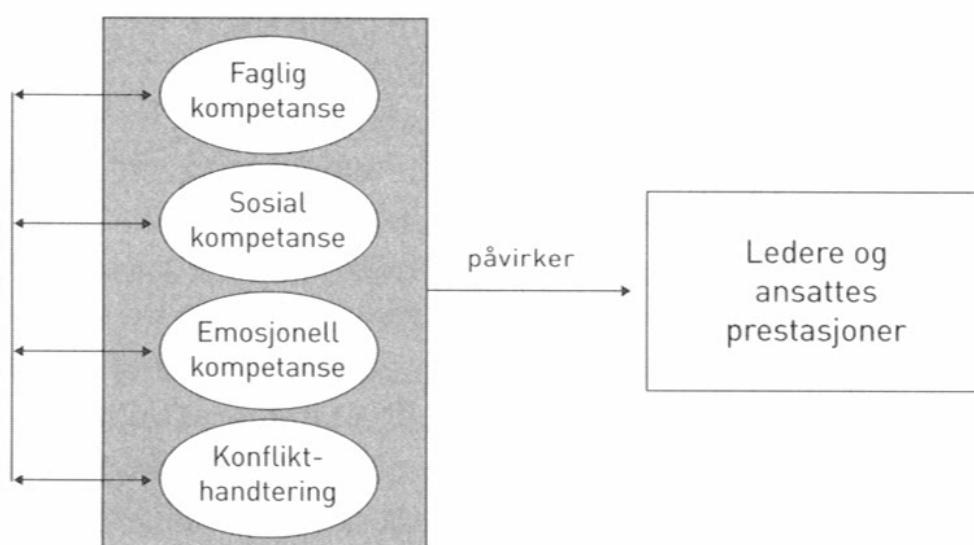
Positivt lederskap handler som nevnt ovenfor mye om *”...å mobilisere den kompetansen, kreativiteten og energien de ansatte har”*.<sup>16</sup> For å oppnå det står også ledelse av sosial og emosjonell kompetanse sentralt. Med sosial og emosjonell kompetanse sikter forfatterne til: *”...evnen til å forstå og til å ta kontroll over egne og andres emosjoner, både når man skal lede*

<sup>15</sup> Johannessen og Olsen (2008), s 162

<sup>16</sup> Johannessen og Olsen (2008), s 22 og s 221

andre og seg selv. Emosjoner er knyttet til følelsesmessige reaksjonstilstander som utløses av sosiale mekanismer (stimuli)".<sup>17</sup>

Dette har både sider mot hvordan man oppfatter andre, hvordan man håndterer konflikter med mer. Johannessen og Olsen antar at våre "prestasjoner er påvirket av faglig, sosial og emosjonell kompetanse samt evne til å håndtere konflikter",<sup>18</sup> og illustrerer dette slik:<sup>19</sup>



**Figur 5: Påvirkning av ledere og ansattes prestasjoner**

En del av kommunikasjonsprosessen er også hvordan budskapet blir forstått av mottaker. Som Johannessen og Olsen sier det: "Den relasjonen vi har til andre personer, påvirker sterkt hvordan budskapet fortolkes. Hvis det er en grunnleggende vennskapelig relasjon, blir vårt budskap etter all sannsynlighet fortolket i et annet lys enn om relasjonen er basert på for eksempel mistillit og konkurranse. Dette betyr at et budskap også må forstås i lys av de relasjoner vi inngår i når vi kommuniserer".<sup>20</sup>

<sup>17</sup> Johannessen og Olsen (2008), s 221

<sup>18</sup> Johannessen og Olsen (2008), s 224

<sup>19</sup> Johannessen og Olsen (2008), s 224

<sup>20</sup> Johannessen og Olsen (2008), s 162

En måte å se dette for seg er hvis man ser for seg forholdet man har til en god og nær kollega og sammenligner det med forholdet til en bitter konkurrent. Det er lettere å se for seg at spøker og vitser blir oppfattet humoristisk fra en god og nær kollega, mens det nok lettere vil kunne oppfattes som fornærmende og frekt hvis det samme ble ytret av en bitter fiende.

Johannessen og Olsen legger i sin bok i forhold til figuren ovenfor blant annet vekt på at det i forhold til personnivået i en kommunikasjonsprosess er viktig å forsøke å avklare hva som er vedkommendes (sender eller mottaker av et budskap) positive intensjon. Dersom man så er uenig i budskapet kan man rette kommunikasjonen inn på hva som er den bakenforliggende årsaken/positive intensjonen til vedkommendes uttalelse. Man kan da unngå å angripe atferden som benyttes i kommunikasjonen og heller konsentrere seg om den bakenforliggende positive intensjonen en antar at vedkommende har.

Videre er forfatterne i forhold til personnivået i en kommunikasjonsprosess opptatt av hvilke mentale modeller vi har. De blir førende for hvordan vi oppfatter innholdet i kommunikasjonen, og for hva som eventuelt oppleves som vanskelig/konfliktfylt i denne kommunikasjonen. De mentale modellene dannes ifølge forfatterne ”gjennom sansene våre, det vi hører, det vi ser og det vi taktilt føler (se Andreas & Faulkner 1998)”.<sup>21</sup>

Også mening i forhold til personnivået i en kommunikasjonsprosess er koblet til våre mentale modeller. Som Johannessen og Olsen har skrevet: ”Ulike mentale kart av virkeligheten produserer forskjellig mening. Den samme hendelsen, handlingen eller situasjonen kan gi ulik mening til forskjellige mennesker fordi de har utviklet ulike mentale kart over for eksempel en spesiell type situasjon. Det som for noen kan oppfattes som uhøflig og udannet, kan for andre oppleves som det motsatte”.<sup>22</sup>

Forfatterne viser til at disse mentale modellene vi har for hva vi gir mening til er noe som er felles for grupper. Det er altså koder som er felles for grupper av mennesker. Johannessen og Olsen viser til at det kan være hensiktsmessig å frigjøre seg mer fra disse meningene i en kommunikasjonsprosess, og ikke å la seg begrense av tidligere erfaringer gjennom slike mentale

---

<sup>21</sup> Johannessen og Olsen (2008), s 167

<sup>22</sup> Johannessen og Olsen (2008), s 167-168



kart. Hvis en betrakter den andre parten i en kommunikasjonsprosess som problematisk, vil det kunne begrense vår evne til å oppfatte vedkommendes egentlige budskap. Også her bør det skues tilbake til å finne den positive intensjonen bak budskapet.

Positivt lederskap handler som nevnt ovenfor mye om å ”mobilisere den kompetansen, kreativiteten og energien de ansatte har”.<sup>23</sup> For å oppnå det står også ledelse av sosial og emosjonell kompetanse sentralt. Med sosial og emosjonell kompetanse sikter forfatterne til: ”evnen til å forstå og til å ta kontroll over egne og andres emosjoner, både når man skal lede andre og seg selv. Emosjoner er knyttet til følelsesmessige reaksjonstilstander som utløses av sosiale mekanismer (stimuli)”.<sup>24</sup>

Sosial kompetanse er et vidt begrep. Det handler blant annet om evner, holdninger og motiv i forhold til samhandling med andre mennesker. Emosjonell kompetanse handler blant annet om sosiale ferdigheter, følelsesmessig trygghet, evne til å føle empati, evne til å sette seg inn i og forstå ulike roller/perspektiver, grad av humor, behov for selvhevdelse, grad av selvkontroll, evne til å samarbeide, og om grad av ansvarlighet med mer.

Sosial og emosjonell kompetanse er sammensatt, for eksempel opp mot hvordan man oppfatter andre mennesker, hvordan man håndterer konflikter med mer. Johannessen og Olsen antar at lederes og ansattes prestasjoner påvirkes ikke bare av faglig kompetanse, men også av sosial kompetanse, emosjonell kompetanse og av evnen til konflikthåndtering.

Som forfatterne fremhever, hentet fra David Golemans bok om emosjonell intelligens: ”Å bli møtt med vennlighet, et smil og en hyggelig hilsen setter tonen og påvirker utfallet av et møte, en dag på jobben eller på skolen. Å være seg bevisst på det og benytte det for å fremme egen og andres situasjon er en vesentlig hensikt med det vi her benevner sosial og emosjonell kompetanse”.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Johannessen og Olsen (2008), s 22 og s 221

<sup>24</sup> Johannessen og Olsen (2008), s 221

<sup>25</sup> Johannessen og Olsen (2008), s 224

## **2.3 Behov, motivasjon og jobbtrivsel**

### **2.3.1 Belønning og jobbtrivsel**

I artikkelen "Psykososiale faktorer i arbeidet" sier Anders Skogstad følgende om sosial støtte: "Nyere forskning viser at det ikke bare er sosial støtte i betydningen hjelp fra en person til en annen som kan ha en positiv virkning på trivsel og helse. Belønnende kollegarelasjoner generelt, som inspirerende og humoristiske kolleger kan ha en tilsvarende positiv effekt. En økende faglitteratur innenfor temaet humor på arbeidsplassen underbygger at positive former for humor kan ha kortsiktige positive effekter som det å fremme positive følelser, velvære og opplevelse av mestring (Martin, 2007)".<sup>26</sup>

Stig Berge Matthiesen tar også for seg positive kollegarelasjoners innvirkning på trivsel i sin artikkel "Hvorfor trives vi så godt? Om jobbtildfredshet i det moderne".<sup>27</sup> Matthiesen skriver blant annet: "Forskning viser at ens tilfredshet blir sterkt påvirket når man er medlem av sammensveidete grupper der alle er tilfredse (O'Reilly & Caldwell, 1981). Trivselen til mennesker som vi identifiserer oss med, og som vi benytter som referansegruppe, vil med andre ord påvirke vår trivsel".<sup>28</sup>

Stig Berge Matthiesen skriver i ovennevnte artikkel om temaet tilfredshet med arbeidet, eller jobbtildfredshet i artikkelen. Han nevner konkrete eksempler fra forskjellige avisklipp på uttalelser fra mennesker som trives i sine ulike yrker. Blant annet nevnes Finn, som trives i jobben på Oslo Bowling fordi det er så "utrolig sosialt" og "det er så trivelig her".

Videre nevnes Johanne som plukker søppel i Oslo på dagtid. Hun trekker frem at hun liker jobben og føler ansvar for gatene hun rydder i. Mange skryter av innsatsen hennes, og hun nevner at hun får mye ros fra forbipasserende. Videre trekker Johanna frem det ekstra fine med jobben på sommeren; at hun kan være ute og nyte det fine været. Tannlege Synnøve som driver med rettsodontologi, sier følgende i forhold til sin jobbtildfredshet: "...det er følelsen av å være med

---

<sup>26</sup> Skogstad (2005), s 35

<sup>27</sup> Matthiesen (2005), s 166

<sup>28</sup> Matthiesen (2005), s 177

når ting skjer. Jeg liker å vite mer enn andre. Men det er også en tilfredsstillelse å kunne gjøre en så viktig jobb”.<sup>29</sup>

Matthiesen viser til at det er særdeles omfattende litteratur om temaet jobbtfredshet, og at det finnes mange ulike definisjoner av begrepet. Felles ved disse er at det dreier seg om trivsel eller glede i arbeidet, og om ”...hva folk føler for jobbene sine og de ulike aspekter ved dem. Det dreier seg om i hvilken grad personer liker (er tilfreds med) eller misliker (er mistilfreds med) sitt arbeid (Spector, 1997).”<sup>30</sup>

Matthiesen viser blant annet til Cranny, Smith og Stones forsøk på å sammenfatte begrepet: ”...som en følelsesmessig (affektiv) reaksjon på en jobb, som et resultat av personens sammenligning av faktisk utbytte i jobben med det som er ønsket eller forventet”.

Stig Berge Matthiesen har også en historisk gjennomgang av forskingen på temaet, og redegjør for Frederic Herzbergs undersøkelse på 1950-tallet av en gruppe på 203 ingeniører og regnskapsfolk.<sup>31</sup> Disse skulle opplyse hva på jobben som gjorde dem glade og fornøyde, og omvendt – hva som gjorde dem misfornøyde.

Etter analyse av svarene viste det seg at svarene på hva som gjorde dem fornøyde og hva som gjorde dem misfornøyde, var forskjellige. De hyppigst angitte årsakene til trivsel i undersøkelsen var:<sup>32</sup>

- a) prestasjoner i arbeidet, at arbeidstaker får oppleve tilfredsstillelsen ved å kunne fullføre et arbeid, løse problemer på egen hånd, og ikke minst kunne se resultater av arbeidet sitt
- b) anerkjennelse for vel utført arbeid
- c) jobbinnholdet, at arbeidet oppleves som utfordrende og variert
- d) at jobben innebærer ansvar og kontroll over egen arbeidssituasjon eller for andres jobbutførelse

---

<sup>29</sup> Matthiesen (2005), s 166

<sup>30</sup> Matthiesen (2005), s 168

<sup>31</sup> Matthiesen (2005), s 171-172

<sup>32</sup> Matthiesen (2005), s 171-172

- e) forfremmelse og vekst, mulighet for å lære nye ferdigheter.

Blant faktorer som ble forbundet med mistriivsel i undersøkelsen var:

- a) bedriftens administrasjon og personalpolitikk
- b) ledelsesforholdene (knyttet til leders atferd, om han eller hun er faglig dyktig, villig til å lære fra seg eller til å delegere, og er rettferdig)
- c) det fysiske arbeidsmiljøet
- d) de mellommenneskelige forhold, om man oppnår sosial kontakt og støtte i arbeidshverdagen
- e) økonomiske goder eller lønn (absolutt lønnsnivå, hvor mye man tjener, eller relativ lønn, det vil si når lønnen sammenlignes med andre relevante personer eller grupper)
- f) jobben som statussymbol (for eksempel størrelsen på eller utsikten fra kontoret)
- g) arbeidets trygghet (om man har fast jobb, om man jobber i en ”solid” bedrift, har bra med ”fartstid” eller ansiennitet)
- h) forholdet mellom jobb og privatliv – dersom jobben går ut over familielivet, vil dette kunne resultere i mistriivsel.

Herzbergs teori har i ettertiden blitt møtt med mye kritikk, og ingen har senere funnet empirisk belegg for teorien om at jobbtillfredshet og misnøye er to forskjellige fenomen.<sup>33</sup> Teorien gir heller ingen forklaring på hvorfor nettopp disse forholdene gjør arbeidstakere fornøyd eller misfornøyd.

Matthiesen omtaler i artikkelen også Samarbeidsprosjektet LO/NAF som ble startet av den norske psykologen Einar Thorsrud og Fred Emery i norsk arbeidsliv i 1962.<sup>34</sup> Dette var et samarbeid mellom norske myndigheter og henholdsvis arbeidstaker/-giverorganisasjonene LO og NAF. På bakgrunn av undersøkelser i 4 norske bedrifter kom Thorsrud og Emery fram til følgende seks sentrale psykologiske jobbkraav.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> Matthiesen (2005), s 172

<sup>34</sup> Matthiesen (2005), s 173-174

<sup>35</sup> Matthiesen (2005), s 173

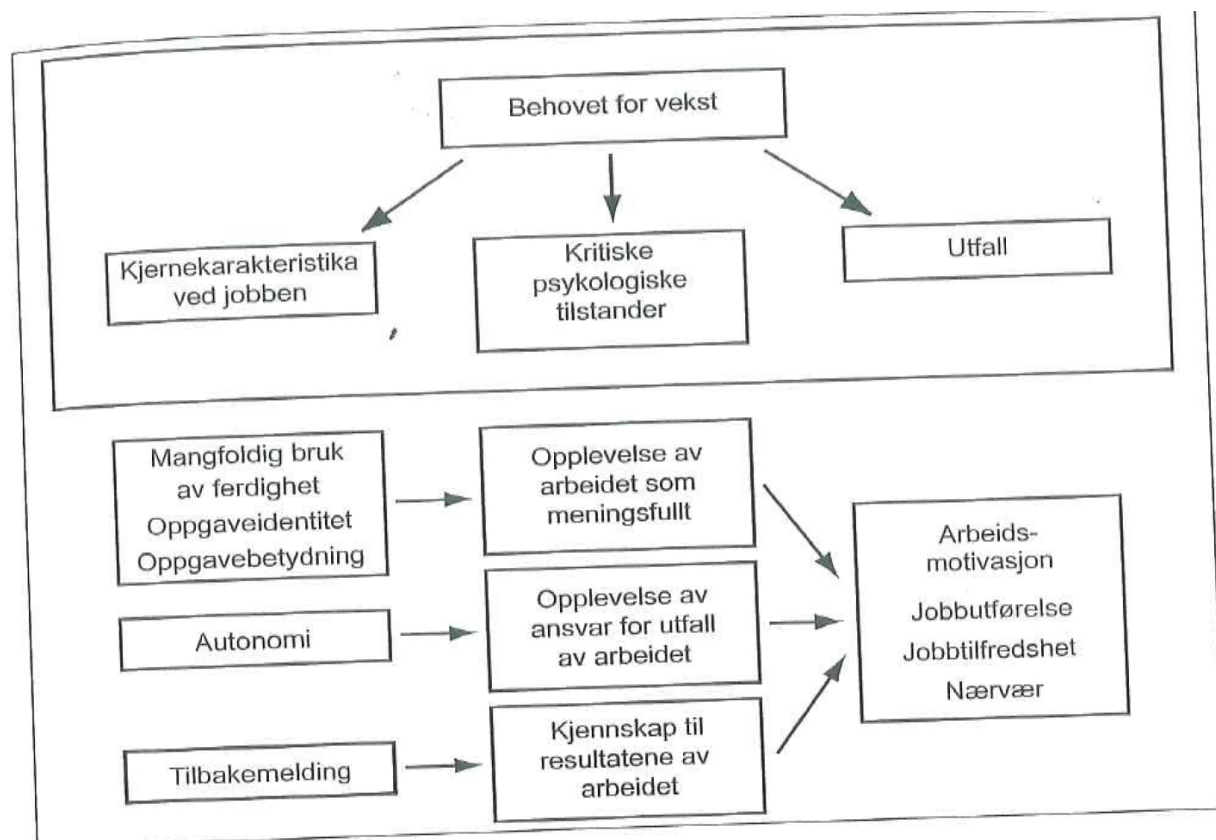
- 1) Behov for innhold i jobben som fordrer noe ut over ren utholdenhet, og som betyr et visst minimum av variasjon selv om dette ikke nødvendigvis innebærer noe stadig nytt i jobben.
- 2) Behov for å kunne lære noe i jobben og å fortsette å lære noe.
- 3) Behov for å kunne treffe beslutninger, i det minste innenfor et avgrenset område som den enkelte kan kalle sitt eget.
- 4) Behov for anseelse, i det minste en viss grad av medmenneskelig støtte og respekt på arbeidsplassen.
- 5) Behov for å se sammenheng mellom arbeidet og omverdenen, i det minste slik at man kan se en viss forbindelse mellom det man utfører i arbeidet, og det som betraktes som nyttig og verdifullt.
- 6) Behovet for å se at jobben er forenlig med en ønskverdig framtid uten at dette nødvendigvis medfører avansement.

