



UNIVERSITETET I  
NORDLAND

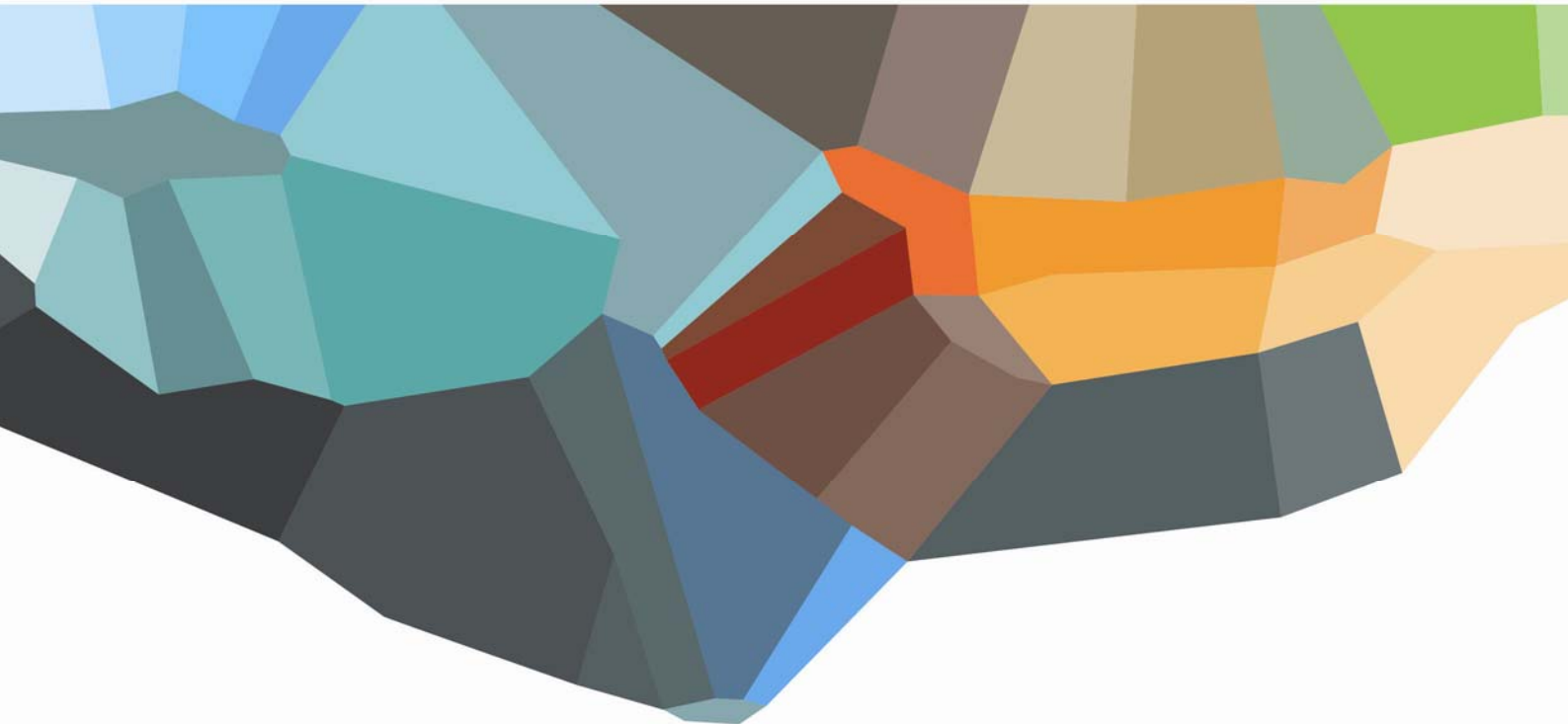
# MASTEROPPGAVE

## **”Er verdibasert ledelse prisgitt konteksten den skal virke i?”**

**En empirisk studie av Skatteetatens  
implementering av verdibasert ledelse.**

**Frank Ove Olsen, Stein Birger Ringseth  
og Bjørn Mariussen**

BE323E  
Masteroppgave MBA  
Universitetet i Nordland  
15.desember 2011





# Forord

De 10 bud består av 74 ord, den amerikanske grunnloven består av 3 896 ord, EU-direktiv for import av karameller består av 26 911 ord. Står vi midt i en utvikling der det stadig blir vanskeligere å ”se skogen for bare trær?”

Vi ønsket gjennom vår masteroppgave å kunne fordype oss i tema rundt ledelse og ledelsesutfordringer i en stor kompetansebedrift. Spesielt interessant for oss var det å kunne se nærmere på hvordan verdibasert ledelse ivaretas i en virksomhet som historisk sett i stor grad har vært regel- og målstyrt. Vårt valg falt på å gjøre en studie av hvordan Skatteetaten håndterer dette.

Det å få muligheten til fordype seg i et slikt arbeide, har for oss vært en spennende og lærerik prosess. Det har blitt mange timer på biblioteket og på internett der vi har skaffet oss oversikt over relevant litteratur og empiri, som har gitt oss berikende stunder bak bøker og artikler. Best av alt har likevel vært alle de gangene vi har møttes for å gjennomgå ulike delutkast til oppgaven samt diskutere problemstillinger, litteratur og funn. Veldig krevende, og til tider frustrerende, med tre hoder som til tider har hatt ulike innfallsvinkler til både innhold, problemstilling og struktur. Samtidig ser vi at det nettopp er vår forskjellighet i disse brytnings- og sparringsrundene som har vært mest verdifull, som har gitt oss aller mest læring.

Vi føler at vi gjennom hele masterstudiet har tatt gode faglige skritt som har gitt oss forutsetninger til å ta fatt på denne oppgaven. Takk til både forelesere og medstudenter for dette. Våre arbeidsgivere, som har tilrettelagt for oss slik at det har vært mulig å gjennomføre dette masterprogrammet i kombinasjon til jobb, fortjener også en stor takk.

Stor, stor takk til Ingunn Elvekrok, som har vært vår veileder på denne masteroppgaven. Hun har vært engasjerende, støttende, kritisk, nysgjerrig og coachende hele veien, enten vi har kommunisert på mail, telefon, skype eller i møter. Takk Ingunn.

En stor takk rettes også til alle hjelperne vi har hatt i Skatteetaten. Her vil vi nevne Susanne Molnar som velvillig har stilt opp og svart på våre spørsmål rundt Skatteetatens

ledelsesplattform, Yngve Brox-Helberg som har bistått oss i det å få overført vår spørreundersøkelse elektronisk til Conformat, vår pre-test gruppe for spørreundersøkelsen som besto av Tore Skjerpen, Siw Inger Monsen og Eivind Kaspersen, samt alle andre gode lederkollegaer i Skatt nord som har bidratt med sine svar slik at vi fikk et godt vurderingsgrunnlag for vår oppgave. Stein Markussen ved Nordnorsk lederutvikling, har også vært verdifull som diskusjonspartner og han har også gitt oss tips i forhold til relevant litteratur knyttet til temaet verdibasert ledelse. Takk til deg også Stein.

Avslutningsvis ønsker vi også å rette en stor takk til dere der hjemme for overbærenheten med at vi til tider har vært mye fraværende, både fysisk og mentalt.

Vi håper til slutt at våre ord i denne oppgaven kan gi grunnlag for undring for flere enn oss.

God lesning!

Bodø 15.desember 2011

Frank Ove Olsen

Stein Birger Ringseth

Bjørn Mariussen

## Sammendrag

Vår motivasjon for valg av problemområde, har sitt utspring i at Skatteetaten i 2009 presenterte en ny ledelsesplattform som en del av etatens nye HR-strategi. Denne vil være gjeldende frem til 2015. Den nye ledelsesplattformen synliggjør at verdibasert ledelse skal ligge som hovedforankring i måten ledelse i etaten nå skal utøves på.

Vi har i denne studien sett på hvor langt Skatteetaten har kommet i sin implementering av verdibasert ledelse. Vi har også vurdert kontekstens betydning, og da om vi kan se hvordan eksterne og interne rammefaktorer påvirker måten virksomheten styres på. Vi har spurt oss selv om det er mulig å utøve verdibasert ledelse uavhengig av konteksten denne ledelsesformen skal virke i. I tillegg har vi også ønsket å få svar på om lederfokus i virksomheten påvirkes av de nevnte rammefaktorene. Vi har derfor reist følgende problemstilling ” *I hvor stor grad er verdibasert ledelse implementert i Skatteetaten, og hvordan påvirker eksterne og interne rammebetingelser mulighetene til å drive verdibasert ledelse?*”

Som metode har vi valgt et case-studie av Skatteetaten. Vi har innhentet primærdata gjennom en spørreundersøkelse vi har gjennomført blant lederne i Skatt nord og sekundærdata gjennom tilgjengelig informasjon i Skatteetaten.

Sentralt i vår teoridel er beskrivelsen av det ideologiske skillet mellom regelstyring, målstyring og verdistyring. Disse styringsformene har ulike kjennetegn som vi har vurdert opp mot de funn vi har gjort i våre primær- og sekundærdata.

Vår studie har avdekket at Skatteetaten har utfordrende rammebetingelser knyttet til det å få verdistyring til å bli den førende styringsformen i etaten. Vi har konstatert at de føringene som gis fra Finansdepartementet i meget stor grad preges av regel- og målstyring. Denne styringsformen er i stor grad videreført internt i Skatteetaten. Vi konkluderer med at styringsformen i Skatteetaten så langt i relativt liten grad er preget av verdistyring. Videre konkluderer vi med at Skatteetaten ikke fritt kan velge styringsformer uten å først se hen til hvilken kontekst denne er en del av. Konteksten legger klare føringer og begrensninger for styrings- og ledelsesform.

## Abstract

Our motivation for selecting the problem area has its source in the Norwegian Tax Administration's introduction in 2009 of a new management platform as part of the agency's new HR strategy. This will apply until 2015. The new management platform demonstrates that values-based leadership will remain as the main anchor in the way leadership will now be exercised in the agency.

In this study we have looked at how far the Tax Administration has come in its implementation of values-based leadership. We have also considered the importance of context and how the external and internal framework of factors affects the way business is managed. We have asked ourselves whether it is possible to perform values-based leadership regardless of the context of this form of leadership. In addition, we also wanted to know whether management focus in business is affected by the aforementioned framework factors. We have therefore raised the following issue: "To what extent has values-based leadership been implemented in the Tax Administration, and how do external and internal parameters affect its opportunities to perform values-based leadership?"

As a method we have chosen a case study of the Tax Administration. We have collected primary data through a survey we conducted among the leaders and secondary data through available information in the Tax Administration. In our theoretical part we describe the ideological distinction between governance by rules, performance governance and values governance. These governance types have different characteristics that we have considered in comparison to the findings we have made in our primary and second data.

Our study has revealed that the tax authorities have challenging conditions attached to succeeding in making values governance the leading form of management in the agency. We have noted that the guidelines provided by the Ministry of Finance are highly influenced by rules and scorecards. This control method is largely maintained within the Tax Administration. We conclude that the control method of the Tax Administration so far has been relatively small due to value leadership. Furthermore, we conclude that the tax authorities cannot freely choose governance without first considering the context which lays down clear guidelines and places limits on the management and governance form.

# Innhold

<b>Forord</b> .....	2
<b>Sammendrag</b> .....	4
<b>Abstract</b> .....	5
<b>Figurfortegnelse/tabellfortegnelse</b> .....	8
<b>1. Innledning</b> .....	9
1.1. Bakgrunn for valg av området .....	10
1.2. Tema .....	11
1.3. Problemstilling.....	13
1.4. Forskningsmodell for oppgaven .....	15
1.5. Avgrensninger .....	17
1.6. Sentrale begrepsavklaringer .....	17
1.7. Bakgrunnsinformasjon om Skatteetaten.....	18
1.8. Oppbygging av oppgaven .....	20
<b>2. Teoretisk rammeverk</b> .....	21
2.1. Styring av organisasjoner .....	22
2.1.1. Regelstyring.....	22
2.1.2. Resultat - og målstyring .....	23
2.1.3. Verdistyring .....	24
2.1.4. Regel-, resultat/mål- og verdi-styring som integrerte styringsmekanismer. ....	25
2.2. Ledelse av organisasjoner .....	26
2.2.1. Administrativt lederskap.....	26
2.2.2. Kulturelt lederskap.....	27
2.2.3. Relasjonell ledelse .....	29
2.2.4. Verdibasert ledelse.....	30
2.3. Eksterne rammer .....	33
2.3.1. Nasjonale verdi- og kulturdimensjoner .....	34
2.3.2. Organisasjonsmessige verdi- og kulturdimensjoner.....	36
2.4. Arbeidsform .....	36
2.4.1. Tidsavbrudd og dybdefokus.....	37
2.4.2. Mulighet til å styre egen tid .....	39
2.5. Arbeidsoppgaver.....	39
2.5.1. Medarbeideroppfølging og egenutvikling .....	40
2.6. Leders handlingsrom.....	41
2.6.1. Arbeidsform og arbeidsområder - Leders handlingsrom .....	41
<b>3. Metode</b> .....	43
3.1. Valg av forskningsdesign.....	44
3.2. Datautvalg.....	45
3.3. Utarbeidelse av spørreskjema .....	45
3.4. Validitet og reliabilitet.....	48
3.5. Metoderefleksjon og etiske overveielser .....	49
<b>4. Funn</b> .....	51
4.1. Eksterne rammebetingelser fra Finansdepartementet.....	52
4.2. Generelle funn om Skatteetaten .....	53

4.2.1.	Skatteetatens styringsform .....	53
4.2.2.	Skatteetatens strategier .....	55
4.2.3.	Skatteetatens kulturplattform .....	56
4.2.4.	Skatteetatens etiske retningslinjer .....	58
4.2.5.	Styring og internkontroll .....	59
4.2.6.	Forvaltnings- og kontrolletat .....	60
4.2.7.	Interne prosesser .....	61
4.2.8.	Leder- og medarbeiderutvikling .....	62
4.2.9.	Medarbeiderundersøkelsen .....	63
4.3.	Skatteetatens lederplattform .....	64
4.3.1.	Presentasjon av Skatteetatens ledelsesplattform - hoveddokument	65
4.4.	Spørreundersøkelsen .....	67
4.4.1.	Spørsmål lederplattformen .....	67
4.4.2.	Utdypende prosasvar fra respondentene .....	78
4.5.	Arbeidsform .....	79
4.6.	Arbeidsområder .....	82
<b>5.</b>	<b>Drøfting .....</b>	<b>85</b>
5.1.	Ekstern rammer og føringer .....	86
5.1.1.	Nasjonale kultur- og verdidimensjoner .....	86
5.1.2.	Organisasjonsmessige kultur- og verdidimensjoner .....	87
5.2.	Interne rammer og føringer .....	88
5.2.1.	Skatteetatens styringsform .....	88
5.2.2.	Ledelsesplattformen .....	93
5.3.	Lederfokus .....	100
5.3.1.	Leders etterlevelse .....	100
5.3.2.	Aksept ledelsesplattform .....	101
5.3.3.	Arbeidsform .....	102
5.3.4.	Arbeidsområder .....	105
5.3.5.	Handlingsrommet .....	108
<b>6.</b>	<b>Konklusjon .....</b>	<b>111</b>
<b>7.</b>	<b>Avslutning og innspill .....</b>	<b>118</b>
	<b>Litteraturliste .....</b>	<b>122</b>
	<b>Vedlegg .....</b>	<b>124</b>



# Figurfortegnelse/tabellfortegnelse

## Figurer

Figur 1: Oversikt over noen elementer og sammenhenger som påvirker vårt tema.....	12
Figur 2: Forskningsmodell.....	15
Figur 3: Organisasjonskart for Skatteetaten.....	19
Figur 4: Løkdigrammet/lagvis kultur.....	28
Figur 5: Organisasjonskart for Skattedirektoratet.....	53
Figur 6: Oversikt over visjon, verdigrunnlag, virksomhetsstrategier og målbilde for HR-området....	55
Figur 7: Illustrasjon av Skatteetatens kulturvifte.....	57
Figur 8: "Policy for intern styring og kontroll".....	60
Figur 9: Oversikt over hvordan Skatteetaten gjennomfører leder- og medarbeider-oppfølgning.....	62
Figur 10: Oversikt fra Skatteetatens samtaleskjema for utviklingssamtaler.....	63
Figur 11: Oversikt over Skatteetatens spørsmål i medarbeiderundersøkelsen.....	64
Figur 12: Illustrasjon fra Skatteetatens folder "Ledelse i Skatteetaten".....	65
Figur 13: Oversikt fra Skatteetatens folder "Ledelse i Skatteetaten".....	67

## Tabeller

Tabell 1: Faktorer som virker belastende i lederarbeidet.....	38
Tabell 2: Svarfordeling på spørsmål vedr. lederplattformen "Vise retning".....	68
Tabell 3: Svarfordeling på spørsmål vedr. lederplattformen "Vise retning", og leders syn på viktigheten av fokuset.....	69
Tabell 4: Svarfordeling på spørsmål vedr. lederplattformen "Skaper resultater".....	70
Tabell 5: Svarfordeling på spørsmål vedr. lederplattformen "Skaper resultater", og leders syn på viktigheten av fokuset.....	71
Tabell 6: Svarfordeling på spørsmål vedr. lederplattformen "Utvikler medarbeidere og team".....	72
Tabell 7: Svarfordeling på spørsmål vedr. lederplattformen "Utvikler medarbeidere og team" og leders syn på viktigheten av fokuset".....	73
Tabell 8: Svarfordeling på spørsmål vedr. lederplattformen "Driver endring".....	74
Tabell 9: Svarfordeling på spørsmål vedr. lederplattformen "Driver endring" og leders syn på viktigheten av fokuset.....	75
Tabell 10: Svarfordeling på spørsmål vedr. leders syn på avbrudd.....	80
Tabell 11: Svarfordeling på spørsmål vedr. leders syn på dybdefokus.....	81
Tabell 12: Svarfordeling på spørsmål vedr. leders syn på om de kan styre egen arbeidstid.....	82
Tabell 13: Svarfordeling på spørsmål vedr. leders fokus på forskjellige arbeidsoppgaver.....	83

## Vedlegg

Vedlegg 1: Sammenhengen i oppgaven	
Vedlegg 2: Virksomhetsstrategier for Skatteetaten 2010-2015	
Vedlegg 3: HR-Strategi for Skatteetaten	
Vedlegg 4: Ledelse i Skatteetaten	
Vedlegg 5: Skatteetatens kulturvifte	
Vedlegg 6: Policy for intern styring og kontroll	
Vedlegg 7: Spørreundersøkelsen	
Vedlegg 8: Spørreundersøkelsens prosasvar	

# 1. Innledning

I dette kapitlet vil vi gi en orientering om hva vi har valgt å se på i vår utredning og hvordan vi har valgt å tilnærme oss dette. Videre vil vi presentere bakgrunnen for valg av tema.

Sentralt i kapitlet er å redegjøre for vår problemstilling med underspørsmål samt presentasjon av vår forskningsmodell. I denne sammenhengen vil vi også redegjøre for de avgrensninger vi har foretatt, samt sentrale begreper.

Vi vil også presentere bakgrunnsinformasjon om Skatteetaten, som vi baserer vårt case-studie på. Avslutningsvis presenteres oppbyggingen av oppgaven.

*Uvitenskap løser ingen problemer.*

Benjamin Disraeli

## 1.1. Bakgrunn for valg av området

Vi har alle tre vært ledere i en del år innen offentlig forvaltning, to av oss i Skatteetaten og en i Fiskeridirektoratet. Det å være leder byr daglig på utfordringer og dilemmaer. Hva er det viktig at jeg prioriterer og bruker tiden min til, hvordan lede på en måte som både sikrer best mulig måloppnåelse og størst mulig medarbeidertilfredshet, hvordan oppleves jeg som leder, hvordan takle små og store interessekonflikter som til tider kan oppstå, hvordan ivaretar jeg helheten innad i egen avdeling, region, etat og mot eksterne samarbeidspartnere og øvrige interessenter på en best mulig måte og hvordan prioritere mellom jobb og familie/fritid på en måte som blir balansert?

Masterstudiet som vi påbegynte for ca. 2 år siden, har for oss vært en svært nyttig arena for å få faglig påfyll. Erkjennelsen av at utøvelse av ledelse ofte kan være kontekstavhengig, er noe vi gjennom studiet har fått et langt mer bevisst forhold til. Det at vi har hatt med oss lang erfaring fra arbeidslivet, og da både i fagstillinger og som ledere, har gjort at vi har opplevd at vi har hatt mange ”knagger” å relatere fagene og de ulike emnene til. Diskusjoner med andre studenter og forelesere har også medført at vi har fått en gylden mulighet til å dele erfaringer og refleksjoner knyttet til det å være leder. Opplevelsen av egen læring gjennom disse to årene har derfor vært stor.

Når vi skulle velge tema og problemstilling for denne masteroppgaven, så vi at det i utgangspunktet var mange områder vi gjerne kunne tenkt oss å borte dypere ned i. Tema som gikk i retning av effektivt lederskap, leder- og medarbeidertilfredshet, innhold i arbeidsoppgaver og ledertrykket rundt det å ivareta administrative oppgaver, potensialet i selvledelse og kreativ ledelse samt betydningen av framsnakking som et sentralt kulturelement i en organisasjon, ble alle vurdert som potensielle utgangspunkt for valg av problemstilling.

Etter hvert dro diskusjonene seg mer i retning av at vi ønsket å omhandle et tema som var litt nytt og lite utforsket i teori og empiri, samtidig som temaet skulle oppleves som spesielt nyttig for minst en av våre arbeidsgivere. Etter å ha lest og reflektert en del hver for oss, endte vi alle med et stort engasjement rundt temaet verdibasert ledelse. Når Skatteetaten i tillegg har valgt å utvikle sin ledelsesplattform rundt verdibasert ledelse som fundament, ble valget av den grunn også enklere. Vi så også at flere av de ulike temaene vi tidligere hadde diskutert

som aktuelle fokusområder i denne masteroppgaven, også hadde klare grensesnitt mot dette temaet.

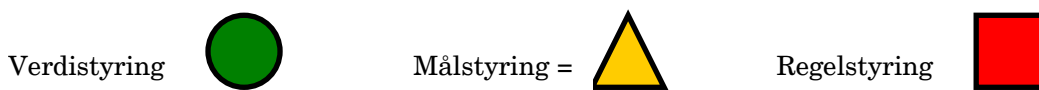
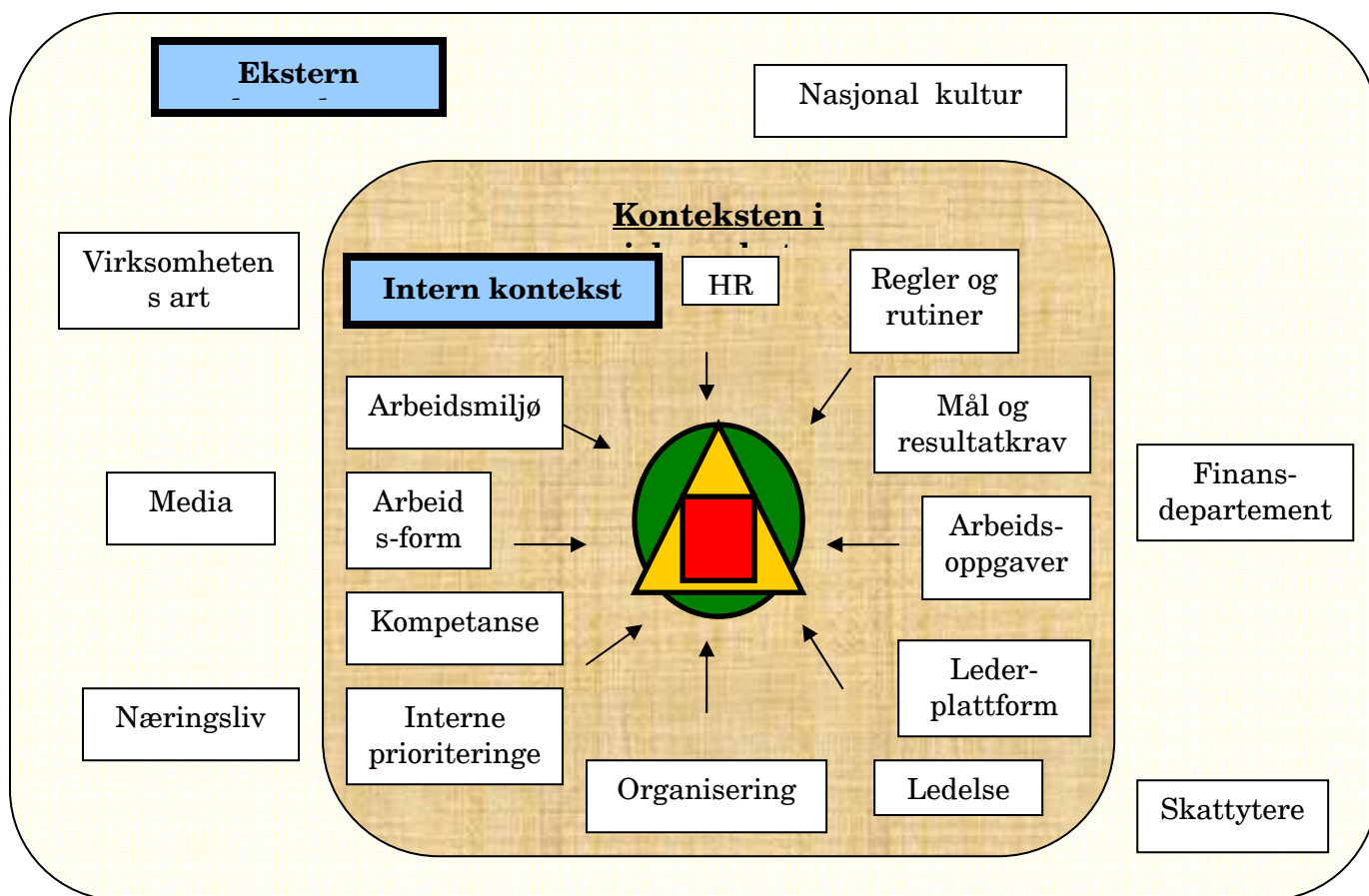
## 1.2. Tema

Tilnærmingen til hvordan organisasjoner velger å styre egen virksomhet varierer. Valget vil avhenge av hva man opplever som den mest hensiktsmessige måten å styre en virksomhet på. Denne vurderingen er subjektiv, og vil i praksis variere mellom ulike bedriftsledere, organisasjonstyper og bransjer. Litteraturen skiller mellom regelstyring, målstyring og verdistyring som ulike ideologiske tankesett til hvordan organisasjoner kan styres. Disse kan til en viss grad rendyrkes, men i praksis vil man finne ulike variasjoner som inkluderer alle disse tre styringsformene.

Verdibasert ledelse handler om at organisasjonen definerer noen nøkkel- eller grunnverdier som man ønsker at hele organisasjonen skal etterleve. Tenkningen er at dette vil være den beste og mest effektive måten å lede på, for å nå organisasjonens strategier, mål og visjon. Verdibasert ledelse er en relativt moderne ledelsesform, som har fått stadig mer omtale i faglitteratur og i media de siste årene.

Skatteetaten har valgt verdibasert ledelse som fundament i sin ledelsesplattform. Det å gå nærmere inn og se på hvor implementert denne ledelsesformen er i Skatteetaten og hva som understøtter denne ambisjonen, er temaet i denne oppgaven. I dette ligger det implisitt at vi også vil belyse sider som drar i andre retninger, og da mot det som ovenfor er betegnet som henholdsvis regelstyring og målstyring. Betydningen av konteksten som premissleverandør for å kunne utøve verdibasert ledelse i Skatteetaten, trekker vi også inn i denne diskusjonen.

Vi har utarbeidet følgende modell som beskriver noe av kompleksiteten rundt forhold som vil være med på å kunne si noe om hva som påvirker og setter føringer for hvordan Skatteetaten styres og ledes.



**Figur 1: Oversikt over noen elementer og sammenhenger som påvirker vårt tema.**

Den store boksen, som vi ovenfor har benevnt som ”konteksten i virksomheten”, viser variabler som Skatteetaten selv i stor grad kan kontrollere og anvende for å styre egen virksomhet.

På utsiden av den interne konteksten har vi tegnet inn eksterne interessenter samt andre rammefaktorer som Skatteetaten i stor grad vil måtte forholde seg til. Dette vil altså være forhold som det vil være langt mer krevende å påvirke, modellere og endre. Skatteetatens handlingsrom i forhold til styring vil derfor også være påvirket av ekstern kontekst, og da flere eksterne variabler.

Ovennevnte modell viser at det er en rekke forhold og variabler som påvirker hvordan Skatteetaten styres og ledes. Noen av disse ligger som ytre rammebetingelser som i stor grad setter føringer som etaten må forholde seg til. Andre forhold vil i langt større grad ligge innenfor etatens eget handlings- og beslutningsrom. Bildet er derfor sammensatt og

komplekst. Innenfor rammene på denne oppgaven har vi derfor vært nødt til å foreta avgrensninger, og vi går derfor nærmere inn og belyser enkelte av disse variablene.

### **1.3. Problemstilling**

Med utgangspunkt i ovennevnte spør vi:

**I hvor stor grad er verdibasert ledelse implementert i Skatteetaten, og hvordan påvirker eksterne og interne rammebetingelser mulighetene til å drive verdibasert ledelse?**

Problemstillingen vil bli belyst og drøftet med utgangspunkt i følgende underliggende spørsmål:

- 1) Hvordan påvirker sentrale eksterne rammefaktorer Skatteetatens mulighet til selv å velge styrings- og ledelsesform?
- 2) Hvordan påvirker sentrale interne rammefaktorer og aktiviteter i Skatteetaten styringsformen i virksomheten?
- 3) I hvor stor grad opplever lederne i Skatteetaten at de greier å etterleve forventningene som kommuniseres gjennom ledelsesplattformen?
- 4) I hvor stor grad opplever lederne i Skatteetaten at forventningene som tydeliggjøres gjennom ledelsesplattformen er sentrale i forhold til Skatteetatens måloppnåelse?
- 5) Hva kjennetegner arbeidsformen blant lederne i Skatteetaten?
- 6) Hvilke fokus har lederen i Skatteetaten innenfor ulike arbeidsområder?
- 7) Hvilket handlingsrom har lederne i Skatteetaten relatert til arbeidsform og arbeidsområder?

Spørsmål nr. 1 vil bli belyst gjennom å se på betydningen Finansdepartementet, som overordnet styringsorgan, har for Skatteetatens eget handlingsrom for selv og fritt kunne velge styrings- og ledelsesform. Finansdepartementets føringer til Skatteetaten vil derfor være en ekstern rammefaktor (ytre kontekst) som vil ha betydning for Skatteetatens mulighet til å implementere verdistyring og verdibasert ledelse som fundament for ledelse.

I tillegg går vi nærmere inn på norske kultur- og verdidimensjoner. Dette er dimensjoner som preger befolkningen generelt, og da også medarbeidere og ledere i Skatteetaten. Disse dimensjonene ligger der som rammefaktorer, og vil være med på å kunne fortelle oss om disse samsvarer med prinsippene for ledelse og styring som verdibasert ledelse bygger på.

Spørsmål nr. 2 vil bli belyst med å ta utgangspunkt i etatsintern dokumentasjon og se denne opp mot relevant teori. Formålet er her å avdekke hvorvidt Skatteetaten reelt sett gir de rammebetingelsene internt som man er avhengige av for å kunne lykkes med å forankre verdibasert ledelse som fundament i måten ledelse utøves på.

I spørsmål nr. 3 tar vi utgangspunkt i vår spørreundersøkelse, der vi kartlegger hvorvidt lederne opplever at de greier å leve opp til forventningene i ledelsesplattformen. Dette vil være en viktig indikator på i hvor stor grad verdibasert ledelse i dag er implementert i måten ledelse utøves på i Skatteetaten.

Spørsmål nr. 4 har som formål å belyse ledernes aksept av etatens ledelsesplattform. Vi betrakter dette som en sentral betingelse for å kunne lykkes med å få lederne til å etterleve innholdet og føringene som Skatteetatens ledelsesplattform anfører.

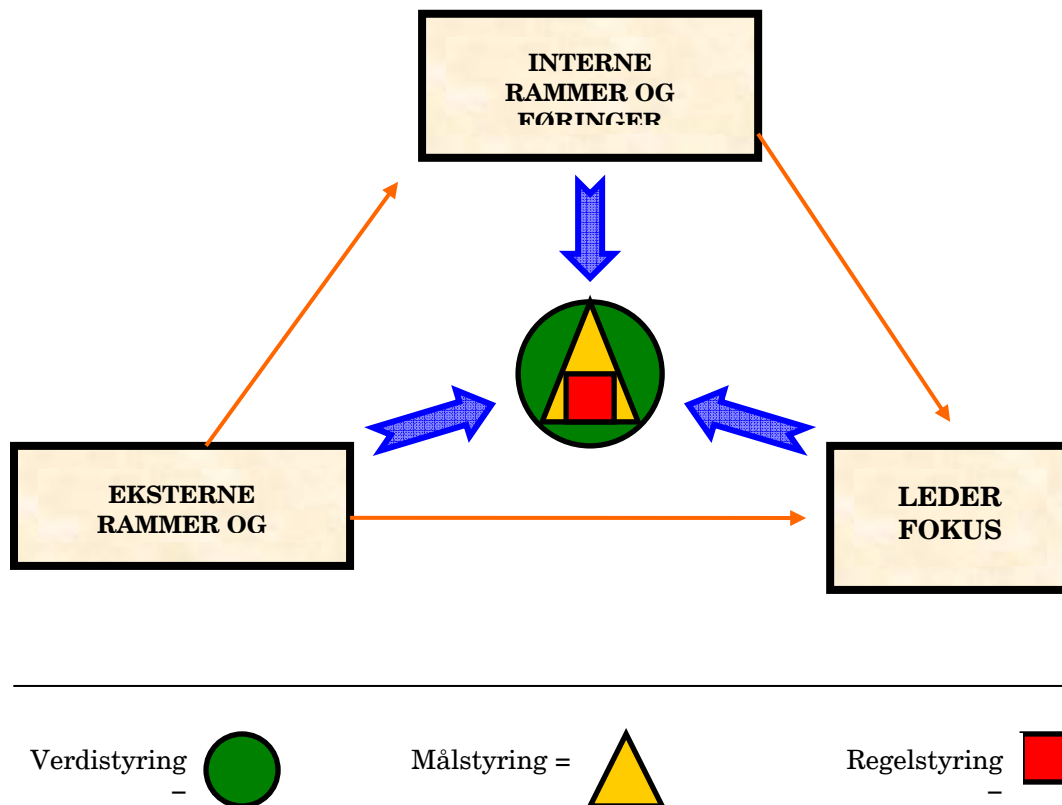
Spørsmål nr. 5 har som formål å belyse arbeidsformen hos lederne i Skatteetaten og hvilke ønsker de har i så henseende. Gjennom å sammenligne denne med det som kjennetegner arbeidsformen hos andre ledere, vil dette være med å belyse i hvor stor grad verdibasert ledelse er implementert i Skatteetaten.

Spørsmål nr. 6 har som formål å kartlegge hvilke arbeidsområder lederne bruker ledertiden sin til, og hvilke ønsker de har i så henseende. Dette vil gi oss gode indikasjoner på om lederne reelt sett har det ledelsesfokuset som verdibasert ledelse setter klare føringer til.

Spørsmål nr. 7 har som formål å kartlegge handlingsrommet lederne i Skatteetaten opplever å ha relatert til egen arbeidsform og valg av arbeidsområder. Dette som følge av at handlingsrommet lederne har, vil ha direkte innvirkning på forutsetningen og muligheten for å kunne utøve verdibasert ledelse.

#### 1.4. Forskningsmodell for oppgaven

Basert på ovennevnte problemstilling, vil vi i denne oppgaven se på følgende områder og sammenhenger.



**Figur 2: Forskningsmodell for hvordan eksterne og interne rammer og føringer samt lederfokus påvirker styringsformen i virksomheten**

I relasjon til faktoren ”Eksterne rammer og føringer”, vil vi både se på betydningen Finansdepartementet har som premissleverandør i kraft av å være overordnet styringsorgan, samt nasjonale verdi- og kulturdimensjoner som rammeverk, jfr. underspørsmål nr. 1 til problemstillingen.

I relasjonen til faktoren ”Interne rammer og føringer” vil vi se nærmere på en del sentrale etatsinterne aktiviteter og dokumentasjon som i den forbindelse er utarbeidet. Dette



omhandler derfor det interne rammeverk som Skatteetaten selv har utarbeidet, jfr. underspørsmål nr. 2 til problemstillingen.

Faktoren "Lederfokus", vil omhandle etterlevelse av og lederlojalitet til Skatteetatens ledelsesplattform. I tillegg ser vi på sentrale kjennetegn i forhold til arbeidsform og arbeidsområder blant lederne i Skatteetaten og handlingsrommet knyttet til dette, jfr. underspørsmål nr. 3, 4, 5, 6 og 7 til problemstillingen.

Eksterne og interne rammebetingelser/føringer samt lederfokus er alle sentrale elementer for hvordan en virksomhet blir styrt på. Det finnes også en avhengighet mellom disse, og da gjennom at ytre rammebetingelser påvirker og gir føringer for det interne handlingsrommet og betingelsene. Disse vil da igjen være med på å påvirke lederfokus og organisasjonskulturen i virksomheten. I tillegg vil det vi har benevnt som eksterne og interne rammer og føringer, samt lederfokus, alle direkte påvirke hvordan en virksomhet vil bli styrt og ledet.

I teorien skilles det mellom 3 hovedtilnærminger for hvordan virksomheter styres på. Dette er verdistyring, målstyring og regelstyring. En vesentlig implisitt forutsetning for vår tilnærming for å besvare oppgavens problemstilling, er å betrakte summen av styring i en virksomhet som relativt konstant. Videre at det i praksis ikke vil være mulig kun å rendyrke en styringsform (Håkonsen og Nybrodahl, 1998). Det som da blir avgjørende, er styrkeforholdet mellom de tre styringsformene. Hvordan vektingen er mellom disse, vil derfor påvirke og sette føringer for måten ledelse utøves på.

Styrkeforholdet og da vektingen mellom de tre styringsformene vil variere mellom ulike virksomheter. Utfordringen blir å finne en hensiktsmessig balanse med utgangspunkt i den enkelte virksomhets subjektive ønsker og behov.

**Det ene hovedmålet med denne oppgaven, er å gå inn å se på en del sentrale forhold som vil være med på å belyse omfanget av henholdsvis regel-, mål-, og verdistyring i Skatteetaten.** I ovennevnte modell synliggjøres disse gjennom ulike symboler, der rød firkant, gul trekant og grønn sirkel illustrerer henholdsvis regel-, mål-, og verdistyring. Skatteetaten har tilkjennegitt at de ønsker å ha verdistyring og verdibasert ledelse som fundament i måten ledelse utøves på. Med dette som utgangspunkt, blir det da også et

implisitt mål for etaten å vekke ned og begrense regel- og målstyring (Håkonsen og Nybrodahl, 1998).

**Det andre hovedmålet med denne oppgaven, er å se på i hvor stor grad ytre og indre rammebetingelser samt lederfokus har påvirket implementeringen av verdistyring i Skatteetaten.** Dette synliggjøres i modellen gjennom at det går piler direkte fra faktorene ”Eksterne rammer og føringer”, ”Interne rammer og føringer” og ”Lederfokus” til de ulike styringsformene.

### **1.5. Avgrensninger**

Studien omhandler ikke analyser og vurderinger rundt valg av styrings – og ledelsesform i forhold til effektivitet. Vårt utgangspunkt har vært at Skatteetaten selv har tilkjennegjort at verdistyring og verdibasert ledelse skal være fundamentet i måten etaten skal styres og ledes på. Vi foretar dermed ingen kost- nyttevurderinger eller effekt- målinger knyttet til ulike styrings- eller ledelsesformer, men avgrenser oss til å se på i hvor stor grad Skatteetaten har greid å implementere verdistyring og verdibasert ledelse som fundament i måten etaten styres og ledes på.

Våre funn begrenser seg også til de dokumenter og forhold som vi har presentert. Disse er valgt ut fra den kunnskapen to av oss sitter med som ledere i Skatteetaten. Våre vurderinger begrenser seg følgelig til de presenterte funnene. Vi tar derfor høyde for at det vil være forhold utenfor de presenterte funnene som vil kunne være relevante for vår drøfting og konklusjon.

### **1.6. Sentrale begrepsavklaringer**

Vi ser behov for å tydeliggjøre hva vi har lagt i tre begreper som brukes og som kan forstås ulikt. Disse er:

#### **Arbeidsform**

Når begrepet arbeidsform er anvendt i denne oppgaven, er dette en samlebetegnelse på lederatferd som knytter seg til tidsavbrudd, mulighet til å styre egen tid samt leders mulighet til å gå mer i dybden i forhold til ulike lederoppgaver. Dette innebærer at lederatferd som for eksempel kan karakteriseres gjennom karismatisk, autoritær eller demokratisk lederstil, faller utenfor det vi legger i begrepet arbeidsform.