De antok at bedrifter som la vekt på disse forholdene ville oppleve å få arbeidere som var mer tilfredse og motiverte. De ovenfor omtalte jobbkravene var forløperen til den såkalte psykososiale bestemmelsen i § 12 i arbeidsmiljøloven.

Kritikken mot Thorsrud og Emerys arbeid har gått på at det er vanskelig å etterprøve vitenskapelig. Dette har sin bakgrunn i at de ovenfor nevnte jobbkravene er gjort lite entydig målbare. Det er for eksempel vanskelig å etterprøve om jobbkrav nummer 5 stemmer, da det er svært relativt utformet.

Det er vanskelig å etterprøve hvor mye som skal til for å se ”sammenheng” i Thorsrud og Emerys undersøkelse. Undersøkelsen, som fant sted på 1960-tallet, da kunnskapssamfunnet ikke var utviklet slik som i dagens samfunn, passet nok også bedre til datiden med mer fysisk krevende jobber enn til nåtiden.

Matthiesen går i sin artikkel også inn på Hackman og Oldhams teori om jobbkjennetegn. Han omtaler denne teorien som "...en av de mest innflytelsesrike teoriene på hvordan forhold ved jobben påvirker mennesker".<sup>36</sup> Modellen kan fremstilles slik.<sup>37</sup>



**Figur 6: Hackmans og Oldhams modell på jobbkarakteristika**

Hackman og Oldhams teori gikk ut på at der er fem forskjellige kjennetegn, eller karakteristika, som avgjørende for ansattes jobbtrivsel. Disse var:

#### 1. Ferdighetsvariasjon

- beskriver hvor mange ulike ferdigheter som må til for å utføre jobben. For eksempel vil en lærer som underviser i flere ulike fag i skoleverket måtte ha ferdigheter ikke bare i det å undervise, men også fagkunnskap i de ulike fagene i undervisningen. Denne læreren vil

<sup>36</sup> Matthiesen (2005), s 174

<sup>37</sup> Matthiesen (2005), s 175

sannsynligvis kunne oppleve jobben sin som variert i forhold til hvilke ferdigheter han/hun får brukt i arbeidet. Motsatt vil kanskje en billettselger på kino kunne oppleve sin jobb som mindre variert i forhold til hvilke ferdigheter han/hun fikk brukt i sin daglige jobb.

## 2. Oppgaveidentitet

- angir i hvilken grad en ansatt "...gjør et helt stykke arbeid, eller bare deler av en jobb".<sup>38</sup> Matthiesen viser til et eksempel med en "...fabrikkarbeider som produserer utstyrskomponenter til et produkt, som skrur sammen av andre, kanskje i et annet land" som et eksempel på et yrke med lav oppgaveidentitet.<sup>39</sup>

## 3. Oppgaveviktighet

- beskriver virkningen jobben har for andre mennesker. Det er sannsynlig at en polititjenestemann vil oppleve å ha en jobb som er viktig for andre mennesker; han/hun skaper trygghet for andre i jobben sin.

## 4. Autonomi

- beskriver hvilken frihet arbeideren har til å utføre arbeidet på den måten han/hun selv ønsker. Dette kan for eksempel gå på valg av metoder, bruk av tid med mer. Her vil for eksempel læreren som beskrevet i eksempelet under punkt 1 antagelig ha følelse av å ha en i høy grad autonom jobb, mens billettselgeren kanskje opplever det motsatte.

## 5. Tilbakemelding

- sier i hvilken grad arbeideren kan få kjennskap til om han/hun utfører jobben sin på en riktig og adekvat måte.

Videre mente Hackman og Oldham at neste nivå i teorien om jobbkjennetegn er følgende såkalte kritiske psykologiske tilstander i modellen, som de fant var bestemmende for arbeidstakerens jobbtilfredshet og motivasjon:

- a) Opplevelse av jobben som meningsfull. Som en vil se av modellen ovenfor er dette betinget av jobbkjennetegnene mangfoldig bruk av ferdighet, oppgaveidentitet og oppgavebetydning.

---

<sup>38</sup> Matthiesen (2005), s 174

<sup>39</sup> Matthiesen (2005), s 174

- b) Opplevelse av ansvar for utfall av jobben. Modellen ovenfor viser at dette har sammenheng med hvorvidt og i hvilken grad den ansatte opplever jobben som autonom eller selvstendig.
- c) Kjennskap til resultatene av arbeidet. Modellen viser at dette henger sammen med tilbakemelding på det utførte arbeidet.

Modellen viser også at Hackman og Oldhams teori har en personlighetsdimensjon. Dette er arbeidstakerens vekstbehov. I dette ligger det at ulike mennesker har ulike behov for vekst, utvikling og læring. Mennesker er forskjellige. Dette mente Hackman og Oldham også gjelder i forhold til hvor stort behov man har for personlig vekst, læring og utvikling.

## **2.3.2 Behov og motivasjon**

### **2.3.2.1 Behovsteori**

Abraham Harold Maslow var en amerikansk psykolog,<sup>40</sup> som i dag kanskje er mest kjent for det som kalles for Maslows behovspyramide. Teorien definerer blant annet hvordan menneskenes motiveres og hva som er utslagsgivende for motivasjon hos mennesker.

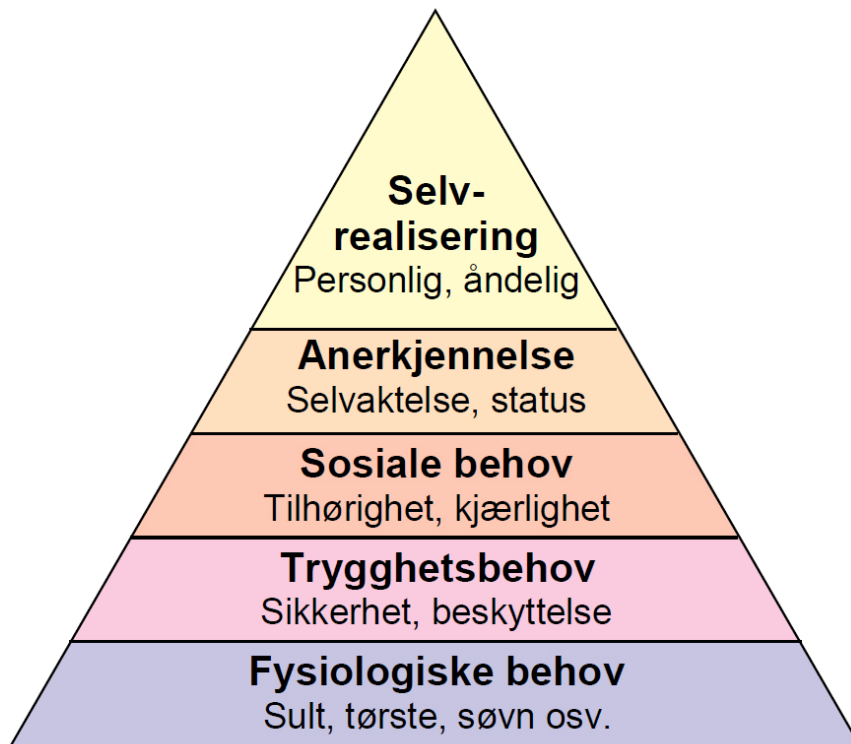
Modellen som Maslow utarbeidet beskriver behovene hos mennesker som en pyramide. Hvert trinn i pyramiden beskriver det ulike behov som må tilfredsstilles før man kan avansere opp til neste trinn i pyramiden.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> [http://no.wikipedia.org/wiki/Abraham\\_Maslow](http://no.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow), lest 04.11.2011

<sup>41</sup> Jacobsen og Thorsvik (2008), s 221





**Figur 7: Maslows behovspyramide**

Dersom man tar utgangspunkt i at de grunnleggende behovene som sult, tørst og søvn er i varetatt befinner man seg på trinn to i pyramiden. Trinn to er de såkalte trygghetsbehovene. Alle har behov for å føle trygghet, sikkerhet og har et behov for en viss form for beskyttelse.

Arbeidsplassen er med på å oppfylle disse behovene. For det første gir lønnet arbeid muligheten til å kunne skaffe seg den nødvendige økonomiske trygghet til å kunne finansiere husvære og dermed gi fysisk sikkerhet og beskyttelse. I tillegg vil arbeidsplassen i sammenheng med trinn nummer tre i pyramiden, som er de sosiale behov, kunne oppfylle behovet for tilhørighet og sosial trygghet. Alle mennesker har godt av å kunne føle tilhørighet til en sosial gruppe. Følelse av tilhørighet gir også følelse av trygghet.

Tilhørighet til en arbeidsplass hvor man vet at man er en del av en gruppe som har felles kultur, som utfører samme type arbeidsoppgaver og som alle arbeider mot et felles mål er alle viktige faktorer for å kunne ivareta trygghetsbehovet og de sosiale behovene. For noen er kanskje

arbeidsplassen den eneste måten å kunne få disse behovene oppfylt på. Arbeidsplassen har i så måte en meget viktig posisjon, og det er viktig at den ”fungerer.”

De fleste arbeidstakere i en større organisasjon vil etter hvert identifisere seg som en sosial gruppe med tilhørighet til en spesiell avdeling. Denne avdelingen vil kunne ha en spesiell kultur, en spesiell sjargong og kanskje utvikle sine egne rutiner og arbeidsmetoder. Etter hvert vil medlemmene av denne gruppen utvikle spesielle ferdigheter som vil kunne gi dem økt selvaktelse og status, ikke bare i gruppen, men også eksternt utenfor denne gruppen.

Økt grad av selvaktelse og følelse av status er trinn nummer fire i pyramiden, og det siste behovet før toppen av pyramiden som er selvrealisering, både på det personlige og åndelige plan. På det personlige plan innebærer dette at arbeidsplassen i aller høyeste grad kan bidra til at man når toppen av pyramiden, og dermed føler at man får realisert seg selv og sine evner. Dersom arbeidet gir mening og at man sitter igjen med en følelse av at den jobben man gjør er viktig og meningsfylt og at man behersker arbeidet på en tilfredsstillende måte, vil det bidra til økt grad av selvrealisering. Evnen til å øke mestringsfølelsen øker også mestringsfølelsen.

Behovsteorien er i dag en av de mest anerkjente, innflytelsesrike og mest diskuterte teoriene innenfor temaet organisasjonsledelse og motivasjon. I følge den hierarkiske behovsteorien er tanken at behovene oppover i pyramiden ikke vil bli berørt før behovene på nivåene under er tilfredsstillt. Dette betyr likevel ikke at det ikke kan finnes grader av tilfredsstillelse og at noen behov kan være mer tilfredsstillt enn andre. Sannsynligvis vil graden av tilfredsstillelse avta jo lengre opp i pyramiden man beveger seg.

David McClelland har utviklet en annen lignende behovsteori, som i dag nyter vel så mye respekt som den Maslow i sin tid utviklet. McClelland har forlatt tanken om et hierarkisk behovssystem, og mener i stedet at behovene har en flatere struktur og at det er mulig å bevege seg i flere retninger hvis man for eksempel ikke lykkes i å få et bestemt behov dekket.

I følge McClelland har alle mennesker tre grunnbehov. Disse behovene er behov for makt, behov for tilhørighet og behov for prestasjoner.<sup>42</sup> I dette ligger behov for å kunne påvirke og kontrollere andre, behov for å være en del av et fellesskap og deltakere i en sosial gruppe, og behov for å yte eller gjøre noe. Man ønsker å skape, forbedre eller prestere.

Oppsummert kan man si at behovsteoriene legger til grunn at personer motiveres til å handle når de ser mulighetene til å tilfredsstille sine behov.<sup>43</sup> Ulike mennesker kan imidlertid ha ulike preferanser, interesser og behov, og motiveres dermed av ulike årsaker til å handle forskjellig. I tillegg kan det være formålstjenlig å skille mellom indre belønning (som den enkelte gir seg selv) og ytre belønning som individet mottar fra organisasjonen.

### **2.3.2.2 Teamarbeid og motivasjon**

I følge sosioteknisk systemteori er selvstyrte arbeidsgrupper den beste og mest effektive arbeidsmåten. Disse arbeidsgruppene må likevel ha noen overordnede retningslinjer.<sup>44</sup>

For det første må hovedfokus ligge på arbeidsgruppen og ikke på individet. I tillegg må alle ha fullt fokus på arbeidsoppgaven som helhet, og ikke på den enkelte arbeidsoppgaven. Til sist er det viktig at arbeidsgruppen faktisk får delegert reell fullmakt til å utføre arbeidsoppgavene slik den selv finner det mest hensiktsmessig.

Innenfor slike arbeidsgrupper kan det være formålstjenlig med å benytte seg av jobbrotasjon i den grad det er mulig for å skape større variasjon. Fordelene med slike flate arbeidsgrupper vil kunne være høyere produksjon og bedre kvalitet, bedre arbeidsmiljø siden arbeidsoppgavene er mer varierte og utfordrende samtidig som man får et større innblikk i hele produksjonen. I tillegg er hele prosessen mer demokratisert og arbeiderne får en følelse av mer myndighet og større innflytelse. Resultatene av slike arbeidsmetoder har derimot avdekket at det ikke er utelukkende positivt med en slik arbeidsfordeling.

---

<sup>42</sup> Jacobsen og Thorsvik (2008), s 222

<sup>43</sup> Jacobsen og Thorsvik (2008), s 223

<sup>44</sup> Jacobsen og Thorsvik (2008), s 237

Det er vanskelig å konkurrere på effektivitet, i tillegg er ikke alle arbeidstakerne like opptatte av variasjon, og den interne styringen av de "selvstyrte" arbeidsgruppene kunne vise seg å ikke være sterk nok.

### **2.3.2.3 Normative bånd**

Det er mye større gjennomtrekk av arbeidstakere i dag enn det var for bare noen få år siden. Arbeidsgiverne må forsøke å tiltrekke seg de riktige personene, samtidig som de må beholde de som de allerede har. I den senere tid er såkalte psykologiske kontrakter blitt mer og mer vanlig.<sup>45</sup> Dette kan gjøre på flere måter. For eksempel ved å utvikle et normativt bånd. Arbeidstakeren føler da at organisasjonen har gjort noe som vil medføre en følelse av illojalitet dersom arbeidstakeren velger å slutte.

Det kan også være slik at arbeidstakeren rett og slett ønsker å bli fordi det føles bra å være der. Arbeidsgiver har for eksempel vært tålmodig under opplæringsperioden, arbeidsgiver har vært velvillig i forhold til videreutdanning eller vært fleksibel i forbindelse med egen sykdom eller sykdom i familien.

Andre måter å utvikle normative bånd kan rett og slett være å avlønne arbeidstakeren høyt, slik at det vil koste for mye å slutte, eller å gi andre frynsegoder. Noen arbeidstakere oppgir også det sterke samholdet blant kollegaene på avdelingen som det viktigste momentet for å fortsette i jobben. Det er interessant at noen mennesker kanskje ønsker å slutte, men at de likevel ikke gjøre det, fordi det koster for mye.

---

<sup>45</sup> Jacobsen og Thorsvik (2008), s 241

### 2.3.2.4 Personalpolitisk motivasjon

Jacobsen og Thorsvik mener man kan isolere visse momenter som motiverer medarbeiderne til å yte ekstra for organisasjonen.<sup>46</sup> I første rekke kommer desentralisering av myndighet. Desentraliseringen må være reell og føre til at ledelsen faktisk avgir makt ned til selve produksjonsleddet i organisasjonen. En slik utflating av maktstrukturen fører til økt grad av selvstyrte grupper økt grad av deltakelse i beslutningsprosesser.

I tillegg bør arbeidet tilpasses den enkelte arbeidstaker slik at den enkelte føler at den mestrer jobben som skal utføres. Dersom den ansatte mangler de nødvendige ferdigheter må de nødvendige ressurser settes inn for å få arbeidstakeren opp på det nivå som trengs for å kunne gjøre en god jobb. Motivasjonsnivået er ofte proporsjonalt med mestringsgraden.

Fleksible arbeidstidsordninger som gjør det enklere å tilpasse privatliv og arbeidsliv på en praktisk og god måte gir trygghet og økt motivasjon.

Bruk av flere parallelle belønningssystemer vil i mange tilfeller også føre til at motivasjonen og produksjonen øker. Belønningen kan for eksempel være en premie i form av ekstra ferie, høyere lønn, en bonusutbetaling eller andre mindre godtgjørelser.

Avslutningsvis nevner Jacobsen og Thorsvik at det er viktig å informere arbeidstakerne om mål og forutsetninger for å oppnå målene. Informasjonsflyten nedover i organisasjonen vil ha direkte innflytelse på hvordan den enkelte forholder seg til sine arbeidsoppgaver.

Forskningen har i følge Jacobsen og Thorsvik vist at dersom graden av deltakelse og medbestemmelse er høy, er også produksjonen og den individuelle ytelsen også høy.<sup>47</sup> Denne type måte å arbeide på har stor utbredelse blant annet i Japan og Skandinavia.

Det er likevel ikke like viktig i alle sammenhenger at ansatte er motiverte for arbeidsoppgavene de skal utføre. Dette avhenger av arbeidsoppgavene og graden av nødvendig selvstendighet.

---

<sup>46</sup> Jacobsen og Thorsvik (2008), s 242

<sup>47</sup> Jacobsen og Thorsvik (2008), s 244

Noen arbeidsoppgaver krever bare utholdenhet og litt konsentrasjon, mens andre oppgaver krever stor grad av selvstendighet og personlig initiativ og dermed også høyere grad av personlig motivasjon.

## **2.4 Organisasjonskultur**

Kultur er et begrep med forskjellige betydninger som kan brukes på flere forskjellige måter. Det er derfor vanskelig å beskrive eller definere kulturbegrepet entydig og klart. Kultur kan gjerne defineres som: ”De ferdigheter, oppfatninger og væremåter personer har tilegnet seg som medlemmer av et samfunn.” I dette ligger blant annet at kultur er noe som er tillært. Kultur er ikke noe som er medfødt. I en tenkt tredelt pyramide kan man si at bunnen består av det naturlige og universelle, mens kulturen utgjør det midterste laget. På toppen av pyramiden finner man den subjektive personligheten. Kulturen utgjør på denne måten et slags fundament for personligheten eller en ramme for hvordan denne utvikler seg.<sup>48</sup>

Begrepet organisasjonskultur er et mer spisset begrep. Organisasjonskultur kan være formelle og uformelle handlingsmønstre internt i en organisasjon eller bransje. Begrepet organisasjonskultur omfatter både normer, sosiale mønstre og handlingsmåter. Det kan likevel internt i en organisasjon finnes flere forskjellige typer under- eller subkulturer både avdelingsvis og gruppevis på de enkelte avdelinger. Det hele er et spørsmål om hvor utbredt de forskjellige handlingsmønstrene og normene er.

Mats Alvesson gir følgende karakteristik: ”Kultur finnes ikke i menneskenes hoder, men et sted ”mellom” hodene til en gruppe mennesker hvor virkelighetsoppfatninger og symboler blir uttrykt åpent, for eksempel i arbeidsgrupper og på styremøter, men også i materielle gjenstander. Kulturen blir dermed sentral når det gjelder hvordan vi skal forstå adferdsmønstre, sosiale fenomener, institusjoner og prosesser.”<sup>49</sup>

Når det er snakk om kultur er det stort sett alltid de delte sosiale oppfatningene som er interessante, og ikke de subjektive. For at noe skal være kulturelt må det kunne legges til grunn at

---

<sup>48</sup> Hofstede, Hofstede og Minkov (2010), s 22

<sup>49</sup> Alvesson (2002), s 15

det må være snakk om flere personer som deler de samme oppfatningene. Kulturen og spesielt organisasjonskulturen vil ofte kunne ha avgjørende betydning for hvordan meninger, utsagn eller ytringer blir tolket og oppfattet, og deretter respondert på.

Innen organisasjonskulturen presenterer Hofstede, Hofstede og Minkov begrepene maktdistanse, og skillet mellom feminine og maskuline kulturer.

Det foreligger kort maktdistanse i tilfeller der over- og underordnede i en organisasjon stort sett betrakter hverandre som likeverdige, og der hierarkiet anses som en grei måte å fordele roller på. Underordnede forventer å bli tatt med på råd. Lederen stoler på sine underordnede og tar dermed demokratiske avgjørelser. Lang maktdistanse foreligger blant annet når ansatte forventer å bli fortalt hva de skal gjøre, og det er grunnleggende forskjeller mellom over- og underordnede.<sup>50</sup>

Hofstede, Hofstede og Minkov omtaler også skille mellom kulturer som anses som henholdsvis feminine og maskuline.<sup>51</sup> I feminine kulturer løses konflikter på en arbeidsplass ved kompromisser og forhandlinger, mens konflikter på en arbeidsplass i maskuline kulturer løses ved at den sterkeste vinner. I feminine kulturer menneskeliggjøres arbeidet gjennom gjensidig kontakt og samarbeid, mens menneskeliggjøringen av arbeidet i en maskulin kultur skjer gjennom en berikelse av arbeidets innhold.

I artikkelen ”Organisasjonskultur – et system av konkurrerende verdier” viser Anders Skogstad og Lars Asle Einarsen at organisasjonskultur kan oppfattes og defineres på ulike måter.<sup>52</sup> En av disse måtene kalles KVM-modellen, der KVM står for Konkurrerende verdier-modellen. Denne modellen legger til grunn at kjennetegn ved ulike kulturer kan systematiseres på bakgrunn av dimensjoner som antas å være allmenngyldige i alle organisasjoner. Figuren på neste side illustrerer modellen.<sup>53</sup>

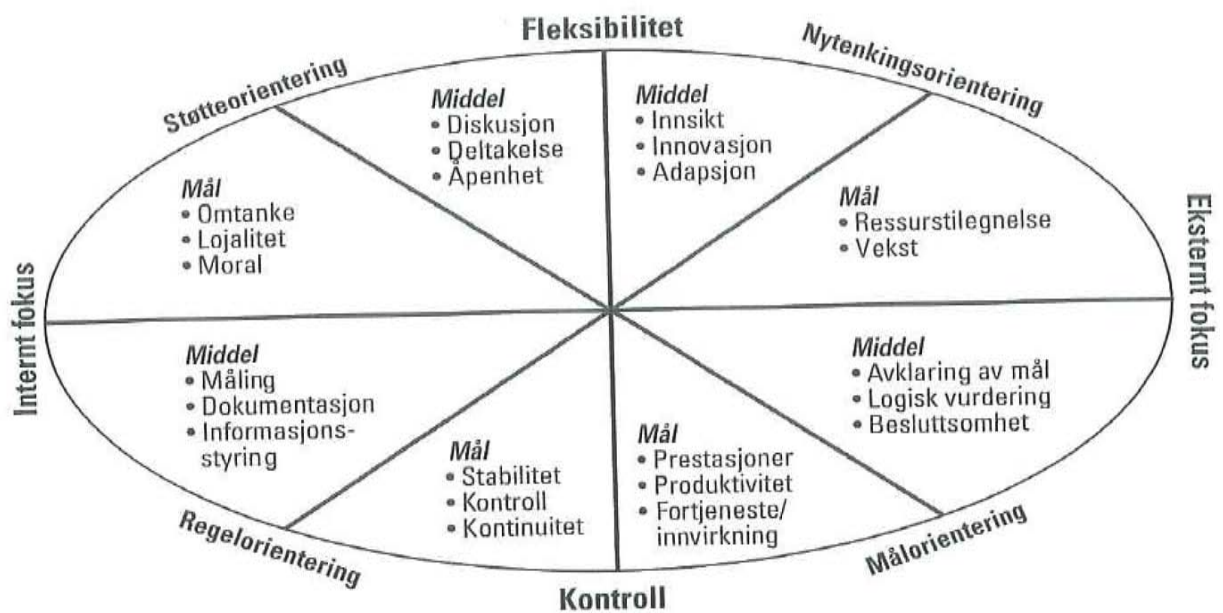
---

<sup>50</sup> Hofstede, Hofstede og Minkov (2010), s 86-90

<sup>51</sup> Hofstede, Hofstede og Minkov (2010), s 175-180

<sup>52</sup> Skogstad (2011), s 120-137

<sup>53</sup> Skogstad (2011), s 126



**Figur 8: Konkurrerende verdier-modellen**

Overskriftene over og under de til sammen fire kvadratene; støtteorientering, nytenkningsorientering, målorientering og regelorientering illustrerer forskjellige trekk ved kulturene. I artikkelen legges det til grunn at disse fire karaktertrekkene vil være til stede i alle organisasjoner, men graden av hvor tydelige og fremtredende de er vil variere fra organisasjon til organisasjon. Disse fire karaktertrekkene må ses i sammenheng med overskriftene over og under den vertikale (fleksibilitet og kontroll) og horisontale (eksternt fokus og internt fokus) linjen.

Forfatterne gir følgende beskrivelse av organisasjoner som er støtteorientert:<sup>54</sup>

*”Støtteorientering*

*En organisasjon orientert mot mennesker og med en indre orientert fleksibilitet, viser en støttende kultur. Denne kulturen kan beskrives som sosiokratisk fordi mennesket inntar en sentral posisjon i den. Nøkkelord er gjensidig tillit, støtte, samarbeid og toleranse. Sterkt*

<sup>54</sup> Skogstad (2011), s 127



*nærvær av støtteorientering er et uttrykk for at folk stoler på hverandre, hjelper hverandre og føler seg hjemme i organisasjonen. Beslutninger vokser frem gjennom uformelle kontakter og tas i grupper. Lederstilen er person- og relasjonsorientert. Individuer som mener at sosiale kontakter og godt samspill er viktig, vil føle seg hjemme i denne typen kultur. Kommunikasjon skjer ofte muntlig og på uformelle måter. Kulturer som er sterkt preget av støtte, står i fare for å likne mer på en koseklubb enn på en effektiv organisasjon. Sosiale aktiviteter, slik de foregår på fritiden, kan bli viktigere enn å nå organisasjonens mål”.*

Innen organisasjonskulturen behandler Mats Alvesson i boken ”Organisasjonskultur og ledelse” temaet organisasjonskultur og ledelse.<sup>55</sup> Alvesson viser til at det finnes svært mange ulike definisjoner av hva som er ledelse, og at dette må ses i nær sammenheng med både organisasjons- og samfunnskultur. Han viser til Nicholls skille mellom og definisjon av ”leder” og ”sjef”.<sup>56</sup>

*”Sjefsrollen får tingene gjort av andre ved hjelp av de tradisjonelle virksomhetene planlegging, organisering, overvåking og kontroll, uten å bekymre seg altfor mye om hva som foregår i hodene til folk. Ledelsen er derimot først og fremst opptatt av hva folk tenker og føler, og av hvordan dette kan kobles til omgivelsene, avdelingen og arbeidet/oppgaven”.*

Alvesson peker på at det kan være vanskelig å skille disse to rollene fra hverandre i praksis, da de kan flyte over i hverandre. Hans oppfatning synes å være at det i dagens samfunn eksisterer en kombinasjon av leder- og sjefsrollene hos de fleste ledere og organisasjoner.

---

<sup>55</sup> Alvesson (2002), kapittel 5

<sup>56</sup> Alvesson (2002), s 143

## 2.5 Lederstil

I boken Arbeids- og lederpsykologi viser Haukedal til Tannenbaum og Schmitts kartlegging av forskjellige lederstiler.<sup>57</sup> Innenfor emnet situasjonsbestemt lederskap bruker Haukedal en illustrasjon som er basert på deres litteratur. I denne figuren fremstilles ulike lederstiler som situasjonsbetinget:



**Figur 9: Lederstiler**

Figuren illustrerer lederens grad av autoritetsutøvelse i forhold til gruppens grad av selvstyre. Den viser at jo større myndighetsområde gruppen har, jo mindre autoritær lederstil er best egnet. For øvrig viser Haukedal til at hvilken lederstil som er best egnet avhenger av krefter i "organisasjonens ytre miljø, internt i organisasjonen, i lederen selv, i de underordnede [og] i situasjonen ellers".<sup>58</sup>

<sup>57</sup> Haukedal (2001), s 413

<sup>58</sup> Haukedal (2001), s 413

## **2.6 Oppsummering**

Skattekrimavdelingen har alltid hatt god uttelling på skatteetatens årlige arbeidsmiljøundersøkelse, og det fremgår av undersøkelsen at de ansatte er veldig tilfreds med den åpne og inkluderende lederstilen, og hvordan de intersubjektive forholdene mellom de ansatte fungerer.

For å se om vi kunne finne ut av hvorfor, og om det er spesielle faktorer i fra tidligere undersøkelser og andre organisasjoner valgte vi derfor å se nærmere på litteratur som omhandlet positivt lederskap, og gjøre et forsøk på å gå i dybden for å finne ut av hvordan de ansattes kompetanse, kreativitet og energi faktisk mobiliseres på avdelingen. I tillegg valgte vi litteratur som tar opp temaet organisasjonskultur, da denne er ansett for å være av en noe spesiell karakter.

I forlengelsen av dette ønsket vi også å se nærmere på litteratur vedrørende temaer som maktavstand, feminine og maskuline kulturer, samhandling, motivasjon og trivsel, da vi anså dette for å være svært faglig relevant i forhold til den informasjonen vi hadde på forhånd vedrørende det generelle arbeidsmiljøet.

## KAPITTEL 3: Metode

### 3.1 Innledning

Da vi begynte å diskutere formuleringen av problemstillingen som er beskrevet i kapittel 1.2, var det flere spørsmål som meldte seg i forhold til hva vi egentlig ønsket å få til med denne avhandlingen. Vi innså at vi måtte bestemme oss for *formålet* med oppgaven, og på bakgrunn av dette gjøre fornuftige og relevante valg av *forskningsmetode*.

I boken "Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode" peker forfatterne på at det er viktig å spørre seg selv om hvorfor man ønsker å gjennomføre undersøkelsen, og ikke minst å ha et forhold til hva undersøkelsen og resultatene som der fremkommer skal benyttes til. De nevner blant annet følgende alternative formål med undersøkelsen: beskrive, forklare, forstå, forutsi, evaluere og endre.<sup>59</sup>

I problemstillingen vår fremkommer det at vi ønsker å identifisere hva det er som kjennetegner det gode arbeidsmiljøet på avdelingen skattekrim, og hvilke faktorer og sider ved arbeidsmiljøet og ledelsen kan bidra til å forklare det gode arbeidsmiljøet? Et sentralt ord her er "identifisere," som i vår kontekst er synonymt med å *klarlegge*, *definere* og ikke minst *beskrive*. Dermed snevres vår intensjon med undersøkelsen ned til at vi ønsker å *beskrive* og forhåpentligvis forstå hva som gjør arbeidsklimaet på skattekrimavdelingen så godt.

Forskning med formål å *beskrive* er såkalt dokumenterende forskning, der det både kan benyttes kvalitative og kvantitative forskningsmetoder. Vi hadde en situasjon der det allerede fantes et svært godt kvantitativt materiale vi kunne benytte oss av i vår forskning, nemlig klimaundersøkelsene i skatteetaten som vi redegjør nærmere for i kapittel 3.3.

---

<sup>59</sup> Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010), s 56-58

På bakgrunn av dette valgte vi et kvalitativt, fortolkende forskningsdesign nettopp fordi vi ønsker å ”...utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av, et fenomen.”<sup>60</sup>

Senere i dette kapitlet beskriver vi nærmere vårt forskningsdesign og hvordan vi forberedte, gjennomførte og analyserte intervjuene.

### **3.2 Om vår tilnærming til forskerrollen**

Siden vi alle tre jobber i skattekrimavdelingen som er gjenstand for vår forskning, er det en del problemstillinger som melder seg. En vesentlig utfordring er at vi har en veldig stor grad av nærhet til forskningsobjektet og ikke minst til de personene som skulle intervjues.

På den ene siden er vi selv en del av det gode arbeidsmiljøet som år etter år scorer så høyt på klimaundersøkelsene. Hva gjør det med vår egen forutinntatthet? Vi, som alle andre, har våre egne meninger om hva som er bra eller ikke ved avdelingen, hvilke faktorer som virker inn, og hva som gjør at andre avdelinger kanskje ikke scorer så høyt som vår egen.

På den andre siden er vi også nærmeste kolleger til intervjuobjektene. Vi har bare gått inn i en annen rolle og kalt oss ”forskere”. Spørsmål som melder seg i en slik situasjon er hvorvidt vi selv klarer å identifisere oss som forskere, hvordan intervjuobjektene ser på oss, og om det rett og slett lar seg gjøre å beholde ”forskerblikket” i en slik setting.

Imidlertid er det slik at vi alle har en viss grad av forforståelse til det vi ser rundt oss. Vår utfordring lå i å være bevisst vår egen forforståelse, forutinntatthet og meninger. Ved å være bevisst at en forsker kan påvirke hva som observeres, og tolkningen av dette, kan forskningen likevel bli både pålitelig og ha en stor grad av reliabilitet.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010), s 82

<sup>61</sup> Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010), s 38-40

Cato Wadel sier at dersom spørsmålet berører det selvsagte, blir det ofte ikke stilt.<sup>62</sup> Vi hadde hans utsagn klart for oss da vi begynte på disposisjonen til intervjuguiden. Det var viktig for oss å bygge opp spørsmålsrekken på en slik måte at vi sørget for at intervjuobjektet skulle bringe frem sine synspunkter. Vi hadde fokus på objektive, nøytrale og åpne innganger til de temaene vi ønsket belyst i intervjuene, nettopp for at vår egen nærhet til problemstillingen ikke skulle påvirke intervjuobjektene. Samtidig innså vi at det var viktig at vi ”nullstilte” oss selv før intervjuene. Vi ønsket ikke å gå i fellen ved ikke å berøre det ”selvsagte”, som Wadel advarer mot.

### **3.3 Intervju**

Det sentrale i vår informasjonsinnhenting har vært de kvalitative undersøkelsene – intervjuene. Klimaundersøkelsene representerer en kvantitativ metode som kun nyttes som et utgangspunkt for analysen: Disse undersøkelsene forteller oss at det ikke bare er vi som erfarer arbeidsmiljøet som godt, men at det faktisk er godt i en komparativ sammenheng.

En helt annen utfordring melder seg når vi selv skal stå for innsamlingen. Et kvalitativt intervju kan kjennetegnes med at det er et helt åpent utfall på hva slags informasjon vi blir gitt. Ingen svar er gitt på forhånd, og det er nettopp dette som gjør intervju så spennende i forskningssammenheng. I en kvantitativ undersøkelse er det ofte begrenset til en form for klassifisering eller avkrysning på en skala for å måle meninger og holdninger langs på forhånd gitte meningskategorier, der det ikke lar seg gjøre å få forståelse for de dypere og følelsesfulle tanker og følelser som respondenten har i hvert enkelt tilfelle.

Dersom intervju klimaet er godt, og intervjuerens stiller de rette spørsmålene ved bruk av korrekt spørsmålsmetodikk, vil imidlertid et intervju kunne gi et mye dypere og velbegrunnet svar, gjerne understøttet av eksempler og narrativer. I denne situasjonen er det viktig at intervjueren går inn med et vidsyn ikke er fanget av egne fordommer og sin egen forforståelse, nettopp for at intervjuet skal få et så åpent utfall som overhodet mulig.

---

<sup>62</sup> Wadel (1991), s 19

Det er tretten ansatte på Skattekrim, noe som innebærer et potensiale på ti informanter når vi ser bort fra oss selv. Vi bestemte oss for å invitere samtlige på avdelingen til intervju. Vi så ikke noe grunnlag for å gjøre særskilte strategiske eller taktiske<sup>63</sup> valg i forhold til vårt utvalg av informanter. Det var ikke noe poeng for oss å tenke utvalgsriterier<sup>64</sup> så lenge vi følte at det ville være fornuftig og samtidig overkommelig å intervju alle våre nærmeste kolleger.

Vi startet vår tilnærming til informantene ved å sende en felles e-post til alle der vi gav informasjon om oppgaven vår og kort om hvorfor vi ønsket å intervju dem. Vi hadde allerede fått aksept fra leder om å benytte arbeidstid og møterom til intervjuene, og vi inviterte derfor våre kolleger til intervju i arbeidstiden for ikke å belaste deres fritid.

Av ti potensielle informanter var det syv personer som aksepterte å stille til intervju. De tre øvrige var ikke interesserte i å delta, uten at vi fikk noen spesiell forståelse for hvorfor de takket nei. Vi er imidlertid fornøyde med at syv personer stilte opp.