## Arbeidsområder

I vår spørreundersøkelse har vi inndelt arbeidsoppgavene hos lederne i hovedtypene strategiske oppgaver, medarbeider- og teamoppfølging, egenutvikling og administrative oppgaver. Når vi bruker begrepet arbeidsformer i denne oppgaven, er dette en samlebetegnelse på disse.

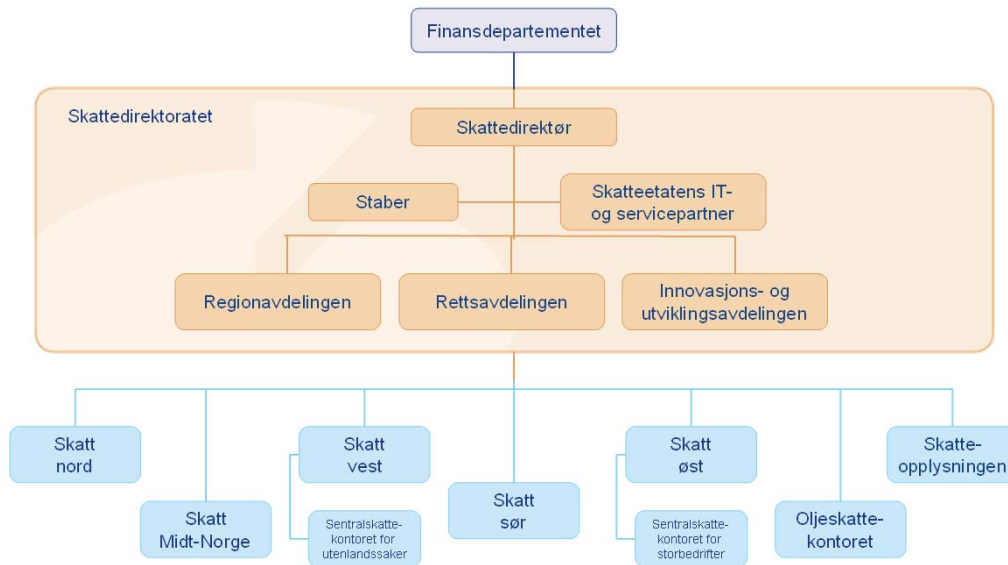
## Coaching

Teorien beskriver ulike former for coaching. Når vi bruker begrepet coaching i denne oppgaven, så er dette en betegnelse på en formalisert samtaleform mellom en over- og underordnet, der disse to partene betraktes som likeverdige. Et sentralt kjennetegn med denne samtaleformen, er at den overordnede gjennomgående stiller åpne spørsmål slik at den underordnede selv trenes i å reflektere seg frem til egne svar og løsninger. Hensikten med samtalen er å få frem og å utvikle potensialet hos den som blir coachet. I tillegg anses det som et sentralt mål å gjøre den som blir coachet mer selvstendig og trygg i sin arbeidsutførelse (Johannessen og Olsen, 2008).

### 1.7. Bakgrunnsinformasjon om Skatteetaten

Skatteetaten er en statlig virksomhet med ca. 6000 ansatte. Skatteetaten er underlagt Finansdepartementet og har som hovedoppgave å fastsette og innkreve riktige skatter og avgifter, samt ivareta et korrekt folkeregister for landet.

I 2008 gikk etaten over til å bli regionalisert med 5 regioner underlagt Skattedirektoratet. I tillegg er skatteopplysningen og oljeskattekontoret to spesialenheter underlagt Skattedirektoratet.



**Figur 3: Organisasjonskart for Skatteetaten**

De 5 regionene er i det vesentlige likt organisert. De er funksjonsorganisert og innehar følgende 5 avdelinger: Veiledning, Fastsetting, Kontroll og rettsanvendelse, Skattekrim og Innkreving. I tillegg har regionene en egen stabsenhet.

Sentrale oppgaver i regionene er å veilede borgerne i landet om forhold som vedrører folkeregistreringen og skatteplikten, sørge for at pliktige oppgaver som selvangivelser, flyttemeldinger, momsoppgaver med videre kommer inn og får korrekte fastsettelse, kontrollere innkomne oppgaver og regnskaper, fastsette skattepliktige inntekter samt sørge for at pliktig skatt blir innbetalt. Etaten har følgelig stor bredde og mangfold i oppgaver, og har mange profesjoner i organisasjonen. Skatteetaten er følgelig både en forvaltningsbedrift og en kompetansebedrift.

Som følge av den store omorganiseringen i 2008, ble det igangsatt en gjennomgang av etatens strategier. Denne gjennomgangen resulterte i nye overordnede virksomhetsstrategier. I sammenheng med dette, arbeidet Skatteetaten fram 3 verdier som skulle være førende i virksomheten samt nye HR-strategier for enheten. Tuftet på dette ble det videre jobbet fram en ny verdibasert ledelsesplattform som synliggjorde hvilke forventninger som stilles til ledelse i Skatteetaten.

## **1.8. Oppbygging av oppgaven**

Vi har i oppgaven forsøkt å holde en parallell struktur i de forskjellige kapitlene, slik at vi bearbeider område for område likt utover i de forskjellige kapitlene. Mer detaljert oversikt over vår arbeidsstruktur fremgår av vedlegg nr. 1.

Vi vil i kapittel 2 redegjøre for det teoretiske rammeverket som vi har lagt til grunn i vår utredning. I kapittel 3 presenterer vi vår metodiske tilnærming. Her ser vi på forskningsdesign, datautvalg og vår tilnærming til innsamling av primær og sekundærdata. Kapittelet avsluttes med metoderefleksjon og etiske overveielser.

Basert på den problemstillingen vi ønsker å utrede, samt den metodiske tilnærmingen vi har valgt, har vi i kapittel 4 presentert en rekke funn fra vårt case-studie av Skatteetaten. Svarene fra spørreundersøkelsen blant lederne i Skatt nord utgjør her en viktig del av det vi presenterer.

I kapittel 5 drøfter vi våre funn og teori opp mot vår problemstilling og underspørsmål. Disse analysene ender ut i en konklusjon som vi presenterer i kapittel 6. Kapittel 7 omhandler sluttrefleksjoner, ledelsesmessige og teoretiske implikasjoner samt betraktninger rundt videre forskning.

## 2. Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil vi gjennomgå teori som vi opplever som relevant for å kunne besvare oppgavens problemstilling.

Først ser vi i kapittel 2.1 nærmere på ledelsesteori som omhandler ulike styringsformer før vi deretter i kapittel 2.2 presenterer den teoretiske forankringen til de ulike ledelsesformene som Skatteetatens ledelsesplattform er inspirert av og knyttet opp til. I den forbindelse ser vi også på sammenhengen mellom de ulike styrings- og ledelsesformene.

Kapittel 2.3 omhandler nasjonale og organisasjonsmessige verdidimensjoner mens vi i kapittel 2.4 og 2.5 går nærmere inn på teori som knytter seg til henholdsvis arbeidsform og arbeidsområder for ledere. Kapitlet avsluttes med å redegjøre for teori som omhandler handlingsrommet for ledere.

*Vitenskapens historie viser hinsides all mulig tvil at revolusjonerende og betydelige fremskritt ikke bunner i erfaringslære, men i nye teorier.*

Ukjent

## 2.1. Styring av organisasjoner

Tilnærmingen til hvordan bedriftsledere velger å styre egen organisasjon varierer. Valget avhenger av hva man totalt sett opplever som den mest hensiktsmessige måten å styre en virksomhet på. Denne vurderingen er subjektiv, og vil i praksis variere mellom ulike bedriftsledere og organisasjoner. Litteraturen skisserer følgende tre tankesett/ideologier til hvordan organisasjoner kan styres:

- Regelstyring
- Resultat- og målstyring
- Verdistyring

Disse kan til en viss grad rendyrkes, men i praksis vil man finne ulike typer variasjoner som inkluderer alle disse tre styresettene.

### 2.1.1. Regelstyring

Regelstyring tar utgangspunkt i at den enkelte medarbeider må kontrolleres og detaljstyres. I en regelstyrt virksomhet er det etablert klare regler, instruksjoner og rutiner for hvordan den enkelte medarbeider skal forholde seg til ulike spørsmål og situasjoner (Håkonsen og Nybrodahl, 1998). Regelstyring kan defineres som ”... *instruksjon gjennom systematiske, skrevne og detaljerende anvisninger.*”(Jensen, 1998:7).

Tenkningen er at dersom man lykkes med å få medarbeiderne til å følge de reglene, rutine og instruksene som er etablert, så vil dette medføre at virksomheten når sine mål. I følge Håkonsen og Nybrodahl rettes fokus i en regelstyrt virksomhet mot hva og hvordan medarbeiderne skal gjøre ting. Videre at medarbeiderne innenfor dette tankesettet først og fremst betraktes som et virkemiddel for å nå virksomhetens mål.

Utfordringen med en for sterk regelstyring er at medarbeiderne slutter å tenke selv. Peter Beyer sier det på følgende måte: ”*Regelstyring kan også gjøre det unaturlig at gjøre det naturlige*” (Beyer, 2008:89). Hans poeng er at dersom man utelukkende ender opp med å jobbe etter regler og instruksjoner, så vil det som regel oppstå store problemer. Charles Taylor er inne på noe av det samme når han sier at: ”*En byråkrat kan tvinges av de reglene som utgjør hans rammebetingelser, til å treffe avgjørelser som han vet er i konflikt med humanitet og alminnelig fornuft*” (Taylor, 1998:21)

Regelstyring var dominerende på 1970-tallet, men mistet mye av sitt fotfeste til målstyring på starten av 1980-tallet. Dette ble først og fremst begrunnet i regelstyringens manglende fleksibilitet. Med økt konkurranse og økte krav fra markedet, opplevde man at det ble umulig å ha rutiner og regler som fundament i måten en virksomhet skulle styres på (Håkonsen og Nybrodahl, 1998).

### 2.1.2. Resultat – og målstyring

Målstyring er en betegnelse på en ledelsesprosess som tar utgangspunkt i ønskede resultater i stedet for regler, rutiner og aktiviteter. Målstyring innebærer at den som har tatt ansvar for et mål, systematisk følges opp og evalueres mot disse målene. Det ligger som en forventning at den som følges opp, selv skal synliggjøre eventuelle avvik fra avtalte mål og iverksette tiltak for å komme på rett kurs igjen (Stenberg, 1999).

Resultatrapportering og måloppfølging blir dermed helt sentrale aktiviteter i en målstyrt styringsform. Det vurderes som avgjørende at den enkelte medarbeider forstår og erkjenner individuelle og felles mål, og arbeider målrettet for å nå disse (Håkonsen og Nybrodahl, 1998).

Philip Selznick betrakter lederskap som ikke klarer å fastsette klare mål som uansvarlig. Han hevder at konsekvensene av det og ikke sette klare mål som kontinuerlig overvåkes, vil være at det i virksomheten vil fremtvinges ”... *beslutninger som reaksjon på umiddelbart press*” (Selznick, 1997:107). Hans poeng er at denne type beslutninger gjerne blir kortsiktige, og at man derfor står i fare for å skade selskapets resultatoppnåelse på lang sikt.

Selve utarbeidelsen av de konkrete målene en virksomhet setter seg, kan skje gjennom ulike prosesser. En variant er at dette er toppstyrt, men Stenberg poengterer viktigheten av at dette skjer gjennom prosesser som involverer medarbeiderne (Stenberg, 1999). Dette for å sikre og forankre eierskap til virksomhetens mål.

Etter at mål er besluttet, er det innenfor denne styringsformen vurdert som sentralt at medarbeiderne skal bruke all sin energi og sitt fokus på å nå disse. Hver enkelt medarbeider har da ”... *forpliktet seg til nødvendig handling mot og full lojalitet til de mål det er oppnådd enighet om*” (Stenberg, 1999:43).



På samme måte som for regelstyrt tilnærming, betraktes medarbeiderne innenfor et målstyrt tankesett mer som et virkemiddel enn at de er et mål i seg selv (Håkonsen og Nybrodahl, 1998).

### 2.1.3. Verdistyring

Verdier er et mangetydig begrep. Det kan for eksempel knyttes opp til vurderinger innenfor områder som, økonomi, politikk, teknologi, religion, miljøvern, yrkesetikk med videre. (Fløystad, 1999). Verdiene betraktes som selve kjernen i en kultur og sammen med normer, ritualer, symboler og språklige uttrykk påvirker de utviklingene av kulturen i en virksomhet. Verdiene er de som betraktes som å ha størst innvirkning på kulturen, og det er også verdiene som betraktes som mest krevende å påvirke eller endre. (Hofstede, 2010 og Strand, 2007).

Tom Colbjørnsen betrakter etablerte verdier i en organisasjon som standarder for hva som betraktes som ”akseptabelt og aktverdig” (Colbjørnsen, 2009). Han betrakter verdiene som standarder som all atferd i en organisasjon måles mot. Han hevder at verdiene, i samspill med rutiner, normer og symboler, i praksis vil legges sterke føringer på hvordan medarbeiderne i en virksomhet vil tenke og handle i ulike situasjoner.

Betydningen verdiene i en organisasjon i praksis kan ha, tydeliggjør han gjennom følgende utsagn: ”*Dersom ledelsen lykkes med å formidle verdier som medarbeiderne identifiserer seg med, og dersom verdiene er sammenfallende med medarbeidernes selvbylde og ønskede sosiale tilhørighet, utgjør dette sterke mekanismer til støtte for virksomhetens mål*” (Colbjørnsen, 2009:104).

Skal en virksomhet lykkes med verdistyring, forutsetter det derfor at ledelsen legger inn betydelig innsats og fokus rundt det å forankre verdiene blant medarbeiderne. Tenkningen er at etterlevelsen av verdiene er det som er den avgjørende faktoren med tanke på hvorvidt virksomheten skal lykkes med å nå sine strategier, mål og visjoner. Verdiene skal gjennomsyre alle valg, beslutninger og handlinger i en organisasjon. Lederne overfører også bevisst makt og kontroll til sine medarbeidere. En grunnleggende antakelse er at medarbeiderne vil vokse og utvikle seg mer med økt ansvar og myndighet (Håkonsen og Nybrodahl, 1998).

De fremholder videre at verdistyring innebærer at lederen styrer sine medarbeidere gjennom ”... *involvering, ansvarlig- og myndiggjøring*” (Håkonsen og Nybrodahl, 1998:129). Den enkelte medarbeider blir derfor i langt større grad inkludert i styringen av bedriften enn hva tilfellet er i virksomheter som preges av regel- og målstyring. Man ønsker med andre ord mer ansvarlige og myndiggjorte medarbeidere og mindre kontroll for lederne.

De påpeker også at det å jobbe for å skape gode mellommenneskelige relasjoner, er et sentralt fokusområde innenfor virksomheter som er verdistyrte. Medarbeiderne skal ”... *bry seg om og ta vare på hverandre*” (Håkonsen og Nybrodahl, 1998:103). En sentral ambisjon er at virksomheten greier å ”...*utvikle et forpliktende arbeidsfelleskap og sørge for kontinuerlig læring*”. (Håkonsen og Nybrodahl, 1998:105). Verdistyring og lærende organisasjoner er derfor sterkt sammenvevet.

Irgens og Wennes (2011) påpeker imidlertid betydningen av at virksomheten samler seg om et fåtall verdier som tydelig synliggjør tydelige verdimeslige veivalg. De hevder at dersom ”... *verdiene blir for omfattende, komplekse og konfliktfylte, blir det vanskelig å trekke den eksplisitt inn i ledelsesprosessen*” (Irgens og Wennes, 2011:145).

Sammenligner man virksomheter som har henholdsvis regel-, mål-, og verdistyring som sitt hovedfundament, så vil verdistyrte virksomheter for øvrig få den tilleggsdimensjonen at medarbeiderne i organisasjonen blir sett på som et avgjørende mål i seg selv. De betraktes ikke først og fremst som et virkemiddel for å nå målene. En virksomhet som lykkes med å implementere verdistyring, vil derfor oppleve en høy grad av bevissthet blant sine ledere og medarbeidere om hva som er de riktige holdningene og den riktige atferden på både individ- og organisasjonsnivå (Håkonsen og Nybrodahl, 1998).

#### **2.1.4. Regel-, resultat/mål- og verdi-styring som integrerte styringsmekanismer.**

Regelstyring, resultat-/målstyring og verdistyring er ikke gjensidig utelukkende styringsmåter. I praksis vil det være umulig og kun rendyrke ett styringssett, men ulike virksomheter vil ha ulik vektning på de tre styresettene. Det handler derfor om å finne fornuftige måter man kan integrere disse tre, og da ut ifra hva man opplever som mest hensiktsmessig for egen virksomhet (Håkonsen og Nybrodahl, 1998). Eksempelvis vil en virksomhet som velger en verdibasert styringsmåte som sitt fundament, forsøke å minimalisere regel- og målstyring.

Hvordan man vektet ovennevnte styringsprinsipper, vil derfor også påvirke måten ledelse utøves på.

Torodd Strand tilnærmer seg dette på en litt annen måte, når han tar utgangspunkt i to grunndimensjoner for styring; ”grad av menneskeorientering” og ”grad av saksorientering” (Strand, 2007:19). Stor grad av menneskeorientering vil ut fra det perspektivet dra i retning av verdistyring, mens stor grad av saksorientering vil dra i retning av regelstyring. Det å tilpasse disse to stilartene, og da avhengig av den enkelte medarbeider og situasjon, er det som Strand videre benevner som situasjonsbestemt ledelse.

Den danske forskeren Frank Dybdahl Jensen påpekte i 1998 i boka ”Værdibasert ledelse” at medarbeidere, i årene fremover i større grad ville bli oppfattet som selvstendige individ som stiller krav til mening i arbeidet. Videre at de i langt større grad ville ”... lede sig selv ud fra målsætninger, som de selv bidrager til at formulere...” (Jensen, 1998:8). Hans forventning var derfor at man spesielt i kunnskapsorganisasjoner, ville få en valgt større dreining mot verdistyring på bekostning av regelstyring.

## **2.2. Ledelse av organisasjoner**

I ledelseslitteraturen finnes det svært mange retninger og tenkninger rundt hva som oppleves som det beste fundamentet for ledelse av en organisasjon. Disse vil også kunne være situasjonsbestemt, og da med utgangspunkt i type organisasjon (f. eks. kunnskapsbedrifter versus produksjonsbedrifter), bransje eller hvorvidt det er snakk om offentlige eller private virksomheter.

Administrativ ledelse, kulturell ledelse og relasjonsbasert ledelse er synliggjort som grunnpilarene i Skatteetatens ledelsesplattform mens verdibasert ledelse er blitt betraktet som selve fundamentet i denne plattformen, jfr oppgavens kapittel 4.3. Med utgangspunkt i vår problemstilling, vil vi derfor nedenfor presentere den teoretiske forankringen til disse ledelsesformene. I denne teorigjennomgangen vil vi også se på hvilken styringsform som ligger som basis innenfor de ulike ledelsesformene.

### **2.2.1. Administrativt lederskap**

Administrativt lederskap kan defineres som ”... å tydeliggjøre, kommunisere og følge opp mål- og resultatforventninger overfor medarbeidere” (Colbjørnsen, 2009:47). Han poengterer

videre at administrativt lederskap er forankret i resultatorienterte handlinger og at det "... tilstreber rasjonalitet og effektiv ressursutnyttelse".

Mange forbinder administrasjon med byråkrati, formaliteter, rapporteringsrutiner, attesteringer og anvisninger, unødvendig papirarbeid, kontroll og oppfølging med videre. I Solstrandprogrammet<sup>1</sup> betegner over halvparten av både private og offentlige ledere sine oppgaver som "rutiner med variasjon og krav til problemløsning". Rutiner og ritualer hvor deltakelsen er mer eller mindre obligatorisk, og ofte av symbolske grunner, skaper bindinger på lederens frihet til selv å velge arbeidsoppgaver. Ledere får antagelig også i større grad oppgaver av andre enn det de selv velger (Colbjørnsen, 2009).

Dersom en leder skal være i stand til å utøve godt lederskap er denne avhengig av tillit fra andre. Leder har som oppgave å administrere de ressurser som organisasjonen eller bedriften råder over, slik at de ulike interessenter blir fornøyd. Dette illustreres av Colbjørnsen mfl. gjennom følgende sitat (2001:134): "Planer og budsjetter, styring og kontroll, organisering og rekruttering, oppfølging og problemløsning – dette blir lederes hverdag" og "Mange ledere får nok med å holde hverdagens krav unna. De får nok med å administrere, og for lite tid og rom til å utøve selvstendig ledelse".

Med dette som utgangspunkt bygger fundamentet i administrativt lederskap på prinsippene man finner i regel- og målstyring, jfr. oppgavens punkt 2.1.2.

### **2.2.2. Kulturelt lederskap**

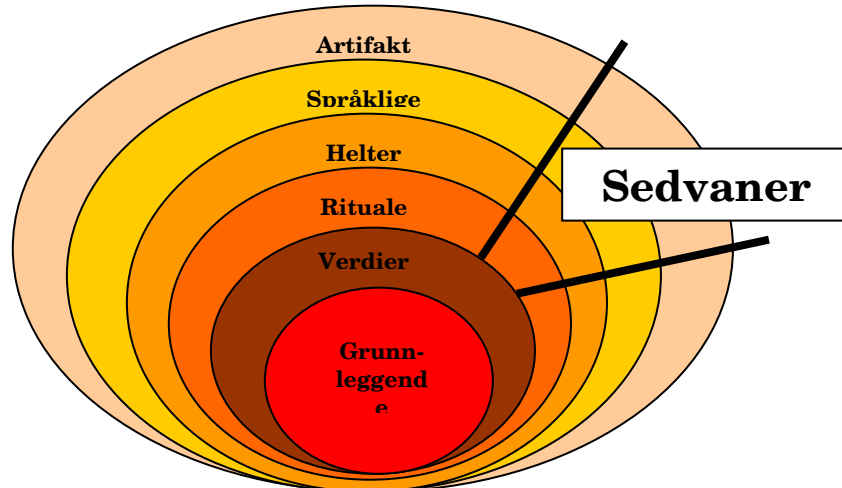
Begrepet organisasjonskultur er i litteraturen blitt gitt ulike typer innhold. I følge Torodd Strand vil nok likevel de fleste kunne enes om at "organisasjonskultur handler om det store fellesskapet, at det er en felles ramme for forståelse og verdsetting blant organisasjonens medlemmer og et uttrykk for hva organisasjonen står for, dens identitet og misjon" (Strand, 2007:182). I følge Mats Alvesson bør en organisasjonskultur betraktes som "... kompliserte mønstre av forestillinger, tanker og symbolikk" (Alvesson, 2002:101), mens Tom Colbjørnsen definerer den som "... de verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som preger virksomheten" (Colbjørnsen, 2009:49).

---

<sup>1</sup> Solstrandprogrammet er AFFs (Administrativt forskningsfond ved Handelshøgskolen i Bergen) mest omfattende og krevende lederutviklingsprogram

Hofstede definerer organisasjonskultur på følgende måte: ”den kollektive programmering av tankegangen, der kendetegner medlemmene af en organisasjon fra andre” (Hofstede, 2010:354). Alvesson er imidlertid sterkt kritisk til at det å påvirke og endre en organisasjonskultur kan skje gjennom en top-down prosess. Skal en lykkes med dette krever det at ”...sjefer må tilpasse seg og forhandle med forskjellige grunnleggende betraktningmåter og holdninger...”(Alvesson, 2002:152).

Det er vanlig å betrakte kulturen gjennom flere lag (Strand, 2007 og Hofstede, 2010). I det innerste laget, eller kjernen, ligger de grunnleggende antakelsene, eksempelvis tillit og tilhørighet. Deretter følger verdier, som bygger på de grunnleggende antakelsene, og i dette ligger hva som anses som riktig atferd og hva som regnes som verdifullt innenfor organisasjonen (eksempelvis rettferdighet eller ansvarlighet). Videre følger normer, som igjen bygger på verdiene, og som kan beskrives som uskrevne regler som forteller ”hvordan vi gjør det hos oss”. Deretter følger ritualer som betegnes som gjentatte handlinger som gjerne er forbundet med ulike begivenheter, språklige uttrykk (f. eks. stamme- og/eller fagspråk) og til sist i det ytterste laget, artefakter (materielle uttrykk som for eksempel bygninger, design, logo, interiør, merker med videre).



**Figur 4: Løkdigrammet/lagvis kultur (Strand, 2007: 186).**

De innerste lagene av organisasjonskulturen benevnes gjerne som ”dypstrukturer” mens de ytterste lagene benevnes som ”overflatestrukturer” eller sedvaner. Dypstrukturene er det langt vanskeligere å påvirke enn overflatestrukturene. Dette fordi de er tillært tidlig i livet.

Innenfor betegnelsen ”kulturelt lederskap” er det et stort fokus på hva som betegnes som virksomhetens oppfatninger om hva som er akseptable holdninger og atferd. Det å tydeliggjøre og forankre etiske standarder, inngår også i det som betegnes som kulturelt lederskap (Colbjørnsen, 2009). I betegnelsen kulturelt lederskap inngår det derfor en tro på at både dypstrukturene og overflatestrukturene kan endres. Dette innbefatter derfor alle de ”kulturelle lagene” som er beskrevet ovenfor med henvisning til Hofstede (2010) og Strand (2007).

Med utgangspunkt i ovennevnte, ser vi at kulturelt lederskap i stor grad har verdistyring som forankring, jfr. oppgavens kapittel 2.1.3.

### **2.2.3. Relasjonell ledelse**

I relasjonelt lederskap er fokuset først og fremst rettet mot det å skape et godt personlig samspill mellom leder og medarbeider. Tenkningen er at dette er avgjørende for måloppnåelsen (Colbjørnsen, 2009). Budskapet er at ledere som lykkes med å skape entusiasme, positivitet og pågangsmot hos medarbeiderne, vil ha langt større forutsetninger for å lykkes enn de som utstråler nedstemthet og motløshet.

Colbjørnsen fremhever videre at et relasjonelt lederskap fordrer at lederen evner å sette seg inn i og forstå egne og andres følelser. Empati og tillit blir viktige stikkord i den sammenheng. Det vi opplever som hans hovedpoeng er at relasjonell ledelse forsterker ”... *ledernes kapasitet til medarbeiderne, sammenlignet med om ledelsen var henvist til kun administrasjon og kulturpåvirkning*” (Colbjørnsen, 2009:53). En relasjonsorientert leder vil være opptatt av medarbeidernes trivsel og sosiale behov, mens en oppgaveorientert leder i større grad vil være opptatt av hvordan medarbeiderne gjør jobben sin. Selvledelse og aktiv bruk av coaching betraktes av Colbjørnsen som viktige bestanddeler i relasjonelt lederskap.

Forskning har dokumentert at ”... *emosjonell velvære øker medarbeidernes potensial for å yte gode prestasjoner*” (Colbjørnsen, 2009:126). Han henviser til de klassiske Ohio- og Michigan-studiene som viste at ledere som ga medarbeiderne anerkjennelse, respekt, høflighet og oppmerksomhet, hadde langt større sannsynlighet for å lykkes med å nå virksomhetens mål.

Med utgangspunkt i ovennevnte, ser vi at relasjonell ledelse i stor grad har verdistyring som forankring, jfr. oppgavens kapittel 2.1.3.

#### 2.2.4. Verdibasert ledelse

Det å jobbe systematisk med å påvirke medarbeiderne til å etterleve virksomhetens verdier, betegnes som verdibasert ledelse (Colbjørnsen, 2009). Dette betyr at verdibasert ledelse i utgangspunktet bygger på det samme fundamentet som det man finner innenfor verdistyring, jfr. oppgavens punkt 2.1.3. Verdibasert ledelse handler også om å ”...*velge noen nøkkelverdier og bygge opp organisasjonen på en måte som er tilpasset de verdier, oppfatninger, normer og forventninger som preger de institusjonelle omgivelsene som organisasjonen er en integrert del av*” (Jacobsen og Thorsvik, 2008: 411). Dette innebærer at i tillegg til å ha pilen pekt innover mot organisasjonen og enkeltmenneskene som jobber der, er det eksterne fokuset mot virksomhetens interesser også en sentral dimensjon innenfor det som betegnes som verdibasert ledelse.

Tom Colbjørnsen er inne på noe av det samme når han hevder at verdibasert ledelse i en virksomhet også kan måles, og da som en indeks som reflekterer hvor mye hensyn lederne og øvrige medarbeidere tar til ”*etiske standarder og virksomhetens medieomdømme*” (Colbjørnsen, 2009:169). Fokuset på etterlevelsen av verdiene internt i virksomheten, forventes dermed også å forplante seg i hvordan medarbeiderne opptrer og oppleves i eksterne samarbeidsrelasjoner. Dette vil da igjen være med på å bygge opp virksomhetens omdømme.

Irgens og Wennes (2011) forfekter betydningen av at ved valg av verdier i offentlige organisasjoner, så må det skilles mellom det de definerer som ”grunnleggende verdier” og det de benevner som mer ”situasjonsavhengige verdier”. De grunnleggende verdiene må tilpasses grunnverdiene i samfunnet, og disse er derfor i utgangspunktet i stor grad styrt. Eksempler de gir på dette er rettferdighet og likhet. De situasjonsavhengige verdiene, vil den enkelte offentlige virksomhet i langt større grad kunne styre selv, og da ut fra virksomhetens egenart.

Håkonsen og Nybrodahl ilegger også verdibasert ledelse den tilleggsdimensjonen at man innenfor denne ledelsesretningen skal inneha et globalt syn på verden (Håkonsen og Nybrodahl, 1998). I stedet for å spørre ”Whats in it for me?” mener de at det riktige spørsmålet å stille er ”Whats in it for my world?”. Dette innebærer at det ikke er vilkårlig hvilke verdier en virksomhet velger som sitt fundament. Det forventes at man innehar et

helhetssyn der man betrakter ”*verden som ett og ikke som individuelle land og kontinenter*” (Håkonsen og Nybrodahl, 1998:125). Eksempler som angis her er for eksempel innenfor spørsmål som gjelder miljø, økologi og menneskerettigheter.

Frank Dybdahl Jensen hevder at krav om denne type verdisyn også kan begrunnes ut fra forventninger eksterne interessenter stiller. Han sier: ”*Da interessenters målsettinger undertiden er holdningsmessige og af ikke-økonomisk karakter, må virksomheder, der ønsker at tilpasse sig disse krav, supplere en profitmålsætning med andre mål for verdiskapelse. Et stadigt voksende antal danske virksomheder tiltræder derfor frivilligt aftaler om for eksempel begrænsning af ressourceforbrug og forurening.*” (Jensen, 1998:6).

Når det gjelder menneskesynet hos en verdibasert leder, så vil dette preges av ”... *respekt, sannferdighet, rettferdighet, kjærlighet og visdom*” (Håkonsen og Nybrodahl, 1998:127). Også her ser man at verdiene som velges ikke kan være vilkårlige innenfor verdibasert ledelse. Det forventes at medarbeidere i organisasjoner som praktiserer verdibasert ledelse, skal inneha et bevisst forhold til egen moral og etikk.

Peter Beyer anser selvledelse som en sentral ”pilar” innenfor verdibasert ledelse. Han betrakter selvledelse som ”... *aktiviteter som forener individ og fellesskap*” (Beyer, 2008:109). Sentralt i dette er tanken om å gi medarbeidere i en virksomhet plass og arenaer der de kan få utfordre seg slik at de kan utvikle seg selv og andre i en kontinuerlig læringsprosess. Det vi opplever som hans hovedbudskap er at ”*Det er ved at give plads for andre, du skaber plads til dig selv*” (Beyer, 2008:109).

Irgens og Wennes påpeker at betydningen av selvledelse, som en sentral og integrert dimensjon i verdibasert ledelse, gjør seg spesielt gjeldende i kunnskapsorganisasjoner hvor medarbeiderne i utgangspunktet har et stort handlingsrom (Irgens og Wennes, 2011). De hevder også at selvledelse er nært knyttet til superledelse som defineres som ”...*en prosess med sikte på å utvikle andre til å utvikle seg selv*” (Irgens og Wennes, 2011:146).

Selvledelse kan også defineres som ”... *metoder, ferdigheter og strategier som man effektivt kan benytte for å styre egne aktiviteter i retning av egne målsetninger*” (Johannessen og Olsen, 2008:43). En sentral rammebetingelse rundt dette er det de betegner som et selvorganiserende system. I dette ligger det at de metaforisk betrakter medarbeiderne som en



fugleflokk, dvs. en helhetlig organisme, ”... *samtidig som de enkelte individene i flokken agerer som selvstendige, kreative og innovative individ*” (Johannessen og Olsen, 2008:19). Selvledelse handler derfor om en kontinuerlig prosess der fokuset på medarbeiderne veksler mellom å se de som enkeltindivid og som en helhet. Johannessen og Olsen fremholder videre at grunnverdiene i ”flokken” skal være respekt, ansvar og verdighet. Disse verdiene skal styre relasjonene mellom medarbeiderne i virksomheten.

Johannessen og Olsen forfekter også betydningen av at selvledelse innebærer å ”...*lede seg selv, sine overordnede, kollegaer, konkurrenter, kunder og leverandører*” (Johannessen og Olsen, 2008:20). Dette innebærer at ledelsen viser en stor grad av tillit til medarbeiderne. De gis myndighet til å ta egne beslutninger og essensielt i denne tenkningen er at kjerneverdiene skal bidra til en åpenhet og trygghet, som gjør at medarbeiderne følger opp hverandre, og viktige eksterne relasjoner og samarbeidspartnere.

Det å lykkes med å få implementert selvledelse i en virksomhet, som en integrert del i verdibasert ledelse, vil i stor grad bidra til å avlaste lederne. I følge Johannessen og Olsen skal denne frigjorte ledertiden blant annet benyttes til og coache medarbeiderne, og da både som enkeltindivid og som team (Johannessen og Olsen, 2008:28). Et sentralt mål med denne coachingen, er at medarbeiderne skal få en reell opplevelse av mestring. Budskapet er at medarbeidere som opplever mestring, får styrket sin selvtilit og selvfølelse. Dette bidrar til å øke mestringsevnen som igjen bidrar til å øke kompetansen og måloppnåelsen i organisasjon. Det fremheves igjen som avgjørende at grunnverdiene respekt, ansvar og verdighet skal ligge som fundament i måten coachingen gjennomføres på (Johannessen og Olsen, 2008:33).

Ovennevnte innebærer at ledere som lykkes med å frigjøre ledertid gjennom å integrere selvledelse som en integrert del av verdibasert ledelse, vil oppleve langt større mulighet til selv å styre egen tid og hvilke arbeidsoppgaver de ønsker å prioritere. Gjennom å la medarbeiderne selv få større handlingsrom og beslutningsmyndighet, vil heller ikke lederne bli det naturlige kontaktpunktet når spørsmål av ulik karakter dukker opp. Dette ivaretas som utgangspunkt av ”den helhetlige organismen” medarbeiderne i sum utgjør innenfor denne tenkningen (Johannessen og Olsen, 2008). Ut fra dette er det naturlig også å trekke den slutningen at lederen i langt mindre grad vil oppleve hyppige tidsavbrudd og administrasjon i hverdagen, jfr. også ovennevnte sitat fra Beyer (2008) der han sier at ”*Det er ved at give plads for andre, du skaber plads for dig selv*”.

Med utgangspunkt i ovennevnte, ser vi at det hersker ulike synspunkter på om verdibasert ledelse skal betraktes som etisk eller uetisk kvalifisert. Jacobsen og Thorsvik (2002) har en tilnærming som handler om å søke de verdiene som gagnar og definerer organisasjonen, og deretter å bygge legitimitet og kultur rundt disse slik at alle medarbeiderne kan identifisere seg med disse. Colbjørnsen (2009), Irgens og Wennes (2011) og Johannesen og Olsen (2008), Frank Dybdal Jensen (1998) og Håkonsen og Nybrodahl (1998) har derimot en tilnærming som går på at verdier ikke kan være vilkårlige, men at de må være etisk og samfunnsmessig forankret. Blant de sistnevnte forfatterne foreligger det også ulike gradforskjeller i hvor dypt de forankrer det etiske perspektivet innenfor verdibasert ledelse.

Verdibasert ledelse har fått stadig større oppmerksomhet de siste årene. En årsak til dette er at mer tradisjonelle former for ledelse som veiledning, styring og kontroll ikke lenger gir de samme effekter som tidligere (Jakobsen og Thorsvik, 2008). Dette begrunner de med at det stadig blir flere kunnskapsmedarbeidere, som krever en annen form for ledelse. Disse medarbeiderne, som innehar høy kompetanse, ønsker større innflytelse og utfordringer i hverdagen. De er også i en posisjon der de lett kan bytte arbeidsgiver dersom de ikke er tilfredse. I tillegg oppleves verdibasert ledelse som en god måte for å få utnyttet "... *organisasjonens kunnskapsressurser på en god måte*" (Jakobsen og Thorsvik, 2008:410). Det handler derfor ikke bare om at virksomheter har vært nødt til å tilpasse seg en ny type medarbeidere, men like mye om troen på at man gjennom verdibasert ledelse vil få det beste ut av medarbeiderne.

### **2.3. Eksterne rammer**

Ulike land har ulike nasjonale kulturer. Det er stor enighet i ledelseslitteraturen om at konteksten i forhold til nasjonal verdiforankring og da kultur, kan være svært ulik. De ulike kulturene vil prege både sosialt liv, media, politikk, næringsliv, undervisningssystem, helsevesen og øvrige organisasjoner/virksomheter. Dette innebærer at valg av en bestemt ledelsesform i en organisasjon, vil kunne slå svært forskjellig ut avhengig av hvilket land den utøves i.

På lik linje med at det i litteraturen er pekt på en del nasjonale forskjeller, er det også forsøkt synliggjort at det er kulturelle forskjeller mellom ulike typer organisasjoner og virksomheter.

Eksempelvis vil det være organisasjonskulturelle forskjeller mellom en veldedig organisasjon og et aksjemeglerfirma.

I vår problemstilling omhandles implementering av verdibasert ledelse i Skatteetaten, og betydningen ekstern kontekst har i den forbindelse. Det blir derfor sentralt å gå nærmere inn på betraktninger rundt norsk og skandinavisk kultur som en del av de rammevilkår og kontekst ledelse i en norsk organisasjon må ses i sammenheng med. Videre da å se nærmere på spesielle kjennetegn Skatteetaten som type organisasjon har i den sammenheng.

Teorien som presenteres nedenfor, vil bli anvendt til å besvare underspørsmål nr. 1 til vår problemstilling og ligger innenfor faktoren ”Eksterne rammer og føringer” som vi har presentert som figur 2 i oppgavens kapittel 1.4.

### **2.3.1. Nasjonale verdi- og kulturdimensjoner**

Hofstede, Hofstede og Minkov (2010) har i boka *Kulturer & organisasjoner* belyst en del kjennetegn ved nasjonale kulturforskjeller. De har over år gjort en rekke undersøkelser i den internasjonale IT-virksomheten IBM, der medarbeidere og ledere i samme stillingskategori er sammenlignet på tvers av 76 ulike land. Basert på en systematisering av de funnene som er gjort, har de synliggjort fire sentrale kulturdimensjoner som skiller kulturene i de ulike landene som omfattes av undersøkelsen. Med kulturdimensjon menes ”..*aspekt af en kultur, der kan måles i forhold til andre kulturer*” (Hofstede mfl., 2010:46). De fire kulturdimensjonene benevnes som maktdistanse, individualismen versus kollektivismen, maskulinitet versus femininitet samt usikkerhetstoleranse. Med en slik inndeling synliggjøres det tydelig at man kan se grupperinger av land innenfor ulike områder hvor kulturen har mange fellestrekk. Nedenfor vil vi kort redegjøre for de ulike dimensjonene, og hvilke utslag de gir i arbeidsliv og organisasjoner.

Maktdistanse handler om det ”følelsesmessige avhengighetsforhold” og kan defineres som ”... *den grad, som mindre magtfulde medlemmer af institusjoner og organisasjoner i et land forventer og aksepterer, at magten er ulige fordelt*” (Hofstede mfl., 2010:75). I land med liten maktdistanse vil medarbeiderne oppleve seg som rimelig jevnbyrdige med lederen. De vil føle en begrenset grad av avhengighet i forhold til lederen og de vil forvente å bli spurt til råds før det skal treffes beslutninger som vil ha innvirkning på deres arbeidssituasjon. Videre vil

ledere i land med liten maktdistanse i stor grad stole på og ha tillit til sine medarbeidere (Hofstede mfl., 2010). Høy maktdistanse vil ha tilsvarende motsatte kjennetegn.

Nasjoner som preges av individualisme kjennetegnes av at ”... *båndene mellom individene er løse: Det forventes, at enhver sørger for sig selv og den nærmeste familie*” mens kollektive samfunn motsatt kjennetegnes av at ”... *mennesker fra fødselen af integreres i stærke, sammenhengende egengrupper, der livet igjennem fortsat beskytter dem mod til gengæld at have deres ubestridte lojalitet*” (Hofstede mfl., 2010:105). I et individualistisk samfunn vil lederne forvente at de ansatte handler i egeninteresse og at arbeidet derfor må tilrettelegges på en sån måte at denne egeninteressen er sammenfallende med organisasjonens interesser. Medarbeiderne i et individualistisk samfunn vil også arbeide best alene og ikke i grupper og team. Videre vil ledelse da i større grad kjennetegnes av oppfølging av medarbeiderne som enkeltindivid (Hofstede mfl., 2010). Kollektivistiske land vil ha motsatte kjennetegn.