På forhånd hadde vi laget en intervjuguide med overordnede tema vi ønsket å belyse. Vi la opp til semistrukturerte intervjuer.<sup>65</sup> Intervjuguiden beskrev emner vi ville snakke om i løpet av intervjuet, uten at vi var bundet til en ”korrekt” rekkefølge. I samråd med hverandre hadde vi identifisert relevante og viktige fokusområder for samtalene, og deretter lagt opp til åpne og beskrivende innledninger fra vår side.

Vi var svært bevisste på ikke å formulere oss på en måte som kunne tolkes dit hen at vi ikke fremstod som objektive, i tillegg til at vi unngikk alle lukkede eller negative spørsmålsstillinger. I dette lå det en stor utfordring for oss som intervjuere. Vi forsøkte etter beste evne å forholde oss til de overordnede spørsmålene vi hadde skrevet i intervjuguiden, samtidig som vi måtte drive aktiv lytting og følge opp utsagn og kommentarer fra intervjuobjektene.

---

<sup>63</sup> Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010), s 103-106

<sup>64</sup> Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010), s 103-106

<sup>65</sup> Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010), s 137-139

Før intervjuene startet gav vi hver enkelt informant utskrift av et ”informert samtykke”<sup>66</sup>, der de ble gjort kjent med oppgavens formål og problemstilling, deres rolle som informanter, om intervjusituasjonen og at de når som helst i prosessen kan trekke seg fra oppgaven. Alle informantene signerte.

En av forutsetningene for å få til et godt intervju er hvorvidt både informanten og intervjueren føler seg komfortable og fortrolige med situasjonen. For informantens del er det viktig at han opplever å bli tatt på alvor, og at han føler tillit til den som gjennomfører intervjuet.

Den danske filosofen Knud Eilert Løgstrup påpeker at i en samtale må det være jevnbyrdighet mellom samtalepartnerne, og at tillit derfor er en forutsetning for at man skal kunne utlevere seg i dialog med andre.<sup>67</sup> Derfor blir det så viktig i en intervjusituasjon at man klarer å få mennesker til å åpne seg og fortelle fritt. I tillegg til at informanten skal føle tillit, er det også like viktig at intervjueren trives og er trygg i rollen. Fellesnevneren er at det må legges til rette for en god dialog mellom intervjuere og intervjuobjekter for at all relevant informasjon skal avdekkes.

På det kommunikative plan føler vi at vår arbeidsbakgrunn har vært til vesentlig hjelp i vår forskning, spesielt i intervjusituasjonene. Vi har lang erfaring i å trekke essensen ut av det som blir fortalt oss, og vi har opparbeidet oss evnen til å forfølge påstander og emner som tas opp helt til alle ”løse tråder” er samlet inn. Denne kunnskapen opplevde vi å være viktig da vi gjennomførte intervjuene våre.

I alle de intervjuene vi gjennomførte, opplevde vi at det var en god relasjon mellom intervjuer og informant. Relasjonen mellom intervjuer og informant er vesentlig for hvilken informasjon intervjuet gir.<sup>68</sup> Et viktig moment er naturligvis at vi allerede var godt kjent med informantene på forhånd. Vi fordelte intervjuene mellom oss tre. Vi var alltid to intervjuere til stede, og valgte bevisst ikke å være tre fordi det da kunne føles overveldende for informanten. I intervjusituasjonene fordelte vi roller, der den ene av oss var den som i hovedsak førte dialogen med informanten, mens den andre gjorde notater og eventuelt kom med innspill underveis.

---

<sup>66</sup> Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010), s 96

<sup>67</sup> Løgstrup (2000), s 35

<sup>68</sup> Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010), s 142-143



Birthe Loa Knizek anbefaler i artikkelen “Interview – design og perspektiv” at man er flere som jobber sammen i intervjusituasjonen. Sjansen for at informanten blir ensidig styrt er mindre når det er to eller flere som gjennomfører et intervju. Dersom flere analyserer kan man finne ytterligere muligheter å tolke dataene på. Tolkningene kan også justeres mellom forskerne slik at det resulterer i en analysekontroll.<sup>69</sup> Under intervjuene kom vi alle med innspill underveis. I etterkant hadde vi givende samtaler om hva intervjuobjektet hadde sagt, og hvordan denne informasjonen skulle bearbeides og brukes i den videre oppgaven.

Alle intervjuene ble tatt opp ved bruk av lydopptaker. Det medførte mindre behov for notater underveis, og det ble mer rom for selve samtalen.

Tidsbruken på hvert intervju varierte fra ca. en og en halv time til opp i mot to timer. Noen informanter hadde mer på hjertet enn andre, og det var spesielt der vi oppfordret dem til å beskrive og eksemplifisere med historier at det viste seg til dels store forskjeller. Ut over dette sitter vi igjen med en følelse av at alle intervjuene var vellykkede i den forstand at vi fikk til gode samtaler, med mye og relevant informasjon som vi kommer til å redegjøre for i senere kapitler. Den tillit som Løgstrup fremhever, føler vi absolutt var til stede i alle samtalene.

### **3.4 Bearbeiding og analyse av intervjuene**

Kvalitative data i intervjumaterialet, må bearbeides av forskeren før analysen kan gjennomføres. Forskeren har med seg sin egen forforståelse og hypotese / problemstilling, og med utgangspunkt i teorier utgjør dette et viktig bakteppe for dataanalysen. Dataene må altså *analyseres* og *tolkes*. Med analyse forstås det at informasjonen deles opp i mindre bestanddeler og elementer, der hensikten er å finne den underliggende meningen. Tolkning innebærer å se tingene i en større sammenheng, blant annet for å vise synspunkter og meninger som ikke uten videre er åpenbart. Denne tolkningen skjer opp mot teorier som anses relevant opp mot forskningsområdet.<sup>70</sup>

---

<sup>69</sup> Knizek (1998), s 62

<sup>70</sup> Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010), s 163-164

Det første steget vi foretok etter å ha gjennomført intervjuene ved bruk av lydopptaker, var å sørge for å lytte gjennom alle opptakene og skrive resymé fra hvert enkelt intervju. Vi vurderte, men gikk bort fra, den rene transkripsjonen av intervjuene. Vår erfaring fra samtaler i skattesaker og politiavhør er at transkripsjoner er uhensiktsmessige å fortolke. Det blir en stor mengde tekst som når den skal leses, ikke alltid er like enkel å "følge". Derimot vil sammendrag av det muntlige i form av resymé, der samtalepartnerens egne ord og uttrykk kommer frem, i like stor grad løfte opp og frem den relevante informasjonen.

Da vi skrev resymeene sørget vi for å benytte intervjuobjektens egne ord og uttrykk så langt det var praktisk mulig. Det var en bevisst strategi fra vår side, slik at vi ikke allerede på dette tidspunktet skulle gå i fellen ved å starte fortolkning av deres meningsinnhold. For å gjøre det enklere for oss selv å se sammenhenger på tvers av intervjuobjektene, forsøkte vi i stor grad å benytte en kategoribasert inndeling av det skrevne materialet.<sup>71</sup> Hensikten var at vi lett skulle finne frem til eventuelle fellestrekk som respondentene hadde gitt oss i intervjuene.

Umiddelbart etter intervjuene snakket vi sammen om samtalen som nettopp hadde funnet sted, og i fellesskap skrev vi og gjennomgikk resymeene i løpet av kort tid. Stoffet var fortsatt ferskt, historiene og det essensielle var absolutt til stede. Vi valgte derfor å skrive resymé, der vi gikk mer detaljert inn i teksten ved spesielle gjengivelser.

Alle lydopptak ble slettet i etterkant av at vi hadde skrevet resymeene. I tillegg ble alle resymeene anonymisert slik at det ikke fremkommer identifiserbare opplysninger i teksten. Vi har tilsvarende sørget for at det i vår videre behandling av intervjuene og presentasjon av våre funn, ikke skal fremkomme taushetsbelagte opplysninger.<sup>72</sup> Vi meldte for øvrig vårt forskningsarbeid til "Personvernombudet for forskning" ved Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS i mai 2011.

En viktig del av forskningsprosessen er å bearbeide og analysere informasjon. Selv om vi har hatt en svært stor mengde informasjon å forholde oss til, mener vi at vi har klart å trekke ut det vesentlige og essensielle fra våre forskjellige informanter.

---

<sup>71</sup> Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010), s 164-170

<sup>72</sup> Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010), s 96-98

### **3.5 Kvantitative klimaundersøkelser**

Tidlig i prosessen besluttet vi å benytte oss av klimaundersøkelsene fra Skatteetaten, både landsdekkende og region nord. Hensikten ved å benytte oss av den allerede eksisterende undersøkelse var å se om vi kunne finne ytterpunkter, tendenser eller spesielle trekk som vi ville følge opp i det videre arbeidet med å innhente informasjon.

I kvantitative undersøkelser er det *enhetene* som sier noe om hvem som undersøkes, for eksempel det enkelte individ eller en gruppe av personer. I tillegg har man *populasjonen* som sier noe om antallet som skal undersøkes – med andre ord om det er snakk om alle eller et begrenset antall personer.<sup>73</sup> I skatteetatens klimaundersøkelse er det en målsetting at hver enkelt ansatt blir en respondent, uansett stilling eller posisjon i hierarkiet. Populasjonen følger naturlig av dette; alle ansatte anses som interessante og relevante for klimaundersøkelsen.

På bakgrunn av systematikken og den høye kvaliteten som ligger i undersøkelsene gjennom forarbeid, bearbeidelse og presentasjon over mange år, oppfatter vi at klimaundersøkelsene representerer validitet og reliabilitet. Av denne grunn er vi oss trygge på at tallenes tale viser tydelige tendenser og trekk ved de forskjellige utvalgene vi har sett på. Ikke minst er dette et godt utgangspunkt for oss når vi med bakgrunn i denne kvantitative undersøkelsen har reist vår problemstilling og jobbet videre med kvalitative undersøkelser.

### **3.6 Kritikk av våre forskningsmetoder**

Vår egen forforståelse har, bevisst eller ubevisst fra vår side, hatt betydning for hvordan vi har forstått og tolket det intervjuobjektene har sagt til oss. Søren Holm skriver om Hans-Georg Gadamer's analyser av forforståelsens betydning for forståelsen. Gadamer mener at vi aldri er helt uhildet, og at vi dermed alltid har med oss en forforståelse både av saken og den personen vi snakker med.<sup>74</sup>

---

<sup>73</sup> Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010), s 239-240

<sup>74</sup> Holm (1998), s 27

Med tanke på den problemstillingen vi har reist, og vårt perspektiv på klimaundersøkelsene, er det ikke unaturlig at vi hadde en viss forforståelse av det emnet vi tok opp i intervjuene. Vi var imidlertid svært opptatte av at denne forforståelsen ikke skulle gå så langt at vi ble forutinntatte; tvert i mot forsøkte vi å distansere oss og være mest mulig objektive i vårt møte med informantene. Vi er menneskelige, og kan ha gjort feil på vår vei, men vi har strebet etter å innhente nyanserte meninger fra våre informanter.

Likevel er det ikke til å unngå at vår forkunnskap om organisasjonskulturen i skattekrimavdelingen nok også var til stede, om enn ikke bevisst. I følge Wadel er det rent praktisk lettere å drive feltarbeid på sin egen virkelighet, enn i en fremmed organisasjonskultur. Forskeren kjenner språket, og har felles forståelse med dem som blir studert. Vi opplevde i flere tilfeller at det var en styrke at vi hadde den nære og fortrolige kjennskapen til avdelingens organisasjonskultur, nettopp fordi vi med vår inngående kunnskap kunne samtale med intervjuobjektet på hans/hennes premisser.

Når det gjelder spørreundersøkelsene som danner grunnlag for de årlige klimakartleggingene i skatteetaten, er vi av den oppfatning at vi forholder oss til at dette arbeidet er utført og kvalitetssikret på en måte som gjør at vi kan forholde oss til resultatene uten å reise tvil om validiteten. Det er ikke krav om at den som har samlet inn kvantitative data, også analyserer disse.<sup>75</sup> Vi har derfor valgt å akseptere HumanKapitalGruppens gjennomføring og presentasjon av resultatene uten å problematisere disse.

Imidlertid er det berettiget å spørre hvorvidt vi som intervjuere har gjort en fullgod jobb. Har vi vært flinke nok til å lese helheten i det som har blitt sagt i intervjusammenheng? Klarte vi å analysere korrekt, og derigjennom finne de enkelte elementer og bestanddeler som var viktige for å gå videre med fortolkningen? I forlengelsen kan det spørres om hvorvidt vi evnet å tolke på en måte som satte respondentens meninger i en relevant, større sammenheng.

Vi føler og tror at vi har identifisert og brakt frem de rette momentene som fremkom i intervjuene. Gjennom mange år har arbeidshverdagene våre gått med til analyse, bearbeiding,

---

<sup>75</sup> Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010), s 163

fortolkning og presentasjon av dokumenter og samtaler. I så måte skiller intervjuene og resymeene seg ikke nevneverdig ut fra de krav som har blitt stilt oss i arbeidssammenheng; krav til objektivitet, nøytral fremstilling, validitet og så videre.

Et viktig indikator for at vi har oppnådd objektivitet i intervjuene og fortolkningen av disse, er at vi ikke på noe tidspunkt har vært uenige oss imellom. Vi opplever at vi er enige om våre funn og hva som anses relevant i sammenheng med vår problemstilling. Dermed føler vi at det heller ikke er grunn til å reise tvil om påliteligheten<sup>76</sup> av våre funn.

Tilsvarende mener vi at vår forskning også er troverdig og innebærer intern validitet. I intervjuene opplevde vi at vi fikk svar på mange spørsmål som alle bidro til å belyse vår problemstilling. Vi fikk undersøkt det som var hensikten å undersøke. Det var dermed direkte sammenheng mellom vår fremgangsmåte, det vi ville undersøke, og de svar vi fikk.<sup>77</sup>

Etter vår oppfatning var konteksten i intervjuene på mange måter lik konteksten i arbeidshverdagen. På tross av våre forskjellige roller i intervjuene, med oss selv som intervjuere og våre kolleger som intervjuobjekter, er det ikke til å komme bort fra at vi satt der også som kolleger. Et betimelig spørsmål er derfor om vi egnet å holde fokuset i denne nye og til dels uvante situasjonen for oss alle. Det er ikke fritt for at vi tidvis før, under og etter det formelle intervjuet falt i “kollegarollen”, noe som innebar både humor og alvor rundt de temaene vi tok opp. Likevel tror vi at vi på en grei og ryddig måte klarte å forholde oss objektivt og nøytralt når det var fokus på intervjuet.

Vi føler også at våre kolleger gikk inn i rollen som intervjuobjekter med innlevelse og en ekte vilje til å bidra med sine synspunkter og meninger. For oss fremstod det som om intervjuobjektene faktisk fant vårt tema like interessant som oss selv, og at de virket oppriktige og interesserte i å bidra med sitt.

I en ideell situasjon hadde vi kanskje valgt å intervju også ansatte ved andre avdelinger som ikke hadde like høy score som Skattekrim. Vi diskuterte en stund hvorvidt det ville være fornuftig å

---

<sup>76</sup> Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010), s 229-230

<sup>77</sup> Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010), s 230

skaffe informanter fra en avdeling med tendenser helt i andre enden av skalaen, men vi endte opp med å se bort fra en slik tilnærming. Det hadde selvfølgelig vært interessant å sammenligne hva informantene fra slike forskjellige avdelinger hadde å si, og dette hadde også gitt andre analytiske muligheter.

Imidlertid så vi at det ville være for arbeidskrevende i vår situasjon dersom vi skulle drive en sammenliknende forskning. Det ville gått vesentlig mer tid til å gjennomføre og analysere intervjuene på grunn av økt antall informanter. Samtidig samsvarte en sammenliknende forskning ikke egentlig med vårt fokus; vi ville finne ut av hva som gjør at Skattekrim scorer høyt på klimaundersøkelsene, ikke nødvendigvis hva som gjør at andre avdelinger ikke scorer tilsvarende.

Avslutningsvis vil vi oppsummere med å si at vi føler våre funn kommer som et resultat av vår forskning og ikke fordi vi har tilpasset våre egne oppfatninger og subjektive holdninger til konteksten. Vi står inne for vår egen forsknings objektivitet og bekreftbarhet.<sup>78</sup> Samtidig vil vi hevde at våre resultater fra forskningen også har ekstern validitet,<sup>79</sup> slik at våre funn i mange henseender er direkte overførbare til andre arbeidsplasser.

Det er ingen grunn til å tro at de ansatte på Skattekrim ikke har samme menneskelige behov, følelser og oppfatninger som andre ansatte, uansett arbeidssted. I neste kapittel vil vi belyse og drøfte våre funn i forhold til litteratur og teori, og på den måten synliggjøre at både bekreftbarhet og validitet er til stede.

---

<sup>78</sup> Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010), s 232

<sup>79</sup> Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010), s 230

## **KAPITTEL 4: Analyse og drøfting**

### **4.1 Innledning**

Vi har gjort intervjuer med sju personer på vår avdeling. Som tidligere nevnt var det tre stykker som ikke ønsket å stille på intervju, uvisst av hvilken årsak.

Alle som deltok i undersøkelsen innledet med at de trives veldig godt på jobben. De årsaker som ble fremhevet av samtlige intervjuobjekter i denne forbindelse var først og fremst kombinasjonen av gode kollegaer og godt samhold. I tillegg ble interessante og utfordrende arbeidsoppgaver nevnt av de aller fleste. Alle sier at de er opptatte av at sluttproduktet skal bli bra, og de mener at alle på avdelingen vil gjøre en god jobb. Mange nevnte at teamarbeidet fungerer godt fordi man har stor frihet i forbindelse med oppgaveløsningen, og at det eksisterer en uformell og jovial tone. Folk byr på seg selv blant annet med mye humor og ”practical jokes”.

Nesten alle nevnte at de gledet seg til å komme på jobb hver dag. Arbeidet bærer preg av å være fritt, fleksibelt og utfordrende. Enkelte ganger blir arbeidshverdagen en helt annen enn det man trodde når man kom på jobb om morgenen. Dette er noe av det som gjør hverdagen interessant og utfordrende.

Likevel sier de fleste at de vet hva de skal gjøre når de kommer på jobb, og at de vet at det er interessante og utfordrende arbeidsoppgaver som venter. Dagene går raskt, og det er morsomt og givende å arbeide.

Avdelingen bærer preg av å være en homogen kulturell gruppe i den forstand at det er et felles engasjement for arbeidsfeltet, de ansatte ligger nært hverandre i alder, og det er tydelig at de ansatte trives i hverandres selskap. Som personer er mange likevel til dels svært forskjellige. Kort sagt er det den personmessige sammensetningen gjør at arbeidsmiljøet i sum blir veldig bra.

Vi har ved gjennomgang av analyse materialet funnet det hensiktsmessig å skille mellom forhold som knytter seg til fellesskapet, og forhold som er av mer individuell karakter. Vi starter i kapittel 4.2 med å se litt på hva som skaper mening for de ansatte, både sett opp mot dem selv som individer, og som aktører i et større fellesskap.

Deretter vil vi i kapittel 4.3 belyse og analysere det våre intervjuobjekter sier om fellesskapet på skattekrimavdelingen, før vi i kapittel 4.4 gjør tilsvarende med den enkelte ansatte på individnivå.

I kapittel 4.5 vil vi analysere koblingen mellom fellesskapet og individet. Vi ser på hva som bidrar til å skape det gode arbeidsmiljøet, vi integrerer faktorer fra det som føles meningsfullt, hva som bidrar til den gode fellesskapsånden, og hva som påvirker det enkelte individ i positiv retning. Gjennom bestemte måter å utøve ledelse på og bestemte måter å forene kulturen på, skapes et arbeidsfellesskap som har kollektive kvaliteter samtidig som det gir den enkelte rom til å utvikle seg. Sentrale begreper i dette delkapitlet blir derfor ledelse og kultivering/kulturbygging,

Helt til slutt i dette kapitlet vil vi komme med en oppsummering av vår analyse.

## **4.2 Mening**

Hva som oppleves som meningsfullt kan nok være forskjellig for ulike arbeidstakere. Selv om alle informantene trekker frem at det på det personlige plan oppleves berikende å ha stor grad av ansvar for egen arbeidshverdag, poengteres det også at det er en viktig og samfunnsnyttig jobb som gjøres i skatteetaten generelt og skattekrimavdelingen spesielt. Mens noen finner mening i arbeidet ved at man får ansvar, kan andre oppleve mening i arbeidet ved at arbeidet er lærerikt, spennende eller nyttig for andre mennesker.

Friheten alene er ikke det viktigste elementet for den enkelte informants jobbtilfredshet når vi snakker om det individuelle nivået. Det som er gjennomgående er at frihet følges av ansvar; med andre ord at selve medbestemmelsen omtales som givende og motiverende. Med ansvar følger



ofte følelsen av å være av en viss betydning; å kunne ta selvstendige avgjørelser gir mening og er dermed motiverende.

I sin undersøkelse på 1950-tallet kom Frederic Herzberg til at en av flere årsaker til trivsel på arbeidsplassen i forhold til en gruppe på 203 ingeniører og regnskapsfolk var at arbeidet ble opplevd som utfordrende og variert, og at jobben innebar ansvar og kontroll over egen arbeidssituasjon eller for andres jobbutførelse.<sup>80</sup> Thorsrud og Emery konkluderte på 1960-tallet i sin undersøkelse (Samarbeidsprosjektet LO/NAF) i fire norske bedrifter med at ett av seks psykologiske jobbkraav var behovet for å se sammenheng mellom arbeidet og omverdenen, i det minste slik at man kunne se en viss forbindelse mellom det man utfører i arbeidet, og det som betraktes som nyttig og verdifullt.<sup>81</sup>

Hackman og Oldham fant i sin undersøkelse at det er fem forskjellige kjennetegn, eller karakteristika, som var avgjørende for ansattes jobbtrivsel. Ett av disse fem var oppgaveviktigheten, som beskriver virkningen jobben har for andre mennesker. Hackman og Oldham mente at neste nivå i teorien om jobbkjennetegn var tre kritiske psykologiske tilstander som er bestemmende for arbeidstakerens jobbtillfredshet og motivasjon. En av disse tilstandene var å ha en opplevelse av jobben som meningsfull.<sup>82</sup>

Abraham Maslow opererte i sin pyramide over menneskers behov med et femte og øverste nivå, som var selvrealisering. Maslow kom til at dersom arbeidet ga mening og arbeidstakeren opplever jobben han gjør som viktig og meningsfylt vil det være med på å øke graden av selvrealisering.<sup>83</sup>

I vår undersøkelse kom det i samtaleene frem fra alle intervjuobjektene at de fant jobben meningsfull og motiverende, og at de trivdes svært godt på jobben. Samtlige av intervjuobjektene ga uttrykk for at arbeidsoppgavene ved avdelingen i seg selv ble opplevd som meningsfulle. De beskrev disse som “interessante”, “varierte”, “spennende”, “lærerike”, “utfordrende” og

---

<sup>80</sup> Matthiesen (2005), s 171-172

<sup>81</sup> Matthiesen (2005), s 173

<sup>82</sup> Matthiesen (2005), s 174

<sup>83</sup> Jacobsen og Thorsvik (2008), s 221

“motiverende”. Ett av intervjuobjektene beskrev det slik at arbeidsoppgavene var så utfordrende at det ga ham et skikkelig ”drive”. Samtidig ble det fra de fleste av intervjuobjektene gitt uttrykk for et miljø der faglige problemstillinger drøftes daglig på kryss og tvers i avdelingen.

Det ble videre gitt uttrykk for at det ikke var noen ”kjøring på egen agenda”, men at alle ansatte på avdelingen var interessert i å samarbeide og gjøre hverandre gode. Et begrep som også ble nevnt i denne forbindelse var skatteetatens viktige ”samfunnsbidrag”.

Som en av våre informanter uttrykte det:

*“Det er litt ”rett” og ”stas” i 2011 å arbeide med skattekriminalitet, bedrageri, bistå politiet i narkotikasaker og lignende. Det er noe med at samfunnsoppdraget er så riktig. Det er lov å være smart, heldig, flink og så videre, men det er ikke lov å jukse. Det er mulig vi får litt ekstra energi i at vi er stolte over vårt deloppdrag i skatteetatens samfunnsoppdrag.”*

Informantens syn støttes blant annet av et av Thorsruds og Emerys seks sentrale psykologiske jobbkraav for hvilke forhold som fører til mer tilfredse og motiverte arbeidstakere: “Behov for å se sammenheng mellom arbeidet og omverdenen, i det minste slik at man kan se en viss forbindelse mellom det man utfører i arbeidet, og det som betraktes som nyttig og verdifullt.”<sup>84</sup>

Det er vel ingen tvil om at skatteetaten, herunder skattekrimavdelingen, har et arbeidsoppdrag som av den store majoriteten i samfunnet oppfattes som riktig og samfunnsnyttig. Informantene ser sin egen rolle i et større perspektiv. De er stolte over den jobben de er satt til å gjøre, og de ønsker å utføre arbeidsoppgavene på best mulig måte. Samtidig føler de at rammebetingelsene på arbeidsplassen er til stede for at de, både som individer og dermed også som en del av fellesskapet, får utnyttet sine evner og trives bedre enn om vilkårene hadde vært annerledes.

Et annet av de seks psykologiske jobbkraav som Thorsrud og Emery avdekket gjennom sine undersøkelser var “behov for å kunne treffe beslutninger, i det minste innenfor et avgrenset

---

<sup>84</sup> Matthiesen (2005), s 173

område som den enkelte kan kalle sitt eget”.<sup>85</sup> Alle informantene har i intervjuene poengtert at de motiveres av ansvaret de får for interessante og utfordrende arbeidsoppgaver. Frihet, ansvar og meningsfulle arbeidsoppgaver leder ifølge flere informanter til godt humør, mer energi og motivasjon.

En informant sa at den åpne lederstilen på avdelingen, med ansvar tildelt den enkelte, fører til at alle føler *mer* ansvar og dermed vil bidra ytterligere. Informanten mente at en konsekvens av dette var at både den enkelte ansatte, og selve avdelingen, i stor grad styrer seg selv.

På spørsmål om hva som motiverte dem, svarte våre intervjuobjekter gjennomgående at aksjonsformen under kontrollene var motiverende i seg selv. Det samme gjaldt spennvidden og vanskelighetsgradene i de faglige utfordringene. Arbeidsoppgavene ble av samtlige intervjuobjekter ansett som spennende, utfordrende, varierte og interessante.

I tillegg ble dyktige medarbeidere, følelsen av å kunne bidra og uforutsigbarheten i arbeidsoppdragene nevnt som motivasjonsfaktor. En faktor som lønn ble kun sporadisk nevnt av et mindretall av intervjuobjektene.

Hovedtrekkene som våre informanter gav oss i intervjuene er altså at de opplever det som meningsfullt å tildeles selvstendig ansvar for en så viktig jobb som skattekrimavdelingen representerer. Det samfunnsnyttige arbeidet følger av oppdraget fra Skattedirektoratet, men i den faktiske arbeidshverdagen er det ledelsen ved skattekrimavdelingen som besørger rammevilkårene som den enkelte ansatte er undergitt. Samtidig er oppgavens natur – med utstrakt behov for felles innsats på tvers av kompetanse og arbeidsområde – godt egnet til å bygge fellesskap.

---

<sup>85</sup> Matthiesen (2005), s 173-174

### **4.3 Fellesskap**

Mange av faktorene som ble trukket frem av alle intervjuobjektene som noe positivt knyttet til arbeidsmiljøet er forskjellige forhold ved fellesskapet ved avdelingen. Fellesskapet er noe som tydelig er en svært viktig del av informantenes tanker rundt hvorfor de trives så godt på avdeling skattekrim.

De ansatte på avdelingen som deltok i undersøkelsen har fortalt om ulike forhold ved arbeidsdagen på skattekrim, som sier oss noe om hva de opplever som meningsfullt og hva som skaper samholdet på avdelingen. Dette vil vi belyse nærmere nedenfor. Vi kjenner igjen disse temaene i teorien blant annet fra ulike behovs- og motivasjonsteorier, fra positivt lederskap, organisasjonskultur- og ledelsesteorier. Vårt utgangspunkt vil være begreper som mening, inkludering og ledelse og de forskjellige beskrivelsene rundt dette i forhold til fellesskapet på avdelingen. Vi har av den grunn funnet det hensiktsmessig å benytte disse begrepene som underoverskrifter i dette kapitlet.

Vi ba våre intervjuobjekter fortelle oss hvordan de har det på jobb, beskrive og komme med eksempler på en typisk dag på jobben. Alle beskrev humor og vennskapet blant kollegene som noe av det viktigste for at de trives godt på avdelingen, samt at så å si alle trakk frem lederens rolle i forhold til dette.

Alle intervjuobjektene hadde stort fokus på mellommenneskelige relasjoner på avdelingen. Uten unntak ga våre intervjuobjekter uttrykk for at de gledet seg til å gå på jobb og trivdes svært godt. Samtidig beskrev de arbeidsoppgavene og arbeidsformen ved avdelingen som noe som i seg selv er med på å forsterke fellesskapet og motivasjonen, og gjøre hverdagen på arbeid meningsfylt. Når vi snudde spørsmålet på hodet og spurte om hva som kunne få folk til å mistrives på arbeid, var det svært mye av det samme med motsatt fortegn som kom frem. Det var ingen som sa at det eksisterte forhold på arbeidet som gjorde at de mistrivdes.

## Inkludering

Gjennom informantenes ulike eksempler fra arbeidshverdagen, fikk vi et bilde av en arbeidsplass hvor de følte seg trygge på hverandre, og hvor det var mye humor. Begrepet “inkludering” var et ord våre informanter benyttet av seg selv flere ganger. Det kom frem at samtlige føler seg godt inkludert på avdelingen. Dette ble belyst med ulike eksempler på trygghet, humor, forskjellighet og fellesskap, noe som forteller oss mye om samholdet på avdelingen.

Ifølge Johannessen og Olsen handler samhandlingskompetanse innenfor positivt lederskap blant annet om å ”...lære seg å lese forventningssignaler og forstå hvordan sosial atferd styres gjennom forsterkningsprosesser”, og om å hindre at noen mennesker kommer i en posisjon hvor de føler seg sosialt avvist”.<sup>86</sup> Måten man kommuniserer med hverandre på anses sentralt i arbeidet med å fremme inkludering på en arbeidsplass. Kommunikasjon forstås da i vid forstand, og omfatter også kommunikasjon i form av kroppsspråk, lytting med mer.

Relasjonen man har til den en kommuniserer med ”... påvirker sterkt hvordan budskapet fortolkes. Hvis det er en grunnleggende vennskapelig relasjon, blir vårt budskap etter all sannsynlighet fortolket i et annet lys enn om relasjonen er basert på for eksempel mistillit og konkurranse. Dette betyr at et budskap også må forstås i lys av de relasjoner vi inngår i når vi kommuniserer”.<sup>87</sup> Johannessen og Olsen antar videre at lederes og ansattes prestasjoner ikke bare påvirkes av deres faglige kompetanse, men også av deres sosiale og emosjonelle kompetanse og av evnen til konflikthåndtering.

Anders Skogstad er i sin artikkel ”Psykososiale faktorer i arbeidslivet” inne på viktigheten av sosial støtte og inspirerende og humoristiske kolleger, samt av den positive virkningen dette kan ha på trivsel og helse på en arbeidsplass.<sup>88</sup>

Også Stig Berge Matthiesen viser til den positive innvirkningen positive kollegarelasjoner har på trivsel på en arbeidsplass i artikkelen ”Hvorfor trives vi så godt? Om jobbtilfredshet i det

---

<sup>86</sup> Matthiesen (2005), s 158

<sup>87</sup> Matthiesen (2005), s 162

<sup>88</sup> Skogstad (2005), s 35

moderne”. Han viser til at ”Trivselen til mennesker som vi identifiserer oss med, og som vi benytter som referansegruppe, vil med andre ord påvirke vår trivsel”.<sup>89</sup>

Frederic Herzberg kom gjennom sin undersøkelse på 1950-tallet frem til at en av flere faktorer som kan føre til mistrivsel på en arbeidsplass er at de mellommenneskelige forholdene på arbeidsplassen ikke fungerte i form at av en ikke oppnår sosial kontakt og støtte i arbeidshverdagen.<sup>90</sup>

Abraham Maslow viser i sin behovspyramide til at mennesker også på en arbeidsplass har sosiale behov som må dekkes for å bli motivert.<sup>91</sup> Dette handler om behov for å føle tilhørighet til en sosial gruppe med felles kultur, som utfører samme type arbeidsoppgaver og arbeider mot felles mål. Også David McClalland er opptatt av behov for tilhørighet på en arbeidsplass og viktigheten av å være en del av et fellesskap.<sup>92</sup>

Innen organisasjonskultur har Anders Skogstad og Lars Asle Einarsen i sin artikkel ”Organisasjonskultur – et system av konkurrerende verdier” vist til en modell som kalles KVM-modellen, der KVM står for Konkurrerende verdier-modellen. Modellen tar utgangspunkt i kjennetegn ved ulike kulturer på arbeidsteder som henholdsvis støtte-, nytenknings-, mål- og regelorientert.

Det legges til grunn at alle disse fire karaktertrekkene er til stede i alle organisasjoner, men i ulik grad. I forhold til kulturer som er støtteorientert heter det blant annet i artikkelen: ”Nøkkelord er gjensidig tillit, støtte, samarbeid og toleranse. Sterkt nærvær av støtteorientering er et uttrykk for at folk stoler på hverandre, hjelper hverandre og føler seg hjemme i organisasjonen. Beslutninger vokser frem gjennom uformelle kontakter og tas i grupper”.<sup>93</sup>

I vår undersøkelse ble arbeidsmetodikken beskrevet som noe som i seg selv bandt kollegene godt sammen på avdelingen. Informantene fortalte at de jobbet i saksteam på tvers av profesjoner

---

<sup>89</sup> Matthiesen (2005), s 177

<sup>90</sup> Matthiesen (2005), s 171-172

<sup>91</sup> Jacobsen og Thorsvik (2008), s 221-222

<sup>92</sup> Jacobsen og Thorsvik (2008), s 222-223

<sup>93</sup> Skogstad (2011), s 127

gjennom hele saken; fra planleggingsfasen, under selve aksjonen, og når rapportene skulle skrives i ettertid. De fleste intervjuobjekter trakk frem teamarbeidet som både meningsfylt, motiverende og sammenspleisende.

Flere av intervjuobjektene pekte på at det daglig kunne høres høylytte faglige diskusjoner på avdelingen, både i fellessoner og inne på kontorene. Som regel var det flere til stede i disse diskusjonene, ofte hele avdelingen. Lederen på avdelingen pekte på at han opplevde en stolthet blant de ansatte når noen på avdelingen lyktes i saker – ikke bare fra de som hadde deltatt. Det var også flere av de andre intervjuobjektene som beskrev det slik at de ansatte på avdelingen er interessert i å gjøre hverandre gode.

Samtlige av intervjuobjektene beskrev humor som en svært fremtredende faktor til at de trives godt på jobb. Humoren ble blant annet av ett av intervjuobjektene beskrevet som “ren medisin”. Alle informantene mente det var svært stor takhøyde for humor på avdelingen, faktisk så stor at det av ett av intervjuobjektene ble betegnet som et “galehus”. Samtidig var flere inne på at dette ikke er noe tegn på at avdelingen er useriøs, men at det ligger alvor i menneskene som arbeider der. Det ble i den forbindelse vist til at avdelingen har høy produksjon og høy kvalitet på arbeidsoppgavene som utføres.

Flere av informantene viste til andre arbeidsplasser hvor de tidligere hadde arbeidet og trakk sammenligninger til disse. Samtlige av disse viste til at det på avdeling skattekrim ble sagt og gjort ting som i andre arbeidsmiljø ikke hadde blitt tatt like godt imot. En av informantene beskrev for eksempel humoren på avdelingen og betydningen humoren har for trivselen, på denne måte:

*”Jeg gleder meg til å komme opp på avdelingen og inn i gangen når jeg har vært på reiser. Det er et godt tegn. Det er godt å komme på kontoret. Jeg gleder meg til å treffe de som er kommet på morgenen. Kommentarene rundt bordet kommer fort fra godsnakk til hyl til spøk og ting som ramler ned og så videre”.*

Også samholdet og rausheten ble omtalt som positivt i forskjellige former av alle intervjuobjektene. Flere var inne på at det er en stor grad av involvering og åpenhet i faglige diskusjoner. De fortalte om at det er rom for at alle kan delta med sine meninger, ikke bare de som direkte jobber med saken. Det ble gitt uttrykk for en kultur hvor det var lik verdi i hverandres bidrag, og hvor det var gøy å diskutere.