Et samfunn betraktes som maskulint når ”... *de sociale kønsroller adskiller seg tydeligt: Mænd forventes at være selvsikre, hårde og koncentrerende om at opnå materiel succes, mens kvinder forventes at være beskedne, bløde og optaget af livskvalitet*” mens et feminint samfunn vil kjennetegnes av at ”... *de sociale kønsroller overlapper hinanden: Både mæen og kvinder forventes at være beskedne, bløde og optaget av livskvalitet*” (Hofstede mfl., 2010:151)

I et samfunn som er maskulint orientert vil tenkningen gå mer i retning av å ”leve for å arbeide”, mens dette i et feminint samfunn vil være snudd til å ”arbeide for å leve”. Belønning i en maskulin organisasjon vil skje etter et rettferdighetsprinsipp mens det i et feminint samfunn i større grad vil skje gjennom et likhetsprinsipp. Videre vil det Hofstede mfl. (2010:180) betegner som ”*menneskeliggjørelse af arbeidet*” i en feminin organisasjon skje gjennom samarbeid og relasjoner, mens dette i et maskulint samfunn vil skje gjennom å styre arbeidsinnhold og oppgaver. En feminin organisasjon vil videre preferere og løse konflikter gjennom kompromiss og forhandling, mens en maskulin organisasjon vil løse dette gjennom å følge prinsippet om ”den sterkestes rett”. Ledelse i feminine organisasjoner vil derfor være mer preget av intuisjon og konsensus, mens ledelse i en maskulin organisasjon vil være mer preget av ”... *beslutsomhet og agressivitet*” (Hofstede mfl., 2010:180).

Den fjerde dimensjonen som benevnes som usikkerhetstoleranse, kan defineres som ”... *den utstrækning, hvori medlemmene af en kultur føler sig truet i usikre og ukendte situasjoner*” (Hofstede mfl., 2010:201). Hofstede hevder at denne følelsen vil gjenspeile seg i stressnivå og behovet for forutsigbarhet. Dette innebærer at organisasjoner som har lav usikkerhetstoleranse vil preferere regler og instruksjoner. Videre vil det være langt større aksept for at lederne sier: ”Det vet jeg ikke” i en organisasjon med høy usikkerhetstoleranse.

I undersøkelsene til Hofstede fremtrer Norge og de øvrige skandinaviske landene med følgende kjennetegn relatert til de 4 kulturdimensjonene: De innehar svært lav maktavstand, de befinner seg på den øvrige halvdel av skalaen i forhold til individualisme, de er utpreget feministiske og de har en høy grad av usikkerhetstoleranse. Oppsummert kan man derfor si at medarbeiderne og ledere i de skandinaviske landene har et avslappet forhold til autoriteter, at de er relativt ”egosentriske” med et fokus på meg og mitt, de forventer stor grad av involvering og medbestemmelse på arbeidsplassen og at de innehar en stor grad av robusthet i forhold til det å leve under usikkerhet.

### **2.3.2. Organisasjonsmessige verdi- og kulturdimensjoner**

Hofstede mfl. (Hofstede mfl., 2010) mener at forskjellen mellom nasjonale kulturer og organisasjonskulturer ligger blant annet i at verdier og sedvaner har forskjellig styrke. De nasjonale forskjellene preges i stor grad av verdiene, mens de organisasjonskulturelle i større grad preges av de sedvanene som er fremtredende i den enkelte organisasjon. Imidlertid vil organisasjonskulturer i samme nasjon preges av de samme verdiene, jfr. kapittel 2.3.1.

## **2.4. Arbeidsform**

Det å være leder innebærer ofte skifte av stemning og oppmerksomhet. Ledere kan være bundet av sine avtalebøker, men sorteringen og tidsstyringen av saker kan likevel bli påvirket av den usorterte strøm av mer eller mindre viktige tema som dukker opp. For øvrig kan mye skje i tillegg til og på tvers av det som er avtalt. Forskning viser også at dagsorden til ledere består av hendelser de ikke selv har kontroll over. Mye av dagen kan gå med til brannsløkking i forbindelse med små og store kriser. De daglige oppgaver tenderer til å fortrenge langsiktige overveielser, og med en lang og hektisk arbeidsdag blir det ofte lite tid for lederen til å jobbe med langsiktige og mer strategiske spørsmål, samt det å følge opp medarbeiderne på en tilfredsstillende måte (Colbjørnsen, 2001).

I oppgavens kapittel 2.2.4. har vi beskrevet sentral teori som omhandler verdibasert ledelse. Der fremgår det at selvledelse utgjør en integrert og viktig bestanddel av verdibasert ledelse. Videre at ledere i virksomheter som lykkes med å integrere selvledelse, opplever færre tidsavbrudd og større mulighet til å gå i dybden på oppgaver og større mulighet til å styre egen tid.

Det er altså ovennevnte elementer vi nedenfor vil relatere denne teoridelen til. Den vil bli anvendt i vår drøftingsdel til å besvare underspørsmål nr. 5 til vår problemstilling, og ligger innenfor boksen "Lederfokus" som vi har presentert i figur 2 i oppgavens punkt 1.4.

### **2.4.1. Tidsavbrudd og dybdefokus**

I dette avsnittet vil vi rette fokus mot forskningslitteratur som underbygger forhold som angår tidsavbrudd for ledere. Colbjørnsen (2001) viser i sin forskning til at dagsorden til ledere består av hendelser de ikke selv har kontroll over. Mye av dagen kan gå med til brannsløkking i forbindelse med små og store kriser. De daglige oppgaver tenderer til å fortrenge langsiktige overveielser, og med en lang og hektisk arbeidsdag er det lite av både energi og tid til å være visjonær, inspirator og modell. Strand (2007) tar for seg flere utenlandske studier som rapporterer om et ikke lite innslag av private og uvesentlige saker i ledelsesarbeidet, og at ledere må være forberedt på å gå fra en detaljsak til viktige og krevende spørsmål i løpet av kort tid. Bruk av E-post er for ledere, som for mange andre, en konstant kilde til oppmerksomhetsstyring.

I en undersøkelse gjort av Carlson mfl. (1951), ble det gjort en særlig viktig observasjon. Det ble observert at overfladiskhet tilsynelatende er et kjennetegn ved lederatferden. Dette medfører at grundige analytiske gjennomganger av viktige saker ikke finner sted (Strand 2007 etter Carlson, 1951). I Carlson`s undersøkelse av administrerende direktører i Sverige, konstaterer han at de knapt fikk 23 minutter hver tredje dag uten avbrytelser. De visste bare at de "hver bidige" gang hadde dårlig tid til å påbegynne en ny oppgave før de ble avbrutt av en person eller en telefonoppringning (Carlson, 1951).

Ledere er underlagt press i jobben, og Mintzberg (1973) oppdaget under sine studier at de øverste lederne avsluttet mange av sine egne aktiviteter, forlot møter før de var over, og avbrøt sitt eget kontorarbeid for å innkalle underordnede. Lederne ønsket å bidra til informasjonsflyt, men var konstant opptatt av forpliktelser, post- og telefonhenvendelser som

skulle besvares, jfr. (Rosenberg, 2010: 41): *”ledelse er et job med en evig bekymring indbygget: Lederen kan aldrig tage sig den frihed at glemme sit job og har aldrig den fornøjelse at vide, at der – om ikke andet bare midlertidig – ikke er mer at gøre”*.

Mintzberg`s studie av fem toppledere (Mintzberg, 1973) viste at halvparten av aktivitetene varte i mindre enn ni minutter, og bare 10 % varte en time. Da Guest (1956) gjennomførte en studie av 56 amerikanske formenn viste resultatene at de i gjennomsnitt utførte 583 aktiviteter i løpet av et åttetimers skift, og i gjennomsnitt startet en ny aktivitet hvert 48. sekund (Martinsen, 2009 etter Guest, 1956).

I to undersøkelser (Stewart mfl., 1994 etter Horne & Lupton, 1965) er konklusjonen at fragmentering i lederarbeidet i større grad gjenspeiler seg på de lavere nivå i hierarkiet. Dette stemmer godt med Guests konklusjoner om at arbeidsledere i gjennomsnitt bruker 48 sekunder pr. aktivitet (Mintzberg, 1973). Stewarts (1967) dagbokstudie av 160 britiske mellom- og toppledere viste at de bare annenhver dag arbeidet en halvtime eller mer uten avbrytelser (Martinsen, 2009 etter Stewart, 1967).

Resultater fra undersøkelser i forbindelse med Solstrandprogrammet viser følgende vektning mellom ulike faktorer som ledere opplever som belastende i arbeidet (Strand, 2007: 138).

Tidspress	53
Avbrytelser	48
Mange baller i luften	26
Motstridende forventninger	15
Utsettelse	15
Motbør	5

**Tabell 1: Faktorer som virker belastende i lederarbeidet. Prosent som svarer ”Ganske ofte” eller ”Svært ofte” (N=533) Solstranddata.**

Vi ser at det er tidspress og avbrytelser som klart skiller seg ut som de variablene som oppleves som den største belastningen i lederarbeidet. I de utenlandske studier som Strand (2007:135) viser til er resultatene entydige: *”Ledere avbrytes ofte, de lar seg avbryte, og de velger selv å avbryte sekvenser der arbeidet ellers kunne gått sammenhengende. I forbausende stor grad rapporteres det også at oppmerksomheten styres av andre enn lederne*

*selv. 11 % av grunnskolerektorene opplyser at de selv i høy grad bestemmer rekkefølgen av oppgavene”.*

#### **2.4.2. Mulighet til å styre egen tid**

I dette avsnittet er vår fokus rettet mot forskningslitteratur som berører lederes mulighet til å styre egen tidsbruk. Et nasjonalt utvalg av arbeidstakere viser at det er tydelig forskjell på lederes og andre ansattes mulighet til å velge sine arbeidsoppgaver etter eget valg.

Forskjellene i disponibel tid var i privat sektor gjennomsnittlig 17 % forskjell, i kommunesektoren 5 % og i statlig sektor 11 % (Strand, 2007).

I følge Colbjørnsen (2009) hadde om lag tre av ti ledere i 2002 tilstrekkelig tid til å ivareta alle oppgaver, mens nesten syv av ti opplevde å ha god styring med arbeidsdagen. Yukl, (1990:258) fritt oversatt, viser til at tid er en knapp ressurs som må administreres godt. Hans poeng er at det ikke er mulig å skape mer tid, men at de fleste mennesker kan utnytte tiden bedre.

Deltagere i Solstrandprogrammet har svart på hvilket rom og armslag de som ledere har. Det er ikke betydelig forskjell mellom offentlig og privat sektor, men derimot stor forskjell for organisasjonstypene. Resultatene viser at interessegruppe- og entreprenørorganisasjoner gir mye større rom for lederskjønn enn andre organisasjonstyper. Det er store forskjeller med hensyn til hvor mye av dagen lederne kan disponere til arbeid med selvvalgte oppgaver. De som har minst tid til rådighet er ansatte som står nær folkevalgte og klienter samt rektorer og rådmenn.

#### **2.5. Arbeidsoppgaver**

Hva lederoppgavene eksakt består av har forskning om lederatferd så langt ikke gitt noe fullgodt svar på, selv om Strand (2007) antyder at forfattere som Mintzberg (1973) og Hales (1986) forsøker å tilnærme seg dette. Mintzberg har strukturert innholdet i arbeidsoppgavene hos ledere gjennom det han betegner som ulike kompetanseområder for ledere (Rosenberg, 2010). Med dette som utgangspunkt har vi i vår spørreundersøkelse inndelt arbeidsoppgavene hos lederne i følgende 4 hovedtyper:

- Strategiske oppgaver
- Medarbeider- og teamoppfølging
- Egenutvikling
- Administrative oppgaver



Vi har også kartlagt i hvor stor grad lederne avlaster egne medarbeidere med operative oppgaver, selv om dette ikke defineres som en lederoppgave. I tillegg har vi også kartlagt omfanget av fjernledelse.

I oppgavens kapittel 2.5.1, så vi at fokus på medarbeider- og teamutvikling og egenutvikling, er sentrale elementer innenfor verdibasert ledelse. Motsatt drar stort fokus mot administrative oppgaver i retning av administrativ ledelse. Det er disse fokusområdene for ledere vi vil gå nærmere inn på i denne teoridelen.

Hvor mye ledertid som medgår innenfor hvert av disse hovedområdene, samt eventuell tid som brukes til å avlaste egne medarbeidere, vil være med på å gi oss et bilde av lederfokus. I det følgende vil vi derfor gå nærmere inn på teori som beskriver sentrale forhold knyttet til ledes arbeidsoppgaver. Dette for å kunne få et referansepunkt for å kunne vurdere resultatene fra vår egen spørreundersøkelse. Når det gjelder teori relatert til administrative oppgaver er dette omhandlet i oppgavens kapittel 2.2.1. Det å avsette tid til å jobbe med strategiske oppgaver, og da som en sentral del av det å nå virksomhetens mål og visjon, er et sentralt fokusområde for ledere uavhengig av den tilnærming til ledelsesform som velges. Strategiske oppgaver vil derfor ikke bli omhandlet nedenfor.

Med utgangspunkt i ovennevnte vil denne teoridelen bli anvendt til å belyse underspørsmål nr. 6 til vår problemstilling, og ligger innenfor boksen "Lederfokus" som vi har presentert i figur 2 i oppgavens kapittel 1.4.

### **2.5.1. Medarbeideroppfølging og egenutvikling**

I AFFs lederundersøkelse (Colbjørnsen, 2001) har lederne gitt tilbakemelding på i hvor stor grad de synes at de meget godt eller godt greier å imøtekomme medarbeidernes ønsker og forventninger. Andelen ledere som mener at de inspirerer ved sin væremåte var 88 %. 89 % mener å inspirere ved å holde fram overordnet formål. Andelen som synes de gir faglige råd og veiledning var 92 % mens 81 % anerkjenner og gir ros for godt arbeid. 74 % oppgir å ta tak i dårlige utført arbeid.

Videre oppgir andelen som er støttespiller på jobb ved å være nok fysisk tilstede var 88 %, mens det å være støttespiller ved å ha tid nok til å snakke med underordnede var 77 %.

Strand (2007) har sett nærmere på offentlig sektor og betingelser for ledelse. Med begrepet offentlig innbefattes staten og kommunene. Han hevder at offentlig virksomheter er sammensatte og at ledelsestilnærmingen derfor vil variere. Likevel vil noen grunnleggende betingelser for utøvelse av ledelse i offentlig sektor være konstante. Her avdekker resultatene at ledere opplever at det å *”trekke folk med, motivere, støtte og utvikle medarbeidere”* er det viktigste kravet til dem. Resultatene viser at 77 % har nevnt dette som ett av de to viktigste kravene.

Forskningslitteratur fremhever viktigheten av egenutvikling både som et aspekt for å ta i bruk de menneskelige ressursene som finnes i organisasjonen og for å gi lederen økt selvinnsett (Strand, 2007). Schott påpeker at ledere i løpet av sin livsfase føler behov for å bringe klarhet i viktige valg angående ny utvikling eller stagnasjon, samt egne vurderinger rundt det å ta hensyn til denne utviklingen og til å være med på å forme den (Strand, 2007 etter Schott, 1986). Et annet aspekt ved egenutvikling som Walle anfører, er at i motsetning til det en skulle tro så er det ikke sikkert at en lærer av erfaring (Strand, 2007 etter Walle, 1982).

## **2.6. Leders handlingsrom**

I vår spørreundersøkelse har vi kartlagt i hvor stor grad lederne i Skatteetaten selv opplever at de kan påvirke eget handlingsrom i forhold til arbeidsform og arbeidsoppgaver. Dette vil si oss noe om handlingsrommet lederne opplever å inneha, og dette vil da være en funksjon av i hvor stor grad selvledelse er implementert i organisasjonen. Dette vil igjen gi oss et supplerende bilde på hvorvidt verdibasert ledelse er implementert i Skatteetaten. Nedenfor vil vi derfor presentere sentral teori i forhold til lederes handlingsrom.

Med utgangspunkt i ovennevnte vil denne teoridelen bli anvendt til å belyse underspørsmål nr. 5 og 6 til vår problemstilling, og ligger innenfor boksen ”Lederfokus” som vi har presentert i figur 2 i oppgavens punkt 1.4.

### **2.6.1. Arbeidsform og arbeidsområder – Leders handlingsrom**

Forskning viser at det ledere faktisk arbeider med, er svært mangfoldig, og at det neppe kan avgrenses med forutbestemte begreper. Flere studier av lederfokus rapporterer om at de daglige operasjonsproblemer, småkriser og vedlikehold dominerer arbeidsdagen (Strand, 2007).

En studie av tolv norske linjeledere Strand (2007 etter Grønbech (1987:4) viser at de opptok ny kontakt hvert femte minutt, og i studien til Liland (Strand, 2007 etter Liland, 2005) finner vi at bare 6 % av aktivitetene i en uke varer mer enn en time. I den daglige oppmerksomhet må ofte langsiktige oppgaver vente, mens kortsiktige hensyn er påtrengende, og tiden strekker ikke til. Dette medfører at kortsiktig administrasjon prioriteres, noe som fortrenger langsiktig ledelse og muligheten til å få tilstrekkelig dybdefokus på enkelte lederoppgaver.

Ledere har mulighet for å påvirke resultatet i en organisasjon gjennom de betingelsene ledelsen har for å handle. Disse betingelsene kan defineres som handlingsrom. Strand (2007) hevder at ledere som faktisk har, eller oppfatter å ha lite rom for å gjøre noe annet enn det som er fastlagt, reelt sett har lite muligheter til å påvirke organisasjonens måloppnåelse i særlig grad. I følge Strand bestemmes lederens handlingsrom av de fullmakter lederen har gjennom det mandatet han eller hun har opparbeidet seg. Dette kan være formelt eller uformelt.

Andre forhold som påvirker lederes handlingsrom kan være spesielle kunnskaper leder har, samt tilgang til informasjon og makt over midler som gjelder belønning. Omfanget av handlingsrommet varierer også med leders oppfatning av hvor stort dette rommet er (Strand, 2007). Strand (2007) eksemplifiserer dette ved å vise til hvordan norske grunnskolerektorer bedømmer sitt handlingsrom. 44 % av de eldre rektorene bedømmer det som lite, mens de som er under 45 år, bare i 23 % av tilfellene bedømmer det som lite. Et forenklet mål på handlingsrom kan være andel av tiden som kan brukes til oppgaver etter eget valg. Hos ledere varierer tiden som leder har til disposisjon for oppgaver som han eller hun selv velger fra 17 % hos kommunale ledere, til 25 % for statlige, og 37 % for ledere i privat virksomhet.

### 3. Metode

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for og begrunne vårt valg av forskningsdesign og metode, samt beskrive hovedtilnærminger i samfunnsvitenskapelig forskning. Videre vil vi gjøre rede for utvalg og datainnsamling, samt gi en beskrivelse av arbeidet med utformingen av spørreskjemaet og gjennomføringen av spørreundersøkelsen. Deretter tar vi for oss analyse, validitet og reliabilitet som angår undersøkelsen. Avslutningsvis angir vi våre metodiske og etiske refleksjoner knyttet til undersøkelsen.

*La oss overveie hvordan vi best bør velge tidspunkt  
og metode, så vi kan nå vårt mål.*

*William Shakespeare*

### 3.1. Valg av forskningsdesign

I denne oppgaven gjennomfører vi en samfunnsvitenskapelig undersøkelse, og i denne sammenheng må vi gjøre mange overveielser og valg. Vi må ta stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres, såkalt forskningsdesign (Johannessen mfl., 2004). Han påpeker videre at fortolkning er nødvendig når samhandling mellom mennesker og kunnskap om den "sosiale virkelighet" skal beskrives. Ved valg av metode stilte vi oss spørsmålet: Hvilken tilnærming gir best svar på vår problemstilling?

Vi ser det derfor som nødvendig å finne et design som er egnet for vår problemstilling. Med bakgrunn i problemstillingen har vi valgt å designe undersøkelsen vår som en kombinasjon av tverrsnittstudie og case-studie. Vi vil i denne sammenheng innhente våre primærdata gjennom en spørreundersøkelse og sekundærdata gjennom studie av etatsinterne dokumenter som vi har innhentet.

En undersøkelse kan gjennomføres på ett bestemt tidspunkt, eller den kan gjennomføres over lengre perioder. I det første tilfellet brukes betegnelsen tverrsnittsundersøkelser, og i det andre brukes betegnelsen longitudinelle undersøkelser (ibid). Dette påpekes også av Johannessen mfl. (2004) som viser til at når en bare har data på ett tidspunkt, må en være forsiktige med å trekke konklusjoner som sier noe om utvikling over tid.

I vår studie undersøker vi hvilke relasjoner det er mellom problemstillingen og ulike variabler på et gitt tidspunkt (Halvorsen, 1993). Dette innebærer at dataene vi benytter oss av knytter seg til samme tidspunkt. På denne måten kan vi få en forståelse av struktur, mens det på den andre siden blir vanskeligere å forstå prosesser.

Med utgangspunkt i vår forskningsmodell, så har vi selv innhentet sentral dokumentasjon knyttet til de eksterne og interne rammene og føringene. Tilnærmingen vil derfor ikke bare gi oss en god beskrivelse av enkelte sentrale dokumenter, men vil også kunne gi oss et bidrag i forhold til å danne oss et helhetsbilde av ekstern og intern kontekst.

Ved valg av forskningsdesign er det viktige forskjeller mellom kvalitative (myke) og kvantitative (harde) data, og kvantitative og kvalitative metoder for innsamling og analyse av data (Johannessen mfl., 2004). Et særlig skille mellom innsamling av kvantitative og

kvalitative data er grad av strukturering (ibid). Ved analyse benyttes det forskjellige fremgangsmåter.

Ved bruk av en kvantitativ tilnærming er man gjerne mer fjernt fra sitt utvalg, og det er ofte mange enheter som undersøkes. I en kvantitativ analyse benytter man opptelling ved hjelp av statistiske teknikker. Det er utviklet forskjellige metoder for analyse av tall. En metode er opptellinger i form av frekvensfordelinger. I bearbeidningen av vår spørreundersøkelse har vi benyttet denne framgangsmåten.

En kvalitativ tilnærming kjennetegnes av stor grad av åpenhet og fleksibilitet, og hvor en benytter seg av den dypere og rikere informasjon som færre enheter gir. I bearbeidelsen av etatsinterne dokumenter, har vi benyttet oss av denne framgangsmåten. Selv om vi ikke kan gi en objektiv og eksakt beskrivelse av den sosiale virkeligheten lederne befinner seg i, så har vi likevel relativt gode forutsetninger for å kunne tilnærme oss dette gjennom vår erfaringsbakgrunn og gjennom vår tilgang til sentral etatsintern dokumentasjon og aktiviteter.

### **3.2. Datautvalg**

Vårt utvalg består av formelle ledere i Skatt nord, i alt 42 personer med lederoppgaver direkte mot medarbeidere eller ledelse gjennom andre ledere. De to av oss som skriver denne oppgaven er ikke medtatt i utvalget. De 42 lederne knytter seg til tre ledernivåer; underdirektør, seksjonssjef og avdelingsdirektør. I spørreundersøkelsen er seksjonssjef og avdelingsdirektør slått sammen slik at vi forholder oss til to nivåer. Dette er gjort for å ivareta anonymiteten til respondentene, da det er langt færre seksjonssjefer og avdelingsdirektører enn det er underdirektører blant respondentene.

Vi mottok totalt 37 svar fra våre respondenter. Den ene av respondentene svarte imidlertid etter at resultatene ble sammenstilt, og vi stod dermed igjen med data fra 36 respondenter i vår undersøkelse. 82 % av utvalgets respondenter har følgelig svart på spørreundersøkelsen. Vi har fått tilbakemelding på at ferie, tjenestefravær og sykdom er årsaken til at de resterende 5 personer ikke svarte. Det var gitt en ukes svarfrist på undersøkelsen.

### **3.3. Utarbeidelse av spørreskjema**

Vi går nå fra beskrivelsen av utvalget i vår undersøkelse til å beskrive prosessen rundt utarbeidelse av spørreskjemaet og gjennomføring av selve spørreundersøkelsen. Vi vil komme

inn på oppbygningen av spørreskjemaet, utforming av spørsmålene, og gjennomføring av undersøkelsen.

Ved en kvantitativ tilnærming, kan det benyttes forskjellige former for utspørringsteknikker som er bestemt på forhånd. Ved bruk av spørreskjema blir spørsmålene gjennomført av intervjuer enten ansikt til ansikt eller pr. telefon. En kan imidlertid også benytte enquêtes (survey) som er selvadministrerte ved at respondenten selv leser spørsmålene og noterer sine egne svar på spørreskjemaet (Halvorsen, 1993).

Dersom en benytter standardiserte intervjuer eller spørreskjema forutsetter dette at problemstillingen er meget presis og gjennomarbeidet. Dette krever at en setter seg godt inn i relevant teori og tidligere gjennomførte undersøkelser på det feltet som skal studeres. I tillegg kan man prøve ut spørreskjemaet på et testutvalg før undersøkelsen gjennomføres (Johannessen mfl., 2004). Det knytter seg flere utfordringer til utformingen av spørreskjema (survey). Spørsmålene må være klare og lette å forstå. Spørsmålene skal kunne gi svar på den aktuelle problemstillingen, og de skal måle det de er ment å måle. Johannessen mfl. (2004) understreker at et viktig prinsipp er å stille mest mulig konkrete spørsmål. Dette gir den fordel at det er lettere å svare, og svarene gir detaljert informasjon som gjør det lettere å tolke dataene.

Den vanligste måten å samle inn kvantitative data på er å benytte spørreskjema. I forhold til vår problemstilling har vi ikke funnet tidligere undersøkelser som vi har kunnet benytte oss av, og vi har derfor valgt å utforme et eget spørreskjema tilpasset vår problemstilling.

Undersøkelsens problemstilling og underspørsmål dannet utgangspunktet for utformingen av vårt spørreskjema. Vi konstruerte dette med på forhånd oppgitte svaralternativer (prekodet skjema) hvor alle respondentene fikk de samme spørsmålene. Med faste spørsmål og svaralternativer gir dette oss en standardisering hvor vi kan se på ulikheter og variasjoner i respondentenes svar. Vi har bygd opp skjemaet med gjensidig utelukkende svaralternativer, og mest mulig uttømmende svaralternativer. Videre har vi fokusert på å formulere spørsmålene så entydige som mulig, og slik at skjemaet er selvinstruerende.

Vi har utarbeidet spørreskjemaet i fire inndelinger: Innledningsvis stiller vi bakgrunnsspørsmål om kjønn, alder, utdanning, avdeling, ledernivå, grad av personalansvar, ledererfaring, ansiennitet, og fjernledelse. Videre deler vi spørreskjemaet inn som følger:

- **Del I: Arbeidsområder:** Her spør vi om arbeid med strategiske oppgaver, oppfølging og utvikling av medarbeidere, administrative oppgaver, egenutvikling og operativ oppgaveløsning.
- **Del II: Arbeidsform:** Her spør vi om arbeidsavbrudd, fullmakter, fjernledelse, negativt stress, og oppgaveoppmerksomhet.
- **Del III: Ledertilfredshet:** Her spør vi om trivsel i jobben.
- **Del IV: Kartlegging av leders ståsted i forhold til Skatteetatens ledelsesplattform.** Her kartlegger vi om lederne selv opplever at de greier å etterleve de lederforventningene som fremgår i ledelsesplattformen og om de mener at disse fokusområdene er viktige for måloppnåelsen. Denne delen av spørreundersøkelsen avsluttes med en prosadel hvor respondentene blir bedt om å angi hva de opplever at de lykkes best med som leder, hva de opplever som mest krevende som leder samt hva de opplever som det henholdsvis beste og det mest krevende med Skatteetatens ledelsesplattform.

Gjennom vår undersøkelse ønsket vi å undersøke om lederne i Skatt nord opplever at de innfrir forventningene som stilles gjennom Skatteetatens ledelsesplattform. Som en del av dette, ønsket vi å finne ut om lederne i Skattetaten opplever at dagens ledelsesplattform er et godt fundament for å få til en best mulig måloppnåelse for Skatteetaten. Vi ønsket også å undersøke om Skatteetatens ledelsesplattform reelt sett har inntatt verdibasert ledelse som fundament.

Som en videreføring av dette, ville vi også å finne ut om arbeidsstil/form blant lederne i Skatteetaten skilte seg fra det man ser hos andre ledere. Dette ble tatt inn som et underspørsmål til hovedproblemstillingen, og vil være med på å belyse i hvor stor grad verdibasert ledelse er implementert som ledelsesform i Skatteetaten.

Vi har også kartlagt hva som er ønsket situasjon blant lederne i Skatt nord med hensyn til arbeidsinnhold og om dette avviker fra andre empiriske funn. Dette ble også tatt inn som et



eget underspørsmål til problemstillingen, og vil også være med på å belyse i hvor stor grad verdibasert ledelse er implementert i Skatteetaten.

### 3.4. Validitet og reliabilitet

Vår oppgave baserer seg både på fortolkning av meningsinnhold gjennom kvantitative data, samt gjennomgang og fortolkning av empirisk materiale. I forskningssammenheng er det viktig å være oppmerksom på at det kan oppstå et validitetsproblem ved at man befinner seg på to plan. Når en arbeider med å formulere en problemstilling og tolke resultatene av en empirisk undersøkelse befinner man seg på teoriplanet, mens når man samler inn og behandler data befinner man seg på empiriplanet. Ideelt sett skal det være samsvar mellom samme begrepsbruk på de to plan, og hvor godt dette samsvaret er, defineres som validitet (Halvorsen, 1993).

For å sikre oss at det er samsvar mellom de spørsmålene vi stiller og det vi ønsker å få svar på, må vi sikre oss at begrepsvaliditeten er god. I denne sammenheng viser Johannessen mfl. (2004:228) til at en vanlig definisjon av validitet innenfor kvantitative undersøkelser er spørsmålet: *"måler vi det vi tror vi måler?"*.

For å sikre oss dette gjennomførte vi en pre-test av spørreundersøkelsen. Pretest-gruppa bestod av tre ledere som testet spørreundersøkelsen. Tilbakemeldingen fra gruppa var entydig i retning av at spørsmålene ble opplevd som presise og enkle å besvare. Imidlertid fikk vi tilbakemelding på at de ønsket åpne spørsmål relatert til ledelsesplattformen. Dette som følge av at de ønsket å kunne gi generelle synspunkter rundt plattformen utover det å kun besvare spørsmål relatert til forventningene som synliggjøres i plattformen. Dette ble innarbeidet i undersøkelsen før endelig utsendelse.

Med reliabilitet menes det hvor pålitelige målingene er. Skal en oppnå høy reliabilitet betyr det at uavhengige målinger skal gi tilnærmet identiske resultater, og da må de ulike ledd i måleprosessen være fri for unøyaktigheter (Halvorsen, 1993). I denne sammenheng viser Johannessen mfl. (2004:227) til at reliabilitet handler om forskningsresultatene data: *"hvilke data som brukes, måten de samles inn på og hvordan de bearbeides"*. I kvantitative undersøkelser er reliabilitet en kritisk faktor som det stilles strenge krav til. En viktig faktor for å sikre reliabiliteten er at informantene får god og lik informasjon før de besvarer en undersøkelse.

For å styrke reliabiliteten knyttet til risiko for feil i forbindelse med innhenting og bearbeidelse av datene, ble spørreundersøkelsen besvart elektronisk i Conconfirm av respondentene. Deretter gjorde vi en analyse knyttet til innholdet i respondentenes svar. Denne analysen ble tolket i lys av våre underspørsmål til problemstillingen.

For å sikre oss høy svarprosent, valgte vi for øvrig å sende en e-post til alle respondentene før spørreundersøkelsen ble sendt ut. I denne e-posten informerte vi om formålet med undersøkelsen og tydeliggjorde viktigheten av at flest mulige svarte på denne slik at vi fikk en mest mulig pålitelig måling.

### **3.5. Metoderefleksjon og etiske overveielser**

Det å forske på ledelse medfører metodiske utfordringer på mange plan. Ledelse kan betraktes som en kompleks sosial prosess som må studeres i "sitt rette element", i den konteksten det skjer (Grete Wennes, 2006:86). Vi er oppmerksomme på at vi ikke kan frigjøre oss fra vår kunnskapsbakgrunn, våre antagelser eller vårt teoretiske ståsted. Dette vil vår forsknings-situasjon preges av.

Vårt ønske med denne undersøkelsen er på en best mulig måte, å frembringe objektiv kunnskap om hvordan respondentene opplever noen utvalgte utfordringer rundt det være leder. I denne sammenheng er vår fortolkning av forskningsspørsmålene styrende, samtidig som den kunnskap vår forskning etablerer kan diskuteres og etterprøves av andre. Vi kan ikke empirisk måle hvor god undersøkelsens definisjonsmessige validitet er, og en operasjonalisering av vår teoretiske problemstilling vil alltid kunne være gjenstand for diskusjon og kritikk. Ut fra de metodiske betraktninger vi gjør oss i dette kapittelet samt avgrensninger og sentrale begreper og definisjoner i kapittel 1, er imidlertid vår vurdering at vi har definert en operasjonell definisjon som kan forsvares.

Det er mulig å velge mellom forskjellige perspektiver når man skal undersøke et fenomen (Johannessen mfl., 2004). Vi ønsker å avgrense oppmerksomheten i valg av problemstilling, ved å studere noen av de elementer lederne opplever i sin arbeidsdag gjennom et organisasjonssosiologisk perspektiv. Dette har vi gjort ved å formulere noen underliggende spørsmål, jfr. kapittel 1.3 hvor vi beveger oss fra teori til empiri, såkalt deduktiv forskning. I prosessen har vårt fokus vekslet mellom teori (litteratur og tidligere forskning på området) og

vår egen empiri (etatsdokumenter og spørreundersøkelse). Denne måten å jobbe på, hvor vi befinner oss et sted mellom ren induktiv (eksplorerende) og ren deduktiv (konfirmerende) forskning har Charles C. Ragin (1994) kalt retrodusjon. Undersøkelsens formål er å vurdere effekter av de beskrevne tiltak og menneskelige handlinger som er registrert blant respondentene i vårt utvalg.

Vår spørreundersøkelse har vært rettet til lederne i Skatt nord. Eventuelle regionale forskjeller mellom ledere innad i Skatteetaten, gjør det derfor usikkert om lederne i Skatt nord kan betraktes som representative for lederne i Skatteetaten totalt sett.

En annen viktig presisering, er at det er ledernes egne oppfatninger vi kartlegger. Disse trenger nødvendigvis ikke å stemme overens med det som faktisk er realitetene, selv om vår antakelse er at den enkelte leder har en rimelig klar oppfatning av hvordan egne arbeidsdager fortoner seg. En mer sikker sannhet rundt disse forholdene, ville man klart å avdekke dersom vi gikk inn og foretok fysiske observasjoner av lederne over tid. Vår vurdering har vært at dette ville blitt svært tidkrevende og samtidig sprengt rammene for denne oppgaven i forhold til omfang.

Vi har gjort oss noen etiske vurderinger med hensyn til gjennomføring av en slik undersøkelse. Alle deltakere i undersøkelsen ble gjort oppmerksom gjennom e-post og i innledende tekst av spørreskjema, om at undersøkelsen er anonym. Det vil ikke være mulig for oss å analysere på individnivå slik at anonymitet brytes.

Det var også viktig for oss å understreke betydningen av at hver enkelt respondent svarer ut fra ens egen oppfatning, og ikke ut fra hva som kan oppfattes som best for virksomheten. En annen etisk overveielse som vi er oppmerksom på, men som er vanskelig å kontrollere, er om noen svarer ut fra forventninger og kollegiale forhold til de to av oss oppgaveskrivere som jobber som ledere i Skatteetaten.

## 4. Funn

Vi vil i dette kapitlet presentere de funn vi har gjort i vår undersøkelse av Skatteetaten og i vår spørreundersøkelse. Vi vil først synliggjøre noen generelle funn om hvordan Skatteetaten velger å løse sine oppgaver på, på et mer overordnet nivå. I denne delen av empiriinnhenting har vi sett hen til aktiviteter det siste året. Vi har sett på både offisielle og interne dokumenter for å få et best mulig bilde på situasjonen.

Vi har også sett det som nødvendig å begrense oss til de funnene vi mener er spesielt interessante, og således vil ikke denne funnbeskrivelsen være fullstendig. Funn rundt Skatteetatens lederplattform er viet ekstra oppmerksomhet ettersom denne er ansett for å være spesielt sentral i forhold til de interne rammebetingelsene.

Kapitlet avsluttes med en presentasjon av sentrale funn som er avdekket gjennom spørreundersøkelsen.

*Bare når virkeligheten belærer oss,  
kan vi forandre den.*

Bertolt Brecht

#### 4.1. Eksterne rammebetingelser fra Finansdepartementet

Skatteetaten er faglig og administrativt underlagt Finansdepartementet. Med bakgrunn i statsbudsjettet gir Finansdepartementet sine føringer for Skatteetatens virksomhet gjennom et årlig tildelingsbrev.

Av dette tildelingsbrevet<sup>2</sup> for 2011, Brev av 21.12.10 fra Finansdepartementet til Skatteetaten, ser vi at Finansdepartementet i tillegg til å gi de økonomiske rammene for Skatteetaten også sier noe om konkrete fokusområder for virksomheten. Fra brevet siteres: *”Det stilles en rekke krav til et godt skattesystem, herunder til proveny, rettferdighet, likebehandling og effektivitet. Dette innebærer tilsvarende viktige krav til skatteetaten og dens forvaltning av skattesystemet, slik at de politiske mål nås”*. Det er videre lagt meget stor vekt på at *”.. etaten gjennomfører risikovurderinger som ledd i intern styring,”*.

Videre er det i underkapittelet *”Overordnet mål og styringsparametre mv.”* sagt følgende: *”Departementet er opptatt av at det foreligger en samlet og gjennomgående målstruktur for drift og utvikling av skatteetaten. Nedenfor anskueliggjøres dette gjennom systematisk tilordning av delmål og styringsparametre samt spesielle tiltak til det enkelte hovedmål. Mens hovedmålene for etaten ligger fast, er den underliggende målstrukturen betydelig endret for 2011. Det må vinnes erfaringer med flere av de nye styringsparametrene”*.

Det er ytterligere presisert at Skattedirektoratet har ansvaret for å fastsette et konkret resultatmål per styringsparameter.

Finansdepartementet peker videre på hvilke styringsparametre de ønsker skal være styrende innenfor Skatteetatens 4 hovedmål. Her er det listet opp til sammen 47 ulike styringsparametre. Eksempler på dette er *”Andel uidentifiserte grunnlagsdataoppgaver”*, *”Andel saker siste ligningsår med endringer etter skatteoppgjøret”* og *”Andel næringsdrivende med liten eller svært liten opplevd oppdagelsesrisiko”*.

Vedlagt brevet følger også et eget vedlegg som utdyper og presiserer disse parameterne.

---

<sup>2</sup> Dette er et årlig tildelingsbrev hvor Finansdepartementet blant annet tydeliggjør sine forventninger til hva Skatteetaten skal ivareta og oppnå det påfølgende året.

Innenfor alle hovedmålene er det også synliggjort at etaten må jobbe med å iverksette tiltak på områder som er risikovurdert og hvor risikoen vurderes som høy.

Som vedlegg til tildelingsbrevet er:

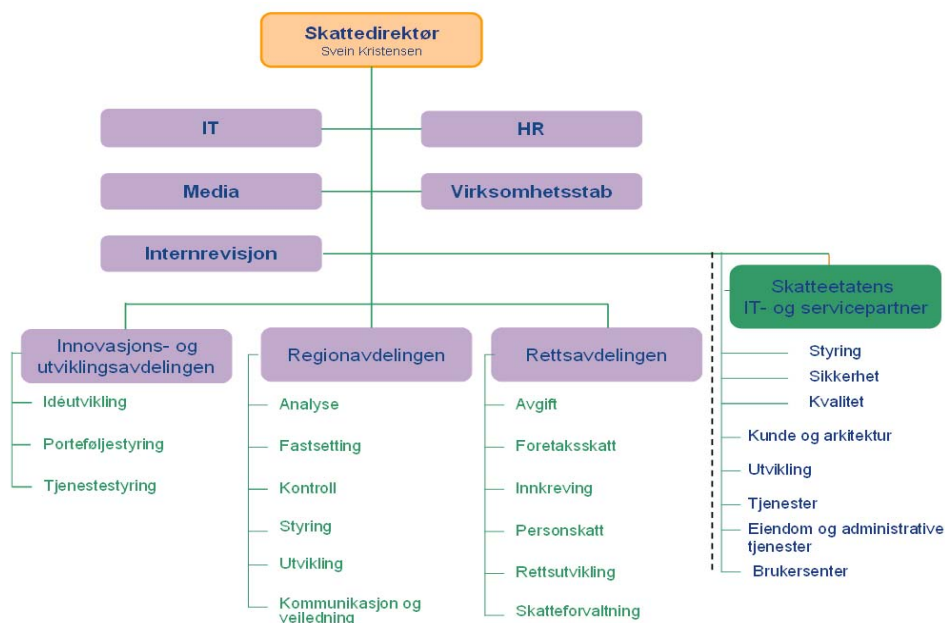
- Vedlegg 1 Styringskalender 2011,- som sier noe om sentrale møter, rapportpunkter, frister og hendelser.
- Vedlegg 2 Budsjettfullmakter og administrative fullmakter, - som delegerer fullmakter til Skattedirektoratet på 14 forskjellige punkter.
- Vedlegg 3 Krav til rapportering, - som sier noe om hva som skal rapporteres når.