Noen av intervjuobjektene viste til at dette var med på å gjøre at en føler seg sterkt som en del av en gruppe. Diskusjonene fant sjelden sted bak lukkede dører, men i sosialsoner, på møterom og inne på kontorer hvor flere var til stede. Også reisevirksomheten avdelingen har når det reises ut på aksjoner, ble omtalt av de fleste som positiv i forhold til at det spleiset folk sammen på avdelingen. Flere var inne på at de ansatte da fikk mer nærhet til kollegene og at dette skapte sosiale bånd.

Mange av intervjuobjektene viste også til at det lå en raushet i avdelingen, hvor man ikke laget ”scener” eller ”storm i vannglass” av uviktige ting, men hvor man samarbeidet for å nå målene. Flere viste til at de ansatte er flinke til å gi hverandre positive tilbakemeldinger. Arbeidshverdagen ble blant annet beskrevet slik av ett av intervjuobjektene:

*”Jeg har det helt fantastisk på jobben, og gleder meg til å gå på jobb hver eneste dag. Jeg stortrives med hyggelige og gode kolleger på jobben, som gjør at jeg har lyst å dra på jobb hver dag. Dagene går raskt unna”.*

Flere er inne på at ansatte på avdelingen stort sett er trygge på hverandre og de mener dette betyr mye for miljøet. De fleste intervjuobjektene ga uttrykk for at humoren viste at folk er trygge på hverandre på avdeling skattekrim, og at alle vet det ligger en ”vil vel” tanke under humoren.

Samarbeidet mellom de ansatte ble beskrevet som at det ikke var preget av konkurranse, men av interesse for å gjøre hverandre gode. Det ble gjennomgående vist til at ting som blir sagt og gjort på avdelingen ble tolket i beste i stedet for verste mening. Herunder er følgende uttalelse beskrivende:



*”Man kjenner på at man er trygg på avdelingen. Man må ikke gå rundt på tærne og passe på alt man sier, og det er bra for meg som sier så mye rart”.*

Vi ser også av undersøkelsen at forskjellighet mellom de ansatte i forhold til fellesskapet på avdelingen ble omtalt av flere av informantene. Gjennomgående omtalte informantene fellesskapet på avdelingen som at alle har respekt for hverandre og hverandres meninger. Det er ingen delkultur eller noen som prater bak ryggen på andre. Som en av informantene sa: *”Hvis de andre har det bra så har man det bra selv også”.*

Likevel var flere av intervjuobjekter inne på at de ansatte likevel er på et slags felles ”nivå” og forstår hverandre godt både faglig og sosialt. Samtlige ga uttrykk for at det var helt greit med forskjellighet både i kjønn og alder, og at det gjorde at de ansatte på avdelingen på en positiv måte utfylte hverandre. *”Vi er forskjellige og det er greit”* var en av de andre beskrivelsene som ble gitt i forhold til dette. Samtidig som flere av informantene var inne på at dersom ulikhetene eller særegenhetene hadde vært for store, var det ikke sikkert det ville vært like greit.

### **Ledelse knyttet til det å bygge fellesskap**

I samtalene ga alle intervjuobjektene ved forskjellige beskrivelser uttrykk for at lederen i høy grad bidro til at det kjentes så godt å være i nettopp dette arbeidsfellesskapet. Et godt arbeidsmiljø er sjelden noe som bare kommer av seg selv. Det er noe som må jobbes med og som hele tiden må ivaretas og utvikles. En leder vil naturlig nok ha en sentral rolle i forhold til at alle ansatte har det bra på jobb, men samtidig er ikke dette en leders ansvar alene.

Innenfor positivt lederskap påpeker Johannessen og Olsen at hvis dagens organisasjoner skal lykkes, må de være mye mer bevisst på at ressursene som de ansatte og organisasjonens ledelse har, utnyttes både bedre og annerledes. Lederens rolle vil da være blant annet å styrke mestringsfølelsen hos de ansatte samt å *”... skape en arbeidsplass preget av toleranse og god arbeidsmoral”*.<sup>94</sup> Johannessen og Olsen viser til at lederen da må legge forholdene til rette for at

---

<sup>94</sup> Johannessen og Olsen(2008), s 26

de ansatte kan lede seg selv, og det må også fokuseres på ledelse av evnen til å samhandle og ledelse av sosial og emosjonell kompetanse.

Som en av informantene uttrykte det: *“De ansatte på avdelingen har eierskap i arbeidsmiljøet,”* Informanten fortalte videre at det blir lagt stor vekt på det sosiale aspektet mellom de ansatte, og at fellesskapet på arbeidsplassen styrkes av at det gis rom for dette også i arbeidstiden. Han gav følgende eksempel:

*“Arbeidsgiver tillater ”tokaffe” og kaffe med avisa om morgenen på avdelingen, med litt ”skittprat”. Det har vært diskusjoner om dette i ledergruppa, men å ikke tillate slike ting vil fort føre til at folk trekker inn på sine kontorer og ”koser” med misnøye.”*

Innenfor organisasjonskulturen beskriver Anders Skogstad og Lars Asle Einarsen i artikkelen ”Organisasjonskultur – et system av konkurrerende verdier” lederstilen i en støtteorientert organisasjon som person- og relasjonsorientert.<sup>95</sup> Mats Alvesson viser i boken ”Organisasjonskultur og ledelse” til Nicholls skille mellom definisjon av ”leder” og ”sjef”:<sup>96</sup>

*”Sjefsrollen får tingene gjort av andre ved hjelp av de tradisjonelle virksomhetene planlegging, organisering, overvåking og kontroll, uten å bekymre seg altfor mye om hva som foregår i hodene til folk. Ledelsen er derimot først og fremst opptatt av hva folk tenker og føler, og av hvordan dette kan kobles til omgivelsene, avdelingen og arbeidet/oppgaven”.*

Willy Haukedal viser i sin bok ”Arbeids- og lederpsykologi” til Tannenbaum og Schmitts kartlegging av forskjellige lederstiler.<sup>97</sup> Haukedal viser til at lederens grad av autoritet avhenger av myndighetsområdet til gruppen lederen skal lede. Jo større myndighetsområde gruppen har, jo mindre autoritær lederstil anses best egnet. For øvrig viser Haukedal til at type lederstil som er

---

<sup>95</sup> Skogstad (2011), s 127

<sup>96</sup> Mats Alvesson (2002), s 143

<sup>97</sup> Haukedal (2001), s 413

optimal avhenger av krefter i ”organisasjonens ytre miljø, internt i organisasjonen, i lederen selv, i de underordnede [og] i situasjonen ellers”.<sup>98</sup>

Skattekrimavdelingen blir ledet på en måte som av alle informanter blir fremhevet som svært viktig for det fellesskapet som er etablert på avdelingen. En informant sa at *“Resultater og trivsel har helt klart også noe med lederstilen å gjøre.”*

Til tross for at lederen legger til rette for og oppmuntrer til sosiale aktiviteter, og selv om han ikke detaljstyrer arbeidshverdagen, er det ikke slik at informantene opplever ham som en fraværende leder uten autoritet. Tvert imot gav informantene uttrykk for at nettopp denne lederstilen fører til et sterkt fellesskap med en tydelig leder. En informant beskrev dette slik:

*“Lederen vi har i dag har nok vært med og lagt mye av grunnlaget for det arbeidsmiljøet vi har. Han lar folk slippe til, samtidig som at han sier fra hvis han mener at noe skal være sånn og sånn – da gjør vi det sånn. Det er akseptert av alle, og man blir ”ferdig” med ting. Det blir ikke hengende i et vakuum.”*

#### **4.4 Individet**

Som vi har belyst i forrige kapittel er fellesskapet med alle dets betydninger og underliggende faktorer en svært viktig del av våre informanters tanker om hvorfor de trives så godt på jobb.

Samtidig som vi ser at det er et stort fokus på relasjoner mellom de ansatte, er det også fremhevet av informantene den frihet og det individuelle fokus som hver enkelt ansatt blir tilgodesett med.

Gjennomgående fortalte informantene at de satte stor pris på ledelsens delegering av ansvar ned til den enkelte medarbeider. Det fremheves som positivt at ledelsen gir ansvar ved at alle kan bestemme. Flere informanter sier at dette motiverer dem, og at det fører til at den enkelte ansatte “tar tak” selv. Lederen sa i intervjuet at både ansatte og ledelse tjener på denne type ”frihet under ansvar”.

---

<sup>98</sup> Haukedal (2001), s 413

En informant uttrykte at *“det som er så bra – det beste – er at vi har så frie tøyler. Vi får forme dagen selv i veldig stor grad og har rikelig med utfordringer.”* Hans utsagn samsvarer med funn fra Herzbergs undersøkelse fra 50-tallet som vi redegjorde for i kapittel 2, der undersøkelsen viste at en av de viktigste faktorene for å skape trivsel var at jobben *“...innebærer ansvar og kontroll over egen arbeidssituasjon...”* og *“...tilfredsstillelsen ved å...løse problemer på egen hånd...”*<sup>99</sup>

En av våre informanter var av den klare oppfatning av at både ansatte og ledelsen tjener på denne type frihet under ansvar. Han påpekte at han *“... opplever folk på avdelingen som veldig selvgående. De må ikke mases på eller følges opp daglig, men leverer jevnt og trutt.”*

I desember 2010 hadde Dagbladet.no en artikkel der det ble hevdet at nordmenn flest trives på jobben. En undersøkelse for Næringslivets Hovedorganisasjon i regi av Synovate viser at 61 % av de spurte trives svært godt, og at ytterligere 31 % trives godt. Ni av ti arbeidstakere mener at de i meget eller ganske god grad får brukt kunnskapene og ferdighetene sine.<sup>100</sup>

I lys av denne artikkelen skiller kanskje ikke skattekrimavdelingen seg spesielt ut, verken i den ene eller andre retningen, selv om vi ikke har samme kvantitative tallmateriale å sammenligne med. Det er likevel et faktum at vår avdeling i forhold til andre avdelinger i skatteetaten scorer til dels vesentlig høyere på klimaundersøkelsene, og i dette perspektivet er det interessant å trekke frem de momentene som våre informanter gav oss i intervjuene.

Noe som gikk igjen i nesten alle intervjuene var de *“frie tøylerne”* som ledelsen gir de ansatte. Informantene gav uttrykk for at de satte stor pris på tilliten de ble vist til selv å kunne styre arbeidshverdagen innen gitte rammer, med en åpen lederstil der den enkelte selv kan ta avgjørelser både på form og innhold i saksbehandlingen. En informant mente at de ansatte dermed føler mer ansvar og gjennom dette bidrar mer i arbeidssituasjonen.

Gjennom våre intervjuer ser vi en tydelig sammenheng mellom hvert enkelt individs mulighet til å styre arbeidsdagen sin og den ansattes motivasjon. En av informantene sa at det føles tilfredsstillende selv å kunne ta avgjørelser, og at arbeidsoppgavene dermed blir mer spennende.

---

<sup>99</sup> Matthiesen (2005), s 171-172

<sup>100</sup> <http://www.dagbladet.no/2010/12/27/nyheter/arbeidsliv/innenriks/nav/trivsel/14855244/> Lest: 29.11.11

På bakgrunn av dette ser vi at det er viktig å gå nærmere inn på hva som fører til at informantene føler at jobben deres *betyr* noe for dem.

### **Ledelse av individet – den enkelte ansatte**

Nesten alle intervjuobjektene trakk umiddelbart frem ledelsen på avdelingen som en viktig faktor for trivselen og det gode arbeidsmiljøet. Ledelsen har mye å si i forhold til å være tydelig og “tett på”. Siden avdelingen har så flat struktur som den har, er det også kort vei til leder, og det er enkelt å diskutere problemstillinger med denne. Ifølge flere informanter fremstår ledelsen som løsningsorientert og forståelsesfull.

Informantene var samstemte i at lederen og hans delegerende lederstil med fokus på selvledelse, er en svært viktig faktor for den enkelte medarbeiders tilfredshet. I tillegg nevnes at lederen er flink til å gi tilbakemelding til den enkelte ansatte. I intervjuene fremhevet flere at de motiveres av å lykkes, og at kollegene og lederen er flinke til å gi tilbakemeldinger og anerkjennelse for den jobben de gjør. En informant mente at *“Det er en raushet i avdelingen, man lager ikke scener eller storm i vannglass av uviktige ting, men drar i flokk. På kryss og tvers er vi ganske flinke til å gi hverandre tilbakemeldinger på det vi gjør.”*

Et av vekstbehovene i Maslows teori er nettopp det menneskelige behovet for anerkjennelse.<sup>101</sup> Med anerkjennelse følger selvaktelse og status på det personlige planet. Informantene fremhever at det er etablert en “vil vel-kultur” som innebærer at de ansatte på avdelingen har interesse av å gjøre hverandre gode. Ledelsen styrker ifølge informantene denne kulturen gjennom stadig å oppfordre de ansatte til å gi hverandre tilbakemeldinger.

På skattekrimavdelingen har frihet og individuelt ansvar vær en arbeids- og ledelsesform som har vært praktisert helt siden oppstarten av avdelingen etter reorganiseringen av skatteetaten i 2008. Allerede under oppstarten på den første samlingen hvor alle de ansatte på avdelingen var samlet ble det innledet med mandatet for avdelingen, grunnleggende verdier og bakgrunnen for rekrutteringen og diskusjoner rundt ønsket arbeidsform. Dette ble svært godt mottatt blant de

---

<sup>101</sup> Jacobsen og Thorsvik (2008), s 221-222

ansatte som da fra første stund følte at de ble tatt på alvor, og at det ble inkludert i styringen og utviklingen av avdelingen og avdelingens fremtidige arbeidsmetodikk.

I flere av de gjennomførte intervjuene fremkom ved spørsmål om arbeidshverdagen uttalelser som: ”*Frie tøyler*” men samtidig også ”*ansvar for egen produksjon*” og ”*individuell ansvar*”.

Med dette mente intervjuobjektene at arbeidshverdagen på skattekrimavdelingen er relativt fri. Under utdypende forklaring mente intervjuobjektene at de hadde relativt frie tøyler til å disponere og å legge opp arbeidsdagen slik de mente passet best og var mest fornuftig. I tillegg var det ingen som kom til å legge seg opp i på hvilken måte de behandlet saken og den videre etterforskningen. De følte seg på ingen måte styrt til å gjøre det ene eller det andre. Samtidig var alle objektene klare på at de følte et stort ansvar for egen produksjon, og et individuelt ansvar for resultat og fremdrift. Mer frihet fører automatisk til mer ansvar.

I forhold til Maslows behovspyramide er man her på trinn fire og fem i pyramiden. Arbeidstakerne på avdelingen får gjennom arbeidet de utfører både anerkjennelse, høyere selvaktelse og status, ikke bare internt på skattekrimavdelingen, men også utenfor skattekrim og hos eksterne samarbeidspartnere. Dette har Maslow definert som trinn nummer fire i behovspyramiden. I tråd med vanskelighetsgrad, kompleksitet og graden av suksess vil de fleste også føle seg nærmere trinn fem i pyramiden som gjelder selvrealisasjon.<sup>102</sup>

Når arbeidet på avdelingen fungerer på den måten som det gjør, med stor grad av frihet til samhandling og til selv å bestemme veien til måloppnåelsen og resultatet av de sakene som etterforskes vil ansvaret på den enkelte også være større. Derfor vil også graden av anerkjennelse, status og selvaktelse også være lettere tilgjengelig og oppnåelig når det går bra med etterforskningen og det er fremskritt i arbeidet og gode resultater.

Dersom arbeidstakerne i tillegg får utfordret seg selv og gjennom arbeidet føler at de utvikler seg og oppnår fremskritt vil dette kunne manifestere seg både på det åndelige og på det personlige plan og man er da i toppen av pyramiden og selvrealisasjon er et faktum.

---

<sup>102</sup> Jacobsen og Thorsvik (2008), s 221

Mange av intervjuobjektene snakket om dette under intervjuene. Alle intervjuobjekter samtykket i at arbeidsoppgavene var interessante og utfordrende, og at de likte svært godt følelsen av å lykkes. Anerkjennelse for den jobben som ble gjort ble også nevnt veldig ofte som en motiverende faktor for videre innsats. Ut i fra de som ble sagt under intervjuene kan vi konkludere med at intervjuobjektene i større eller mindre grad mener de på skattekrimavdelingen får realisert seg selv gjennom arbeidsoppgavene. Alle likte å komme på jobb, alle likte arbeidsoppgavene de hadde, og arbeidet ble opplevd som meningsfylt og utfordrende.

David McClellands behovsteori nyter i dag kanskje vel så mye respekt som Maslows teori, og i følge McClelland er behovsnivåene ikke nødvendigvis hierarkisk sammensatt. McClelland opererer med en mye flatere struktur hvor det er mulig å bevege seg i flere retninger og hvor man kan tenke seg grader av oppfyllelse av de forskjellige behovene. I følge McClelland finnes det tre grunnbehov som er makt, tilhørighet og prestasjoner.<sup>103</sup> Alle disse tre behovene blir i stor grad oppfylt gjennom arbeidet i skattekrimavdelingen på grunn av den svært utbredte graden av selvledelse som finner sted.

*“Det motiverer meg også at vi kan ha ledere opp i systemet som lar oss få være og utvikle oss som vi vil og prøve forskjellige ting,”* sier en av informantene, og poengterer at måten skattekrimavdelingen ledes på innvirker direkte på avdelingens gode arbeidsresultater og trivsel.

Informantens utsagn støttes av psykolog Johan Bertlett. Han hevder at et godt arbeidsmiljø er en viktig suksessfaktor for å trives på jobb, men mener samtidig at det ikke er mest givende bare å fokusere på direkte lederskap. Hans undersøkelser viser at uformelt lederskap, der de ansatte gis anledning til å lede seg selv, skaper det beste arbeidsmiljøet. Ifølge Bertlett er arbeidstakere glade for mer ansvar, såfremt ledelsen legger opp til dette.<sup>104</sup>

Lederen på avdelingen ble av samtlige intervjuobjekter beskrevet som smidig og løsningsorientert. Det ble gitt uttrykk for stor fleksibilitet, empati og omsorg fra leders side fra alle informantene. Alle intervjuobjektene pekte også på friheten i forhold til å velge hvilke type saker man skal arbeide med og på hvilken måte, var noe som ble opplevd som svært positivt.

<sup>103</sup> Jacobsen og Thorsvik (2008), s 222-224

<sup>104</sup> <http://www.psypost.org/2011/02/importance-managers-overestimated-3980> Lest: 29.11.11

Også leders fleksibilitet i forhold til å la ansatte få mulighet til å arbeide på hjemmekontor, bruke av ferie- og fleksidager med mer ble opplevd meget gunstig av alle informantene. Samtidig ga informantene gjennomgående uttrykk for at de opplever at leder både stoler på dem og gir dem mye ansvar og tillit. Dette førte igjen til at de ansatte både ønsket og våget å ta mer selvstendige initiativ. Flere pekte på at nettopp dette å bli stolt så mye på ga dem ekstra motivasjon og også lyst til å utvikle seg videre. Informantene gav uttrykk for at de fikk mer positiv energi til jobben gjennom å få dette ansvaret og slike muligheter.

Det ble også fra mange informanter gitt uttrykk for at det lå i kulturen på avdelingen at ansatte fikk lov til å utvikle seg. Som det beskrives av et av intervjuobjektene:

*”Vi står forholdsvis fritt selv til hva vi vil se på, og har stort handlingsrom. Vi har tid og mulighet til å utvikle oss – kurs, skolegang, lese dommer, avgjørelser fra klagenemnder og så videre. Det er en kultur for dette, og ingen stusser over det. På avdelingen er det for tiden fem stykker som holder på med mastergradsutdanninger”.*

Det ble gjennomgående gitt uttrykk for at de ansatte opplevde stor grad av medbestemmelse i jobben, med totalt fravær av detaljstyring. Dette ble av alle opplevd som både svært positivt, utfordrende og motiverende.

Det ble gitt uttrykk for en lederstil der det var gitt ansvar til mange for å ta tak i forskjellige ting med stor grad av selvstyring. Dette igjen førte til et miljø der alle ansatte følte ansvar og ønsket å bidra. Samtlige pekte på at miljø og trivsel helt klart hadde noe med denne lederstilen å gjøre. Som en av dem sa: *”Det er rart at vi ikke scorer enda høyere på arbeidsmiljøundersøkelsene.”* Samtidig som informantene beskrev en leder som lar de ansatte slippe til i stort omfang, er flere av dem inne på at de vet at lederen også sier fra hvis han har klare oppfatninger om hvordan ting skal gjøres. Dette er noe som våre informanter har respekt for og det oppleves som positivt å bli ”ferdig” med ting på den måten i stedet for at noe blir hengende i et vakuum.

En informant gav uttrykk for at han opplevde stor grad av modenhet blant de ansatte på avdelingen. Han opplevde de ansatte som selvgående, og som individer som tar mye ansvar for



egen læring. Informanten opplevde samarbeidet mellom medarbeiderne på avdelingen som at det ikke var preget av konkurranse, men av ”vil vel på tvers” som han beskrev det. Han gav uttrykk for at han hadde tro på å være tidlig inne med samtaler hvis han ble usikker på relasjoner, i stedet for å la uoverensstemmelser eller misforståelser få tid til å bygge seg opp og utvikle seg.

## **4.5 Analyse av “det gode arbeidsmiljøet”**

### **4.5.1 Innledning**

Frem til nå har vi sett på hva våre informanter har sagt i forhold til hva de opplever som viktige faktorer for å skape trivsel, godt arbeidsklima og personlig vekst, herunder hva som må til for at arbeidshverdagen skal oppleves meningsfull. Vi vil i dette underkapittelet forsøke å belyse våre funn nærmere. Alle informanter har beskrevet det de opplever som stor grad av personlig frihet i arbeidet, med en leder som fokuserer på selvledelse og legger til rette for selvrealisering blant de ansatte.

Samtidig har vi også sett at fellesskapet anses som viktig. Måten fellesskapet vektlegges på, samtidig som det legges til rette for stor grad av frihet, selvstendig ansvar og selvrealisering tror vi er nøkkelen til å forstå det gode arbeidsmiljøet i skattekrimavdelingen. Fellesskapet utgjør i følge informantene ingen trussel for mulighetene til selvrealisasjon.

I det følgende vil vi trekke paralleller mellom informantenes syn på individ og fellesskap, meningsinnhold og ledelse, og gjennom dette se hva det har å si for organisasjonskulturen i skattekrimavdelingen. Hvilke grunnverdier er det som viser seg i avdelingen, og hva er det ved helheten som bidrar til å skape den tryggheten som informantene gir uttrykk for?

## 4.5.2 Kulturbygging - fellesskap som gir rom for individet

Som det fremkommer ovenfor har mange av informantene i vår undersøkelse gitt uttrykk for at måten avdelingen blir ledet på danner grunnlag for et sterkt fellesskap. En av informantene gir uttrykk for at arbeidsmiljøet er noe lederen har vært med og lagt mye av grunnlaget for gjennom å la folk slippe til, samtidig som lederen er tydelig. Avdelingen er ikke hierarkisk oppbygd, men har en flat struktur.

Informantene sier at fellesskapet har blant annet vokst frem som et resultat av frihet lederen har gitt de ansatte. Dette gjelder både i forhold til hvilke saker som skal etterforskes, hvem som skal arbeide sammen i konkrete saker, hvordan dette skal gjøres og hvilket resultat man skal ende opp med. Den ansatte gis også stor grad av frihet i forhold til hvordan arbeidshverdagen skal organiseres, for eksempel om man ønsker å være på arbeidsplassen eller ha hjemmekontor. Arbeidsformen, med jobbing i team, felles aksjoner og tjenestereiser, er en fordel i forhold til å skape fellesskap. Ansvar under etterforskningen er fordelt på alle ansatte på avdelingen.

Avdelingen fungerer i følge intervjuobjektene veldig bra siden leder praktiserer en form for lederskap som oppfordrer til stor grad av selvledelse. Selvledelse fører igjen til stor grad av innflytelse på egen arbeidshverdag og egen produksjon. I tillegg gis den ansatte relativt stor innflytelse på fremdrift og metodevalg i konkrete skatte- og avgiftssaker, samt det generelle utfallet av disse. Det er ingen utstrakt kontroll med hva den enkelte driver med på jobb. Det viktigste kontrollpunktet er et ukentlig uformelt saksmøte for å diskutere status og eventuelle problemstillinger i plenum dersom dette er ønskelig. Øvrige avgjørelser blir tatt internt i saksteamet som har ansvaret for etterforskningen og fremdriften i saken.

Dette er en form for positivt lederskap hvor leder har stor tiltro til sine medarbeidere, og stor tro på individet, og at det enkelte saksteam er i stand til å ta veloverveide og rasjonelle avgjørelser som objektivt sett er riktige både i forhold til den som blir etterforsket og i forhold til den konkrete saken.

Blant de ansatte på avdelingen ble dette fremhevet som en meget viktig faktor for at de skal føle innflytelse over egen arbeidshverdag, tilhørighet i avdelingen og for å fremme egne prestasjoner.

Siden skattekrimavdelingen er en veldig fagorientert avdeling er mulighetene for jobbrotasjon kanskje ikke de aller beste, men i stedet for å spesialisere oppgavene er det på avdelingen lagt til rette for at flest mulig skal kunne bidra og få delta på alle områder i etterforskningen. Dette innebærer at alle på avdelingen har muligheten til å delta på for eksempel kontroller, spaning, under etterforskningen av saker, rettsmøter eller rettssaker og lignende.

På skattekrimavdelingen later det til at de presumtvt antatte fordelene med slike flate arbeidsgrupper er til stede. Fordelene for eksempel kunne være høyere produksjon og bedre kvalitet. De ansatte er med på etterforskningen i alle ledd, og føler et større eierskap til saken, produksjonen og fremdriften. Samtidig går etterforskningen enklere når man har deltatt i etterforskning fra begynnelsen, og de ansatte kjenner historien.

Mange av intervjuobjektene mente at variasjon i arbeidsoppgaver er positivt for arbeidsmiljøet. Det oppleves som utfordrende og givende å kunne utføre forskjellige arbeidsoppgaver i ulike saksteam. Prosessen føles mer demokratisert, og de ansatte får en følelse av mer myndighet og større innflytelse.

Lederen har gitt uttrykk for at han er ”tett på” de ansatte og ganske ”var” for kommunikasjon der han blir usikker på relasjonene. I slike tilfeller tar han bevisst tak i ting, i stedet for å avvente og la eventuelle uoverensstemmelser og misforståelser få tid til å bygge seg opp og utvikle seg. Lederen er også nøye med å ”se” de ansatte og gi tilbakemeldinger på hva som er bra. Friheten lederen gir kommer også til uttrykk ved at det er fravær av detaljstyring, og ved at lederen bevisst tillater sosiale aktiviteter som ”tokaffe” og kaffe med avisa om morgenen på avdelingen.

I forhold til KVM-modellen<sup>105</sup> som Anders Skogstad og Lars Asle Einarsen skriver om, tyder dette på at lederen på avdeling skattekrim har en lederstil som passer i en støtteorientert

---

<sup>105</sup> Skogstad (2011), s 120-137

organisasjonskultur. Lederstilen er person- og relasjonsorientert. En slik lederstil passer også godt inn i et kompetansemiljø som det er på avdeling skattekrim, hvor de ansatte har både høy utdanning og lang arbeidserfaring fra andre arbeidsplasser. En mer autoritær og kommanderende lederstil ville neppe vært like passende i et dette miljøet.

Fellesskapet som har vokst ut av denne friheten beskrives av informantene som så godt at det gir de ansatte trygghet, både i forhold til seg selv og sine kolleger/leder. Alle intervjuobjektene fremhevet det som svært positivt at de følte stor grad av tilhørighet til gruppen. Ingen følte seg ekskludert, og ingen følte at andre ble ekskludert heller. Avdelingen fungerte etter informantenes syn som et helhetlig fellesskap. Det fremkom at flere mente at det fantes mindre interne grupperinger på avdelingen, men at avdelingen likevel på generelt grunnlag fremstår som en samlet sosial gruppe, hvor alle er likeverdige medlemmer. Alle informantene følte stor grad av tilhørighet.

Hofstede, Hofstede og Minkov skriver om forskjellen mellom maskuline og feminine kulturer.<sup>106</sup> Vår oppfatning er at kulturen på avdeling skattekrim er utpreget feminin. Arbeidet på avdelingen menneskeliggjøres gjennom den utstrakte graden av gjensidig kontakt og samarbeid mellom de ansatte. Gjennom vår undersøkelse har vi sett at det ser ut til å være liten grad av konflikter på avdelingen. Faglige uenigheter løses ved kompromisser og forhandlinger, der de ansatte i fellesskap diskuterer seg frem til løsninger.

Når det gjelder de viktigste faktorene som ble trukket frem for å skape et godt arbeidsmiljø var intervjuobjektene til dels svært samstemte.

Alle trakk frem at de ønsket frihet og høy grad av selvstyring med tanke på arbeidsoppgavene. I tillegg nevnte flere at det er viktig med en god tone blant de ansatte og stor takhøyde. I denne forbindelsen kan det også nevnes at mange mener det er viktig at man greier å rekruttere de riktige personene i en ansettelsesprosess. Det er ikke bare viktig med kompetanse, det må også være de "riktige" kompetente folkene man ansetter, slik at de passer godt inn i den etablerte sosiale gruppen og kulturen.

---

<sup>106</sup> Hofstede, Hofstede og Minkov (2010), s 175-180

Mange av informantene trakk under intervjuene frem begrepet lojalitet. De mente det var en sterk følelse av lojalitet blant de ansatte på skattekrimavdelingen, både objektivt sett overfor avdelingen og de arbeidsoppgavene som skal utføres, men også overfor hverandre.

Det ble også nevnt at lojalitet sannsynligvis kunne være en av årsakene til den lave prosentandelen av turnover på avdelingen.

I den senere tid har slike normative bånd blitt mer vanlig. Arbeidstakeren føler en så høy grad av lojalitet overfor kolleger og arbeidsgiver, at det føles illojalt å slutte. Det kan også være slik at arbeidstakeren ikke ønsker å slutte siden arbeidsplassen er et så bra sted å være, at usikkerheten med å bytte jobb føles for risikofylt sett i forhold til den situasjonen man har i dag.

Under intervjuene ble det i denne sammenheng også nevnt at samholdet blant kollegene, den generelle følelsen av å bli inkludert og følelsen av trygghet, var svært viktige faktorer for trivsel på skattekrimavdelingen.

Andre mer personalpolitiske elementer som delegert myndighet, høy avlønning og fleksibel arbeidstid, ble også nevnt, og er nok i høy grad med på å styrke de normative båndene mellom arbeidsgiver og arbeidstaker på skattekrimavdelingen. I følge intervjuobjektene hadde det mye å si at de føler det ble tatt på alvor under beslutningsprosessene. Den høye graden av medbestemmelse og fravær av maktdistanse, medfører at de ansatte får økt motivasjon og vilje til å bidra inn i produksjonen.

Intervjuene avdekket at selv om det var stor enighet om de viktigste faktorene for å skape en god arbeidsplass og et godt arbeidsmiljø, var intervjuobjektene likevel i stor grad enige om at forskjellighet også er viktig. På denne måten både utfordrer og utfyller man hverandre. Et av intervjuobjektene uttalte under intervjuet at: *"Det er noe med miksen. Vi er forskjellige, og det er greit."* mens et annet objekt sa: *"Vi er mange gode kolleger. Vi trenger ikke være likesinnede, men litt på samme nivå liksom."*

Dette illustrerer på mange måter veldig godt det inntrykket vi satt igjen med etter å ha gått igjennom alle intervjuene: På skattekrim dyrkes forskjelligheten. Den enkeltes individuelle styrker fremheves gjerne, samtidig som man også ønsker å dyrke det kollektive fellesskapet. Alle er ikke like, og alle arbeider ikke på samme måte, og det er helt i orden.

Et av intervjuobjektene uttrykte det slik: *”Vi har en noenlunde grei spredning i kjønn og alder på avdelingen. Det blir ikke ensformig og vi utfyller hverandre. Det tror jeg er bra.”* Mens et annet intervjuobjekt sa: *”På avdelingen er vi på cirka samme alder. Vi er jurister og økonomer, men med forskjellig bakgrunn. Likevel er den sosiale delen og tilhørigheten en vesentlig del av årsaken til det positive. Hvis forskjelligheten er for stor så kan det bli trøblete.”*

Anders Skogstad viser i sin artikkel ”Psykososiale faktorer i arbeidet” til viktigheten av sosial støtte og til at nyere forskning viser at belønnende kollegarelasjoner generelt kan ha en positiv virkning på ansattes trivsel og helse.<sup>107</sup> Dette gjelder både i form av hjelpsomme kolleger, men også i form av inspirerende og humoristiske kolleger. Våre informanter har fortalt oss mange historier fra hverdagen i forhold til både det utstrakte samarbeidet og humoren på avdelingen, og pekt på at det for samtlige er viktige faktorer for trivselen og følelsen av samhold på avdelingen.

Matthiesen er i sin artikkel ”Hvorfor trives vi så godt? Om jobbtilfredshet i det moderne” inne på forskning som viser til at ansattes følelse av tilfredshet stekt påvirkes når man arbeider i en sammensveiset gruppe hvor samtlige ansatte er tilfreds.<sup>108</sup> Dette ser vi tydelig i vår undersøkelse. Samtlige ansatte trekker frem samholdet, humoren og bruker ordet inkludering som årsaker til den høye trivselen på avdelingen.

Det dannet seg etter hvert et klarere og klarere bilde av en særegen organisasjonskultur på skattekrimavdelingen. Som Mats Alvesson har uttrykt det: *”Kultur finnes ikke i menneskenes hoder, men et sted mellom hodene til en gruppe mennesker, hvor virkelighetsoppfatninger og symboler blir uttrykt åpent, for eksempel i arbeidsgrupper og på styremøter, men også i materielle gjenstander”*.<sup>109</sup>

---

<sup>107</sup> Skogstad (2005), s 35

<sup>108</sup> Matthiesen (2005), s 177

<sup>109</sup> Alvesson (2002), s 15

Begrepet organisasjonskultur kan brukes på ulike nivåer i skatteetaten. På et vis kan vi si at skatteetaten har en felles organisasjonskultur som på visse områder skiller seg fra for eksempel NAV eller andre forvaltningsorganisasjoner. Samtidig er det i vårt tilfelle meningsfullt å snakke om en særegen organisasjonskultur som kjennetegner den avdelingen i Skatt nord som vi har undersøkt. Organisasjonskulturen på skattekrimavdelingen er helt klart en del av den øvrige organisasjonskulturen, men fremstår likevel som en intern delkultur<sup>110</sup> i det den på flere områder skiller seg ut fra den øvrige organisasjonskulturen i skatteetaten og i Skatt nord.

Kulturen vil ofte være helt avgjørende for hvordan oppførsel, handlemåter, reaksjoner og utsagn blir tolket og forstått.<sup>111</sup>

I intervjuene ble flere ganger den eksisterende gjensidige respekten for kollegaene på avdelingen fremhevet. Utsagn som: *”Man har respekt for de andre på avdelingen og deres meninger,”* og *”Kollegene på avdelingen har respekt for hverandre, ingen snakker ”dritt” om hverandre. Man er trygge på hverandre. Hvis de andre har det bra så har man det bra selv også.”* ... ble nevnt flere ganger av ulike intervjuobjekter i ulike varianter.

Slik vi ser det bærer skattekrimavdelingen tydelig preg av å ha en støtteorientert organisasjonskultur.<sup>112</sup> De ansatte har gitt uttrykk for trygghet både i forhold til hverandre og i forholdet til lederen. Ansatte samarbeider, hjelper hverandre, trives og føler seg inkludert. Beslutninger tas i fellesskap og faglige uenigheter løses gjennom diskusjoner i fellesskap. Denne støtteorienterte kulturen på avdelingen passer godt sammen med lederens person- og relasjonsorienterte lederstil.

Det ble også nevnt at det til dels er svært ”høyt under taket” både på det personlige og på det faglige plan i forhold til alle former for diskusjoner. Samtidig ble også den til tider meget uformelle og joviale tonen blant de ansatte nevnt. På skattekrimavdelingen jobber alle mot et felles mål. Det er et veldig sterkt samhold og alle er mer eller mindre trygge på hverandre og at man vil hverandre vel på tvers av egne saker og egne interesser. En av de intervjuede nevnte

---

<sup>110</sup> Alvesson (2002), s 15

<sup>111</sup> Alvesson (2002), s 15

<sup>112</sup> Skogstad (2011), s 127

blant annet at: *”Jeg opplever en stolthet blant de andre ansatte når noen på avdelingen har lyktes i saker, ikke bare fra de som har deltatt.”*

De ansatte på skattekrimavdelingen bærer på en form for kollektiv stolthet som gjør arbeidshverdagen mer interessant og utfordrende til fellesskapets beste. Vi har tidligere nevnt at samfunnsoppdraget som skattekrimavdelingen representerer i seg selv oppleves som “riktig” av de ansatte. Alle de som ble intervjuet ga uttrykk for at arbeidsoppgavene var interessante, givende og utfordrende. De sa i tillegg at de følte en stolthet over det de hadde utrettet, både på egne vegne, og kollektivt for hele avdelingen. Det eksisterer et ønske om å gjøre hverandre gode.