## 4.2. Generelle funn om Skatteetaten

Nedenfor vil vi gjennomgå en del sentrale intern dokumentasjon og aktiviteter som Skatteetaten selv har utarbeidet og iverksatt. Disse vil bli anvendt til å besvare underspørsmål nr. 2 til vår problemstilling, og ligger innenfor faktoren ”Interne rammer og føringer” som vi har presentert i figur 2 i oppgavens kapittel 1.4.

### 4.2.1. Skatteetatens styringsform

Skattedirektoratet er organisert med forskjellige funksjoner som har fokus både internt i Skattedirektoratet men også ut mot regionene og øvrige enheter.



**Figur 5: Organisasjonskart for Skattedirektoratet**

Funn som vi mener kan være relevante her, er at skattedirektøren i sin stab har en egen HR-enhet på ca. 10 ansatte som jobber primært med personal og kompetanse og en internrevisjonsenhet med 5 ansatte som gjennomfører interne kontroller.

De har videre en regionavdeling med ca. 85 ansatte som jobber med oppfølging av regionene på forskjellige områder. Styringsseksjonene i denne avdelingen (ca 13 medarbeidere), har ansvar for styringsparametre og resultatoppfølging av enhetene/regionene. I tillegg har Skattedirektoratet en Rettsavdeling med ca.130 medarbeidere, som har ansvaret for rettshåndhevelse og rettsutvikling på alle etatens forvaltningsområder.

Vi ser at den styringsformen som Finansdepartementet har valgt overfor Skattedirektoratet, gjenspeiler seg i måten Skattedirektoratet styrer overfor underliggende enheter internt i Skatteetaten. Det utarbeides et årlig prioriteringsbrev og et styringsbrev til regionene og enhetene fra skattedirektøren, som suppleres med egne kontrakter for hver enkelt enhet.

Ved en gjennomgang av disse brevene ser vi at skattedirektøren i innledningen (Prioriteringsbrevet 2011 datert 03.09.10) sier: *”Prioriteringene tar utgangspunkt i etatens overordnede mål for virksomheten og bygger på etatens strategiske målbilde og ambisjonsnivåer for 2010-2015. Videre bygger prioriteringene på overordnede risikovurderinger, flerårige satsingsforslag, styringsdialog med Finansdepartementet og dialog med Riksrevisjonen. Etatens verdier skal prege vår kultur og atferd både internt og i forhold til omverdenen. Vi skal være:*

- *Profesjonelle i vårt arbeide*
- *Imøtekommende ovenfor skattytere og de vi samarbeider med*
- *Nytenkende i måten vi løser oppgaven på”*

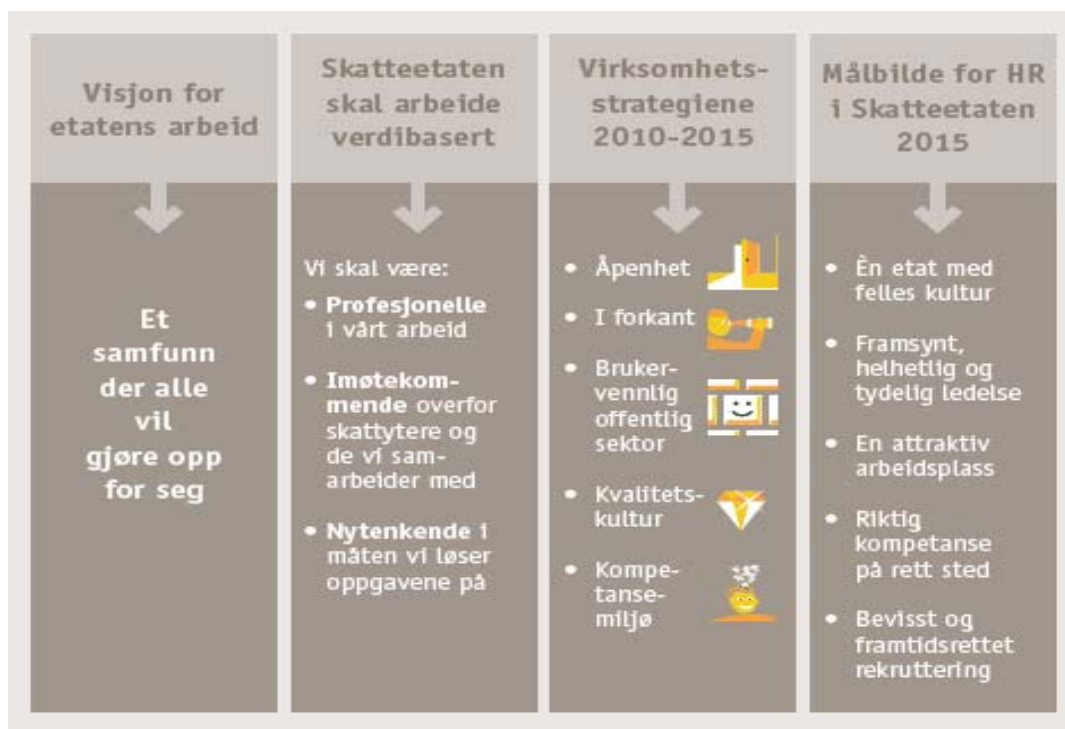
I tillegg til at føringene fra Finansdepartementet videreføres, synliggjør skattedirektøren etatens egne prioriteringer utover dette. Det er videre tydelighet på at sentrale deler av virksomheten skal risikovurderes og at det skal utarbeides tiltak som det skal rapporteres status på gjennom året. Det er også påpekt en del konkrete områder som skal følges opp som følge av bemerkninger fra Riksrevisjonen. Det utarbeides egne verktøy for å følge opp disse forholdene.

Av prioriteringsbrevet ser vi også at det trekkes frem en rekke punkter vedrørende personale og humankapital (HR). Herfra siteres det: *”For å nå overordnede mål må etatens menneskelige ressurser ha kontinuerlig fokus. I 2011 intensiveres innsatsen med å utvikle enhetlig målrettet og systematisk arbeide på området.”* Videre kommenteres områder som kompetanseutvikling, tett medarbeideroppfølging/ medarbeiderutvikling, ledelse/lederutvikling med mer. Under avsnittet ”Ledelse” er det dratt fram at: *Ledelsesplattformen vil stille krav til etterlevelse av etatens ledelsesprinsipper og verdibaserte krav og forventninger.*

Det gjennomføres kontraktsmøter og oppfølgingsmøter i løpet av året hvor det blant annet er fokus på resultatoppnåelse på konkrete områder, og hvor det er en dialog rundt disse.

#### 4.2.2. Skatteetatens strategier

Skatteetatens visjon, verdiforankring, virksomhetsstrategier (vedlegg 2) og HR-strategier er sammenfattet og illustrert gjennom følgende oppsett (vedlegg 3):



**Figur 6: Oversikt over visjon, verdigrunnlag, virksomhetsstrategier og målbilde for HR-området.**



Dette oppsettet synliggjør hvilke elementer Skatteetaten mener skal gjennomføre organisasjonen for å oppnå visjonen "Et samfunn del alle vil gjøre opp for seg".

Tuftet på etatsverdiene "Profesjonell", "Imøtekommende" og "Nytenkende" samt virksomhetsstrategiene "Åpenhet, I forkant, Brukervennlig offentlig sektor, Kvalitetskultur og Kompetansemiljø" er det utarbeidet et eget målbilde for HR-arbeid i etaten.

Dette synliggjør at man ønsker at etatsverdien skal være et viktig grunnlag for HR-strategiene.

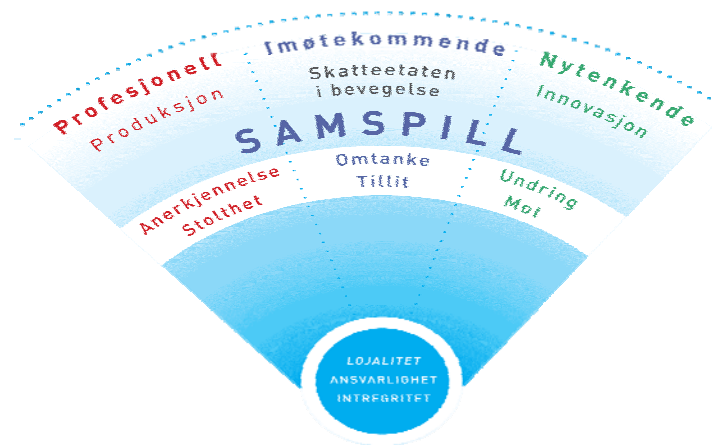
Fra HR-strategiene (vedlegg 3) har vi hentet ut følgende formuleringer som vi mener er sentrale med tanke på det vi utreder: *"Vi tilrettelegger for personlig og faglig utvikling. Individuell kunnskap omsettes til felles kompetanse. Vi er et skapende og nytenkende kompetansemiljø og en attraktiv arbeidsplass. Vi har riktig kompetanse i møte med borgere, bedrifter og samarbeidspartnere."*

Videre er det av betydning at sentrale HR-mål for 2015 er formulert slik:

- **En attraktiv arbeidsplass**
  - Vi stiller tydelige forventninger til den enkeltes atferd og resultater
  - Alle lederne bruker mer tid på systematisk medarbeideroppfølging
- **Framsynt, helhetlig og tydelig ledelse**
  - Vi har felles ledelsesprinsipper og stiller tydelige krav og forventninger til alle lederne
  - Vi har en systematisk oppfølging av ledere gjennom utviklingssamtaler og lederkontrakter
- **En etat med felles kultur**
  - ledere og medarbeidere kjenner etatens visjon, verdier og etiske retningslinjer
  - vi stiller tydelige krav til ønsket adferd og følger dette opp

#### **4.2.3. Skatteetatens kulturplattform**

Skatteetatens kulturplattform benevnes internt i etaten som kulturviften, og da fordi den metaforisk er fremstilt som en vifte:



**Figur 7: Illustrasjon av Skatteetatens kulturvifte**

Ytterst i viften er etatsverdiene profesjonell, imøtekommende og nytenkende synliggjort. Verdien ”Profesjonell” er knyttet opp til produksjon. Verdien ”Imøtekommende” er knyttet til betegnelsen ”Skatteetaten i bevegelse”, mens verdien ”Nytenkende” er relatert til innovasjon.

Under verdien ”Profesjonell” synliggjøres de forventede ”holdningselementene” anerkjennelse og stolthet. Verdien ”Imøtekommende” knyttes tilsvarende til omtanke og tillit, mens verdien nytenkende relateres til undring og mot.

Mellom verdiene og holdningselementene står ordet ”samspill”. Vår forståelse av dette er at etatens verdier og forventninger til medarbeidernes holdninger skal sees i sammenheng (vertikalt) samt at de ulike verdiene og holdningselementene også skal sees i sammenheng (horisontalt). Både verdiene og føringene som synliggjøres til holdningene, utgjør dermed et integrert hele som skal samspille.

Innerst i kulturplattformen er verdiene lojalitet, ansvarlighet og integritet synliggjort

I tillegg til den ovennevnte kulturviften med inntatte begreper, er det også utarbeidet en presentasjon av kulturplattformen som gjennomgås for nytilsatte mellomledere (vedlegg 5). Nedenfor vil vi synliggjøre det vi opplever som det mest sentrale i denne presentasjonen.

Skatteetaten definerer verdier som ”å gjøre de riktige tingene”, mens normer handler om ”å gjøre ting på den riktige måten”. Med hensyn til verdier så betraktes følgende som sentrale for Skatteetaten: åpenhet, ærlighet, raushet, kvalitet, ansvar, omsorg, pålitelighet, lojalitet og

menneskelig utvikling. Når det gjelder normer, og da det etaten betrakter som uformelle regler for ønsket atferd, synliggjøres blant annet følgende:

- vi går alltid tjenestevei
- vi kommer forberedt til møter
- vi er aktive på møter

Det Skatteetaten benevner som viktige ”relasjonell kulturfaktorer” presenteres som: kommunikasjon, samarbeidsformer, fleksibilitet, delegering, ansvarsfølelse, lojalitet, forståelse, arbeidsglede og motivasjon.

I tillegg til det som synliggjøres gjennom kulturviften, betrakter etaten følgende ingredienser som viktige i det som benevnes som en ønsket ”samspillskultur”:

- åpenhet, tillit, raushet, samarbeid og samhandling
- kunnskaps- og erfaringsdeling
- samspill i grupper og team, hvor man gjør hverandre gode
- at det er lov å prøve å feile – det viktige er å lære av feilene
- at undring, læring og endring (innovasjon) er nøkkelbegreper i kulturen

#### **4.2.4. Skatteetatens etiske retningslinjer**

Det som synliggjøres som de mest sentrale etiske retningslinjene for Skatteetatens tilsatte er:

- å etterleve de begrensningene som er satt i forhold til det å kunne inneha eksterne bierverv
- å etterleve det regelverket etaten forvalter
- å etterleve etatens taushetsbestemmelser
- å ikke ta imot gaver eller andre fordeler i kraft av det å være ansatt i Skatteetaten

Videre fremgår det at retningslinjene er utarbeidet med utgangspunkt i:

- hensynet til innbyggerne, og med det formål å tilstrebe likebehandling og opptre med respekt overfor det enkelte individ
- hensynet til statsforvaltningens tillit og omdømme
- hensynet til faglig uavhengighet og objektivitet

Avslutningsvis siteres følgende fra Skattedirektørens innledning til retningslinjene:

*”Retningslinjene har sitt utspring i allmenngyldige etiske verdier og normer som for eksempel rettferdighet, lojalitet, ærlighet, pålitelighet, sannferdighet og at vi skal behandle andre slik vi selv ønsker å bli behandlet”.*

#### **4.2.5. Styring og internkontroll**

Vi har sett litt nærmere på noen av de dokumentene som Skattedirektoratet legger til grunn for styringen av virksomheten.

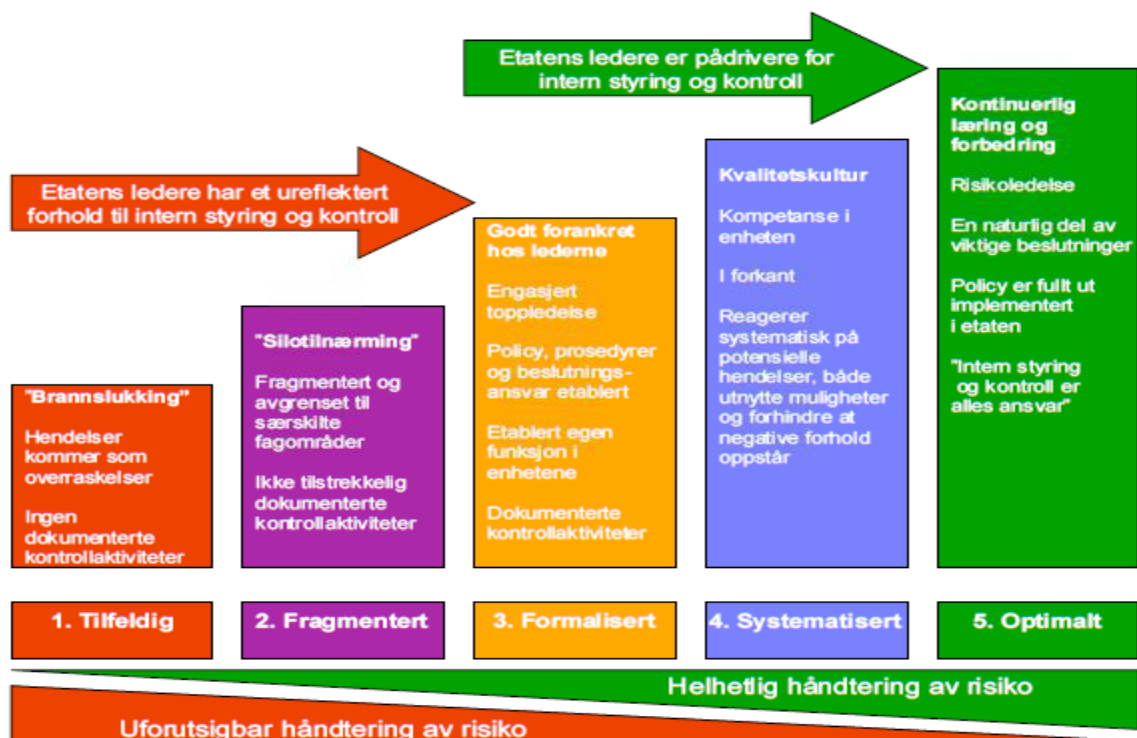
Som vedlegg til sitt styringsbrev har Skattedirektoratet videreført de styringsparameterne som Finansdepartementet har sagt skal ligge til grunn med virksomhetsutførelsen. I tillegg har etaten selv definert en rekke styringsparametere som de enten bruker til resultat eller statistikk-oppfølging. Av vedlegget til styringsbrevet framgår det at etaten for 2011 har ca. 300 slike indikatorer som skal følges opp med ulik frekvens gjennom året. Noen av disse punktene innehar også egne underliggende delpunkt.

Som et vedlegg til styringsbrevet, ser vi videre at etaten årlig utarbeider en kvalitetsmelding som sier noe om kvaliteten på det ligningsarbeidet som skal gjøres i forbindelse med kontroll av innleverte selvangivelser. Denne beskriver i et vedlegg 73 kontrollområder som skal ivareta likebehandling og korrekt kvalitet. Kvalitetsmeldingen har også fokus på hvordan effektene av forskjellige tiltak skal registreres samt at man skal kvalitetssikre både behandlingen/gjennomføringen av kontrollområdene samt effektregistreringen.

Skatteetaten har også gjennom sine styringsbrev poengtert viktigheten av internkontroll. I den forbindelse er det utarbeidet et eget dokument, - ” Policy for intern styring og kontroll” som skal være førende for dette arbeidet (vedlegg 6). Her sies det i forordene:” I

*økonomiregelverket for staten og i det årlige tildelingsbrevet fra Finansdepartementet forutsettes det at Skatteetaten har et tilfredsstillende og effektivt opplegg for intern styring og kontroll. Ledere har et særskilt ansvar for å påse at intern styring og kontroll er tilpasset risiko, at den fungerer på en tilfredsstillende måte og at den kan dokumenteres”.*

Dokumentet beskriver nærmere hvordan man skal vurdere risikoen i virksomheten, og at man hele tiden skal arbeide for større modenhet i virksomheten. Dette er av etaten forsøkt illustrert i følgende figur:



**Figur 8: "Policy for intern styring og kontroll"**

Det er utarbeidet egne skjema for disse risikovurderingene, og alle enheter skal gjennomføre en slik egenervaluering, samt iverksette korrigerende tiltak.

Riksrevisjonen har årlige kontroller av Skatteetatens virksomhet. Her følger de opp at Skatteetaten følger de føringer som er gitt fra Finansdepartementet. De har følgelig fokus på at både de prioriteringer som gis følges, og følger opp at de rapporteringene som gis er korrekte. Selve kontrollene baserer seg på blant annet stikkprøver i Skatteetatens interne registreringssystemer ned på relativt detaljert nivå. På bakgrunn av disse revisjonene og etter dialog med Skattedirektoratet utarbeides det en rapport, som sier noe om kvaliteten på det arbeidet som gjøres. Eventuelt behov for korrigerende tiltak implementerer Skatteetaten i sine etterfølgende styringsdialoger.

#### 4.2.6. Forvaltnings- og kontrolletat

Skatteetaten er som virksomhet satt til å ivareta skatte- og avgiftsforvaltningen i Norge. I tillegg har de blant annet ansvaret for folkeregisteret i Norge, og her igjennom det regelverket som følger rundt dette. Etaten må også følge en rekke lover på hvordan de forvalter sine

områder. Her er skatteloven ligningsloven, merverdiavgiftsloven, personvernloven spesielt sentrale.

Alle endringer eller vedtak som etaten gjør ut fra gjeldene regelverk og faktum i den enkelte sak, innebærer følgelig at etaten skal følge et fastlagt regelverk. Den praktiske etatsinterne oppfølgingen av landets skattytere og næringsliv i forhold til gjeldende regelverk skjer i stor grad gjennom rutiner som Skatteetaten selv har utarbeidet.

For å ivareta sitt oppdrag ser vi at Skatteetaten har utviklet en meget stor mengde rutiner og regler for hvordan de skal håndtere forskjellige ting. Disse reglene og rutinene er i stor grad publisert på etatens intranett. Et søk på dette nettet viser med søkerordet ”rutiner”, over 300 treff på virksomhetens sentrale side. Det samme gjelder om vi søker på etatens regionale sider. Treffet begrenser seg til de 300 mest relevante treffene, så omfanget er større enn 300. Hvor mye større framgår ikke.

#### **4.2.7. Interne prosesser**

I 2010 påbegynte arbeidet med å implementere ”Kontinuerlig forbedring” (KF) som arbeidsverktøy for å forbedre arbeidsprosessene internt i Skatteetaten. Dette programmet baserer seg på LEAN-tankegangen<sup>3</sup>, og innføres gjennom et eget opplegg for alle deler og nivå i virksomheten.

Programmet legger opp til at enhetene ser på sentrale arbeidsprosesser og jobber seg fram til konkrete forbedringstiltak. Konseptet innbefatter ukentlige tavlemøter hvor alle medarbeiderne i gruppa har en sentral plass. På disse møtene synliggjør man sentrale elementer som enheten ønsker å forbedre. Gjennom rotårsaksanalyser og diskusjon kommer man fram til nye måter å løse oppgavene på. Her legges det opp til stor grad av involvering og dialog mellom leder og medarbeiderne i den enkelte enhet.

Det er den enkelte leder som får opplæring i hensikten og verktøyene i konseptet, og som videre innarbeider denne måten å jobbe på i gruppa si.

---

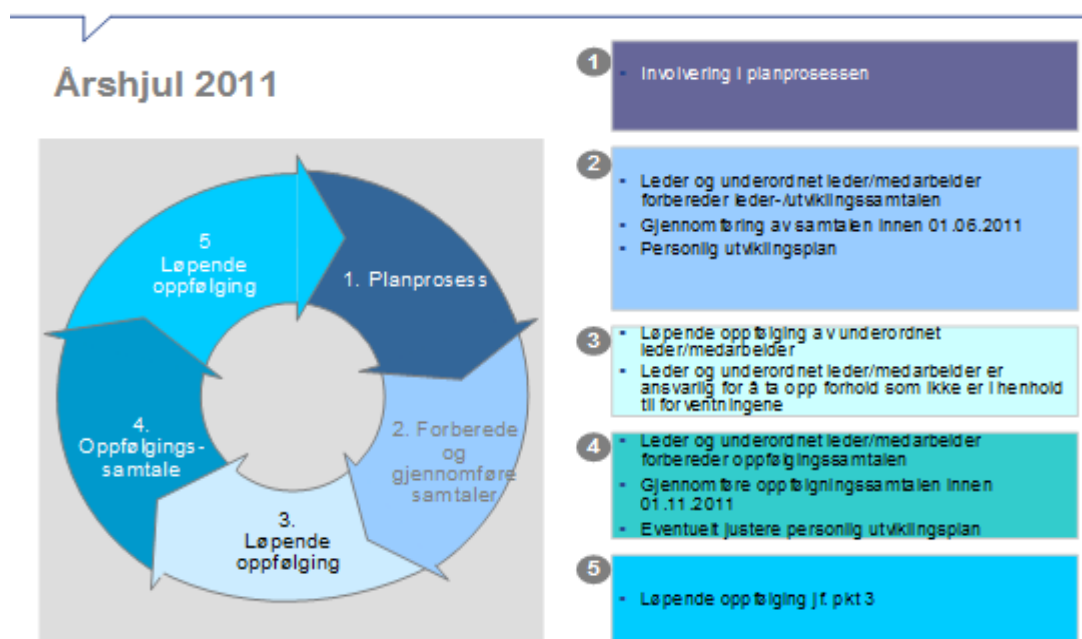
<sup>3</sup> LEAN kommer fra ”*Lean manufacturing*”. Kjent som et system for å søke å redusere sløsing i virksomheten igjennom en kontinuerlig forbedringsprosess.

Hver enhet som er inne i KF-programmet, må utarbeide egne gevinstplaner. Disse planene skal synliggjøre gevinster enheten ønsker å få ut av endringstiltakene. Skattedirektoratet vedtar disse gevinstplanene etter forslag fra de berørte enhetene. Skattedirektoratet har videre en oppfølging på om disse gevinstplanene innfris i sin styringsdialog med regionene. Vi finner ingen tegn i det vi har sett på at det i styringsdialogene etterspørres hvordan enhetene jobber med kontinuerlig forbedring.

Internrevisjonen i Skatteetaten har gjennom egen kontroll fulgt opp hvordan ulike enheters KF-arbeid er gjennomført.

#### 4.2.8. Leder- og medarbeiderutvikling

Skatteetaten har iverksatt flere aktiviteter som skal bidra til leder- og medarbeider-utvikling (i tillegg til utvikling av fagkompetanse som ikke er nærmere vurdert her). Hovedaktivitetene er synliggjort gjennom et årshjul (se figur 9).



**Figur 9: Oversikt over hvordan Skatteetaten gjennomfører leder- og medarbeider-oppfølging**

Sentralt i dette arbeidet er årlige ledersamtaler/utviklingssamtaler samt påfølgende oppfølgingsamtaler. Her har etaten utviklet et eget konsept for slike samtaler hvor man i samtale med nærmeste leder gjennomgår en rekke punkter med tanke på jobbtilfredshet, arbeidsinnhold, arbeidsutførelse, kompetansebehov og holdninger. Her legger konseptet opp til at man er innom en rekke konkrete punkter relatert til ønsket adferd.

<b>Skatteetatens verdier og forventninger til medarbeidere i Skatteetaten</b>		
<b>Profesjonell</b>	<b>Imøtekommende</b>	<b>Nytenkende</b>
Jeg tenker helhetlig og tar ansvar for felles mål og oppgaver Jeg følger rutiner og er lojal i forhold til beslutninger Jeg viser god etisk standard i arbeidet Jeg leverer med kvalitet til rett tid Jeg viser god møtekultur ved å møte presis og forberedt Jeg ser etter løsninger Jeg deler kunnskap og lærer av andre	Jeg lytter til andre og respekterer andres bidrag Jeg støtter og viser omtanke Jeg bidrar til en god tone på jobb Jeg mottar og gir tilbakemeldinger på en konstruktiv måte Jeg inviterer til samarbeid og bidrar aktivt	Jeg søker nye og bedre metoder for å løse oppgaver Jeg bidrar til å finne nye måter å samarbeide på Jeg tar i bruk nye arbeidsformer og verktøy Jeg utfordrer meg selv og viser initiativ Jeg kommer med nye ideer Jeg oppdaterer meg faglig

**Figur 10: Oversikt hentet fra Skatteetatens samtaleskjema som benyttes før og under utviklingssamtaler.**

Intensjonen med dette er å diskutere med nærmeste leder hvilke av disse elementene som er særlig viktige i den enkeltes jobbsituasjon. Samtalen bunner ut i noen områder og adferdsmål man skal ha fokus på og følge opp fram til neste samtale. Alle i Skatteetaten skal i henhold til krav fra Skattedirektoratet gjennomføre slike samtaler. Ledersamtalen/Utviklingssamtalen skal etterfølges av en oppfølgingssamtale etter ca. 6 måneder. I tillegg kommer uformell kontakt rundt de avtalte områdene som leder og medarbeider har løpende.

I tillegg til disse utviklingssamtalene ser vi at Skatt nord benytter personvurderinger i forbindelse med lokale lønnsforhandlinger. Dette er et eget konsept hvor medarbeiderne blir vurdert etter gitte kriterier for å kunne prioritere medarbeiderne under lokale lønnsforhandlinger. Her blir områdene arbeidsresultat, arbeidsutførelse, kompetanseutnyttelse, arbeidsholdninger og ledelse vurdert, basert på enkelte underpunkter. Disse vurderingene er leders, og kommuniseres med medarbeider i forbindelse med overleveringen av personvurderingsskjemaet.

Vi ser også at Skatteetaten tilbyr ulike person- og teamutviklingstiltak. Fra sentralt hold kan nevnes et tilbud til ledere på direktørnivå om coaching. Dette gjelder både individuelt og til ledergrupper.

#### **4.2.9. Medarbeiderundersøkelsen**

Skatteetaten gjennomfører årlig en medarbeiderundersøkelse som kartlegger konkrete områder med tanke på arbeidsmiljøet. Undersøkelsen har to hovedområder, - Energi og



Kunnskap. Hvert av disse områdene har 6 underpunkter som isolert sett og i sum sier noe om hvordan medarbeiderne selv vurderer arbeidsmiljøet i sin enhet.

#### Fokusområder Energi

Driver	Påstand
Fokus	Jeg vet hva som forventes av meg på jobben
Ressurser	Jeg har de nødvendige ressurser til å mestre jobben (f.eks hjelpemidler, verktøy eller liknende)
Talent	Jeg har hver dag anledning til å utføre arbeidsoppgaver jeg er dyktig til
Anerkjenne	Min leder eller andre har i løpet av siste uke gitt meg positiv anerkjennelse for godt utført arbeid
Omsorg	Jeg får ofte positiv oppmerksomhet av min leder eller andre på jobben
Videreutvikle	Min leder eller andre har oppmuntret meg til å videreutvikle meg

#### Fokusområder Kunnskap

Driver	Påstand
Deling for verdiskapning	I min enhet deler vi erfaringer og kunnskap med hverandre for å få bedre arbeidsresultater
Deling for dokumentasjon	Jeg deler kunnskap og informasjon på en systematisk og dokumentert måte
Deling for utvikling	I min enhet er det en positiv kultur for å fremme nye tanker og ideer som kan utvikle enheten videre
Deling på tvers	I min enhet samarbeider vi godt med andre fagmiljøer i Skatteetaten
Veiledning/lære bort	Jeg hjelper ofte andre til å lære seg nye ferdigheter
Oppmuntring til	Min leder oppmuntrer ofte til kunnskapsdeling i praksis

**Figur 11: Oversikt over Skatteetatens spørsmål i medarbeiderundersøkelsen.**

Undersøkelsen gjennomføres to ganger i året. Resultatene på undersøkelsen gjennomgås i alle enhetene/gruppene, og medarbeiderne skal sammen arbeide fram tiltak for å bedre miljøet.

### 4.3. Skatteetatens lederplattform

For å gjøre oss best mulig i stand til å forstå innhold, budskap og retning i Skatteetatens ledelsesplattform, har vi valgt å tilnærme oss denne ved å se på skriftlig dokumentasjon og presentasjoner rundt ledelsesplattformen.

### 4.3.1. Presentasjon av Skatteetatens ledelsesplattform - hoveddokument

Skatteetatens ledelsesplattform er vedlagt denne oppgaven (vedlegg nr.4).

Metaforisk har man valgt å synliggjøre lederplattformen gjennom bruk av følgende hjul:



**Figur 12: Illustrasjon fra Skatteetatens folder "Ledelse i Skatteetaten"**

Innerst i kjernen finner man samfunnsoppdraget som er definert på følgende måte:

- Skatteetatens oppdrag er å sikre inntekter for å finansiere fellesskapet
- Skatteetaten skal opprettholde og styrke legitimiteten til skattesystemet
- Skatteetaten skal sikre et oppdatert folkeregister og bidra til samfunnets øvrige fellesregistre

Utenfor samfunnsoppdraget er verdiene profesjonell, imøtekommende og nytenkende synliggjort.

Ytterst har man plassert dimensjonene virksomhetsbygger, kulturbygger og relasjonsbygger. Forventningene til etatens ledere som ligger i hver av disse dimensjonene er synliggjort slik:

- Virksomhetsbygger
  - Jeg tydeliggjør og kommuniserer mål og strategier og følger opp medarbeidere med hensyn til forventninger og resultater. Jeg utvikler gode og effektive strukturer
- Kulturbygger

- Jeg er en inspirator og god rollemodell og bidrar til å utvikle en kultur som er basert på kulturplattformen til Skatteetaten
- Relasjonsbygger
  - Jeg samhandler med medarbeidere og samarbeidspartnere. Jeg lytter, viser omtanke og gir anerkjennelse

Videre har man gjennom tre piler rundt hjulet synliggjort at både samfunnsoppdraget, verdiene og dimensjonene ved ledelse er gjensidig avhengig av hverandre og henger sammen som en integrert helhet.

Skatteetaten har også nedfelt fire ledelsesprinsipper. Disse er:

- Viser retning
- Skaper resultater
- Driver endring
- Utvikler medarbeidere og team

Disse ledelsesprinsippene er knyttet opp til hver enkelt etatsverdi. I relasjon til verdien profesjonell er det å vise retning og skape resultater inntatt. Det å utvikle medarbeidere og team er knyttet opp til verdien imøtekommende, mens det å drive endring er knyttet opp til verdien nytenkende.

Følgende forventninger til etatens ledere blir synliggjort i forhold til de ulike ledelsesprinsippene og verdiene:

## Forventninger til ledere

Dette blir jeg målt på som leder:

Profesjonell	Imøtekommende	Nytenkende
<p><b>Viser retning</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Jeg tenker helhetlig og kommuniserer tydelig retningen etaten skal gå i.</li><li>• Jeg vektlegger prioriterte satsnings områder.</li><li>• Jeg omsetter mål til konkrete handlinger.</li></ul> <p><b>Skaper resultater</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Jeg yter god service mot brukere og samarbeidspartnere.</li><li>• Jeg er lojal til beslutninger.</li><li>• Jeg klargjør mål og stiller realistiske forventninger til mine medarbeidere.</li><li>• Jeg sikrer effektiv ressursbruk.</li><li>• Jeg mottar og gir tilbakemeldinger på atferd og leveranser.</li><li>• Jeg leverer med kvalitet til rett tid.</li></ul>	<p><b>Utvikler medarbeidere og team</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Jeg tilrettelegger for samarbeid internt og eksternt.</li><li>• Jeg skaper effektive og vel-fungerende team.</li><li>• Jeg er trygg, åpen og involverende i lederrollen.</li><li>• Jeg støtter og viser omtanke.</li><li>• Jeg motiverer ut fra den enkeltes behov og ståsted.</li><li>• Jeg er tilgjengelig, lyttende, interessert og anerkjennende.</li><li>• Jeg tilrettelegger for utvikling av mine medarbeidere.</li></ul>	<p><b>Driver endring</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Jeg er løsningsorientert og stimulerer til forbedringer og nyskaping.</li><li>• Jeg utvikler meg faglig og er i forkant som leder.</li><li>• Jeg tar i bruk nye arbeidsformer.</li><li>• Jeg sprer arbeidsglede og løfter fram suksesshistorier.</li><li>• Jeg deler kunnskap og lærer av andre.</li><li>• Jeg utfordrer meg selv og mine medarbeidere.</li></ul>

**Figur 13: Oversikt fra Skatteetatens folder ”Ledelse i Skatteetaten”**

Videre fremgår det at Skatteetatens ledelsesplattform har verdibasert ledelse som fundament og at følgende tilleggskategori er spesielt relevante å se i sammenheng med plattformen:

- Kulturplattformen
- Etats- og områdestrategiene
- Etatens etiske retningslinjer
- Personal- og organisasjonspolitikken

### 4.4. Spørreundersøkelsen

Vår spørreundersøkelse vil i kapittel 5 bli anvendt til å besvare underspørsmål nr. 3, 4, 5, 6 og 7 til oppgavens problemstilling, og ligger innenfor boksen ”Lederfokus” som vi har skissert i figur 2 som er presentert i oppgavens kapittel 1.4.

#### 4.4.1. Spørsmål lederplattformen

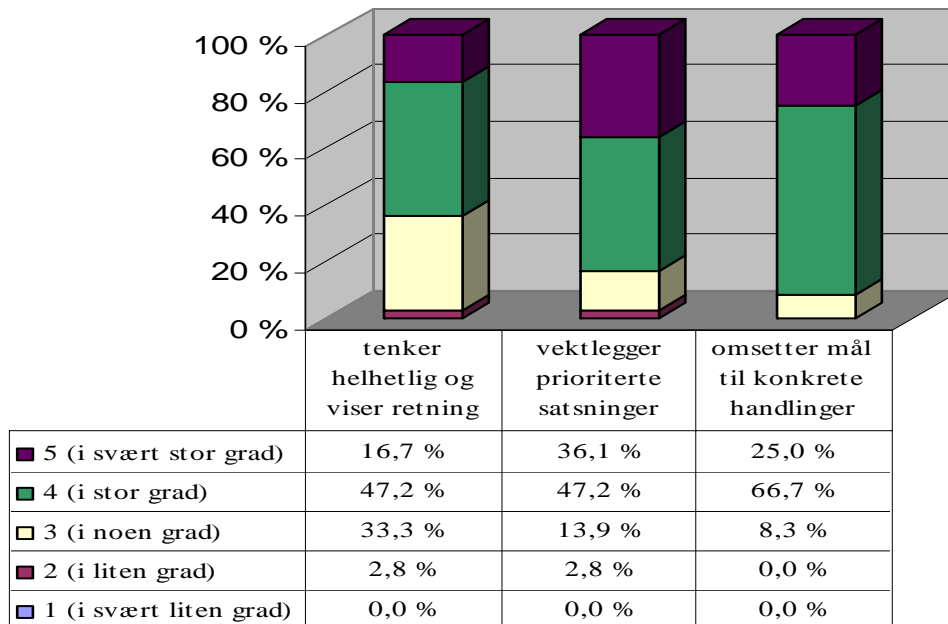
I spørreundersøkelsen (vedlegg 7 og 8) er det utformet 22 spørsmål som knytter seg direkte til utsagn i lederplattformen som beskriver forventningene til lederne i Skatteetaten. Disse 22 utsagnene er delt inn i 4 hovedkategorier, som er ”Vise retning”, ”Skape resultater”, ”Utvikle medarbeidere og team” og ”Drive endring” (se kapittel 4.3.).

### Profesjonell -Vise retning:

I denne delen har lederne svart på om de i det daglige faktisk:

- tenker helhetlig og kommuniserer tydelig retning
- vektlegger prioriterte satsningsområder
- omsetter mål til konkrete handlinger

### Hvordan lederne mener de viser retning



**Tabell 2: Svarfordeling på spørsmål vedrørende lederplattformen "Vise retning"**

Ser vi samlet på området svarer minimum 63,9 % av lederne at de i stor eller i svært stor grad viser retning. Felles er også at det ligger flest svar på kategorien "i stor grad". Kun 2,8 % svarer "i liten grad".

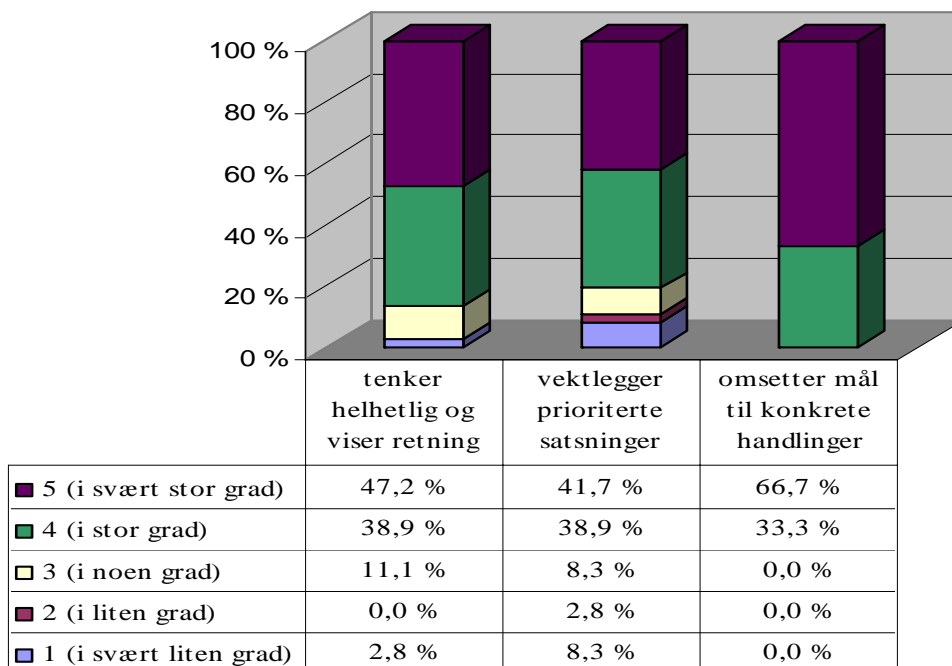
Området "jeg tenker helhetlig og kommuniserer tydelig retning" skiller seg noe fra de andre to spørsmålene med at de har en klart større overvekt av svar på "midt på treet"-alternativet "i noen grad". Spørsmålene "jeg vektlegger prioriterte satsninger" og "jeg omsetter mål til konkrete handlinger" har meget stor andel svar på kategoriene "i stor grad" og "i svært stor grad". Hele 83,3 % og 91,7 % svarer at de i stor grad eller svært stor grad gjør dette.