Et av intervjuobjektene uttalte blant annet: *”Vi har et godt miljø der vi forstår hverandre godt både faglig og sosialt. Det tror jeg er personavhengig. Det er enkeltpersoner som gjør arbeidsmiljøet godt eller dårlig, og det er nok at det er én eller to som forsurer miljøet. Vi har ingen sånne hos oss. Vi er en god gruppe med bra folk som gjør det lettere å gå i samme retning.”*

Videre sa informanten: *”Folk på avdelingen har interesse av å gjøre hverandre gode. Det er ikke ”kjøring på egen agenda.””*

I forhold til spørsmålet om mulige mistrivsfaktorer var det høy grad av enighet blant samtlige intervjuobjekter om at dersom noen ikke deltar i fellesskapet, og ikke gir av seg selv kunne dette føre til mistrivsel. Mange nevnte også egenrådige maktpersoner og maktmisbruk som en mulig årsak til mistrivsel.

I motsatt retning ble trygghet nevnt som en viktig faktor for trivsel, mens utrygghet ble nevnt som en faktor for mistrivsel. Begrunnelsen for dette var at dersom man ikke er trygge på hverandre kan dette føre til mistrivsel. Utrygghet kan i ytterste konsekvens føre til personalkonflikter, og dette i kombinasjon med ”lav takhøyde” ble også nevnt av flere som faktorer som kan virke ødeleggende for arbeidsmiljøet. Personalkonflikter er ikke bare ødeleggende for dem som har en konflikt gående mellom seg. En personalkonflikt som ikke løser seg kan være svært ødeleggende for hele arbeidsmiljøet og sluke energi og ressurser fra samtlige personer på avdelingen.



På skattekrim er dette problemstillinger som er blitt tatt på alvor helt fra oppstarten. Man har hele tiden ønsket å rekruttere egnede personer som ikke bare innehar et faglig høyt nivå, men som også må kunne passe inn i den øvrige delen av arbeidsgruppen. I tillegg har man bevisst forsøkt å bygge relasjoner, og å vedlikeholde disse.

I et intervju fremkom det at: *”På samlinger er det viktig å ikke bare ha fokus på det faglige. Det er også viktige sosiale anledninger som gir minner å tenke tilbake på i ettertid – det skaper relasjoner mellom ansatte på avdelingen.”* Disse bevisste strategiene har nok både bidratt til å bygge relasjoner, skape samhold og ført til økt grad av trygget. Sett i sammenheng fremstår dette som svært kloke strategiske valg for å skape trygghet, samhold og tilhørighet.

I intervjuene trakk nesten alle intervjuobjektene frem ledelsen på avdelingen som en viktig faktor for det gode arbeidsmiljøet. Avdelingen fikk en god start allerede i begynnelsen på grunn av lederkulturen. I forhold til nyrekrutteringen har man hele tiden vært bevisst på hva man ønsker, og hvilke egenskaper som har vært viktige å rekruttere. Ledelsen har mye å si i forhold til å være tydelig og “nær” den enkelte ansatte. Siden avdelingen har så flat struktur som den har er det også kort vei til leder, lav grad av maktdistanse og dermed enkelt å diskutere problemstillinger med lederen. Ledelsen fremstår som løsningsorientert og forståelsesfull.

Etter vår oppfatning bærer organisasjonskulturen preg av at det er kort maktdistanse mellom de ansatte og nærmeste leder, slik Hofstede, Hofstede og Minkov skriver om.<sup>113</sup> Vår undersøkelse har vist at over- og underordnede på avdelingen stort sett betrakter hverandre som likeverdige. De underordnede på avdelingen forventer å bli tatt med på råd.

I følge såkalt sosioteknisk systemteori<sup>114</sup> regnes selvstyrte arbeidsgrupper for å være den beste måten å organisere arbeidet på, dersom det er muligheter for å organisere arbeidet slik. For at dette skal være en praktisk arbeidsmåte er det flere faktorer som må være tilstede.

For det første må det eksistere et fellesskap hvor alle som deltar alle er interesserte i å oppnå best mulig felles resultat, og hvor individene som deltar i prosessen har fokus på gruppen og ikke på

---

<sup>113</sup> Hofstede, Hofstede og Minkov (2010), s 86-90

<sup>114</sup> Jacobsen og Thorsvik (2008), s 237

seg selv. I tillegg må gruppen ha faktisk kompetanse og myndighet til selv å bestemme over arbeidsutførelsen.

På skattekrimavdelingen er det nettopp dette som ser ut til å være tilfelle. De ansatte organiserer i stor grad arbeidet på egenhånd uten styring fra leder, samtidig som de gjør dette som en del av et forpliktende fellesskap. Informantene gav samstemt uttrykk for at de følte de hadde beslutningsmyndighet på alle områder som ligger inn under deres respektive fagområder, samtidig som dette ikke ble opplevd som noen trussel mot fellesskapet. De fleste avgjørelser hvor det kunne herske noen grad av usikkerhet ble ofte diskutert, og avgjørelser ble tatt i plenum.

Dette er uttrykk for en kultur hvor ansatte og ledelse har en finstemt og felles forståelse av hvordan arbeidet skal utføres, hva som hører inn under den enkeltes frihetsgrader og hvordan dette skal utføres som en del av et forpliktende fellesskap. Lederen benytter bevisst muligheten til å delegerer og gi friheter, samtidig som han bygger opp under en felles tilhørighet til avdelingens og dens målsettinger.

Mats Alvesson<sup>115</sup> sier at ledelse aldri kan forstås uavhengig av de som skal ledes. Vi må ta de underordnedes oppfatninger og tolkninger på alvor hvis vi ønsker å forstå hva ledelse er. En leder som vil ha frivillig lydighet fra de underordnede, må legge til rette for dette gjennom aktiv kulturbygging: Lederens handlinger krever da omhyggelig fundamentering og kontinuerlig tolkning av de underordnedes oppfatninger og av hvordan de forholder seg til ledernes ulike tiltak.

Vi tror at det gode arbeidsmiljøet i skattekrimavdelingen nettopp er uttrykk for et godt og aktivt kulturbyggingsarbeid som er nøye avstemt med de ansattes egne forståelser og tolkninger av arbeidet sitt. Ved å gi de ansatte rom for stor grad av frihet i utførelsen av arbeidet samtidig som man bygger fellesskap, skapes det svært gode forutsetninger for å utvikle et godt og inkluderende arbeidsmiljø. Dette understøttes av de ansattes følelse av å være inkludert i et fellesskap som skaper trygghet i forhold til utførelsen av de daglige oppgavene.

---

<sup>115</sup> Alvesson (2002), s 132-133

Under analysen av samtalene med intervjuobjektene våre har vi sett at alle på en eller annen måte har beskrevet den trygghet de opplever i arbeidssituasjonen, både på personlig nivå og i fellesskapet. Det var ikke nødvendigvis dette begrepet som ble benyttet, men også ord som gjensidig respekt, toleranse og “vil-vel”-kulturen var i sammenhengen å forstå som metaforer på trygghet. Informantene sa at det er respekt for hverandres meninger, og det er stor takhøyde som gjør at alle faktisk tør si sin mening. *“Ingen prater skitt om hverandre,”* sa en informant, mens en annen opplyste at det er *“...stor takhøyde og trygghet for hvor langt man kan gå. Hvis man er usikker på om noe var vel ment, så blir det tolket i beste i stedet for verste mening.”*

På samme måte som at trygghet ble nevnt som en av de viktigste faktorene for trivsel, ble utrygghet også nevnt som en potensiell faktor for mistrivsel. Som intervjuene våre har avdekket, var det ingen som i det hele tatt gav uttrykk for mistrivsel på skattekrimavdelingen, men når informantene skulle reflektere over hva som eventuelt kunne få dem til å mistroes var det forhold rundt manglende trygghet som ofte ble nevnt.

En illustrasjon på hvor trygg informantene faktisk er på hverandre, kan være dette utsagnet:

*“Det lages humor rundt alt, enten noen har tabbet seg ut, tippet på sykkel eller lignende. Det er for meg et tydelig tegn på at folk er trygge på hverandre. Det blir nok sagt ting som i et annet arbeidsmiljø kanskje ikke hadde blitt tatt like godt imot.”*

I forhold til Maslows behovsteori er det åpenbart at kulturen i skattekrimavdelingen er slik at informantene føler at de sosiale behovene er ivaretatt.<sup>116</sup>

Dette viser at gjennom den friheten lederen på avdelingen har gitt de ansatte, har en sterk trygghet i fellesskapet vokst frem. Denne tryggheten på hverandre og på lederen har ført til god kommunikasjon både på tvers mellom kolleger og opp mot leder. Tryggheten har også ført til at takhøyden er stor og god, til sterke relasjoner og normative bånd. Tryggheten gir seg utslag i at de ansatte føler seg inkludert, til at det er mye humor på avdelingen, rett og slett til at det er en

---

<sup>116</sup> Jacobsen og Thorsvik (2008), s 221-222

god arbeidsplass å tilbringe dagene på. Denne organisasjonskulturen som er skapt og vokst frem gjennom friheten og fellesskapet sørger for gode grunnverdier.

De ansatte føler både tilhørighet og trygghet, og dermed har arbeidsplassen lagt et grunnlag for at den enkelte skal kunne oppleve avansement på behovspyramiden til de neste nivåene, anerkjennelse og selvrealisering. I fellesskapet er det kultur for at individene har rom for personlig og faglig vekst. Karrieremulighetene er gode, og man kan utvikle seg som fagperson.

## KAPITTEL 5: Oppsummering og konklusjon

### Et inkluderende galehus

I kapittel 1.2 gjorde vi rede for hvilke områder vi gjennom våre undersøkelser ønsket å se nærmere på for å se om vi kunne definere noe bestemte suksesskriterier som kan forklare det gode arbeidsmiljøet på skattekrimavdelingen i Skatt nord.<sup>117</sup>

Vi ønsket å se nærmere på om vi kunne finne ut av hva det er som definerer det gode arbeidsmiljøet, og hvilke faktorer ved arbeidsmiljøet og ledelsen av avdelingen som i så tilfelle kan forklare dette.

### Konklusjon

Våre undersøkelser har avdekket at alle intervjuobjektene er av den udelte oppfatning av at arbeidsmiljøet på skattekrimavdelingen er meget godt. Arbeidsdagen på skattekrimavdelingen er preget av at de ansatte i stor grad føler de kan styre dagen og gjøremålene selv, og at arbeidsmiljøet i tillegg preges av forutsigbarhet i forhold til arbeidet, mye humor, trygghet og vilje til å samarbeide. Ledelsen av avdelingen skjer gjennom åpen dialog med de ansatte, og det er liten maktdistanse. De ansatte føler på denne måten et større ansvar for å bidra på alle områder.

Avdelingen er forholdsvis homogent sammensatt på den måten at alle har høyere akademisk utdanning, samtidig som avdelingen besitter en sammensatt realkompetanse i kraft av erfaringen de ansatte har fra tidligere arbeidsgivere. Alle ansatte har også høy kompetanse i den forstand at alle sammen har arbeidet med fagområdene de i dag arbeider med i lengre tid. Aldersmessig er det et spenn på omtrent ti år, og avdelingen har en svak overvekt av menn i forhold til kvinner. De ansatte er like, men samtidig svært ulike personer og det er greit for de utfyller hverandre på en god måte og arbeider sammen og ønsker å gjøre hverandre gode.

---

<sup>117</sup> Se side 17

Ved oppstarten av skattekrimavdelingen kunne leder nærmest håndplukke medarbeidere til avdelingen, og i ettertid er det lagt stor vekt på ikke bare å finne de personene som på papiret kanskje ser best kvalifisert ut, men man har også lagt vekt på å finne den personen som ut i fra et helhetlig perspektiv er best egnet til å gå inn i avdelingen og den organisasjonskulturen som allerede eksisterer.

Det legges stor vekt på åpenhet, og det er til tider svært ”høyt under taket,” både i uformelle sammenhenger i forhold til spøk og moro, men også i forhold til faglige diskusjoner og strategiske valg.

I tillegg oppfordres den enkelte til å ta initiativ, både i forhold til arbeidet, men også privat i forhold til videreutdanning og andre former for kurs så lenge de økonomiske rammene tillater det. De ansatte står veldig fritt og har stort handlingsrom så lenge jobben blir gjort på en god måte. Et av intervjuobjektene sa det slik: *Vi står forholdsvis fritt til hva vi selv vil se på. Vi har stort handlingsrom, og tid og mulighet til å utvikle oss. Det er en kultur for dette, og ingen stusser over det.*

I tillegg fokuseres mye på fellesskapet, og på avdelingskulturen på skattekrim, samtidig gis det rom for individuell selvrealisering uten at dette går på bekostning av fellesskapsfølelsen og fellesskapets interesser. Det eksisterer en kultur som skaper rom, motivasjon, frihet og samtidig utvikler fellesskapet, og her mener vi å kunne konkludere med at den frie og åpne lederstilen har mye av æren. Alle intervjuobjektene har påpekt dette. Fellesskapet har på mange måter vokst ut av den friheten og tilliten som lederen har gitt de ansatte, og samtidig har de ansatte gjort seg fortjent til dette ved ikke å misbruke denne friheten, men i stedet levere bedre og bedre resultater.

Et av intervjuobjektene uttrykte det slik: *”Måten denne avdelingen er ledet på tror jeg er en vesentlig grunn til at vi har så gode resultater og høy grad av trivsel. Det er stor forskjell på vår ledelse og på måten andre avdelinger blir ledet på. Det er egentlig rart at vi ikke scorer enda høyere på medarbeiderundersøkelsene.”*

## **Tilfeldige fordeler?**

Likevel mener vi ikke at denne formen for ledelse og denne arbeidsformen nødvendigvis er best egnet for alle arbeidstyper, eller arbeidsgivere. Skattekrimavdelingen hadde et veldig godt utgangspunkt siden den ved oppstarten ble sammensatt av håndplukkede personer. I tillegg oppnådde avdelingen relativt raskt gode resultater, og med resultatene kom også selvtilliten og friheten. I forlengelsen av dette vokste det sakte men sikkert frem en fellesskapsfølelse og indre trygghet på avdelingen, som stadig er i utvikling.

Skattekrimavdelingen er i flytsonen, men må nok være seg selv bevisst om den ønsker å fortsette å holde seg der. Feilansettelser, trangere budsjetter, økt turnover eller endring i mandatet for avdelingens arbeidsoppgaver er alle risikofaktorer som kan føre til endringer i kulturen og fellesskapet.

## **Kritikk – usikkerhetsmomenter**

Fremstillingen foran kan kanskje virke noe ubalansert, men det var for oss veldig vanskelig å finne noen negative kommentarer eller momenter å trekke frem verken fra medarbeiderundersøkelsene, eller fra intervjuene.

Av forskjellige årsaker fikk vi ikke intervjuet tre av de ansatte på avdelingen, og det er derfor mulig at vi hadde sittet igjen med et noe mer balansert resultat etter analysen enn det vi sitter igjen med pr i dag.

## Litteraturliste

- Alvesson, Mats (2002): *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Abstrakt Forlag
- Haukedal, Willy (2001): *Arbeids- og lederpsykologi*. Oslo: J.W. Cappelens Forlag AS
- Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede og Michael Minkov (2010): *Kulturer & organisationer*. København: Handelshøjskolens Forlag
- Holm, Søren (1998): "Viden og vidensproduksjon". I: *Spørsmålet bestemmer metoden. Forskningsmetoder i sykepleie og andre helsefag*. Margarethe Lorensen (red.). Oslo: Universitetsforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2008): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget
- Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen (2010): *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS
- Johannesen, John-Arild og Bjørn Olsen (2008): *Positivt lederskap – Jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget
- Knizek, Birthe Loa (1998): "Interview – design og perspektiv". I: *Spørsmålet bestemmer metoden. Forskningsmetoder i sykepleie og andre helsefag*. Margarethe Lorensen (red.). Oslo: Universitetsforlaget
- Løgstrup, Knud Eilert (2000): *Den etiske fordring*. Oslo: J.W. Cappelens Forlag AS
- Matthiesen, Stig Berge (2005): "Hvorfor trives vi så godt? Om jobbtilfredshet i det moderne". I: *Den dyktige medarbeider. Behov og forventninger*. Ståle Einarsen og Anders Skogstad (red.). Bergen: Fagbokforlaget
- Skogstad, Anders (2011): "Psykososiale faktorer i arbeidet". I: *Det gode arbeidsmiljø*. 2. utgave. Ståle Einarsen og Anders Skogstad (red.). Bergen: Fagbokforlaget
- Wadel, Cato (1991): *Feltarbeid i egen kultur*. Flekkefjord: SEEK AS



## **Appendiks/Vedlegg**

### ***Vedlegg 1: Intervjuguide***

# ***INTERVJUGUIDE***

Semistrukturert intervju, jf s 137: "...overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan variere. Forskeren kan bevege seg frem og tilbake i intervjuguiden."

## **DEL I**

Introduksjon av tema, fortelle om oppgaven vår

Skriftlig samtykke - Lydopptak

Bakgrunnsopplysninger

- navn, alder, stilling, hvor lenge ansatt i nåværende stilling, tidligere arbeidserfaring, etc

## **DEL II**

- 1) Hvordan har du det på jobb?
  - a. *Alternativt:* Hvordan er det å jobbe her?
  
- 2) Hva tenker du på når vi snakker om "et godt arbeidsmiljø"?
  
- 3) Beskriv en typisk arbeidsdag.
  - a. *Alternativt:* Hvordan ser en arbeidsdag ut?
  
- 4) *Bruk informantens egne ord, hvis mulig! Du sa i [ex spm 3] at "...", eller brukte ordet "...". (finn de positivt ladde ordene og gjenbruk disse)*
  - a. Fortell en/flere historie(r) som illustrerer en "... " dag.
  
- 5) Hvilke (tre? fem? ikke fast antall?) faktorer anser du som viktigst for å skape trivsel på arbeidsplassen? Begrunn.
  - a. Stikkord som beskriver hvorfor du trives på jobben. Begrunn, eksempler.
  
- 6) Hva motiverer deg på jobb?
  
- 7) Hva kan få deg til å mistrives på jobb?