Vi ser videre stor korrelasjon på svarene hos den enkelte respondent. Det vil si at svarer man for eksempel "i svært stor grad" på et av spørsmålene er svaret ofte likt på de øvrige to.

## Viktigheten av fokusområdene

Som en oppfølging av spørsmålene over, er lederne blitt spurt om de opplever at de forventningene som det er fokusert på i plattformen er viktige for sin egen enhets måloppnåelse. (se tabell 3).

### Hvor viktig mener lederne området er?



**Tabell 3: Svarfordeling på spørsmål vedrørende lederplattformen ”Vise retning”, og leders syn på viktigheten av fokuset.**

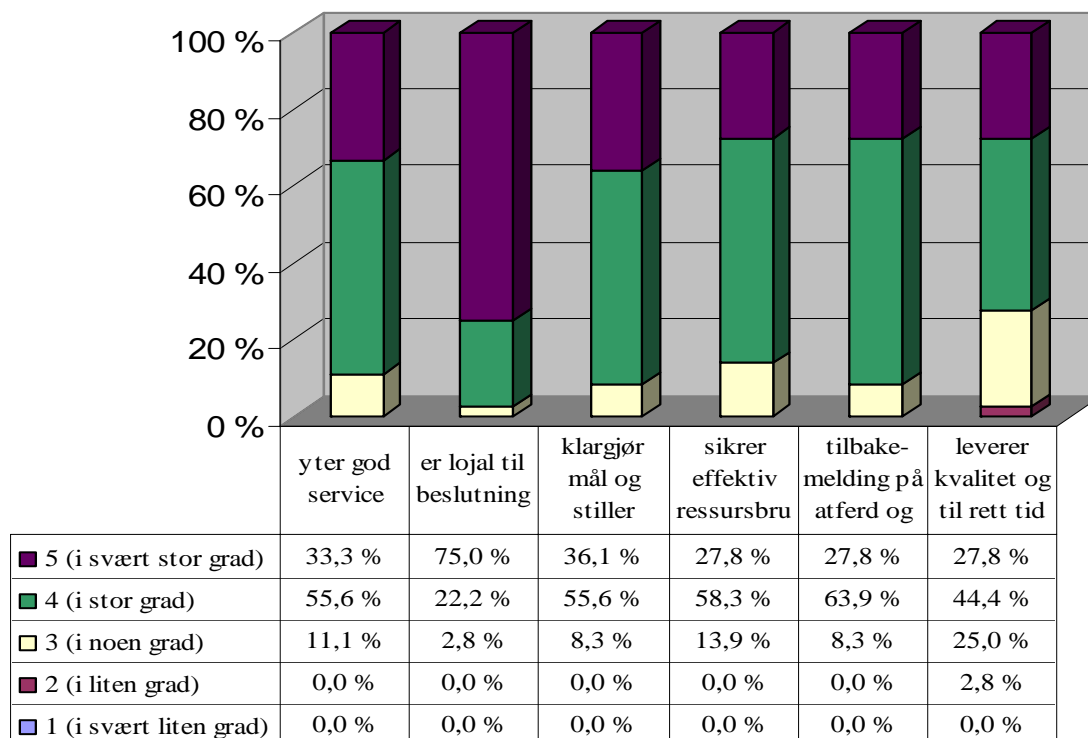
Vi ser at det også på dette området er en meget stor tyngde av svarene som går i retning av at dette fokuset er viktig for etaten. For de 3 ulike områdene har henholdsvis 81 %, 85 % og 97 % svart at de opplever at dette i stor eller svært stor grad er viktige for måloppnåelsen.

Av de tre områdene er det ”Vektlegger prioriterte satsninger” som ligger lavest, men da med kun 11,1 % som synes området er lite eller svært lite viktig.

## Profesjonell - Skape resultater

Jamfør redegjørelsen om lederplattformen har skatteetaten 6 fokusområder som de mener bidrar til å skape resultater. Disse er framstilt i tabellen under hvor det framgår i hvor stor grad lederne i Skatt nord etterlever disse områdene.

## Hvordan lederne mener de skaper resultater



**Tabell 4: Svarfordeling på spørsmål vedrørende lederplattformen ”Skaper resultater”**

Gjennomgående ser vi at en meget stor andel av lederne svarer at de i stor eller i svært stor grad etterlever disse punktene. På disse to svaralternativene ligger svarene i intervallet 72,2 % til 97,8 %.

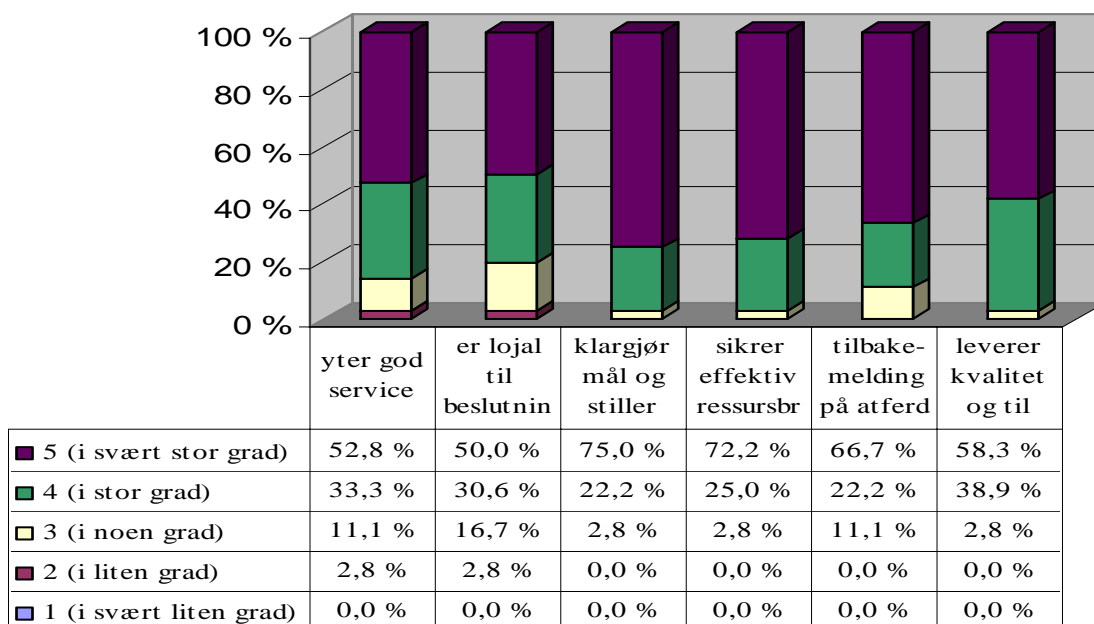
Av enkeltområdene er området ”.. er lojal til beslutninger” det som har en høyest vurdering. 75 % svarer at de i svært stor grad er lojal til beslutninger og 22,2 % svarer i stor grad. 2,8 % svarer i noen grad og ingen svarer i liten grad eller svært liten grad.

Det enkeltområdet med lavest vurderinger er ”.. leverer med kvalitet til rett tid”. Her har 2,8 % svart i liten grad og 25,7 % i noen grad. 72,2 % mener at de i stor eller svært stor grad leverer med kvalitet til rett tid.

### Viktigheten av fokusområdene

På oppfølgingsspørsmålet om hvor vidt lederne mener disse områdene er viktige for sin enhets måloppnåelse svarer de følgende:

## Hvor viktig mener lederne området er?



**Tabell 5: Svarfordeling på spørsmål vedrørende lederplattformen ”Skaper resultater”, og leders syn på viktigheten av fokuset.**

Her ser vi at lederne i meget stor grad mener dette er viktige områder. Svarene i kategorien i stor grad og svært stor grad ligger samlet i intervallet 80,6 % til 97,2 %. I tillegg har svarene en stor tydelighet i at lederne mener at områdene er svært viktige. Fra 50 % til 75 % mener i svært stor grad på disse områdene. Områdene har nesten ikke innslag av at noen mener dette er mindre viktig. Kun to områder har utslag her og da på kun 2,8 % på kategorien i liten grad.

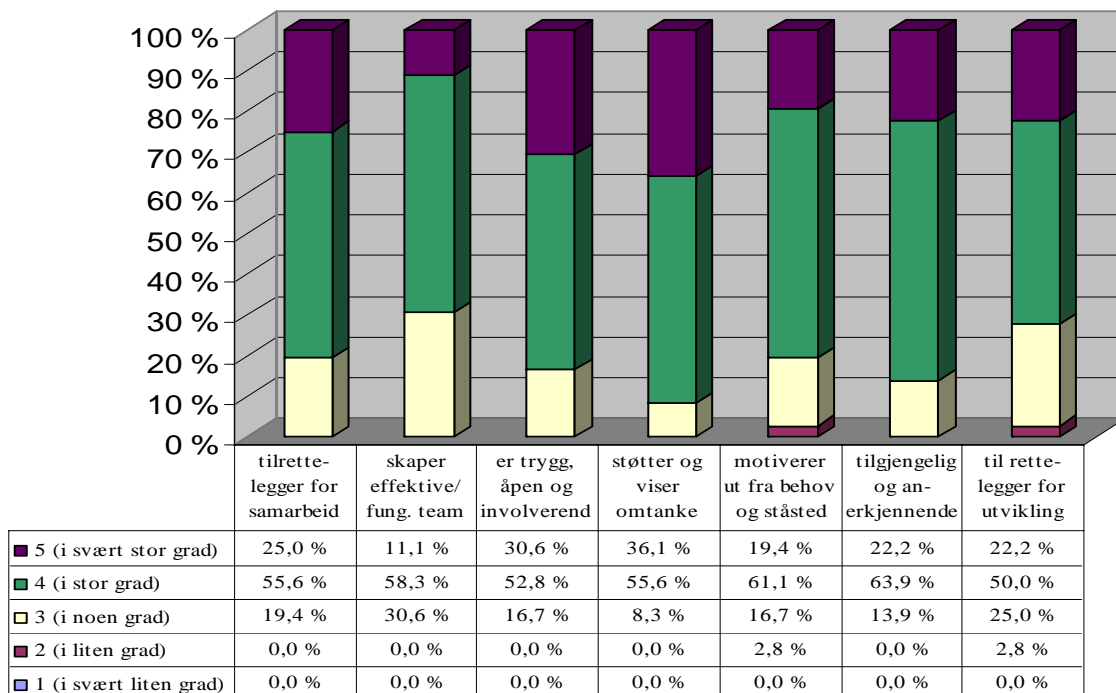
På spørsmålet ”Jeg klargjør mål og stiller realistiske forventninger til mine medarbeidere” svarer hele 75 % at dette i svært stor grad er viktig og 22,2 % at dette i stor grad er viktig. Området ”Jeg sikrer effektiv ressursbruk” har tilnærmet samme svarfordeling med 72,2 % og 25 %.

### Imøtekommende - Utvikler medarbeidere og team

Under kategorien Utvikler medarbeidere og team, har Skatteetaten synliggjort 7 områder som de mener er viktig.



## Hvordan lederne mener de utvikler medarbeidere og team



**Tabell 6: Svarfordeling på spørsmål vedrørende lederplattformen ”Utvikler medarbeidere og team”**

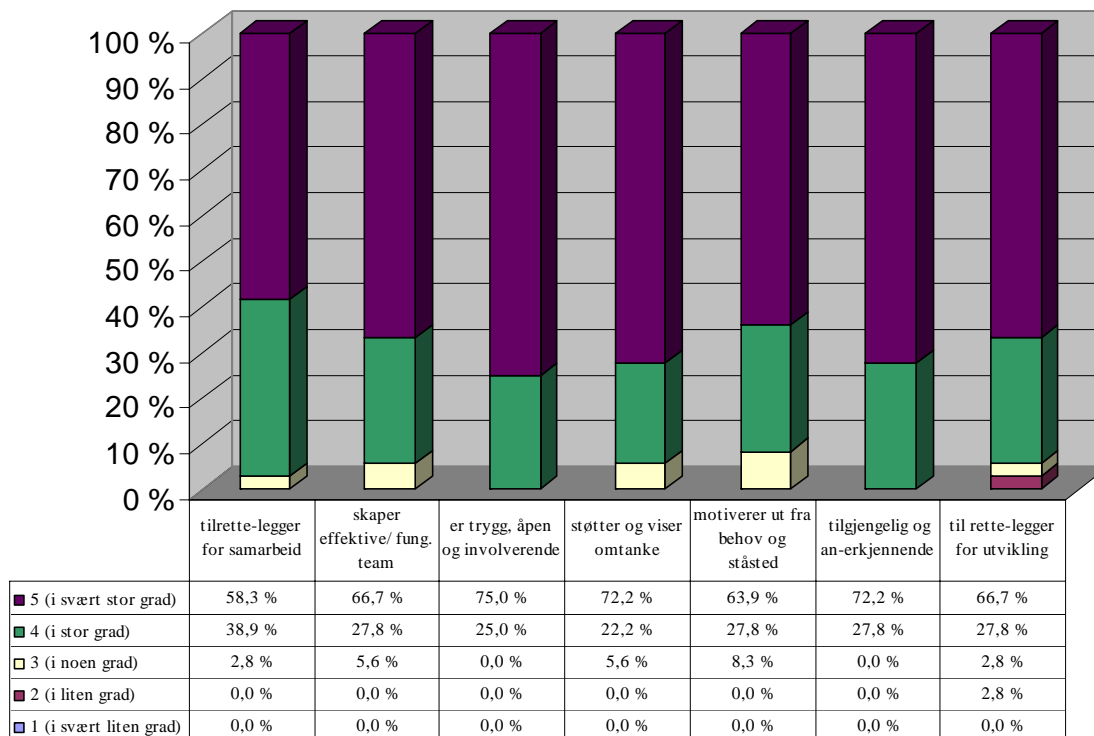
Også her er svarkategoriene i stor grad og svært stor grad dominerende. Disse to svaralternativene varierer samlet sett fra 69,4 % til 91,7 %. Det er imidlertid på dette området en klar tendens at hovedtyngden av svarene ligger på i stor grad. Ingen har svart i svært liten grad, og kun 2 spørsmål har et lite utslag på i liten grad (2,8 %).

Vi ser videre at på området ”Jeg støtter og viser omtanke” svarer 36,1 % i svært stor grad og 55,6 % i stor grad (til sammen hele 91,7 %). De øvrige 8,3 % svarer i noen grad.

### Viktigheten av fokusområdene

Ser vi videre på hvor viktig lederne mener det er å utvikle medarbeidere og team ser vi følgende funn:

## Hvor viktig mener lederne at utvikling av medarbeidere og team er?



**Tabell 7: Svarfordeling på spørsmål vedrørende lederplattformen ”Utvikler medarbeidere og team”, og leders syn på viktigheten av fokuset.**

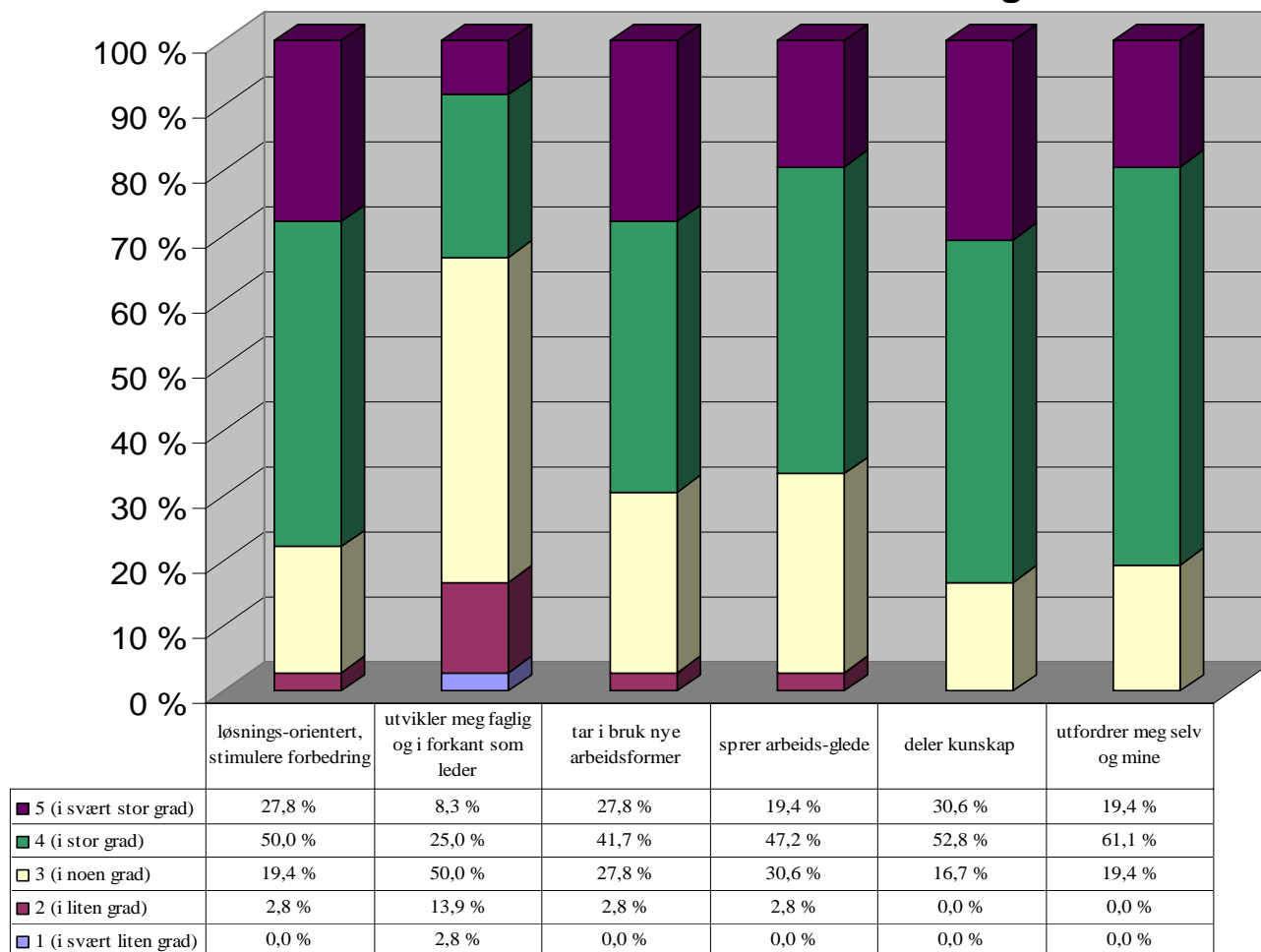
Her er svarene meget entydig på at områdene ansees av lederne som svært viktige. Svarene i kategorien i svært stor grad varierer fra 58,3 % til 75 %. Hvis vi i tillegg ser på kategorien i stor grad sammen med denne, ligger svarene mellom 91,7 % og 100 %.

Områdene ”Jeg er trygg, åpen og involverende i lederrollen” og ”Jeg er tilgjengelig, lyttende, interessert og anerkjennende” har begge 100 % oppslutning som i stor grad viktig eller i svært stor grad viktig. Områdene ”Jeg tilrettelegger for samarbeid” og ”Jeg tilrettelegger for utvikling av mine medarbeidere” har svar på 97,2 % innenfor de samme to gradene.

### Nytenkende - Driver endring

Den fjerde kategorien områder Skatteetatens lederplattform fokuserer på er ”å drive endring”. Denne kategorien har 6 fokusområder.

## Hvordan lederne mener de driver endring



**Tabell 8: Svarfordeling på spørsmål vedrørende lederplattformen ”Driver endring”.**

Dette er den av de 4 kategoriene som har de laveste resultatene. I tillegg ser vi at svarene varierer i mye større grad enn på de andre kategoriene.

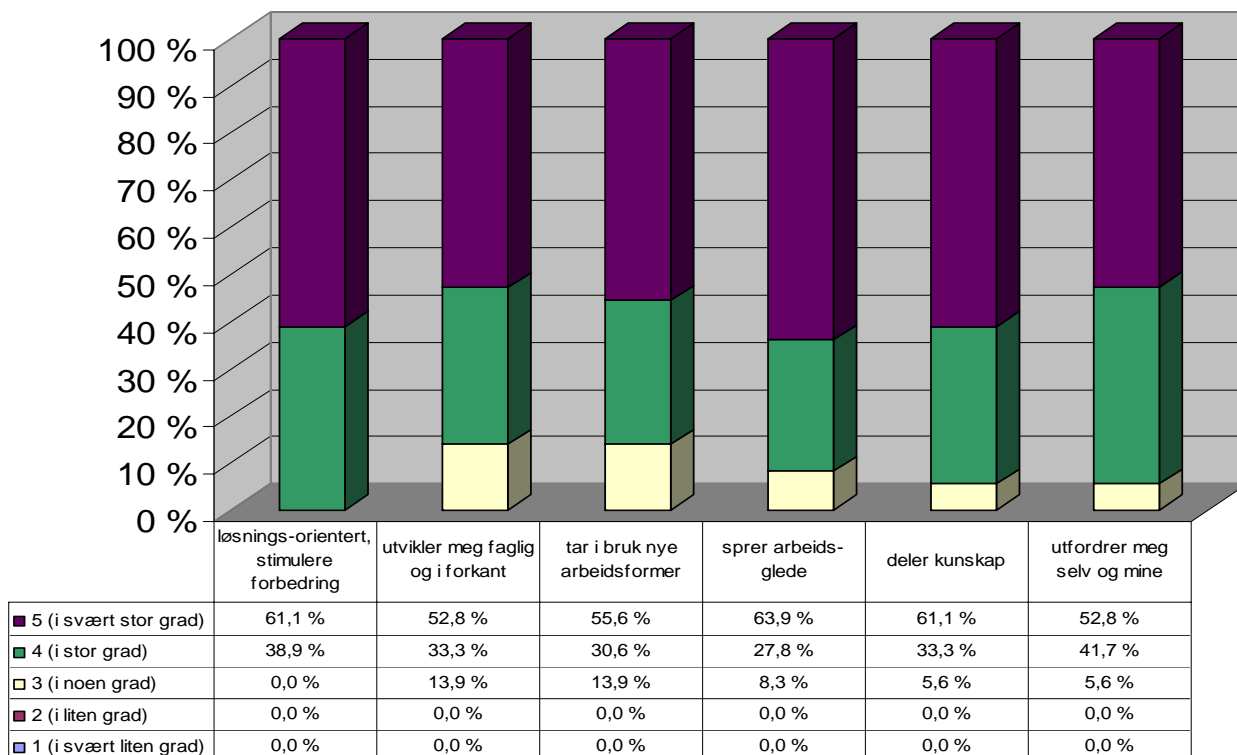
Vi ser at svarene under svarkategorien ”i svært stor grad” varierer fra 8,3 % til 27,8 %. Ser vi disse sammen med svarkategorien i stor grad, ser vi at vi har en variasjon fra 33,3 % til hele 83,4 %.

Området ”Jeg utvikler meg faglig og er i forkant som leder” skiller seg ut både i denne kategorien og sett opp mot samtlige fokusområder. Her ser vi at svarene varierer mye mellom lederne og at hele skalaen er i bruk, og med et klart tyngdepunkt i midten på svarkategorien ”i noen grad”. Kun 8,3 % av lederne svarer ”i svært stor grad, mens 25 % svarer ”i stor grad”. I andre enden svarer 2,8 % at de ”i svært liten grad” og 13,9 % ”i liten grad” utvikler seg faglig og er i forkant som leder. Halvparten av lederne svarer ”i noen grad”.

## Viktigheten av fokusområdene

Ser vi på hvor viktig lederne mener disse områdene er ser vi følgende funn:

### Hvor viktig mener lederne området er?



**Tabell 9: Svarfordeling på spørsmål vedrørende lederplattformen ”Driver endring”, og leders syn på viktigheten av fokuset.**

Vi ser at gjennomgående mener lederne at også dette området er viktig. Vi har ingen som svarer at områdene ”i liten grad” eller ”i svært liten grad” er viktige. Områdene sett under ett ser vi at de aller fleste mener områdene er svært viktige. Svarandelen som sier at områdene ”i svært stor grad” er viktig er fra 52,8 % til 63,9 %.

På spørsmål om viktigheten av området ”Jeg er løsningsorientert og stimulerer til forbedring og nyskaping” har samtlige svart ”i stor grad” eller ”i svært stor grad”. Området ”jeg deler kunnskap og lærer av andre” samt ”jeg utfordrer meg selv og mine medarbeidere” er nesten like entydig med 94,4 % på disse to svaralternativene.

Området ”Jeg utvikler meg faglig og er i forkant som leder” er også ansett som meget viktig. 52,8 % svarer ”i svært stor grad”, 33,3 % ”i stor grad” og 13,9 % ”i noen grad”. Dette området skiller seg følgelig en del ut fra hvordan lederne faktisk mener de driver endringer i dag, jfr. funnet vedrørende bolken over.

#### Oppsummering av alle fokusområder og etterlevelse

Ser vi samlet sett på alle de 22 fokusområdene som Skatteetaten har fremhevet i sin ledelsesplattform, ser vi at lederne mener de i størst grad ivaretar/etterlever følgende områder (svarandel ”i stor grad” og ”i svært stor grad” til sammen over 85 %):

- Jeg omsetter mål til konkrete handlinger, 91,7 % (jfr. ”Viser retning”)
- Jeg yter god service mot brukere og samarbeidspartnere, 88,9 % (jfr. ”Skaper resultater”)
- Jeg er lojal til beslutninger, 97,2 % (jfr. ”Skaper resultater”)
- Jeg klargjør mål og stiller realistiske forventninger til mine medarbeidere, 91,7 % (jfr. ”Skaper resultater”)
- Jeg sikrer effektiv ressursbruk, 86,1 % (jfr. ”Skaper resultater”)
- Jeg mottar og gir tilbakemelding på adferd og leveranser, 91,7 % (jfr. ”Skaper resultater”)
- Jeg støtter og viser omtanke, 91,7 % (jfr. ”Utvikler medarbeidere og team”)
- Jeg er tilgjengelig, lyttende, interessert og anerkjennende, 86,1 % (jfr. ”Utvikler medarbeidere og team”)

Vi ser at 5 av de 8 fokusområdene som lederne mener de ivaretar best, er under kategorien ”skaper resultater”. Ingen av disse er under kategorien ”Driver endring”. Det området som har størst etterlevelse er ”Jeg er lojal til beslutninger” med 97,2 %.

De områdene som lederne mener er vanskeligst å etterleve er (svarandel ”i noen grad”, ”i liten grad” og ”i svært liten grad” til sammen over 25 %).

- Jeg tenker helhet og kommuniserer tydelig retning, 36,1 % (jfr. ”Viser retning”)
- Jeg leverer med kvalitet og til rett tid, 27,8 % (jfr. ”Skaper resultater”)
- Jeg skaper effektive og velfungerende team, 30,6 % (jfr. ”Utvikler medarbeidere og team”)

- Jeg tilrettelegger for utvikling av mine medarbeidere, 27,8 % (jfr. "Utvikler medarbeidere og team")
- Jeg utvikler meg faglig og er i forkant som leder, 66,7 % (jfr. "Driver endring")
- Jeg tar i bruk nye arbeidsformer, 30,6 % (jfr. "Driver endring")
- Jeg sprer arbeidsglede og løfter fram suksesshistorier, 33,4 % (jfr. "Driver endring")

Vi ser at 3 av de 7 fokusområdene som lederne mener er vanskeligst å etterleve ligger under kategorien "Driver endring". Området "Jeg utvikler meg faglig og er i forkant som leder" er i særklasse det området som lederne mener er vanskeligst å etterleve med hele 66,7 %.

### **Oppsummert alle fokusområder og leders mening om viktighet:**

Ser vi hen til delspørsmålet om **hvor viktig** lederne mener de forskjellige fokusområdene er har vi oppsummert følgende funn (svarandel "i stor grad" og "i svært stor grad" til sammen over 95 %):

- Jeg klargjør mål og stiller realistiske forventninger til mine medarbeidere, 97,2 % (jfr. "Skaper resultater")
- Jeg sikrer effektiv ressursbruk, 97,2 % (jfr. "Skaper resultater")
- Jeg leverer med kvalitet og til rett tid, 97,2 % (jfr. "Skaper resultater")
- Jeg tilrettelegger for samarbeid, 97,2 % (jfr. "Utvikler medarbeidere og team")
- Jeg er trygg, åpen og involverende i lederrollen, 100 % (jfr. "Utvikler medarbeidere og team")
- Jeg er tilgjengelig, lyttende, interessert og anerkjennende, 100 % (jfr. "Utvikler medarbeidere og team")
- Jeg tilrettelegger for utvikling av mine medarbeidere, 97,2 % (jfr. "Utvikler medarbeidere og team")
- Jeg er løsningsorientert og stimulerer til forbedring og nyskapning, 100 % (jfr. "Driver endring")

Vi ser at 3 av de 8 områdene er koblet til "å skape resultater" og 4 er koblet til "å utvikle medarbeidere og team".

Ser vi litt i den andre enden av skalaen ser vi at vi har mindre tydelighet av hvilke områder som er mindre viktige ettersom det er få ledere som har ment at områdene bare er mindre

viktige. Vi konstaterer imidlertid at vi har følgende funn (svarandel ”i noen grad”, ”i liten grad” og ”i svært liten grad” til sammen over 15 %):

- Jeg vektlegger prioriterte satsninger, 19,4 % (jfr. ”Viser retning”)
- Jeg er lojal til beslutninger, 19,5 % (jfr. ”Skaper resultater”)

#### **4.4.2. Utdypende prosasvar fra respondentene**

For å få enda mer innsikt i hva lederne mener om Skatteetatens lederplattform har vi stilt to kvalitative spørsmål, hvor lederne svarer uten å bli forespeilet svaralternativer (vedlegg 8).

Disse spørsmålene lød:

1. Det jeg opplever som det beste med Skatteetatens lederplattform er ...
2. Det jeg opplever som det mest krevende med Skatteetatens lederplattform er ...

I svarene er det flere formuleringer som går igjen. Fra dette har vi valgt ut følgende formuleringer.

#### **Det jeg opplever som det beste med Skatteetatens lederplattform er:**

- jeg presses til å gjøre ting på en annen – og bedre – måte enn jeg ville gjort av meg selv.
- Plattformen baserer seg på verdier jeg mener er viktige og ønsker å strekke meg etter,
- Fokus på relasjon til de en leder
- Tydelig retning – hva skal vi være
- At det er nedfelt at vi faktisk skal bruke tid både på utvikling av kultur og ikke minst relasjoner mellom mennesker som vil etter min vurdering gi totalt sett bedre resultater på i hvert fall lengre sikt.
- Den bygger på sunne og inkluderende prinsipper
- Den er utfordrende og gir retning framover
- Den tydeliggjør hva vi som ledere bør ha fokus på for å lykkes som gode ledere.

Oppsummert går funnene her i retning av at lederne er veldig positive til innholdet i lederplattformen. De mener plattformen bidrar til felles retning og at retningen som er skissert er bra.

#### **Det jeg opplever som det mest krevende med Skatteetatens lederplattform er:**

- at jeg må innse at personlige leveranser aldri kan bli 100 % på alle aspekt
- føler at ord ikke er i samsvar med handlinger og direkte styringssignaler som blir gitt

- det blir lite tid i hverdagen til å være leder og mye tid til administrasjon
- må se individene og tilpasse sin tydelighet til det
- byråkrati og uklare fullmakter hemmer en effektiv og profesjonell lederutøvelse
- i den hektiske hverdagen vanskelig får tid til å etterleve intensjonene og oppfylle de forventningene som stilles
- at man ikke i større grad legger til rette for personlig utvikling gjennom lederutviklingstiltak
- det er lite tid til egenutvikling i arbeidstida
- den kan bli fine ord

Oppsummert går funnene her i retning at det mest krevende med plattformen er at lederne ikke får tid i en hektisk hverdag til å etterleve intensjonene. Dette utsagnet er meget tydelig i tilbakemeldingen. Et annet forhold er at flere mener at full oppnåelse på alle områder er uoppnåelig.

#### **4.5. Arbeidsform**

Denne funndelen vil bli anvendt til å besvare underspørsmål nr. 5 til vår problemstilling, og arbeidsform som variabel ligger innenfor boksen ”Lederfokus” som vi har presentert i figur 2 i oppgavens kapittel 1.4.

I oppgavens kapittel 2.2.4., har vi beskrevet sentral teori som omhandler verdibasert ledelse. Der fremgår det at selvledelse utgjør en integrert og viktig bestanddel av verdibasert ledelse. Videre at ledere i virksomheter som lykkes med å integrere selvledelse, opplever færre tidsavbrudd og større mulighet til å gå i dybden på oppgaver og større mulighet til å styre egen tid.

Nedenfor vil vi presentere våre funn fra vår spørreundersøkelse relatert til ovennevnte.

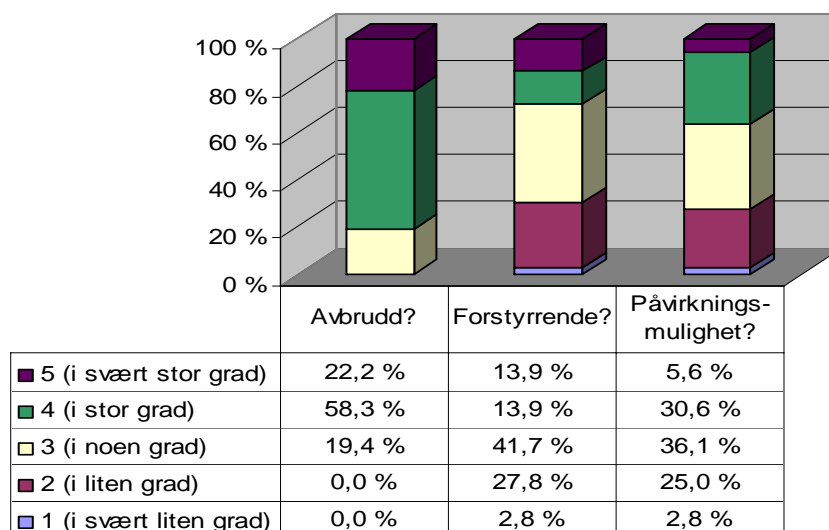
#### **Tidsavbrudd**

Vi har spurt om følgende i forhold til tidsavbrudd:

- I hvor stor grad opplever du å bli avbrutt mens du utfører en påbegynt oppgave?
- I hvor stor grad opplever du at avbrudd virker forstyrrende i din utøvelse av lederrollen?
- I hvor stor grad opplever du at du kan påvirke omfanget av disse forstyrrelsene?



### Leders syn på avbrudd



**Tabell 10: Svarfordeling på spørsmål vedrørende leders syn på avbrudd.**

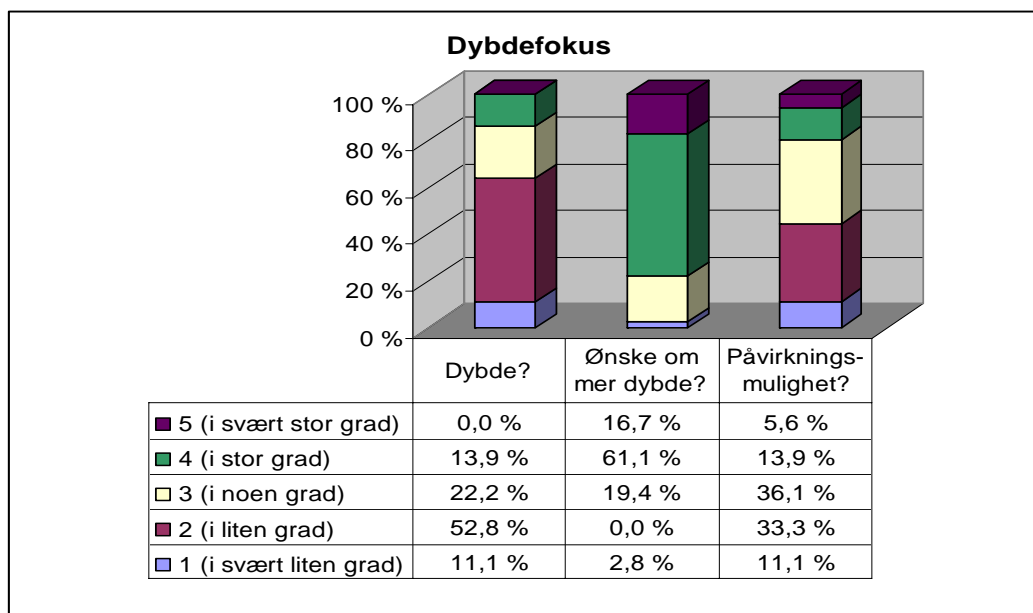
Ut fra disse spørsmålene ser vi at 80,5 % svarer at de ”i svært stor grad” eller ”i stor grad” opplever å bli avbrutt mens de holder på med en arbeidsoppgave. De øvrige 19,5 % sier at de i noen grad blir avbrutt. Følgelig har ingen svart at de ”i liten grad” eller ”i svært liten grad” blir avbrutt.

På oppfølgingsspørsmålet om lederne mener disse avbruddene er forstyrrende svarer kun 27,8 % ”i svært stor grad” eller ”i stor grad”. De fleste svarer ”i noen grad” hvilket utgjør 41,7 %. Videre har 30,6 % svart ”i liten grad” eller ”i svært liten grad”.

Synet på i hvor stor grad man selv kan påvirke omfanget av disse avbruddene er sprikende. 36,2 % mener at de ”i svært stor grad” eller ”i stor grad” kan påvirke dette, mens de som mener at de ”i svært liten grad” eller ”i liten grad” utgjør 27,8 % av svarene. 36,1 % mener at de ”i noen grad” kan påvirke dette selv.

### Dybdefokus

Vi har bedt lederne svare på om i hvor stor grad de har mulighetene til å gå i dybden i sitt arbeide, om de eventuelt ønsker å gå mer i dybden og til sist om i den grad de ønsker å gå mer i dybden kan de da bestemme dette selv.



**Tabell 11: Svarfordeling på spørsmål vedrørende leders syn på dybdefokus.**

Av svarene ser vi at lederne i veldig liten grad går i dybden i sitt arbeide. Ingen svarer at de ”svært stor grad” går i dybden, og kun 13,9 % svarer at de ”i stor grad” gjør det. I den andre enden av skalaen ser vi at 63,9 % svarer at de ”i svært liten grad” eller ”i liten grad” går i dybden.

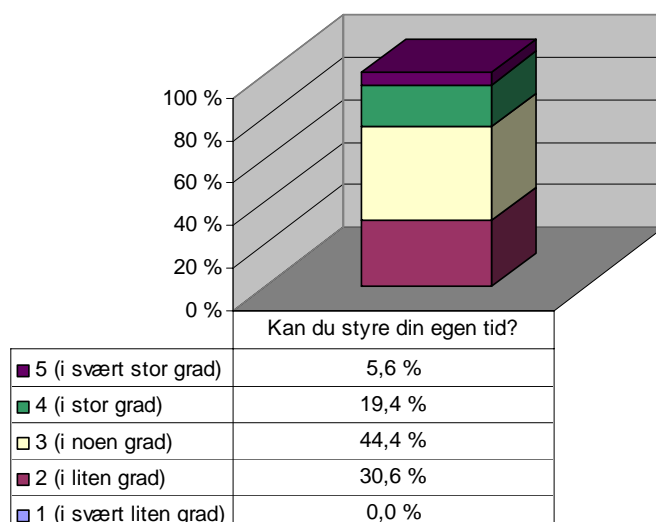
Videre ser vi at de aller fleste ønsker å gå mer i dybden. 77,8 % svarer at de ”i stor grad” eller ”i svært stor” grad ønsker det. Kun 2,8 % ønsker ”i liten grad” eller ”i svært liten grad” å gjøre det.

På spørsmålet om lederne selv har muligheter til å påvirke muligheten for å ha mer dybdefokus, svarer kun 19,5 % at de kan det ”i stor grad” eller ”i svært stor grad”, mens 44,4 % svarer ”i liten grad” eller ”i svært liten grad”.

### Styre egen tid

Vi har videre i undersøkelsen spurt lederne om de opplever at de kan styre sin egen arbeidstid.

### Opplever lederne at de kan styre sin egen tid?



**Tabell 12: Svarfordeling på spørsmål vedrørende leders syn på om de kan styre sin egen arbeidstid.**

---

Vi ser av svarene her at 25 % mener at de ”i stor grad eller ”i svært stor grad” kan styre sin egen arbeidstid. De fleste, 44 %, svarer i noen grad, mens 30,6 % svarer ”i liten grad. Ingen svarer ”i svært liten grad”.

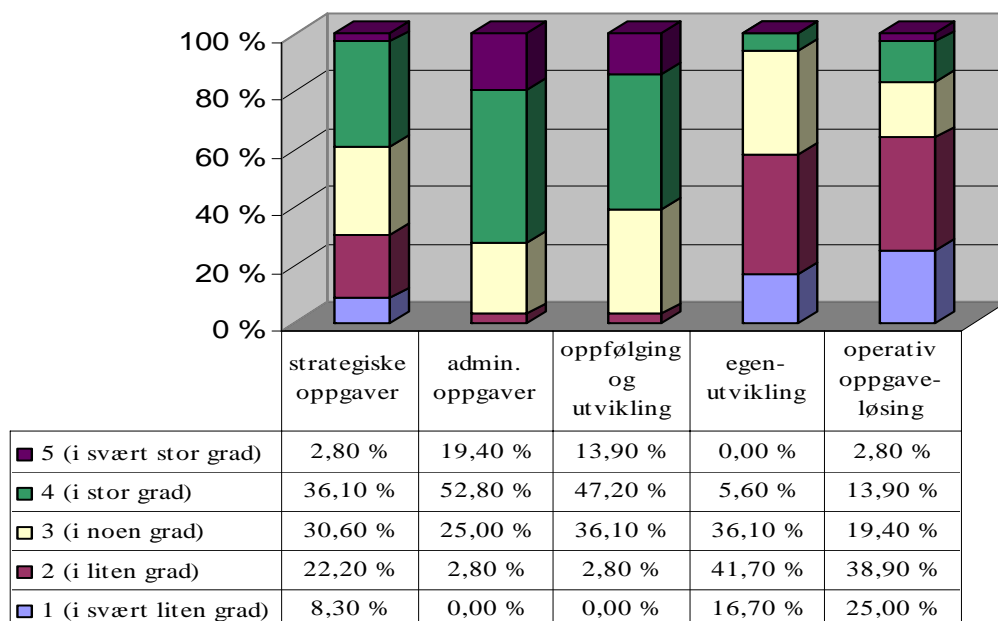
#### 4.6. Arbeidsområder

Vi har i spørreundersøkelsen gjort en grovinndeling av noen sentrale arbeidsområder. Respondentene har på dette punktet vurdert i hvor stor grad de jobber med de ulike arbeidsområdene. Svarene på disse spørsmålene vil gi oss et bilde på hvilke typer oppgaver som lederne bruker mye tid på. Hensikten har vært å finne ut om lederne reelt sett innehar det lederfokuset som verdibasert ledelse setter klare føringer til.

Denne funndelen vil bli anvendt til å besvare underspørsmål nr. 6 til vår problemstilling, og arbeidsoppgaver som variabel ligger innenfor boksen ”Lederfokus” som vi har presentert i figur 2 i oppgavens kapittel 1.4.

Nedenfor følger våre funn vedrørende ovennevnte.

## I hvor stor grad jobber du i dag med ..



**Tabell 13: Svarfordeling på spørsmål vedrørende leders fokus på forskjellige arbeidsoppgaver.**

### Administrative oppgaver

I denne oppgaven ligger planlegging, rapportering, resultatvurdering, internkontroll, oppgavefordeling med videre.

72,2 % av respondentene sier at de i stor eller svært stor grad jobber med administrative oppgaver. 25 % sier de jobber med dette i noen grad, mens kun 2,8 % sier i liten grad.

Ser vi på oppfølgingsspørsmålet (se vedlegg 7) om de ideelt sett ønsker mer eller mindre av denne oppgaven svarer 55,5 % at de ønsker mye mindre eller mindre. 22,2 % mener det er passe, mens 16,7 % ønsker mer og 5,6 % ønsker mye mer.

På spørsmålet om de mener de selv kan påvirket avviket mellom dagens situasjon og ønsket situasjon, sier 58,3 % at de i liten eller svært liten grad kan påvirke dette selv mens 27,8 % svarer i noen grad.

Vi ser ingen grupperinger, jfr. bakgrunnsvariablene, som skiller seg ut på dette punktet.

## Oppfølging og utvikling av medarbeidere

I denne oppgaven ligger det å ha daglig kontakt og oppfølging av medarbeidere og team, gjennomføre utviklingssamtaler, oppfølging syke, faglig oppfølging og kvalitetssikring, kulturbygging med videre.

61,1 % av lederne mener at de i svært stor grad eller stor grad jobber med oppfølging og utvikling av sine medarbeidere. 36,1 % mener de gjør det i noen grad og kun 2,8 % sier de gjør det i liten grad.

Av oppfølgingsspørsmålet framgår det at 36,1 % mener at tidsbruken på dette feltet i svært stor grad samsvarer med det lederne ideelt sett ønsket å bruke sett opp mot andre lederoppgaver. 19,4 % mener det er stor grad av samsvar og 36,1 % mener det er passe samsvar. Kun 8,4 % mener det er lite eller svært lite samsvar med det de ideelt sett ønsket.

På spørsmål om lederne selv mener de kan påvirke hvor mye tid de bruker på oppfølging og utvikling av medarbeidere og team, svarer kun 11,1 % at de i svært stor grad kan påvirke det. 25 % svarer i stor grad, 36,1 % i noen grad, 22,2 % i liten grad og 5,6 % i svært liten grad.

## Egenutvikling

I denne oppgaven har vi blant annet definert inn forhold som egen videreutdanning, egenrefleksjon, lederkurs, egenstudier, lese lederlitteratur, delta i ledernetverk, individuell oppfølging fra egen leder med videre.

Ingen av lederne seier at de i svært stor grad bruker tiden til egenutvikling, og kun 5,6 % sier at de i stor grad gjør det. 36,1 % sier at de bruker noe tid, mens 41,7 % svarer i liten grad og 16,7 % i svært liten grad. Når det blir spørsmål om man ønsker mer eller mindre tidsbruk på dette området, svarer 22,2 % at de ønsker mye mer tid til denne oppgaven og 44,4 % ønsker mer. 22,2 % sier de bruker passe med tid til egenutvikling mens 11,1 % sier de ønsker å bruke mindre tid.

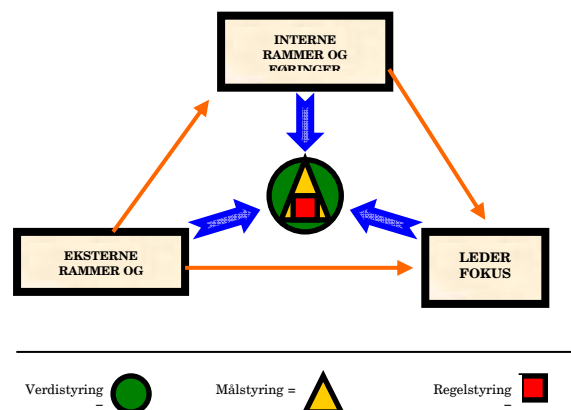
Når vi spør om lederne mener de selv kan påvirke ressursbruken på dette området svarer kun 2,8 % at de kan det i svært stor grad, 25 % svarer i stor grad og 30,6 i noen grad. 36,1 % mener at de i liten grad kan påvirke dette mens 5,6 % sier svært liten grad.

## 5. Drøfting

I dette kapitlet vil vi drøfte de funnene vi har gjort opp mot anvendt teori.

Vi tar utgangspunkt i de ulike områdene vi har beskrevet i vår forskningsmodell, og betrakter sammenhenger mellom anvendt teori og vår case-studie/undersøkelse. Vi vil underveis oppsummere hvordan vi vurderer våre funn opp mot regel-, mål- og verdistyring og samtidig svare på våre forskningsspørsmål.

Vi starter først med å drøfte funn knyttet til eksterne rammer og føringer. Deretter går vi over og drøfter ulike variabler som ligger innenfor området interne rammer og føringer. Kapitlet avsluttes med en drøfting av de variablene som inngår i faktoren lederfokus i vår forskningsmodell.

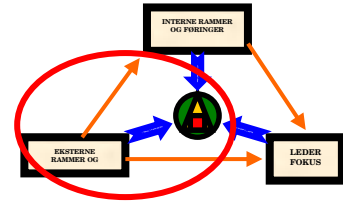


*Teori er når man vet alt, og ingenting stemmer. Praksis er når alt stemmer, og ingen vet hvorfor. Her blir teori og praksis forent, ingenting stemmer og ingen vet hvorfor.*

Ukjent

## 5.1. Ekstern rammer og føringer

En sentral del av vår problemstilling er å se på betydningen den eksterne konteksten har for å kunne lykkes med å implementere verdibasert ledelse i Skatteetaten. Nedenfor vil vi drøfte dette med utgangspunkt i de eksterne variablene som vi har valgt å se nærmere på i denne oppgaven. Denne drøftingsdelen har til hensikt å besvare problemstillingens underspørsmål nr. 1.



### 5.1.1. Nasjonale kultur- og verdidimensjoner

Vi har i teoridelens kapittel 2.3 presentert litteratur og undersøkelser som drar i retning av at norsk kultur kjennetegnes ved at ledere og medarbeidere har en lav maktdistanse og en utpreget feminin stil som har stor fokus på myke verdier. Videre har nordmenn en relativt stor grad av individualisme samt en høy grad av usikkerhetstoleranse.

Ser vi dette opp mot det teorien rundt verdibasert ledelse forfekter som sentralt, ser vi følgende:

Verdibasert ledelse forfekter betydningen av å involvere medarbeiderne i stor grad. Selvledelse inngår som en viktig ingrediens i verdibasert ledelse, og ansvarlig- og bemyndiggjøring av medarbeiderne står sentralt, se oppgavens kapittel 2.2.4. Dette sammenfaller gjennomgående svært godt med de nasjonale (norske) verdi-dimensjonene lav maktdistanse, høy usikkerhetstoleranse og feministisk stil, jfr. oppgavens kapittel 2.3. Skal man lykkes med selvledelse, krever dette prosessorienterte (dvs. feministiske) medarbeidere som innehar trygghet og tåler å stå i usikkerhet (dvs. høy usikkerhetstoleranse). Forholdet til leder skal være preget av tillit og gjensidig respekt (dvs. lav maktdistanse).

Den verdi-dimensjonen som ikke sammenfaller med verdibasert ledelse, er at nordmenn er individualistiske. Selvledelse innebærer at medarbeidere skal veksle mellom å jobbe selvstendig og det å jobbe i team. I forhold til selvstendig jobbing, er det likevel sånn at medarbeiderne i sum skal være integrert som en "helhetlig organisme" som Johannessen og Olsen (2008) uttrykker det, se oppgavens kapittel 2.2.4. Dette vil det være enklere å få til i land som er utpreget kollektivistiske, jfr. oppgavens kapittel 2.3. Imidlertid skårer ikke Norge

veldig høyt på dimensjonen individualistisk, noe som gjør at barrierene her vil være mindre enn for eksempel i USA.

Vi finner flere eksempler på at de nasjonale verdidimensjonene kan gjenfinnes i Skatteetaten. Det er etablert systemer for utviklingssamtaler som i stor grad ønsker å utvikle hver enkelt medarbeider ut fra det ståstedet og de oppgavene den enkelte har. Dialogen skal være preget av at medarbeiderne i stor grad skal kunne få innflytelse på egen arbeidshverdag (lav makt-distanse og prosessorientering). Videre konstaterer vi at Skatteetaten har valgt virksomhetsstrategier som ”Åpenhet, ”Brukervennlig offentlig sektor” og ”Kompetansemiljø”, som også understøtter dette, se oppgavens kapittel 4.2. Et annet viktig funn som forsterker dette er at virksomheten ønsker å basere sin virksomhet på ”Verdibasert ledelse”. Etaten har også jobbet fram positive allmenngyldige verdier som skal kjennetegne medarbeiderne i etaten, se oppgavens kapittel 4.2 og 4.3.

### **Oppsummering:**

Vi mener at nasjonale rammebetingelser gjennomgående tilrettelegger bra for at Skatteetaten skal kunne utøve verdibasert ledelse som ledelsesform. Dette fordi det er nasjonal aksept for at det utøves en involverende lederform, hvor man er opptatt av å utvikle og ansvarliggjøre medarbeiderne innenfor positive allmenngyldige verdier.

### **5.1.2. Organisasjonsmessige kultur- og verdidimensjoner**

Organisasjonsmessige kultur- og verdidimensjoner er også i teorien beskrevet som en viktig faktor som i stor grad vil påvirke det reelle handlingsrommet for en virksomhet i valget av ledelsesform, se oppgavens kapittel 2.3.2. Det er her vist til at ulike virksomhetstyper vil preges av spesielle kulturelle kjennetegn som vil være særegne for de ulike virksomhetstyper.

Ut fra de funnene som vi har gjort ser vi at Skatteetaten i stor grad påvirkes av forhold som ligger utenfor deres handlingsrom. Skatteetaten er en offentlig virksomhet med de reguleringer som følger av dette. De er i tillegg en forvaltningsetat som påser at en rekke lovpålagte forhold for landets innbyggere etterlevs. Dette forsterkes gjennom de føringer vi ser at Finansdepartementet gir til Skatteetaten. Her er det meget stor fokus på regel- og målstyring. Vi har kartlagt at departementet er opptatt av rettsikkerhet og likebehandling. Det er gitt klare føringer for sterk internkontroll på etatens virksomhetsområder, og det er stilt klare krav om resultatoppnåelse innenfor 47 ulike resultatområder.



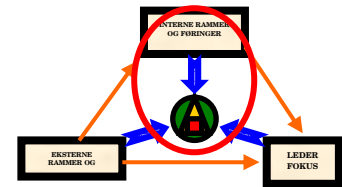
Vi har ikke greid å avdekke funn som understøtter verdistyring i styringsdialogen mellom Finansdepartementet og Skatteetaten.

### **Oppsummering:**

De rammebetingelsene som gis gjennom virksomhetens art og føringene fra Finansdepartementet, understøtter ikke verdibasert ledelse. Styringsdialogen fra Finansdepartementet er sterkt preget av regelfokus og en rekke resultatforventninger innenfor mange unike områder med etterfølgende tett oppfølging og kontroll. Målstyring står derfor svært sentralt.

## **5.2. Interne rammer og føringer**

Den neste faktoren vi ønsker å se nærmere på, er hvordan Skatteetatens interne rammer og føringer påvirker måten det styres på. Dette er forhold som Skatteetaten i utgangspunktet selv i stor grad kan bestemme, og som igjen vil ha stor påvirkning på lederfokuset.



Vi har i teoridelen vist til en rekke forhold som kjennetegner regel-, mål- og verdistyrte virksomheter. Vi har videre i empiridelen presentert en rekke funn vedrørende interne rammer og føringer, som vi mener synliggjør hvordan Skatteetaten styrer virksomheten på. Vi vil nedenfor drøfte våre funn opp mot den teorien vi har anvendt.

Denne drøftingsdelen har til hensikt å besvare problemstillingens underspørsmål nr. 2.

### **5.2.1. Skatteetatens styringsform**

Skatteetaten er organisert etter en tonivå modell hvor Skattedirektoratet er overordnet 5 regionale enheter. Skattedirektoratet er organisert med en HR-enhet på ca. 10 medarbeidere, en internrevisjonsenhet på ca. 5 medarbeidere, en regionavdeling med en styringsseksjon på ca. 13 medarbeidere og en rettsavdeling på ca. 130 medarbeidere.

I vår funndel så vi at dialogen mellom direktoratets styrings- og rettsavdeling og regionene gjennomgående er preget av direktiver og rutineoppfølginger som understøtter sterk regel- og

målstyring. Direktoratets HR-enhet jobber på den andre siden blant annet med å implementere verdistyring i etaten.

Dette funnet gir ikke nødvendigvis det fullstendige bildet når det gjelder styrkeforholdet mellom hvor stor plass disse enhetene har i organisasjonene. Imidlertid er det grunn til å anta at når styrkeforholdet mellom de ulike styringsmiljøene er svært ulikt vektet, så vil dette påvirke hvilken plass og fokus regel- og målstyring versus verdistyring får i organisasjonen.

Videre så vi at Skattedirektoratet gir sine direkte føringer ovenfor regionene gjennom styringsbrev, prioriteringsbrev, kontrakter og dialog/møter rundt disse. Fra disse dokumentene er det synliggjort at føringene fra Finansdepartementet videreføres og på enkelte områder forsterkes. Man er opptatt av likebehandling og rettsikkerhet, som i seg selv er sterke verdidrivere. Likevel er selve styringsdialogen mellom Skattedirektoratet og regionene sterkt preget av regel- og målstyring, med et fokus på et stort antall resultatparametre, risikovurderinger og internkontroll.

Det er imidlertid også funn i disse dokumentene som fokuserer på etatens verdier og at medarbeiderne anses som en viktig ressurs. Utsagnet: ”*Ledelsesplattformen vil stille krav til etterlevelse av etatens ledelsesprinsipper og verdibaserte krav og forventninger*” er et eksempel på dette.

### **Oppsummering**

Oppsummert viser våre funn knyttet til styringsform, at regel- og målstyring har en mye større plass i disse dokumentene enn verdistyringselementer. Spesielt fremtredende er fokuset på forventninger til resultat, risikovurderinger, internkontroll og resultatoppfølging.

### **Skatteetatens strategier**

Vi har i kapittel 4.2.2 presentert en rekke funn rundt de overordnede strategiene for Skatteetaten. Her fant vi at Skatteetaten har vært tydelige på at de har tuftet sine HR-mål på de overordnede virksomhetsstrategiene ”Åpenhet, I forkant, Brukervennlig offentlig sektor, Kvalitetskultur og Kompetansemiljø”, samt etatsverdiene ”Profesjonell”, Imøtekommende” og ”Nytenkende”. Dette har ført til at etaten har beskrevet et HR-målbilde for 2015. Her finner vi en rekke formuleringer om hva Skatteetaten mener skal til for å nå dette målbildet. Eksempler på dette er: ”*Vi stiller tydelige forventninger til den enkeltes atferd og resultater*”,

*”Alle ledere bruker mer tid på systematisk medarbeideroppfølging”, Vi har felles ledelsesprinsipper og stiller tydelige krav og forventninger til alle”, ”Vi har en systematisk oppfølging av ledere gjennom utviklingssamtaler og lederkontrakter” og ”Ledere og medarbeidere kjenner etatens visjoner, verdier og etiske retningslinjer”*

Det at Skatteetaten så tydelig forankrer sitt HR-arbeid i virksomhetsstrategiene og etatsverdiene, er en meget god forutsetning for verdistyring. Vi konstaterer også at etaten er tydelig på en del aktiviteter som må til for å understøtte denne verdistyringen. Vi ser også elementer av resultatstyring i HR-målene men disse har liten plass.

### **Oppsummering:**

Skatteetatens HR-strategier er godt forankret i etatsverdiene og virksomhetsstrategiene. Målbildet som er synliggjort innenfor HR-området viser at Skattedirektoratet har store ambisjoner for de kommende årene, noe som også vil bidra til et forsterket fokus rundt implementering av en verdibasert ledelsesform.

### **Styring og internkontroll**

Vi har blant våre funn i kapittel 4.2.5 trukket fram enkelte dokumenter som Skattedirektoratet har utarbeidet med tanke på styring og internkontroll. Sentralt her er funnet om utstrakt bruk av styringsparametre (ca. 300 forskjellige indikatorer), egen kvalitetsmelding med 73 kontrollområder og eget dokument med ”Policy for intern styring og kontroll”. Alle disse tre forholdene blir også systematisk fulgt opp gjennom året. Disse dokumentene trekker klart i retning av regel- og målstyring. I tillegg avdekket vi at Riksrevisjonen har årlige kontroller for å undersøke om Skatteetaten følger opp styringsbrevet fra Finansdepartementet. Dette er en faktor som i seg selv er med på å forsterke Skattedirektoratets regel-, mål- og kontrollfokus internt i Skatteetaten. Dette understøtter dermed ikke verdistyring.

### **Oppsummering**

Alle disse funnene understøtter i svært stor grad regel- og målstyring, og vi ser ingen forhold innenfor disse dokumentene som understøtter verdistyring.

Vi ser i tillegg at disse områdene har en relativt sentral posisjon i Skatteetaten.

## Forvaltnings- og kontrolletat

I kapittel 4.2.6 presenterte vi noen funn som synliggjorde at Skatteetaten er en virksomhet som i svært stor grad må forholde seg til lover, forskrifter og rutiner. Vi konstaterte også at etaten har en meget utstrakt bruk av interne rutiner på alle nivå av organisasjonen. Det var ikke gjort vurderinger av innholdet i disse rutinene.

### Oppsummering:

Skatteetaten har en utstrakt bruk av regelstyring i sin virksomhet. Mye av dette følger direkte av at Skatteetaten har et stort lovverk de skal forvalte og forholde seg til. De har videre utviklet ytterligere regler og rutiner for å ivareta sitt ansvar.

## Interne arbeidsprosesser

Vi har i våre funn sett på hvordan Skatteetaten har satt interne arbeidsprosesser på dagsorden gjennom den påbegynte implementeringen av ”Kontinuerlig forbedring”, jfr. kapittel 4.2.7. Dette funnet mener vi er sentralt ettersom etaten her har laget et eget konsept og en arbeidsmetodikk som de innarbeider i alle deler av organisasjonen. Vi så at det er gjennomført egen opplæring av lederne i dette konseptet og at en stor del av fokuset er hvordan lederne skal jobbe sammen med sine medarbeidere, gjennom blant annet tavlemøter, for å få en best mulig oppgaveløsning.

Som vi så av våre funn i kapittel 4.2.7., er det et stort fokus på at etatsverdiene skal prege disse aktivitetene. I tillegg er det et sentralt mål å involvere, bemyndiggjøre og å ansvarliggjøre medarbeiderne. Dette innebærer at denne arbeidsformen er ment å understøtte verdistyring i stor grad.

Vi har imidlertid i vår funndel konstatert at etaten i konseptet innehar et sterkt fokus på gevinstrealiseringer og at alle områder som er med i programmet har krav på seg til å finne styringsparametere som skal tydeliggjøre forbedringer og gevinster. Etaten har også gjennomført løpende oppfølging av disse prosessene. I tillegg har internrevisjonen i etaten fulgt opp dette. Disse forholdene synliggjør at etaten innehar et stort resultatfokus innenfor kontinuerlig forbedring som arbeidsprosess.

### **Oppsummering:**

I konseptet ”kontinuerlig forbedring” har Skatteetaten fokusert både på verdistyring og målstyring. Ut fra de konkrete funnene vi har gjort, synes det likevel som om målstyringen har fått den største plassen av de to retningene.

### **Leder- og medarbeiderutvikling**

Vi har i kapittel 4.2.8 sett at Skatteetaten har en rekke aktiviteter for å utvikle lederne/medarbeiderne. Meget sentralt er utviklings- og oppfølgingssamtalene som alle ansatte i etaten skal ha. Her er det utviklet et eget konsept og vi ser at etatens forventninger til medarbeiderne knyttet til etatsverdiene skal utgjøre en sentral del av disse samtalene (se nærmere drøfting av disse i kapittel 5.2.2). Vi så også at konseptet ”utviklingssamtaler for ledere” har en enda større fokus på verdielementene. Det at etaten gjennomfører disse samtalene og at man i samtalene har stor fokus på verdier og ønsket adferd, taler i meget stor grad for at man ønsker verdistyring. Vi har ikke materiale som sier noe om hvordan disse samtalene reelt sett fokuserer, så her vil det kunne være variasjoner.

Vi fant også at Skatteetaten i sine personvurderinger i forbindelse med lokale lønnsforhandlinger hadde fokus på arbeidsresultater, arbeidsutførelse, kompetanseutnyttelse og arbeidsholdninger. Disse områdene understøtter både resultat- og verdistyring.

Det tredje funnet som vi trakk fram var at etaten tilrettelegger for at ledere på direktørnivå tilbys coachingstøtte både individuelt og for toppledergruppene. Dette er et tiltak som isolert sett understøtter verdistyring. Vi ser imidlertid at bruk av coaching som verktøy ikke er tenkt implementert på lavere ledernivå og da overfor medarbeiderne. Dette er en viktig ingrediens i selvledelse som en integrert del av verdibasert ledelse.

### **Oppsummering:**

Vi mener å konstatere at Skatteetaten har innført gode tiltak som understøtter verdistyring gjennom leder- og medarbeidersamtalen. Måten personvurderingene i etaten gjennomføres på drar ikke i noen tydelig retning i forhold til styring. Vi så også at coaching som samtaleteknikk ikke er innført på lavere ledernivå og overfor medarbeiderne. Dette understøtter ikke verdistyring.

## Medarbeiderundersøkelse

Vi konstaterte i empiridelen at Skatteetaten årlig gjennomfører en medarbeiderundersøkelse hvor medarbeiderne evaluerer arbeidsmiljøet i sine respektive enheter. Her ble 12 områder/spørsmål synliggjort, og ut fra skårene og utvikling av skårene siden sist, arbeider hver enhet med ulike tiltak som skal forbedre arbeidsmiljøet. Vi så at flere av ”driverne” som måles fokuserer på områder som vi gjenfinner i etatsverdiene.

Imidlertid synliggjorde vi også funn som avdekker noen svakheter og mangler i hva det fokuseres på relatert til verdistyring. Blant annet fokuseres det ikke på hvordan medarbeiderne følges opp, og man måler ikke i hvor stor grad medarbeiderne opplever at de er ansvarliggjorte og om de er gitt tilstrekkelig handlingsrom for selv å kunne beslutte. En langt sterkere forankring til verdibasert ledelse ville man hatt dersom medarbeiderundersøkelsen fokuserte på selvledelse samt ansvars- og tillitsforhold.

Medarbeiderundersøkelsen er den eneste undersøkelsen som er identifisert i vårt case-studie som sier noe om evaluering/vurdering av relasjonelle forhold.

### **Oppsummering:**

Skatteetatens medarbeiderundersøkelse mener vi bidrar i en viss grad til verdistyringsfokus i etaten. Denne undersøkelsen er imidlertid ikke utnyttet godt nok ut fra et verdistyringsperspektiv. Arbeidet i enhetene med å definere og gjennomføre tiltak for å bedre arbeidsmiljøet, bidrar dog positivt med tanke på verdistyring.

### **5.2.2. Ledelsesplattformen**

Skatteetatens ledelsesplattform er presentert i oppgavens kapittel. 4.3.1. Når man skal vurdere hvorvidt Skatteetaten har implementert verdibasert ledelse som fundament i måten ledelse skal utøves på, blir det sentralt å gå nærmere inn å analysere om plattformen reelt sett bygger på verdistyring og verdibasert ledelse som fundament.

Det fremgår av vår teoridel at det hersker litt ulike oppfatninger om hvorvidt verdiene som velges innenfor verdibasert ledelse, trenger å være spesielt etisk kvalifisert, se oppgavens kapittel 2.2.4. I vår drøfting legger vi til grunn at det ikke er vilkårlig hvilke verdier en virksomhet velger innenfor rammene av verdibasert ledelse. Dette innebærer at verdiene må være forankret i positive allmenngyldige verdier. Vi går imidlertid ikke til det andre

ytterpunktet der det stilles krav om et sterkt fokus mot forhold som omhandler det å betrakte verden som ett hele i forhold til menneskerettigheter, miljø og en rettferdig fordeling av goder.

Med utgangspunkt i det ovennevnte, vil vi nedenfor foreta en analyse av Skatteetatens lederplattform og tilhørende integrerte dokumenter og se denne opp mot sentral teori. Det presiseres at når vi nedenfor bruker begrepet ”etatsverdiene” så er dette en samlebetegnelse for verdiene profesjonell, imøtekommende og nytenkende. Denne drøftingsdelen utgjør en sentral del av vårt underspørsmål nr. 2 til oppgavens problemstilling, og ligger innenfor faktoren ”Interne rammer og føringer” som vi har skissert i figur 2 i oppgavens kapittel 1.4.

### **Drøfting av Skatteetatens ledelsesplattform**

Begrepet verdibasert ledelse er ikke synliggjort i modellen Skatteetaten har valgt for å illustrere hovedkomponentene i Skatteetatens lederplattform, se figur nr. 12 i oppgavens kapittel 4.3.1. Begrepet verdibasert ledelse er heller ikke anvendt i den delen av plattformen som synliggjør forventningene til lederne, se figur nr. 13 i oppgavens kapittel 4.3.1. Derimot sies det i prosateksten til lederplattformen (jfr. vedlegg 4), at ledelsesutøvelse i etaten skal ta utgangspunkt i verdibasert ledelse som fundament. Videre synliggjøres verdiene profesjonell, imøtekommende og nytenkende med tilhørende underliggende forventninger for hver av disse verdiene, se figur nr. 13 som er presentert i oppgavens kapittel 4.3.1.

Figur nr. 13 i oppgavens kapittel 4.3.1 tydeliggjør dimensjonene relasjonsbygger, kulturbygger og virksomhetsbygger som sentrale pilarer i lederplattformen. Ifølge Skattedirektoratets HR-avdeling, ble disse valgt etter inspirasjon i boka ”Ledere og lederskap” av Tom Colbjørnsen (2009). I denne boka presenterer Colbjørnsen administrativ, relasjonell og kulturell ledelse som viktige bestanddeler innenfor moderne ledelse (jfr. oppgavens kapittel 2.2.1). Vi vil derfor nedenfor drøfte disse dimensjonene opp mot vår teoridel som omhandler verdibasert ledelse, jfr. oppgavens kapittel 2.2.4. Formålet er å kunne ta stilling til hvor stor plass verdistyring og verdibasert ledelse har i Skatteetatens lederplattform.

Vi vil også se dette i sammenheng med de forventningene til lederne som plattformen forfekter. Disse er gruppert og synliggjort under de respektive etatsverdiene profesjonell, imøtekommende og nytenkende. Vi trekker også inn Skatteetatens kulturplattform og etiske

retningslinjer, og fordi Skatteetatens ledelsesplattform anfører at disse må betraktes som en integrert del av plattformen.

### Relasjonsbygger og relasjonell ledelse

I oppgavens kapittel 2.2.3 har vi presentert sentral teori som omhandler relasjonell ledelse. Her fokuseres det på betydningen av det å etablere gode relasjoner til egne medarbeidere. Viktige stikkord er empati, tillit, trivsel, respekt og høflighet. Et sentralt budskap er at emosjonell velvære øker medarbeidernes potensial for å yte gode prestasjoner. Videre at selvledelse og aktiv bruk av coaching anses som sentrale bestanddeler innenfor det som betegnes som relasjonelt lederskap.

Sammenligner man ovennevnte med det teorien forfekter som sentralt innenfor verdibasert ledelse, se oppgavens kapittel 2.2.4 ser man at ovennevnte også inngår som vesentlige bestanddeler innenfor verdibasert ledelse. Imidlertid inneholder tenkningen innenfor verdibasert ledelse også føringer om at det skal velges ut noen nøkkelverdier som virksomheten skal styres og bygges rundt. Disse skal være så forankret i virksomheten, at de skal oppfattes som klart førende for de valg som tas på ulike nivå. Tenkningen er altså at verdiene i stor grad skal erstatte detaljerte rutiner og instruksjoner overfor medarbeidere og ledere i virksomheten. Mens relasjonell ledelse først og fremst har blikket vendt innover mot relasjonene internt i virksomheten, inneholder derimot verdibasert ledelse et tydelig eksternt fokus og dimensjon. Verdiene skal også være styrende for hvordan man samhandler med eksterne interessenter.

I Skatteetatens lederplattform ser vi at de forventningene som er samlet under verdien ”*Imøtekommende*”, innehar et tydelig relasjonelt innhold (jfr. figur nr. 13 i oppgavens kapittel 4.3.1). Eksempler på slike føringer er ”*jeg støtter og viser omtanke*” og ”*jeg er tilgjengelig, lyttende, interessert og anerkjennende*”. Føringen ”*jeg sprer arbeidsglede og løfter frem suksesshistorier*”, som er benevnt under verdien ”nytenkende”, inneholder tilsvarende et tydelig relasjonelt fokus.

Samtidig ser vi at Skatteetaten også ivaretar det eksterne fokuset som verdibasert ledelse bygger på gjennom føringene ”*jeg tilrettelegger for samarbeid internt og eksternt*” og ”*jeg yter god service mot brukere og samarbeidspartnere*”. De to sistnevnte føringene er synliggjort under verdiene ”*Imøtekommende*” og ”*Profesjonell*”.



I oppgavens kapittel 2.2.3. og 2.2.4. fremkommer det at selvledelse utgjør en sentral bestanddel innenfor både relasjonell og verdibasert ledelse. I lederplattformen er ikke selvledelse brukt som eget begrep. Heller ikke i veiledningen til utviklingssamtalene, der forventningene til medarbeiderne i Skatteetaten fremkommer, ser man begrepet anvendt (jfr. figur nr. 10 i oppgavens kapittel 4.2.8.).

Går vi derimot nærmere inn og ser på forventningene som blir synliggjort overfor medarbeiderne i Skatteetaten, ser vi at flere av føringene som fremkommer under verdien ”Nytenkende” i noe grad kan tolkes å dra i retning av selvledelse. Eksempelvis ”*jeg søker nye og bedre metoder for å løse oppgaver*”, ”*jeg tar i bruk nye arbeidsformer og verktøy*” og ”*jeg utfordrer meg selv og viser initiativ*”. Videre ”*jeg lytter til andre og respekterer andres valg*” og ”*jeg tenker helhetlig og tar ansvar for felles mål og oppgaver*” som fremkommer under verdiene ”Imøtekommende” og ”Profesjonell”. Det angis imidlertid ingen føringer i forhold til hvordan rammene rundt disse forventningene skal forstås, og om Skatteetaten da har ment at medarbeiderne blir vist en utstrakt grad av tillit og videre blir gitt vide fullmakter og ansvar som er en hovedessens innenfor selvledelse (jfr. oppgavens kapittel 2.2.4.). Dette fremstår derfor som en mangel innenfor kravene teorien setter til relasjonell og verdibasert ledelse.

I lederplattformen fremkommer heller ikke bruk av coaching i måten lederne skal følge opp medarbeidere og team på. Heller ikke i etatens kulturplattform ser vi dette. Dette anses som et sentralt ledelsesverktøy innenfor både relasjonell og verdibasert ledelse.

### **Oppsummering:**

Oppsummert er vår vurdering at Skatteetatens fokus rundt relasjonell ledelse, i stor grad sammenfaller med det teorien om verdibasert ledelse forfekter. Denne vurderingen bygger i stor grad på at mange av føringene til lederne har et positivt, relasjonelt og verdibasert fokus. I tillegg er både det interne og eksterne fokus ivaretatt gjennom de forventningene som synliggjøres under etatsverdiene. Imidlertid er det vanskelig å få øye på dimensjonene selvledelse og coaching, som teorien forfekter som sentrale dimensjoner innenfor både relasjonelt og verdibasert lederskap.

## Kulturbygger og kulturell ledelse

Figur 12 i oppgavens kapittel 4.3.1 synliggjør ”kulturbygger” som en av de tre sentrale dimensjonene i Skatteetatens lederplattform. Fra oppgavens kapittel 4.2.1, hentes følgende beskrivelse av denne dimensjonen: *”Jeg som kulturbygger er en inspirator og en god rollemodell og bidrar til å utvikle en kultur som er basert på kulturplattformen i Skatteetaten”*.

Kulturplattformen har vi presentert i oppgavens kapittel 4.2. I denne er etatsverdiene, tilsvarende det vi ser i lederplattformen, synliggjort som en overbygging. Dette innebærer en klar føring på at etatens verdier også skal være styrende for utvikling av organisasjonskulturen. Dette er derfor i samsvar med den sentrale tenkningen innenfor verdibasert ledelse, som forfekter at verdiene skal gjennomsyre kulturen i hele virksomheten.

Kulturplattformen inneholder også føringer til følgende holdningselementer: anerkjennelse, stolthet, omtanke, tillit, undring og mot. Disse samsvarer også godt med det sentral teori innenfor verdibasert ledelse forfekter, jfr. oppgavens kapittel 2.2.4.

I den innerste sirkelen i kulturplattformen, synliggjøres verdiene lojalitet, ansvarlighet og integritet. Slik disse er presentert, opplever vi det slik at de øvrige etatsverdiene samt holdningselementene skal springe ut av disse ”grunnverdiene”. I oppgavens kapittel 2.2 forklares forskjellene på det som benevnes som henholdsvis ”dypstrukturer” og ”overflatestrukturer” i en virksomhet. I det perspektivet opplever vi at etatsverdiene (profesjonell, imøtekommende og nytenkende), samt nevnte holdningselementer som synliggjøres i Skatteetatens kulturplattform, tilhører overflatestrukturen. Videre at grunnverdiene (lojalitet, ansvarlighet og integritet) bærer mer preg av å gå inn under kategorien ”dypstrukturer”. Dette fordi de sistnevnte i mindre grad lar seg modellere, påvirke og endre.

I tillegg til selve illustrasjonen av kulturplattformen som en vifte, som er omhandlet ovenfor, har også Skatteetaten utarbeidet en presentasjon av kulturplattformen, se oppgavens kapittel 4.2.3. Her synliggjøres også åpenhet, ærlighet, raushet, kvalitet, ansvar, omsorg, pålitelighet, lojalitet, tillit og menneskelig utvikling som sentrale verdier. Flere av disse har tydelige etiske grensesnitt, noe som den sentrale teorien rundt verdibasert ledelse setter som en betingelse, se oppgavens kapittel 2.2. Imidlertid trekker Irgens og Wennes (2011) frem at verdistyring

handler om å velge å samle seg om noen få verdimeslige verdier. De hevder at dersom verdiene blir for omfattende, komplekse og konfliktfylte, blir det vanskelig å trekke dem inn i ledelsesprosessen.

Selv om ovennevnte verdier neppe kan betraktes som spesielt komplekse eller konfliktfylte, registrerer vi at det er svært mange føringer fra Skatteetaten i forhold til ulike typer verdier og holdningsvariabler. Dette kan gjøre at det blir problematisk å holde fokus på de sentrale etatsverdiene som er synliggjort i kulturplattformen og i Skatteetatens lederplattform. Når presentasjonen av kulturplattformen i tillegg omfatter føringer til det som benevnes som ”relasjonelle kulturfaktorer”, som for eksempel fleksibilitet, delegering og ansvarlighet, så blir det etter hvert mange budskap å forholde seg til. På toppen av dette, kommer også føringene til ledere og medarbeiderne som er synliggjort under hver enkelt av etatsverdiene, se drøfting over samt oppgavens kapittel 4.2 og 4.3.

Det å tydeliggjøre etiske standarder, inngår også som en sentral del av det teorien betegner som kulturelt lederskap, jfr. oppgavens kapittel 2.2.2. Dette er også en sentral dimensjon innenfor verdibasert ledelse, jfr. oppgavens kapittel 2.2.4. Skatteetatens kulturplattform synliggjør, som nevnt over, i noe grad slike etiske dimensjoner.

I tillegg har Skatteetaten utarbeidet etiske retningslinjer i et eget dokument. Disse er presentert under oppgavens kapittel 4.2.4. I Skatteetatens etiske retningslinjer synliggjøres det som benevnes som etiske verdier for Skatteetaten, herunder ”*rettferdighet, lojalitet, ærlighet, pålitelighet, sannferdighet og at vi skal behandle andre slik vi selv ønsker å bli behandlet*” jfr. oppgavens kapittel 4.2.4. I tillegg påpekes blant annet betydningen av at ansatte etterlever det regelverket etaten forvalter samt etatens taushetsbestemmelser. Som vi ser er noen av de nevnte føringer også synliggjort som en del av kulturplattformen, men nye er også kommet til. Med henvisning til det vi har drøftet over med hensyn til det store omfanget av føringer i forhold til ulike typer verdier, forventninger og ”relasjonelle kulturfaktorer”, så blir dette svært mye å forholde seg til.

### **Oppsummering:**

Oppsummert er vår vurdering at Skatteetatens kulturplattform, med tilknyttede dokumenter, i stor grad sammenfaller med det teorien om kulturell og verdibasert ledelse forfekter. Denne vurderingen bygger i stor grad på at etatsverdiene er synliggjort som en overbygning til

kulturplattformen. Videre at de øvrige føringene og verdiene er ”positive” samt at flere innehar en etisk dimensjon. Imidlertid medfører det store omfanget av verdier og føringar at fokuset på de sentrale etatsverdiene går ned. Som nevnt over er en sentral dimensjon innenfor verdistyring og verdibasert ledelse, at virksomheten samler seg om et fåtall verdier som tydeliggjør verdimeslige veivalg.

### **Virksomhetsbygger og administrativ ledelse**

Den tredje dimensjonen som Skatteetatens lederplattform bygger på er i figur nr. 12 benevnt som ”Virksomhetsbygger”. Fra oppgavens kapittel 4.3 hentes følgende beskrivelse av denne dimensjonen: *”Jeg som virksomhetsbygger tydeliggjør og kommuniserer mål og strategier og følger opp medarbeidere med hensyn til forventninger og resultater. Jeg utvikler gode og effektive organisatoriske strukturer”*. Denne dimensjonen har derfor først og fremst et perspektiv knyttet til målstyring og administrativt lederskap. Dette er altså en dimensjon som det blir et mål å vekte ned, når utgangspunktet er at Skatteetaten ønsker verdistyring og verdibasert ledelse som fundament i måten ledelse utøves på.

Fra lederplattformen er det først og fremst føringar som *”jeg omsetter mål til konkrete handlinger”*, *”jeg klargjør mål og stiller realistiske forventninger til mine medarbeidere”* og *”jeg leverer med rett kvalitet til rett tid”* som støtter opp under denne dimensjonen.

Ser man på forventningene som synliggjøres overfor medarbeiderne, jfr. oppgavens kapittel 4.2 opplever vi at det først og fremst er følgende forventningar som understøtter denne dimensjonen: *”jeg følger rutiner og er lojal i forhold til beslutningar”* og *”jeg viser god møtekultur ved å møte presis og forberedt”* (presentert under verdien profesjonell). I presentasjonen av Skatteetatens kulturplattform, ser man også føringar som går i samme retning gjennom følgende sitat: *”vi går alltid tjenestevei”* og *”vi kommer forberedt til møter”*, se oppgavens kapittel 4.2.2. Tilsvarende ser vi fra av Skatteetatens etiske retningslinjer at lojalitet har et stort fokus, og at man innlemmer en tydelig *”lydighetsplikt, rapporteringsplikt og effektivitetsplikt”* med hensyn til å etterleve de etiske retningslinjene, jfr. oppgavens kapittel 4.2.4.

Vi opplever at ovennevnte føringar trekker i retning av at både mål- og regelstyring, herunder direkte instruksjon, jfr. oppgavens kapittel. 2.1. Imidlertid er det på den annen side ikke unaturlig at denne type forventningar synliggjøres, all den tid ”profesjonell” er valgt som

verdi. Et sentralt budskap innenfor verdistyring og verdibasert ledelse, er likevel at verdiene skal være så forankret og forstått at det ikke skal være nødvendig å synliggjøre en rekke forventninger innenfor de utvalgte verdiene en virksomhet forfekter (jfr. oppgavens kapittel 2.2.4). Med andre ord, er man profesjonell i sine holdninger og i sin atferd, vil det være automatikk i at man etterlever de forventningene som Skatteetaten har valgt å synliggjøre under denne verdien.

Overnevnte opplisteringer i forhold til forventninger vil heller aldri kunne bli uttømmende, og i den tenkningen som ligger til grunn for selvledelse, vil den enkelte medarbeider umiddelbart bli korrigert ”av den helhetlige organismen” de er en del av dersom det utvises en atferd som går på tvers av de etablerte verdiene (jfr. oppgavens kapittel 2.2.4). Dette gjelder ikke bare innenfor dimensjonen virksomhetsbygger, men også innenfor det vi ovenfor har omtalt under relasjonelt og kulturelt lederskap.

### Oppsummering:

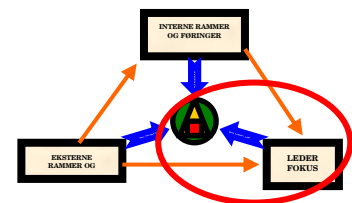
Oppsummert ser vi at de forventningene i ledelsesplattformen som knytter seg til denne dimensjonen innehar et klart administrativt fokus. Dette innebærer at dimensjonen understøtter virksomhetsbygger regel- og målstyring.

## 5.3. Lederfokus

Den tredje variabelen vi ønsker å se på er hvordan lederfokuset er internt i Skatteetaten og hvordan dette påvirker styringen i etaten.

Vi mener eksterne og interne rammer og føringer er viktige påvirkningsvariabler her. Det som vi i vår forskningsmodell har

benevnt som lederfokus, innbefattes av underspørsmålene nr. 3 til nr. 7 til problemstillingen



### 5.3.1. Leders etterlevelse

Vi har i våre drøftinger foran synliggjort en rekke forhold knyttet teori og empiri rundt verdibasert ledelse og at Skatteetatens lederplattform langt på vei understøtter verdistyring.

Det som blir sentralt da er hvorvidt elementene i denne lederplattformen etterleveres, jfr. underspørsmål nr. 3. For å kunne svare på dette har vi i vår spørreundersøkelse stilt en rekke spørsmål til hvorvidt lederne opplever at de greier å etterleve forventningene som er synliggjort i ledelsesplattformen. Funnene rundt dette er presentert i kapittel 4.4.

Vi ser at lederne i Skatt nord gjennomgående svarer at de 22 områdene i stor eller svært stor grad etterleves. På 8 av de 22 fokusområdene er svarandelen over 85 % på disse to kategoriene. Ser vi nærmere på de 8 områdene som har størst etterlevelse, ser vi at ett av områdene er knyttet til ”Viser retning”, 5 er knyttet til ”Skaper resultater”, 2 knyttet til ”Utvikler medarbeidere og team” og ingen under kategorien ”Driver endring”.

Det er videre en klar tilbakemelding at det kun er ett område som lederne opplever at de i ”liten grad” eller ”svært liten grad” klarer å etterleve. Dette er ”Jeg utvikler meg faglig og er i forkant” med 16,7 % av svarene på disse to svaralternativene. De øvrige områdene har tilnærmet ingen utslag denne veien.

### **Oppsummering:**

Lederne i Skatteetaten opplever selv at de i meget stor grad etterlever forventningene som tydeliggjøres i lederplattformen.

### **5.3.2. Aksept ledelsesplattform**

I vår forskningsmodell var vi også opptatt av at om ikke lederne nødvendigvis etterlevde ledelsesplattformen når vi foretok undersøkelsen, måtte vi vite om de aksepterte den slik den var. Dette fordi vi mener at aksept ville være en variabel som vi måtte ha kontroll på med tanke på lederfokus. Dersom ikke denne aksepten var tilstede ville vår fokus på de andre to variablene være lite nyttig, fordi mye av forklaringen ville kunne ligge på leders aksept/manglende aksept. Derfor stilte vi underspørsmålet ”I hvor stor grad opplever lederne i Skatt nord at forventningene som tydeliggjøres gjennom ledelsesplattformen er sentral i forhold til Skatteetatens måloppnåelse?”, underspørsmål nr. 4.

### **Leders aksept**

På samtlige av de 22 områdene som tydeliggjøres i ledelsesplattformen spurte vi lederne om de mente de enkelte områdene var viktige med tanke på måloppnåelsen. Funnene rundt dette er presentert i kapittel 4.4.

Vi ser av funnene at lederne gjennomgående i veldig stor grad mener disse områdene som er presentert i ledelsesplattformen er viktige. Hele 8 områder har en svarprosent på over 95 % på svarkategoriene ”i stor grad” og ”i svært stor grad”. Fire av disse åtte var under området ”Utvikler medarbeidere og team”. Spørsmålet ”Jeg er trygg, åpen og involverende i

lederrollen” og ”Jeg er tilgjengelig, lyttende, interessert og anerkjennende” hadde svarprosent på hele 100 %. I tillegg til disse høyeste svarandelene, ser vi at svarene totalt sett ligger relativt høyt.

Vi ser også av prosasvarene at veldig mange uttaler seg positivt om innholdet i ledelsesplattformen. Eksempler her er utsagnet ”Plattformen baserer seg på verdier jeg mener er viktige og ønsker å strekke meg etter”, ”At det er nedfelt at vi faktisk skal bruke tid både på utvikling av kultur og ikke minst relasjoner mellom mennesker som vil etter min vurdering gi totalt sett bedre resultater på i hvert fall lengre sikt” og ”Den bygger på sunne og inkluderende prinsipper”.

Vi ser også at svarene på leders aksept av plattformen gjennomgående ligger høyere enn svarene på om lederne i hverdagen faktisk etterlever plattformen.

### **Oppsummering:**

Våre funn viser at ledernes aksept og lojalitet til ledelsesplattformen er formidabel, noe som er sentralt i forhold til å kunne få denne implementert. Vi ser i tillegg at viljen er større enn de faktisk får til jfr. drøftingen i kapittel 5.3.1.

### **5.3.3. Arbeidsform**

Denne drøftingsdelen har til hensikt å besvare underspørsmål nr. 5 til vår problemstilling, og arbeidsform som variabel ligger innenfor boksen ”Lederfokus” som vi har presentert i figur nr. 2 i oppgavens kapittel 1.4. I oppgavens kapittel 2.2.4 har vi beskrevet sentral teori som omhandler verdibasert ledelse. Der fremgår det at selvledelse utgjør en integrert og viktig bestanddel av verdibasert ledelse. Videre at ledere i virksomheter som lykkes med å integrere selvledelse, opplever færre forstyrrende tidsavbrudd, større mulighet til å gå i dybden på oppgaver og større mulighet til å styre egen tid.

Nedenfor vil vi drøfte funn fra vår spørreundersøkelse relatert til de funn som vi har funnet i annen teori, jfr. underspørsmål nr. 5 til problemstillingen. Når vi ønsker å se på i hvor stor grad ledere fra Skatteetaten skiller seg fra øvrige ledere relatert til arbeidsform, er dette for å kunne få et referansepunkt for å kunne vurdere resultatene fra vår spørreundersøkelse.

## Drøfting arbeidsform

Tabell 10 i oppgavens kapittel 4.5 viser at 80,5 % av lederne i Skatteetaten opplever i stor eller svært stor grad å bli avbrutt mens de holder på med en arbeidsoppgave. Vi har ikke spurt om årsaker til avbrudd i arbeidsoppgaver. Våre resultater avdekker dermed ikke hva som er årsaken til at lederne i så stor grad opplever å bli avbrutt mens de holder på med sine arbeidsoppgaver. Avbruddene kan være medarbeiderorientert eller de kan også være av annen karakter. Videre ser vi at 27,8 % opplever avbruddene som forstyrrende i stor eller svært stor grad. Dette innebærer at en stor andel av lederne ikke opplever avbruddene som spesielt belastende.

Innenfor den teoretiske tilnærmingen i kapittel 2.4.1 har vi vist til undersøkelser som underbygger de belastende sider ved at ledere opplever avbrudd i sine arbeidsoppgaver. Det å være leder innebærer hyppige skifter av stemning og oppmerksomhet og uforutsette hendelser gjør det vanskelig å sette dagsorden. Mange oppgaver utføres på kort tid, og mye tid går med til møtedeltagelse. Undersøkelser viser at arbeidsoppgavene til ledere fragmenteres og at hver arbeidsoppgave er av kortere varighet. Videre er forskningslitteraturen entydig på at ledere opplever at tiden ikke strekker til. Arbeidsdagen til lederne er i svært stor grad preget av hyppige tidsavbrudd, lite dybdefokus i forhold til ulike oppgaver og liten mulighet til å styre egen tid. Undersøkelser fra Solstrandprogrammet fremhevet tidspress og avbrytelser som de enkeltfaktorene som ledere opplever som mest belastende. Videre viste disse undersøkelsene at nærmere 5 av 10 ledere (48 %) opplevde avbrytelsene som belastende innenfor kategoriene ”ganske ofte eller ”svært ofte”, se tabell nr. 1 i oppgavens kapittel 2.4.1.

Sammenlignes ovennevnte med våre funn, ser vi at 1 av 4 ledere i Skatteetaten opplever avbruddene som forstyrrende innenfor kategoriene ”i stor eller svært stor grad” (27,8 %). Selv om altså rundt 80 % av lederne i stor grad opplever å bli avbrutt, så er det altså langt færre som opplever dette som forstyrrende.

Selv om vi i vår undersøkelse ikke har kartlagt årsaken til tidsavbruddene, så er det i forhold til vår problemstilling sentralt å merke seg at avbruddene i liten grad oppleves som belastende. Dette indikerer at disse avbruddene i større grad er ønsket av lederne i Skatteetaten enn det andre eksterne undersøkelser viser. Det at disse avbruddene i større grad oppleves som positivt hos lederne i Skatteetaten, indikerer et godt personlig samspill mellom leder og medarbeider. Dette er et sentralt kjennetegn på virksomheter som lykkes med



relasjonell ledelse og selvledelse som en integrert del av verdibasert ledelse, jfr. oppgavens kapittel 2.2.3 og 2.2.4. Nå vil imidlertid høy grad av selvledelse i seg selv medføre at ledere i langt mindre grad opplever å bli avbrutt, og da fordi medarbeiderne blir gitt betydelig ansvar og myndighet til å beslutte uten i stor grad å måtte involvere lederen. Det å coache medarbeiderne, som kjennetegner måten man følger oppmedarbeiderne på innfor selvledelse, vil skje på en systematisk måte der lederne ikke skal oppleve dette som et avbrudd i arbeidet.

Ovennevnte innebærer at den store mengden av tidsavbrudd som lederne i Skatteetaten opplever, trekker i retning av at selvledelse som en integrert del av verdibasert ledelse ikke har kommet spesielt langt. Imidlertid drar ledernes ”positive” opplevelse av disse avbruddene i retning av at det er etablert gode mellommenneskelige relasjoner mellom leder og medarbeider. Dette kan indikere at selvledelse i noe grad er implementert, men på den annen side kan man selvsagt også tenke seg et arbeidsmiljø preget av gode mellommenneskelige relasjoner uten at selvledelse er implementert som arbeidsform. Det er derfor vanskelig å konkludere entydig her. Likevel er vår vurdering at den høye andelen av ledere som opplever tidsavbrudd i stor eller svært stor grad (4 av 5 ledere), en tydelig indikasjon på at selvledelse i liten grad er implementert i Skatteetaten.

Når det gjelder muligheten til å gå i dybden på ulike oppgaver, viser våre funn at det er en svært liten andel av lederne i Skatt nord som opplyser at de får tid nok til å gå i dybden på ulike oppgaver, se tabell nr. 11. Ingen av lederne hadde svart at de ”i svært stor” grad får tid å gå i dybden på oppgaver de jobber med. Videre er det bare 1 av 10 av lederne som opplever at de ”i stor grad” får tid å gå i dybden på arbeidsoppgavene (13,9 %). 77,8 % av lederne sier at de ønsker å gå langt mer i dybden (stor eller svært stor grad).

Ser man på ovennevnte svar opp mot det teorien sier rundt dybdefokus, er den relativt entydig på at ledere i svært liten grad får tid til å jobbe i dybden med ulike arbeidsoppgaver, se oppgavens kapittel 2.4.1. Eksempelvis viste en undersøkelse fra Sverige at ledernes arbeid er ”brått varierende” og fragmentert. Avbrytelser medførte at lederne fikk i underkant av 23 sammenhengende minutter hver tredje dag med jobbing på en sak. Samme undersøkelse viste også at lederne hadde vanskelig med å påbegynne nye påtrengende oppgaver som følge av avbrytelser. En studie fra Mintzberg blant toppledere, viste at halvparten av de totale lederaktivitetene varte mindre enn 9 minutter og at bare 10 % av aktivitetene hadde en varighet på over 1 time, se oppgavens kapittel 2.4.1.

Når ovennevnte eksterne funn sammenlignes med svarene fra vår spørreundersøkelse, ser vi at det er et stort samsvar mellom våre funn og andre eksterne undersøkelser som er gjennomført. Det er også grunn til å merke seg at et klart flertall av lederne (77,8 %) i Skatteetaten samtidig ønsker seg mye mer tid til å jobbe i dybden med ulike arbeidsoppgaver. Gjennom det gir de et klart uttrykk for at de ønsker å kunne ”skjermes” i større grad.

### **Oppsummering:**

Oppsummert viser våre funn at lederne i Skatteetaten opplever stor grad av tidsavbrudd samt at de har liten mulighet til å gå i dybden på enkeltsaker. Relatert til selvledelse, indikerer dette at medarbeidere i liten grad avlaster lederne gjennom at de er gitt myndighet og ansvar. Det at lederne i liten grad opplever tidsavbruddene som belastende, indikerer imidlertid at det er etablert gode mellommenneskelige relasjoner mellom lederne og medarbeiderne.

#### **5.3.4. Arbeidsområder**

Denne drøftingsdelen har til hensikt å besvare underspørsmål nr. 6 til vår problemstilling, og arbeidsoppgaver som variabel ligger innenfor boksen ”Lederfokus” som vi har presentert i figur 2 i oppgavens kapittel 1.4. I oppgavens kapittel 2.2.4 har vi beskrevet sentral teori som omhandler verdibasert ledelse. Der fremgår det at fokus på medarbeider- og teamoppfølging samt egenutvikling utgjør en integrert og viktig bestanddel av verdibasert ledelse. Videre at ledere i virksomheter som lykkes med å integrere selvledelse, opplever mindre trykk rundt administrative oppgaver.

Nedenfor vil vi drøfte vår funn fra vår spørreundersøkelse relatert til ovennevnte. I den forbindelse vil vi også se på i hvor stor grad ledere fra Skatteetaten skiller seg fra øvrige ledere relatert til fokus på ulike arbeidsområder. Dette for å kunne få et referansepunkt for å kunne vurdere resultatene fra vår spørreundersøkelse. I den forbindelse vil vi anvende teoridelen vi har presentert i oppgavens kapittel 2.4.

#### **Drøfting av arbeidsområder**

Ser vi først på funnene knyttet til administrative oppgaver, svarer 72,2 % av respondentene at de i stor eller svært stor grad jobber med administrative oppgaver. Videre svarer 55,5 % at de ønsker å bruke mye mindre eller mindre tid på administrative oppgaver, se tabell 13 i oppgavens kapittel 4.6 og vedlegg nr. 7 til oppgaven.

Av prosasvarene til spørreundersøkelsen går det igjen at mange opplever det høye administrative fokuset som krevende. Et eksempel på et svar blant mange som går i den retningen er følgende ”*Det blir lite tid i hverdagen til å være leder og mye tid til administrasjon*”, se oppgavens vedlegg nr. 8.

Teorien rundt administrativt fokus i lederrollen er entydig på at ledere i for stor grad belastes med administrative gjøremål. Det å planlegge, budsjettere, organisere og kontrollere preger i svært stor grad lederes hverdag. Fundamentet i administrative oppgaver bygger på prinsippene man finner innenfor regel- og målstyring, se oppgavens kapittel 2.1.1.

Sammenligner vi våre funn med ovennevnte teori, er det stort sammenfall. Med utgangspunkt i Skatteetaten har valgt verdibasert ledelse som fundamentet i måten ledelse skal utøves på, er det naturlig å forvente at Skatteetatens ledere skal inneha et mindre administrativt press enn det man ser hos andre ledere. Ovennevnte resultater gir ikke støtte for dette, noe som indikerer at verdibasert ledelse i liten grad er implementert i Skatteetaten. Imidlertid gir flertallet av lederne uttrykk for at de ønsker mindre administrasjon, noe som bidrar til at barrierene for å dreie lederfokuset fremover mot verdistyring blir mindre.

Når det gjelder lederfokuset relatert til oppfølging og utvikling av medarbeidere, svarer 61,1 % av lederne at de i stor eller svært stor grad jobber med oppfølging og utvikling av sine medarbeidere. 36,1 % mener de gjør det i noen grad og kun 2,8 % sier de gjør det i liten grad. Av oppfølgingsspørsmålet framgår det at 36,1 % mener at tidsbruken på dette feltet i svært stor grad samsvarer med det lederne ideelt sett ønsket å bruke sett opp mot andre lederoppgaver. 19,4 % mener det er stor grad av samsvar og 36,1 % mener det er passe samsvar. Kun 8,4 % mener det er lite eller svært lite samsvar med det de ideelt sett ønsket.

Ledelsesteorien rundt medarbeiderutvikling, viser at ledere opplever det å motivere, støtte og utvikle medarbeiderne, som sitt viktigste fokusområde. Videre viser forskning at 88 % opplever at de er inspirerende i sin væremåte, 81 % opplever at de gir ros og anerkjenner godt arbeid mens 88 % opplever å være en støttespiller for medarbeiderne (jfr. oppgavens kapittel 2.5.1.).

Med utgangspunkt i Skatteetaten har valgt verdibasert ledelse som fundamentet i måten ledelse skal utøves på, er det naturlig å forvente at Skatteetatens ledere skal inneha et større fokus på oppfølging og utvikling av medarbeiderne enn det man ser hos andre ledere. Ovennevnte resultater gir ikke støtte for dette. Eksterne lederundersøkelser viser et fokus på medarbeiderutvikling som klart overstiger det man ser i Skatteetaten. Dette indikerer at verdibasert ledelse i relativt liten grad er implementert i Skatteetaten. Denne vurderingen forsterkes av at vi i begrepet medarbeideroppfølging, også har inkludert faglig oppfølging og kvalitetssikring i spørreundersøkelsen. Dette er elementer som trekker i retning av regel- og målstyring.

Når det gjelder fokus og tidsbruk på egenutvikling, viser våre funn at ingen av lederne opplever at de i svært liten grad bruker tiden til egenutvikling. Kun 5,6 % sier at de i stor grad gjør det, mens 58,4 % svarer i liten eller i svært liten grad.

Når det gjelder spørsmål om man ønsker mer eller mindre tidsbruk på dette området, svarer 66,6 % at de ønsker å bruke mer eller mye mer tid til dette. 22,2 % sier de bruker passe med tid til egenutvikling, mens 11,1 % sier de ønsker å bruke mindre tid.

Ovennevnte understøttes av prosasvarene til spørreundersøkelsen. Det går igjen at mange opplever at det blir for lite tid og fokus på egenutvikling. Eksempel på svar som går i den retningen er følgende ”*Det mest krevende med lederplattformen er at man ikke i større grad legger til rette for personlig utvikling gjennom lederutviklingstiltak*” og ”*Det blir for lite tid til egenutvikling i arbeidstida*”.

I ledelsesteorien har vi ikke funnet tilsvarende undersøkelser som er gjort der man måler lederes bruk av tid til egenutvikling. Imidlertid fremholder forskningslitteratur viktigheten av at ledere bruker tid til å utvikle seg i lederrollen. Dette fordi det vil bedre lederens mulighet til å ta i bruk de menneskelige ressursene som finnes i organisasjonen. Gjennom det å utvikle en større grad av selvinnsikt og forståelse av hvordan man oppleves av andre, så vil dette gi lederen større forutsetninger for å lykkes med å bedre relasjonen til medarbeiderne og videre få de til å jobbe i ønsket retning, se oppgavens kapittel 2.5.1. Dette er sentrale oppmerksomhetspunkt innenfor verdibasert ledelse.

Selv om vi her ikke kan sammenligne våre funn rundt fokus på egenutvikling direkte opp mot tilsvarende eksterne undersøkelser, opplever vi at ledene i Skatteetaten i liten grad avsetter tid til dette. Relatert til at våre øvrige funn som viser at lederne opplever en stor grad av tidsavbrudd samt at de innehar lite dybdefokus i oppgaveløsningen, er dette for så vidt ikke overraskende.

### **Oppsummering:**

Ovennevnte gir en relativt entydig indikasjon på at verdibasert ledelse er lite implementert i Skatteetaten. Dette som følge at ledere som skal lykkes med å coache medarbeidere, som en integrert del av selvledelse, vil være helt avhengig av å ha stor kunnskap, innsikt og forståelse i hvordan eget samspill med medarbeiderne kan optimaliseres. Imidlertid gir et klart flertall av lederne uttrykk for at de ønsker mer tid til egenutvikling, noe som bidrar til at barrierene for å dreie lederfokus fremover mot verdistyring blir mindre.

#### **5.3.5. Handlingsrommet**

Denne drøftingsdelen har til hensikt å besvare underspørsmål nr. 7 til vår problemstilling, og handlingsrommet som variabel ligger innenfor boksen "Lederfokus" som vi har presentert i figur 2 i oppgavens kapittel 1.4. I oppgavens del 2.2.4 har vi beskrevet sentral teori som omhandler verdibasert ledelse. Der fremgår det at ledere som lykkes med å integrere selvledelse som en integrert bestanddel av verdibasert ledelse, vil få frigjort ledertid og øke sitt handlingsrom.

Nedenfor vil vi drøfte vår funn fra vår spørreundersøkelse relatert til ovennevnte. I den forbindelse har vi sett på det handlingsrommet lederne i Skatteetaten opplever å inneha, knyttet til egen arbeidsform og egne arbeidsoppgaver. I den forbindelse ser vi også på i hvor stor grad handlingsrommet til lederne i Skatteetaten skiller seg fra det man ser hos øvrige ledere. Dette for å kunne få et referansepunkt for å kunne vurdere resultatene fra vår spørreundersøkelse. I den forbindelse vil vi anvende teoridelen vi har presentert i oppgavens kapittel 2.6.

#### **Drøfting av leders handlingsrom**

Tar vi først for oss handlingsrom knyttet til arbeidsform, svarer 36,2 % av lederne at de selv opplever å kunne påvirke omfanget av tidsavbrudd i stor eller svært stor grad. 27 % opplever at de i liten eller svært liten grad kan påvirke dette. I forhold til spørsmålet om å kunne styre

sin egen tid, svarer 25 % av lederne at de opplever at de kan styre egen tid i stor eller svært stor grad, mens 30,6 % opplever at de i liten eller svært liten grad kan styre denne. Når det gjelder muligheten for dybdefokus, så svarer 11,5 % at de i stor eller svært stor grad har mulighet til å påvirke dette, mens 44,4 % svarer at de i liten eller svært liten grad har mulighet til å påvirke dette selv.

Ovennevnte viser til dels gjennomgående en stor spredning i forhold til spørsmålet om lederne opplever at de kan påvirke egen arbeidsform. Tidsavbrudd er det lederne i størst grad opplever å kunne påvirke, mens det å kunne fokusere dypere innenfor enkeltområder er det lederne i minst grad opplever at de selv kan påvirke.

Ser vi på ledernes arbeidsoppgaver, svarer 58,3 % av lederne at de i liten eller svært liten grad kan påvirke omfanget av administrative oppgaver. Kun 13,9 % av lederne opplever at de i stor eller svært stor grad kan påvirke omfanget av disse. 27,8 % opplever at de selv i liten eller svært liten grad kan påvirke muligheten til å utvikle og følge opp egne medarbeidere, mens 36,1 % opplever at de kan påvirke dette i stor eller svært stor grad. Når det gjelder mulighet til egenutvikling, svarer 41,7 % av lederne at de i liten eller svært liten grad kan påvirke dette. Motsatt svarer 27,8 % at de i stor eller svært stor grad kan påvirke dette.

Ovennevnte viser at handlingsrommet i forhold til arbeidsoppgaver, også er relativt sprikende. Minst mulighet for å påvirke arbeidsoppgavene finne vi innefor administrasjon. Her opplever et klart flertall at de i liten eller svært liten grad har mulighet til å påvirke dette. Størst mulighet til å påvirke egne arbeidsoppgaver, finner vi innenfor oppfølging og utvikling av medarbeiderne.

Ledelsesteorien tydeliggjør at ledes handlingsrom er avhengig av de fullmakter lederen har gjennom det mandat han eller hun har opparbeidet seg. De betingelser leder har for å påvirke resultatet i en organisasjon kan defineres som handlingsrom, jfr oppgavens kapittel 2.6. Som det fremgår av vår teoridel, viser forskning fra Solstrandprogrammet at det er variasjon i tiden som leder har til disposisjon for oppgaver som han eller hun velger selv. Hos kommunale ledere utgjør denne tiden 17 %, hos statlige ledere 25 % og for ledere i privat virksomhet 37 %. Videre svarer kun 2 av 10 ledere (19,5 %) at de selv kan påvirke dette.

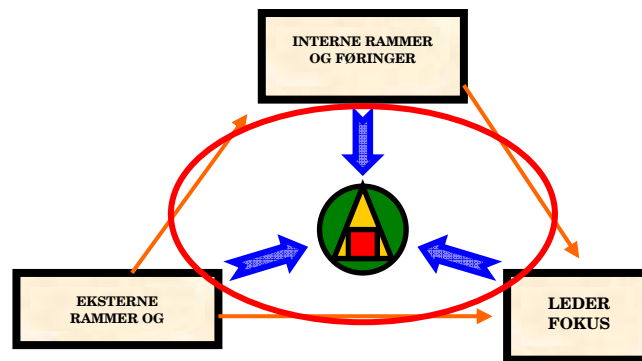
**Oppsummering:**

Ovennevnte indikerer at lederne i Skatt nord generelt sett har et noe større handlingsrom når det gjelder mulighet til selv å påvirke tid avsatt til egenutvikling samt oppfølging og utvikling av medarbeidere, mens muligheten til å påvirke omfanget av de administrative oppgavene er klart mindre enn det man ser fra eksterne undersøkelser. Ut fra dette synes graden av verdistyring i Skatteetaten å være relativt begrenset, og da både i forhold til å kunne påvirke egen arbeidsform og egne arbeidsoppgaver.

## 6. Konklusjon

I dette kapittelet vil vi forsøke å besvare oppgavens problemstilling med utgangspunkt i de hovedfunnene som er presentert i vårt drøftingskapittel. Vår problemstilling inneholder 2 spørsmål som vil bli besvart hver for seg med utgangspunkt i besvarelsen av de aktuelle underspørsmålene til problemstillingen.

Når våre konklusjoner presenteres, vil vi følgelig være i senteret av vår forskningsmodell. Dette kapittelet vil avsluttes med noen betraktninger rundt hvilken betydning vi opplever at våre konklusjoner kan få.



*vi skal ikke slutte å utforske. Og formålet med all vår utforskning, er å ende der vi startet og kjenne stedet for første gang.*

T. S. Eliot



### Eksterne rammer og føringer

De eksterne rammene og føringer innbefattes av vårt **underspørsmål nr. 1** til problemstillingen.

Vi har tidligere i oppgaven synliggjort at det å gi medarbeidere høy grad av ansvar, myndighet og involvering står sentralt innenfor verdibasert ledelse. I tillegg skal relasjonen mellom leder og medarbeider være preget av tillit, respekt og verdighet. Dette sammenfaller i svært stor grad med sentrale norske kultur- og verdidimensjoner som lav maktavstand, høy usikkerhetstoleranse og prosessorienterte (dvs. feministiske) medarbeidere.

Den verdidimensjonen som ikke samsvarer med tenkningen innenfor verdibasert ledelse, er at nordmenn er individualistiske. Medarbeidere i individualistiske nasjoner kjennetegnes av at de jobber best alene og ikke i grupper og team. Dette strider mot en vesentlig ingrediens innenfor selvledelse som en integrert del av verdibasert ledelse. Imidlertid skårer ikke Norge veldig høyt på dimensjonen individualistisk.

Finansdepartementet som overordnet styringsorgan for Skatteetaten, er den andre eksterne rammefaktoren vi har sett nærmere på i denne oppgaven. Vår funn viser her at departementets styringsdialog gjennomgående handler om å gi og følge opp en rekke resultatindikatorer overfor Skattedirektoratet. I tillegg er oppfølging av etatens rettsanvendelse et sentralt fokusområde. Tett oppfølging av Skatteetatens internkontroll utgjør også en integrert del av denne dialogen.

**Oppsummert tilrettelegger norske verdidimensjoner i veldig stor grad for å kunne lykkes med å implementere verdibasert ledelse i Skatteetaten. Videre viser våre funn at de rammebetingelsene som gis fra Finansdepartementet, i meget sterk grad innehar et regel- og målstyringsfokus.**

### Interne rammer og føringer

De interne rammene og føringene innbefattes av vårt **underspørsmål nr. 2** til problemstillingen.

Skattedirektoratets organisering og dimensjonering, med tunge miljøer knyttet til styring og resultatoppfølging og et relativt lite HR-miljø, påvirker Skatteetaten sterkt i retning av regel-

og målstyring. Direktoratets styrings- og prioriteringsbrev med sterk fokus på måleparametre og resultatindikatorer, preger gjennomgående oppfølgingen av, og dialogen med regionene. Vi har også sett at Skatteetaten som forvaltnings- og kontrolletat, preger styringsformen i retning av regel-styring.

Når det gjelder den påbegynte arbeidsprosessen ”Kontinuerlig forbedring” så innehar den aktiviteter som inkluderer og ansvarliggjør medarbeiderne i oppgaveløsningen. Dette underbygger verdistyring. Imidlertid preges innholdet i denne arbeidsformen gjennomgående av et stort fokus mot det å realisere gevinster relatert til innfrielse av ulike resultat- og styringsparametre. Oppsummert er vår vurdering at denne arbeidsformen i sum har et mer regel- og målstyrt fokus enn verdibasert fokus.

Skatteetatens regime rundt oppfølging og utvikling av medarbeider og ledere, kjennetegnes først og fremst av systematiske utviklingssamtaler der etatsverdiene får et stort fokus. Imidlertid trekker fokuset i personvurderingene delvis i retning av målstyring. Det at coaching som samtaleteknikk ikke er innført på lavere leder- og medarbeidernivå, underbygger heller ikke verdistyring. Oppsummert mener vi likevel at verdifokuset er fremtredende i måten Skatteetaten følger opp ledere og medarbeidere.

Skatteetatens medarbeiderundersøkelse, inneholder flere oppmerksomhetspunkter som understøtter fokus på verdistyring. Imidlertid ser vi mangler knyttet til at det ikke fokuseres på i hvor stor grad medarbeiderne opplever å bli vist tillit og ansvar. Oppsummert er vår vurdering at medarbeiderundersøkelsen bidrar til et verdistyringsfokus, men at den likevel mangler et par viktige oppmerksomhetspunkt som anses som sentrale innenfor verdibasert ledelse.

I Skatteetatens ledelsesplattform, inneholder dimensjonene relasjons- og kulturbygger tydelige føringer og forventninger i retning av verdistyring. Imidlertid mangler den ingredienser som selvledelse og coaching, som begge anses som sentrale bestanddeler av verdibasert ledelse. Dimensjonen virksomhetsbygger trekker klart i retning av regel- og målstyring.

Skatteetatens kulturplattform og etiske verdier representerer sentrale og integrerte deler av ledelsesplattformen. Vi har sett at disse innholdsmessig, med fokus på positive

allmenngyldige og etiske verdier, i sterk grad støtter opp under verdistyring. Imidlertid presenteres såpass mange verdier og føringer til holdningsvariabler, at dette er med på å svekke oppmerksomheten og fokuset på etatsverdiene.

Oppsummert opplever vi at ledelses- og kulturplattformen samt etatens etiske retningslinjer, i sum trekker i retning av verdistyring. Imidlertid er manglende fokus på selvledelse, coaching samt det store antallet verdier som presenteres, forhold som svekker dette bildet.

**Med utgangspunkt i ovennevnte er vår konklusjon at Skatteetatens interne rammer og føringer i stor grad trekker i retning av regel- og målstyring og at verdibasert ledelse ikke er implementert i særlig grad.** Områder der Skatteetaten har kommet lengst innenfor verdistyring, finner vi i opplegget rundt oppfølging og utvikling av medarbeidere, ledelses- og kulturplattformen samt de etiske retningslinjene.

### Lederfokus

Det som vi i vår forskningsmodell har benevnt som lederfokus, innbefattes av underspørsmålene nr. 3 til nr. 7 til problemstillingen.

Når det gjelder spørsmålet om i hvor stor grad lederne opplever at de innfrir forventningene som tydeliggjøres i ledelsesplattformen, **underspørsmål nr 3**, så viser våre funn at det gjennomgående er svært høy etterlevelse innenfor de forventningene som er tydeliggjort under de ulike etatsverdiene. Den eneste av de 22 forventningene som skiller seg klart ut, er at kun 16,7 % av lederne opplever at de i stor eller svær stor grad greier å utvikle seg faglig og at de er i forkant. Selv om denne forventningen ligger som et sentralt element innenfor verdibasert ledelse, er likevel vårt klare hovedinntrykk at lederne innehar en høy etterlevelse av ledelsesplattformen.

Når man skal konkludere med hvorvidt etterlevelsen av lederplattformen er en indikasjon på at verdibasert ledelse er implementert i Skatteetaten, må man også se hen til hvorvidt plattformen i seg selv har et innhold som støtter opp under dette. Det vises i den forbindelse til ovennevnte konklusjon, der vi så at ledelsesplattformen har et par sentrale mangler i så henseende.

Vårt **underspørsmål nr. 4** har til formål å kartlegge om lederne opplever at forventningene som synliggjøres i ledelsesplattformen, er sentrale i forhold til Skatteetatens måloppnåelse. Våre funn viser her entydig at lederne opplever de synliggjorte forventningene som svært viktige for etatens måloppnåelse. Dette viser at lojaliteten til ledelsesplattformen er formidabel, noe som er sentralt i forhold til det å kunne lykkes med å få denne implementert. Dette understøttes av konklusjonen over, vedrørende underspørsmål nr. 3.

I tilknytning til **underspørsmål nr. 5** har vi kartlagt arbeidsformen blant lederne. Våre funn viser der at lederne i stor grad opplever tidsavbrudd samt at de i liten grad har mulighet til å gå i dybden på enkeltsaker og områder. Relatert til selvledelse, som en integrert del av verdibasert ledelse, viser dette at medarbeiderne i liten grad avlaster lederne gjennom at de er gitt myndighet og ansvar. Oppsummert visere våre funn knyttet til arbeidsform, at verdibasert ledelse i liten grad synes å være implementert i Skatteetaten.

Vårt **underspørsmål nr. 6** har til formål å kartlegge ledernes fokus innenfor ulike arbeidsområder. Våre funn viser her at lederne i stor grad er belastet med administrative oppgaver. Dette understøtter ikke verdistyring. Når det gjelder fokuset på det å følge opp og utvikle medarbeidere, så er fokuset på dette mindre enn det man ser i andre lederundersøkelser. Dette understøtter heller ikke at verdistyring er implementert i særlig grad. Våre funn viser også at lederne i liten grad har fokus på egenutvikling, noe som heller ikke understøtter verdistyring.

Oppsummert viser våre funn, vedrørende ledernes fokus på ulike arbeidsområder, relativt entydig at verdibasert ledelse i relativt liten grad er implementert i Skatteetaten.

**I underspørsmål nr. 7** kartlegger vi ledernes opplevde handlingsrom knyttet til arbeidsform og arbeidsområder. Når det gjelder handlingsrom knyttet til arbeidsform, er funnene noe sprikende. Mens 36,2 % av lederne opplever at de i stor eller svært stor grad kan påvirke mengden tidsavbrudd, er den tilsvarende prosentandelen vedrørende mulighet til dybdefokus og mulighet til å styre egen tid på henholdsvis 11,5 % og 25 %.

Oppsummert er det likevel sånn at et klart mindretall av lederne opplever at de i vesentlig grad selv kan styre sin egen arbeidsform. Dette gir en tydelig indikasjon på at ledernes

opplevde handlingsrom er lite, noe som understøtter at verdibasert ledelse ikke i særlig grad er implementert i Skatteetaten.

Når det gjelder handlingsrom knyttet til valg av fokus på ulike arbeidsområder, opplever kun 13,9 % at de i stor eller svært stor grad kan påvirke omfanget av administrative oppgaver. Tilsvarende tall for oppfølging av egne medarbeidere og egenutvikling er på henholdsvis 36,1 % og 27,8 %. Dette gir en klar indikasjon på at lederne opplevde at handlingsrom i forhold til å kunne velge ønsket fokus, i forhold til ulike arbeidsområder, er lite. Dette understøtter ikke at verdibasert ledelse i særlig grad er implementert i Skatteetaten.

**Med utgangspunkt i ovennevnte, er vår konklusjon at våre funn gir et relativt klart bilde på at lederfokuset i Skatteetaten ikke understøtter at verdibasert ledelse er implementert i særlig grad.** De områdene som skiller seg positivt ut, er etterlevelse av ledelsesplattformen og ledernes høye lojalitet til denne. Når vi velger og ikke vekte disse områdene høyere innenfor ovennevnte konklusjon, så har det sammenheng med at ledelsesplattformen ikke inneholder selvledelse som fokusområde. I tillegg angir ledelses- og kulturplattformen samt de etiske retningslinjene i sum svært mange verdier og holdningselementer. Dette vanskeliggjør et tilstrekkelig fokus og oppmerksomhet mot de valgte etatsverdiene og svekker mulighetene for en fokusert og målrettet verdistyring.

### **Hovedkonklusjon:**

**Svar på oppgavens problemstilling ”I hvor stor grad er verdibasert ledelse implementert i Skatteetaten, og hvordan påvirker eksterne og interne rammebetingelser muligheten til å drive verdibasert ledelse?”**

Med utgangspunkt i våre funn har vi ovenfor konkludert med at ledelsesfokuset i Skatteetaten i sum klart trekker i retning av regel- og målstyring. Den samme konklusjonen trekker vi ut fra vår funn som omhandler de interne rammene og føringene i Skatteetaten.

Når det gjelder ekstern kontekst, har vi sett at sentrale norske verdidimensjoner i sterk grad støtter opp under verdistyring. Motsatt har vi sett at de rammebetingelsene som gis fra Finansdepartementet, i meget sterk grad innehar et regel- og målstyringsfokus. Dette fokuset er i stor grad blitt adoptert av Skattdirektoratet i den styringsdialogen som skjer internt i

Skatteetaten. Våre funn viser også at dette forplanter seg i et gjennomgående regel- og målstyrt lederfokus.

Ovennevnte viser at Finansdepartementets styringsmåte får en meget sterk gjennomslagskraft internt i Skatteetaten. Dette innebærer at sentrale norske verdidimensjoner ikke får særlig påvirkningskraft opp mot den tyngden regel- og målfokus har i departementet som ekstern rammefaktor.

***Med utgangspunkt i ovennevnte er vår hovedkonklusjon at verdibasert ledelse i liten grad synes å være implementert i Skatteetaten. Finansdepartementet som ekstern rammefaktor påvirker de interne rammebetingelsene i sterk grad, og dette påvirker sterkt lederfokus og muligheten til å drive verdibasert ledelse.***

## **7. Avslutning og innspill** **til videre forskning**

Dette kapitlet innledes med våre sluttrefleksjoner. Deretter ser vi på ulike ledelsesmessige og teoretiske implikasjoner som vi har utledet fra vår studie. Kapitlet avsluttes med noen betraktninger rundt videre forskning.

*Venn deg til å reagere positivt på en ny idé.  
Begynn med å finne alle grunnene til at den er god. Det vil alltid  
være folk nok til å fortelle deg hvorfor den ikke er noe tuss.*

*Ukjent*

## Sluttrefleksjoner

I problemformuleringen spør vi om i hvor stor grad verdibasert ledelse er implementert i Skatteetaten. Alternativt kunne vi spurt om i hvor stor grad denne ledelsesformen er integrert. For oss har det vært et bevisst valg å spørre om implementeringsgraden, og da relatert til at Skatteetaten først i 2009 utviklet en ny ledelsesplattform med verdistyringen som hovedfundament. Vi har i oppgaven presentert Skatteetatens målbilde på HR-området i 2015. Disse er ambisiøse, og viser at etaten vil ha stor oppmerksomhet mot dette området i årene fremover. Det er derfor viktig å se våre konklusjoner i lys av at Skatteetaten fortsatt står relativt tidlig i dette implementeringsløpet.

For øvrig håper vi at våre funn knyttet til den sterke påvirkningsgraden Finansdepartementet har som overordnet styringsorgan, får meget sterk innvirkning på måten styring og ledelse utøves på i Skatteetaten. Vår studie viser tydelig at handlingsrommet i forhold til valg av styrings- og ledelsesform, sterkt innskrenkes av denne eksterne rammefaktoren. Utfordringen for Skatteetaten blir å utnytte det handlingsrommet som likevel foreligger. Vår studie viser her at det ligger et relativt stort potensial som foreløpig ikke er utnyttet knyttet til det å gi verdistyring en større plass i organisasjonen.

Vi innledet vårt forord med å sammenligne det antall ord de ti bud består av med antall ord som fremkommer i EU sitt direktiv for import av karameller. Budskapet var at verden synes å gå i en retning der meningsinnhold lett kan forsvinne i en "ordflora". Vi spurte derfor om vi står midt i en utvikling der det stadig blir vanskeligere å se "skogen for bare trær", og da underforstått i forhold til om byråkratiet ukritisk vokser.

Skatteetaten har i utgangspunktet valgt tre etatsverdier. Vår studie har vist at etaten gjennom ledelsesplattformen med tilhørende integrerte dokumenter til sammen synliggjør over 20 ulike verdi- og holdningsvariabler. I tillegg så vi at det gjennom ledelsesplattformen er synliggjort til sammen 22 ulike forventninger knyttet til etatsverdiene. Når dette kombineres med høy grad av regelstyring, med svært mange rutiner, instruksjoner og resultatparametre, mener vi at en opprydding og reduksjon i antall verdimeslige føringer er helt nødvendig. Dette vil også være med på å forsterke verdiforankringen og fokuset på de valgte etatsverdiene.



## Implikasjoner for ledelse

Studien dokumenterer at vår respondentgruppe i forhold til egen arbeidsform opplever en høy grad av avbrudd, liten mulighet til dybdefokus og liten mulighet til å styre egen tid. De opplever også at eget handlingsrom er begrenset gjennom at de har liten mulighet til å påvirke dette selv. Når det gjelder arbeidsområder viser studien at lederne i stor grad er belastet med administrative gjøremål. Videre at fokus og tidsbruk på egenutvikling er liten samt at tidsbruk på medarbeiderutvikling er lavere enn det man ser fra andre virksomheter. De opplever også at eget handlingsrom er begrenset i forhold til selv å kunne styre egen tidsbruk inn mot de nevnte arbeidsområdene.

Med utgangspunkt i ovennevnte ser vi at lederne i Skatteetaten har et sterkt behov for å endre sitt lederfokus. Dette for å øke eget handlingsrom og for å utnytte det bedre. Dette understreker betydningen av at lederne bør gi egne kunnskapsmedarbeidere større tillit, ansvar og myndighet. Det å implementere selvledelse som en integrert arbeidsmåte for egne medarbeidere, vil her kunne bidra til å avlaste lederne i betydelig grad. Dette vil også forsterke verdibasert ledelse som ledelsesform i Skatteetaten.

Vår studie avdekket også at vår respondentgruppe i svært stor grad etterlever forventningene som synliggjøres i ledelsesplattformen. Videre at aksepten og lojaliteten til plattformen er formidabel. Dette gir en tydelig indikasjon på at man har et lederkorps som tar de forventningene som stilles på alvor. Dette gjør at det er grunn til å tro at eventuelle endringer i ledelsesplattformen, raskt vil adopteres og etterleves blant lederne i Skatteetaten.

Vår studie synliggjør en mangel på oppmerksomhet rundt selvledelse som arbeidsform og coaching som samtaleteknikk overfor medarbeiderne. Gjennom å innta dette som fokusområder i ledelsesplattformen og medarbeiderundersøkelsene, er det derfor grunn til å tro at Skatteetaten vil kunne ta et langt steg i sin implementering av verdibasert ledelse.

## Teoretiske implikasjoner

Gjennom vår studie har vi sett at forskningslitteraturen ikke har noen entydig oppfatning over hva verdibasert ledelse som ledelsesform skal innbefatte. Våre konklusjoner i denne studien må ses i sammenheng med hva vi har valgt å definere inn i denne ledelsesideologien. Hadde vi for eksempel lagt til grunn at det skal stilles spesifikke krav til innholdet i verdiene, f.eks økologisk-, miljø-, og menneskerettighetsorientering, ville våre konklusjoner ikke blitt de

samme. Verdibasert ledelse trenger derfor et mer omforent og entydig innhold innen forskningslitteraturen.

Vi har i vår litteraturgjennomgang ikke greid å finne forskning som belyser betydningen av lederes arbeidsform og arbeidsområder i relasjon til verdibasert ledelse. Heller ikke lederes handlingsrom knyttet til disse to variablene har vi funnet omhandlet i relasjon til verdibasert ledelse. Når vi i denne studien likevel har knyttet disse forholdene opp mot denne ledelsesformen, så er dette noe vi selv har utledet ut fra teori som omhandler selvledelse. Dette trenger likevel en tydeligere forskningsmessig forankring.

### **Forslag til videre forskning**

I vår spørreundersøkelse har vi forholdt oss til ledere i Skatt nord. En videre studie i flere av direktoratets regioner ville ha vært av interesse for å avdekke om opplevelsen og fokuset blant lederne er den samme i hele organisasjonen.

Det at vi har tatt utgangspunkt i ledernes oppfatninger i vår spørreundersøkelse, gjør at vi ikke har kartlagt hvordan medarbeiderne opplever måten ledelse utøves på i Skatteetaten. Det hadde vært av stor interesse og kartlagt om medarbeidernes oppfatninger samsvarer med ledernes. At vår studie mangler denne dimensjonen, gjør også noen av våre konklusjoner mer usikre.

Når det gjelder spørsmålet om kontekstens betydning for implementering av verdibasert ledelse, så har vi i denne studien begrenset oss til kun å se på to eksterne variabler. I tillegg har vi begrenset oss til Skatteetaten som studieobjekt. Videre forskning med fokus på andre eksterne variabler, samt det å analysere dette spørsmålet opp mot andre bransjer med andre rammebetingelser, ville ha vært av stor interesse. Det er liten tvil om at en privat virksomhet vil stå overfor andre typer rammebetingelser og interessenter som vil gjøre seg gjeldende.

# Litteraturliste

- Alvesson, Mats 2002. *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Beyer, Peter 2008. *Værdibaseret ledelse- den ældste vin på den nyeste flaske*. Kjøbenhavn: Forlaget Thomson
- Carlson, Sune 1951. *Executive Behaviour*. Stockholm: Strömbergs Förlag.
- Colbjørnsen, Tom 2009. *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget
- Colbjørnsen Tom, Irmelin Drake & Willy Haukedal 2001. *Norske ledere i omskiftelige tider: AFFs lederundersøkelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Colbjørnsen, Tom 2004. *Ledere og lederskap AFFs Lederundersøkelser*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Fløystad, Guttorm 1999. *Kunsten å omgås hverandre*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Grønbech, Tor 1987. *Førstelinjelederen i service og industri*. Tidsskrift for Norsk Psykologiforening 23: 243-247
- Guest, Robert H. 1956. Article: *Of Time and the Foreman*. Reprinted from Personnel, mai: 478
- Hales, Colin P. 1986. *What do managers do? A critical review of the evidence*. *Journal of Management Studies* 23, januar: 88-115.
- Halvorsen, Knut 1993. *Å forske på samfunnet*. Oslo: Bedriftsøkonomenes Forlag.
- Hofstede, Geert, Gert J. Hofstede & Michael Minkov 2010. *Kulturer og organisasjoner*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Håkonsen, Hans O. Stein T. Nybrodahl 1998. *Verdibasert lærende ledelse*. Oslo: Telenor
- Irgens, Eirik J. og Grete Wennes 2011. *Kunnskapsarbeid : Om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, Dag I., & Jan Thorsvik 2008. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Jensen, Frank D. 1998. *Værdibaseret ledelse*. Danmark: Jurist- og økonomforbundet
- Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen & Per A. Tufte 2004. *Forskningsmetode for økonomisk- administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Johannessen, Jon A. og Bjørn Olsen. 2008. *Positivt lederskap – Jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Liland, Bjørn 2005. *Hva ledere gjør (og hvorfor)*. Masteroppgave, Institutt for Administrasjon og Organisasjonsvitenskap, Universitetet i Bergen
- Martinsen, Øyvind Lund 2009. *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

- Mintzberg, Henry 1973. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row
- Nyeng, Frode & G. Wennes 2006. *Tall tolkning og tvil bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Ragin, Charles 1994. *Constructing Social Research*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge.
- Rosenberg, Annette 2010. *Mintzberg om ledelse*. København: Lindhardt og Ringhof Forlag.
- Schott, Richard L. 1986. *The psychological development of adults :Implications for public administration*. Public Administration Review 46, november-desember:657-667.
- Selznick, Phillip 1957. *Leadership in Administration. A sociological Interpretation*. New York: Harper & Row.
- Selznick, Phillip 1997. *Leadership in Administration*. New York: Oversatt til norsk: *Lederskap*. Otta: Tano Aschehoug
- Stenberg John E. 1999. *Resultatrettet ledelse: utvikling av lederroller, lederteam og ledelsesprosesser*. Oslo: Cappelen Akademiske forlag
- Stewart, Rosemary 1967. *Managers and Their Jobs*. London: Macmillan; S. Carlson (1951), *Executive Behaviour*, Stockholm: Strömbergs.
- Stewart, Rosemary mfl. 1994. *Managing in Britain and Germany*. New York: St. Martin`s Press.
- Strand, Tor 2007. *Ledelse organisasjon og kultur*. Bergen: Grafisk produksjon, John Grieg.
- Sørhaug, Tian 1996. *Om ledelse- Makt og tillit*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Taylor, Charles 1998. *Autentisitetens Etikk*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag
- Walle, Arne 1982. *Utviklingstema: Et utvalg av tekster fra Administrativt Forskningsfond gjennom 30 år, 1952-1982*. Bergen: Universitetsforlaget
- Yukl, Gary 1990. *Skills for managers and leaders, Text, Cases and Exercises*. New Jersey: Prentice- Hall.

## Vedlegg



## Sammenhengen i masteoppgaven

Hovedproblemstill	Spørsmål	Kap 2. Teori	Kap 3. Metode	Kap 4. Funn	Kap 5. Drøfting	Kap 6. Konklusjon
I hvor stor grad er verdibasert ledelse implementert i Skatteetaten, og hvordan påvirker eksterne og interne rammebetingelser mulighetene til å drive verdibasert ledelse?	1) Hvordan påvirker sentrale eksterne ramme faktorer Skatteetatens mulighet til selv å velge styrings- og ledelsesform?	2.1 Styring av org. 2.2 Ledelse av org. 2.3 Eksterne rammer	Innsamling av funn fra etatens intern nett (sekundærdata) Spørreundersøkelsen Intervju	4.1 Funn rundt eksterne forhold 4.2 Funn rundt interne forhold i skatteetaten 4.3 Skatteetatens lederplattform 4.4 Spørreundersøkelsen	5.1 Eksterne rammers betydning <i>Svar på spørsmål 1</i> 5.2 Interne rammers betydning og lederplattformen <i>Svar på spørsmål 2</i>	Svar på hovedproblemstillinga
	2) Hvordan påvirker sentrale interne ramme faktorer og aktiviteter i Skatteetaten styringsformen i virksomheten?	Samme som over			5.3 Lederfokus Etterlevelse lederplattformen <i>Svar på spørsmål 3</i>	
	3) I hvor stor grad opplever lederne i Skatteetaten at de greier å etterleve forventningene som kommuniseres gjennom ledelsesplattformen?		Spørreundersøkelsen	4.4 Spørreundersøkelsen		
	4) I hvor stor grad opplever lederne i Skatt nord at forventningene som tydeliggjøres gjennom ledelsesplattformen er sentrale i forhold til Skatteetatens måloppnåelse?		Spørreundersøkelsen	Samme som over	5.3 Lederfokus Aksept lederplattform <i>Svar på spørsmål 4</i>	
	5) Hva kjennetegner arbeidsformen blant lederne i Skatteetaten?	2.4 Arbeidform	Spørreundersøkelsen	4.5. Spørreundersøkelsen Arbeidsform	5.3 Lederfokus Arbeidsform <i>Svar på spørsmål 5</i>	
	6)Hvilke fokus har lederen i Skatteetaten innenfor ulike arbeidsområder?	2.5 Arbeidsoppgaver	Spørreundersøkelsen	4.6 Spørreundersøkelsen Arbeidsoppgaver	5.3 Lederfokus Arbeidsoppgaver <i>Svar på spørsmål 6</i>	
	7) Hvilket handlingsrom har lederne i Skatteetaten relatert til arbeidsform og arbeidsoppgaver?	2.6 Leders handlingsrom	Spørreundersøkelsen	4.7 Spørreundersøkelsen Tidsangivelse	5.3 Lederfokus Handlingsrom <i>Svar på spørsmål 7</i>	







# Strategier 2010-2015





## En spennende reise...

Med Skatteetatens nye strategier har vi lagt ut på en spennende reise. Vi har store ambisjoner om at Skatteetaten i løpet av strategiperioden skal bli enda bedre. Vi skal møte framtidens forventninger fra samfunnet, skattytere og borgere, både når det gjelder resultater og brukerorientering. Samtidig skal vi se ut over vår egen etat og bidra aktivt til en brukervennlig offentlig sektor.

En viktig forutsetning for å lykkes er at vi er en attraktiv arbeidsplass. Vi ønsker at etaten skal være et sted hvor medarbeiderne utvikler seg og trives, og at vi tiltrekker oss dyktige unge mennesker.

Over tid har vi utviklet gode og populære tjenester overfor borgere og bedrifter ved hjelp av informasjons- og kommunikasjonsteknologi. Og vi har organisert oss for å kunne levere gode resultater i fremtida. Mange av utfordringene vi har arbeidet med de senere årene er fortsatt med i de nye strategiene.

I strategiprosessen har vi åpnet oss for våre omgivelser. Vi har gått bredt ut til bedrifter, organisasjoner, andre etater og departementer som har fortalt sine historier. I inn- og utland. Vi har latt oss inspirere av deres tanker, ideer, forventninger og perspektiver på fremtida. Det preger strategiene.

Det er lett å sette mål om åpenhet, å være i forkant, å bidra til en brukervennlig offentlig sektor, kvalitetskultur og kompetansemiljø – i tillegg til det å opptre forutsigbart overfor skattyterne og fremstå som én etat. Det er når vi skal omsette strategiene i konkret handling vi merker hvordan det utfordrer oss som ledere og medarbeidere. Derfor konkretiserer vi strategiene i en rekke initiativ og tiltak som målsettes og følges opp på en systematisk måte. Det gjelder også verdiene våre: profesjonelle, imøtekommende og nytenkende. Det er på våre handlinger vi blir bedømt, og det er avhengig av alles bidrag.

**Svein R. Kristensen**



### *Visjon*

## Et samfunn der alle vil gjøre opp for seg

De aller fleste skattyterne følger reglene. De opplever sitt bidrag til samfunnet gjennom skatter som viktig.

Lojale skattytere er fornøyd med hvordan Skatteetaten utfører oppgavene. Det er blitt enklere å handle riktig.

De som omgår regelverket opplever større risiko for å bli oppdaget. Flere ønsker derfor å følge reglene og betale sitt utestående.

Vi strekker oss etter visjonen i aktivt samarbeid med andre – innenfor etaten og med eksterne samarbeidspartnere.

Med strategiene og verdiene som rettesnor for vårt arbeid, nærmer vi oss virkeliggjøringen av visjonen.

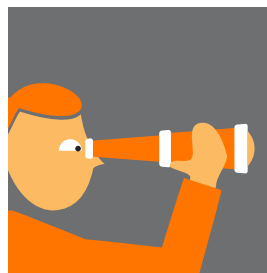
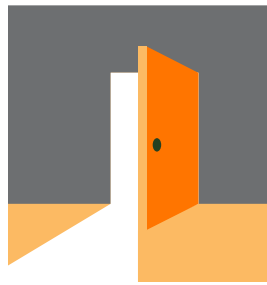
### *Verdier*

## Profesjonelle, imøtekommende og nytenkende

Alle kommer i kontakt med vår etat. Vi skal møte brukerne slik at det skaper tillit. Våre verdier skal prege vår kultur og atferd både internt og i forhold til omverdenen. Verdiene og kulturen skal bidra til utvikling av vår etat i riktig retning. På den måten vil vi bli oppfattet som profesjonelle, imøtekommende og nytenkende overfor våre omgivelser.

*Vi skal være:*

- profesjonelle i vårt arbeid
- imøtekommende overfor skattytere og de vi samarbeider med
- nytenkende i måten vi løser oppgavene på



## Skatteetatens samfunnsoppdrag

Skatteetatens oppdrag er å sikre inntekter for å finansiere fellesskapet. Skatteetaten skal opprettholde og styrke legitimiteten til skattesystemet.

Skatteetaten skal sikre et oppdatert folkeregister og bidra til samfunnets øvrige fellesregistre.

### *Skatteetatens forståelse av samfunnsoppdraget*

Skatteetaten søker å forstå samfunnsutviklingen og forholder seg til den. Vi må stadig utvikle oss. Hva vi gjør, og måten vi gjør det på påvirker vårt omdømme og skattesystemets legitimitet.

Vi målretter virkemidler i forhold til ulike grupper av skattytere.

For å sikre legitimiteten må vi gjøre det enkelt å etterleve samtidig som vi må være i stand til å bekjempe skatteunndragelser og skattekriminalitet.

Vi har valgt fem strategier som skal sikre at vi lykkes i dette arbeidet:

- Åpenhet
- I forkant
- Brukervennlig offentlig sektor
- Kvalitetskultur
- Kompetansemiljø

Åpenhet er en  
forutsetning for tillit.



## Åpenhet

Sammen skaper vi en åpen, tydelig og tilgjengelig organisasjon. Takhøyden er stor og vi lærer av hverandre.

Vi går i dialog og lar oss påvirke av brukere og samarbeidspartnere for å utvikle gode regler og tjenester. Vi innrømmer og retter opp feil.

Vi foretrekkes som informasjonskilde og er synlige i samfunnsdebatten. Samtidig verner vi sensitive opplysninger om borgere og bedrifter.

### Ambisjonsnivå 2015

- Vi har etablert arenaer hvor brukere og samarbeidspartnere kan delta i utviklingen av ordninger og regelverk.
- Dialog med skattytere i mer kompliserte saker er vanlig praksis.
- Vi er blant de statsinstitusjonene som skårer høyest på profesjonalitet og imøtekommenhet.
- Skatteetaten har satt flere viktige spørsmål på agendaen på eget initiativ og er aktivt til stede i samfunnsdebatten med fakta og kunnskap.

### Begrunnelse

Skatteetaten er avhengig av at brukerne har tillit til etaten og skattesystemet. Vi tror at åpenhet er en forutsetning for tillit. Åpenhet og god kommunikasjon med omgivelsene bidrar til å bygge tillit og øke troverdigheten.

*Vi tilrettelegger for etterlevelse.*



## I forkant

Vi forstår bedriftenes utfordringer. Ansvar for etterlevelse ligger hos skattyterne og er en del av bedriftenes samfunnsansvar.

Vi tilrettelegger for etterlevelse. Vi utvikler forebyggende virkemidler og nye metoder for kontroll. Vi utvikler strategiske allianser med nye og eksisterende samarbeidspartnere.

Vi gjør det enklere for borgere og bedrifter. Forpliktende samarbeid med Skatteetaten skal lønne seg.

### *Ambisjonsnivå 2015*

- *Vi baserer i større grad vår oppfølging på dialog og bedriftenes egen internkontroll.*
- *Vi har tatt i bruk flere metoder for kontroll.*
- *Vi har dreid våre ressurser mot forebygging og nye virkemidler.*

### *Begrunnelse*

Etterlevelsen utfordres av flere trekk i samfunnsutviklingen. Vi må tenke nytt i hvordan vi jobber og hvem vi samarbeider med for å bidra til økt etterlevelse. Skatteetaten har hatt suksess med forpliktende allianser og ønsker å bygge videre på dette.

*En effektiv offentlig sektor styrker legitimiteten til skattesystemet.*



## Brukervennlig offentlig sektor

En effektiv offentlig sektor styrker legitimiteten til skattesystemet. Vi bidrar aktivt til å utvikle tjenester og regler på tvers av sektorene slik at brukerne møter en koordinert, moderne og profesjonell offentlig forvaltning.

Gjennom samarbeid bidrar vi også til at andre etater lykkes i å løse sine samfunnsoppdrag.

### *Ambisjonsnivå 2015*

- *Vi har utviklet tjenester på tvers av offentlig sektor.*
- *Vi har gjennomført betydelige forenklinger for næringslivet.*
- *Vi har gitt synlige og konkrete bidrag i utviklingen av internasjonalt samarbeid på skatteområdet.*

### *Begrunnelse*

Samfunnets forventninger til effektivisering av offentlig sektor øker. Brukerne forventer at tjenestene våre tar utgangspunkt i deres behov og situasjon. Det ligger et stort potensial i å effektivisere verdikjedene på tvers av offentlige virksomheter.

*Vi forbedrer og effektiviserer  
våre tjenester.*



## Kvalitetskultur

Kvalitet er å imøtekomme samfunnets krav og brukernes behov.  
Vi forbedrer og effektiviserer våre tjenester og vår måte å jobbe på.  
Vi har felles kvalitetsstandarder basert på lover, regler og metoder.  
Vi styrer borgernes forventninger.

Våre ledere går foran i forbedringsarbeidet og gir medarbeiderne myndighet.  
Vi belønner ønsket adferd.

Skatteetaten opptrer forutsigbart og fremstår som én etat.

### *Ambisjonsnivå 2015*

- *Gjennom kontinuerlig forbedring har etaten oppnådd bedre kvalitet og høyere produktivitet.*
- *Brukerundersøkelser som verktøy for kontinuerlig forbedringsarbeid er satt i system.*
- *Sannsynligheten for at alvorlige avvik oppstår er vesentlig redusert.*

### *Begrunnelse*

Vi erkjenner at Skatteetaten har et forbedringspotensial både i forhold til kvalitet, produktivitet og effektivitet. Forventningene til Skatteetatens kvalitet og brukervennlighet er basert på at vi måles mot de beste.

Små feil i Skatteetaten kan ha store konsekvenser for mange og for etatens omdømme.



*Vi setter læring og kunnskap i system.*



## Kompetansemiljø

For å møte Skatteetatens behov setter vi læring og kunnskap i system. Sammen bygger, anvender, deler og videreutvikler vi Skatteetatens kompetanse på en systematisk måte.

Vi tilrettelegger for personlig og faglig utvikling. Individuell kunnskap omsettes til felles kompetanse. Vi er et skapende og nytenkende kompetansemiljø og en attraktiv arbeidsplass.

Vi har riktig kompetanse i møtet med borgere, bedrifter og samarbeidspartnere.

### *Ambisjonsnivå 2015*

- *Vi er blant de mest attraktive organisasjonene å søke jobb i.*
- *Vi har redusert kompetansegapet mellom organisasjonens behov og organisasjonens faktiske kompetanse.*
- *Alle våre ledere bruker mer tid på medarbeiderutvikling.*

### *Begrunnelse*

Kunnskapsnivået i befolkningen og i næringslivet blir stadig høyere, og brukerne forventer at forvaltningen treffer kompetente avgjørelser.

Vi må være offensive for å vinne konkurransen om de gode hodene. Vi erkjenner at vi har behov for å systematisere etatens kompetanse.

# Fra strategi til handling

Vi må bruke mange virkemidler for å sette de fem strategiene ut i livet. De viktigste virkemidlene er systematisk arbeid med ledelse, kompetanse og teknologi.

Lederne er sentrale kulturbærere med høy påvirkningskraft på hva som faktisk blir prioritert og gjennomført av endringer. Den aller viktigste forutsetningen for å kunne lykkes er derfor at lederne tar ansvar for å realisere strategiene.

Skattedirektoratet skal støtte implementeringen og bidra til å styrke lederforankringen. Vi skal legge til rette for at strategiene konkretiseres for å kunne styre og prioritere godt. Framover vil vi se flere små og store initiativ som støtter opp under strategiene våre. Og vi må også måle at vi faktisk lykkes med å virkeliggjøre dem. Vi må sørge for at langsiktig planlegging henger godt sammen med de årlige planene. Strategiene skal gjennomsyre hele virksomheten.

Skatteetatens nye HR-strategi vil stille klare krav til systematikk. Prestasjoner skal vurderes mot verdiene og strategiene, både i forhold til hva vi leverer, og hvordan vi leverer.

På teknologiområdet vil vi prioritere satsinger som støtter opp under strategiene.

De nye strategiene utfordrer vår kultur og innebærer at vi må arbeide annerledes. Alle vil bli berørt. Skal vi lykkes må vi gjøre ting sammen og bruke de løsningene vi utvikler i fellesskap. Det er viktig at vi fremstår som én etat for skattyterne og samarbeidspartnerne.

Så derfor, fra strategi til handling!



Skatteetaten

***Utgitt av:***  
Skattedirektoratet  
Virksomhetsstaben  
Juni 2010

***Grafisk design:***  
Blå Design

***Foto:***  
Bård Brinchmann Løvvig  
(sidene 1,3,8,14,16)

***Trykk:***  
Lier Kopi & Trykk

***Opplag:***  
10 000





Skatteetaten

Vedlegg 3



# HR- strategi for Skatteetaten

# Tiltak 2010–2011

- Utvikle og innføre plattform for ledelse
- Utvikle og innføre ny mal for utviklingssamtaler for medarbeidere og ledere
- Utarbeide program for ledelsesutvikling
- Utvikle HR-funksjonen i enhetene
- Utvikle og gjennomføre et felles introduksjonsprogram for nytilsatte
- Revidere personal- og organisasjonspolitikken, herunder belønningspolitikken
- Utarbeide en overordnet kompetansepolitikk
- Utvikle felles prosesser og verktøy for kompetansestyring
- Utvikle felles rutiner for rekrutteringsprosesser
- Styrke relasjonen til utvalgte universitets- og kompetansemiljø
- Gjennomføre prosess med toppledelsen mht å velge arbeidsgiverposisjon



A close-up photograph of a hand balancing a stack of smooth, grey stones. The hand is positioned at the top left, with the thumb and index finger supporting the top stone. The stones are stacked vertically, with the top stone being the smallest and the bottom one the largest. The background is a plain, light color.

# Hvorfor trenger vi en HR-strategi?

Hensikten med HR-strategien er å sørge for at vi tar fatt på de viktigste utfordringene for etaten innenfor dette området.

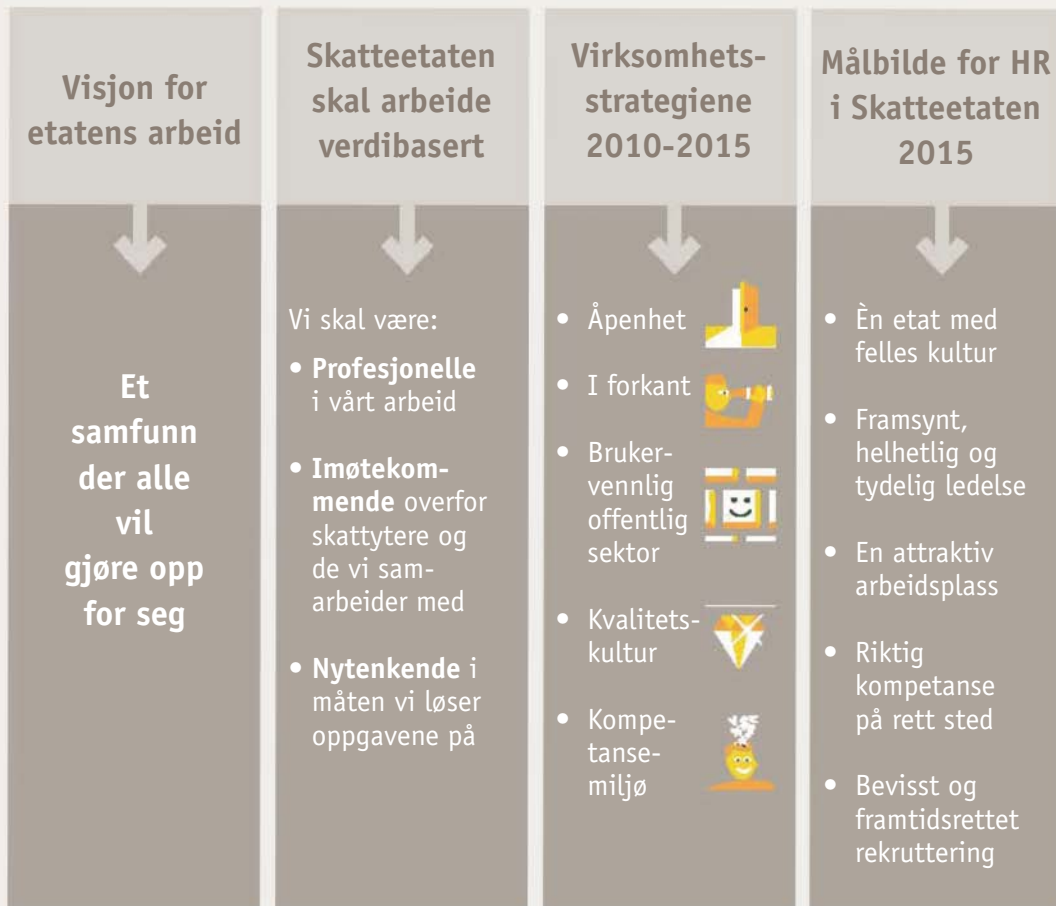
Målbildet for HR-området i 2015, som vi presenterer her, bygger på kartlegginger og vurderinger av dagens situasjon i forhold til hvor vi ønsker å være i 2015. Det gir derfor ikke et helhetlig bilde av etatens arbeid innenfor HR-området, men fokuserer på noen satsningsområder der vi har de største utfordringene.

Kompetansemiljø, som er en av virksomhetsstrategiene, gir en klar retning for hvor vi skal. HR-strategien bidrar derfor til å realisere kompetansemiljøstrategien gjennom en rekke tiltak som skal gjennomføres i den neste 5-års perioden.

Vi lager årlige handlingsplaner med tiltak på de ulike satsningsområdene. Det er lagt stor vekt på at tiltakene har en god sammenheng og støtter opp om hverandre. Utvikling og gjennomføring av tiltak for 2010 / 2011 er igangsatt.

Mange gjør mye godt HR-arbeid i etaten og realisering av tiltakene krever innsats og handling fra alle. Sammen skal vi de neste årene løfte oss til å bli en av de mest attraktive arbeidsplassene i Norge.

# Utgangspunkt og føringer for HR strategien





# Virksomhetsstrategi kompetansemiljø:

- «For å møte Skatteetatens behov setter vi læring og kunnskap i system. Sammen bygger, anvender, deler og videreutvikler vi Skatteetatens kompetanse på en systematisk måte».
- Vi tilrettelegger for personlig og faglig utvikling. Individuell kunnskap omsettes til felles kompetanse. Vi er et skapende og nytenkende kompetansemiljø og en attraktiv arbeidsplass. Vi har riktig kompetanse i møte med borgere, bedrifter og samarbeidspartnere.
- Amibisjonsnivå 2015:
  - Vi er blant de mest attraktive organisasjonene å søke jobb i
  - Vi har redusert kompetansegapet mellom organisasjonens behov og organisasjonens faktiske kompetanse
  - Alle våre ledere bruker mer tid på systematisk medarbeiderutvikling



# Hva er HR og hva betyr det for Skatteetaten?

- HR er forkortelse for «Human Resources» og betyr de menneskelige ressursene eller humankapitalen i Skatteetaten.
- HR-området dekker prosesser som omhandler å tiltrekke, utvikle og beholde medarbeidere, samt avvikle arbeidsforhold.
- Måten vi forvalter, videreutvikler og anvender de menneskelige ressursene og den kompetansen disse har, er nøkkelen til å realisere Skatteetatens samfunnsoppdrag og de konkrete målene som er satt for virksomhetsområdene.



**Alt som gjøres på HR- området skal styrke etatens evne til å oppnå mål og resultater.**

# HR-området omfatter:

Medarbeider-  
utvikling

Kultur, verdier  
og etikk

Personal-  
administrasjon

Lønn og  
belønning

Ledelses- og  
lederutvikling

Arbeidsmiljø  
/HMS

Likestilling  
og mangfold

Kompetanse-  
styring og  
-utvikling

Rekruttering  
og karriere-  
planer

Livsfase-  
politikk

Organisasjons-  
utvikling og  
omstilling

Arbeidsgiver-  
profilering

Med-  
bestemmelse

Bemannings-  
planlegging



## Et enhetlig HR i Skatteetaten er avhengig av at:

- vi har felles standarder og verktøy som bidrar til lik praksis.
- vi har HR-prosesser som forplikter gjennom året (HR-årshjul).
- vi setter mål på HR-området som blir fulgt opp i resultatoppfølgingen på linje med andre fagområder.
- vi har HR-miljøer med riktig kompetanse som drivkraft i etatens HR- prosesser.

# Vi møter HR utfordringene ved å arbeide systematisk mot dette målbildet for 2015

**Framsynt,  
helhetlig og  
tydelig ledelse**

**Riktig  
kompetanse  
på rett sted**



**Et sterkt  
og nytenkende  
kompetanse-  
miljø**

**En  
attraktiv  
arbeidsplass**

**Én etat  
med felles  
kultur**

**Bevisst og  
framtidrettet  
rekruttering**



# HR-målene for 2015

## En attraktiv arbeidsplass

Vi når målet om en attraktiv arbeidsplass i 2015 når:

- vi stiller tydelige forventninger til den enkeltes atferd og resultater.
- alle ledere bruker mer tid på systematisk medarbeideroppfølging.
- vi har en framtidrettet personalpolitikk med hensyn til lønn, karriereveier og belønning.
- vi har en godt tilrettelagt arbeidsplass med velfungerende systemstøtte.

## Framsynt, helhetlig og tydelig ledelse

Vi når målet om en framsynt, helhetlig og tydelig ledelse i 2015 når:

- vi har felles ledelsesprinsipper og stiller tydelige krav og forventninger til alle ledere.
- vi har program for ledelsesutvikling, tilpasset ledere på ulike nivå og med ulik erfaringsbakgrunn.
- vi har gode ledelsesverktøy for sentrale HR prosesser.
- vi har en systematisk oppfølging av ledere gjennom utviklingssamtaler og lederkontrakter.





## Riktig kompetanse på rett sted

**Vi når målet om at etaten i 2015 har riktig kompetanse på rett sted når:**

- vi har en overordnet kompetansepolitikk som angir prinsipper og modeller for styring og gjennomføring av kompetansearbeidet i etaten.
- vi har oversikt over ressurs- og kompetansebehov på kort og lengre sikt.
- vi har fastlagt kompetansekrav for ulike stillinger/roller og kompetanseplaner som sikrer en systematisk kompetanseutvikling over tid.
- vi har forpliktende individuelle kompetanseutviklingsplaner som følges opp og evalueres.

## Bevisst og framtidsrettet rekruttering

**Vi når målet om at etaten i 2015 har en bevisst og framtidsrettet rekruttering når:**

- vi har synliggjort Skatteetaten som en attraktiv arbeidsplass.
- vi har felles rutiner, verktøy og systemer for rekruttering.
- vi har HR kompetanse som sikrer en profesjonell håndtering av rekrutteringsprosessen.

## Èn etat med felles kultur

**Vi når målet om felles kultur i 2015 når:**

- ledere og medarbeidere kjenner etatens visjon, verdier og etiske retningslinjer.
- vi stiller tydelige krav til ønsket adferd og følger dette opp.
- verdiene våre vektlegges i rekrutteringen.



### Medarbeider - og lederoppfølging

- Resultat- og virksomhetsplaner
- Utviklingssamtaler og ledersamtaler
- Individuell utviklingsplan/lederkontrakt
- Oppfølgingsamtaler
- Kartlegging av enhetens kompetansebehov

### Arbeidsmiljøutvikling

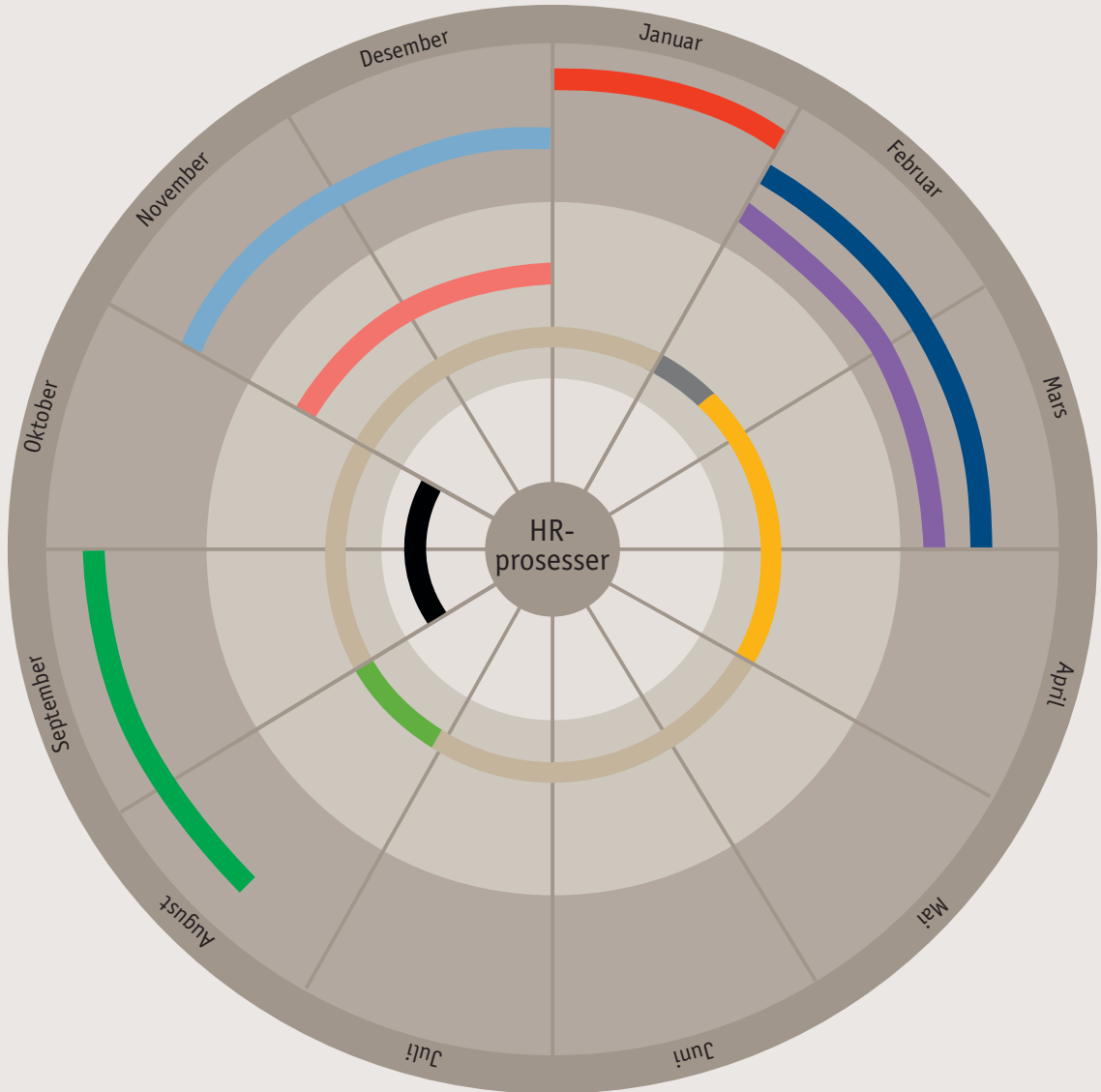
- Gjennomføre medarbeiderundersøkelse
- Utvikle tiltak
- Gjennomføre tiltak
- Energi - indeksen
- Vernerunder

### Lokale lønnsforhandlinger

- Lokale lønnsforhandlinger

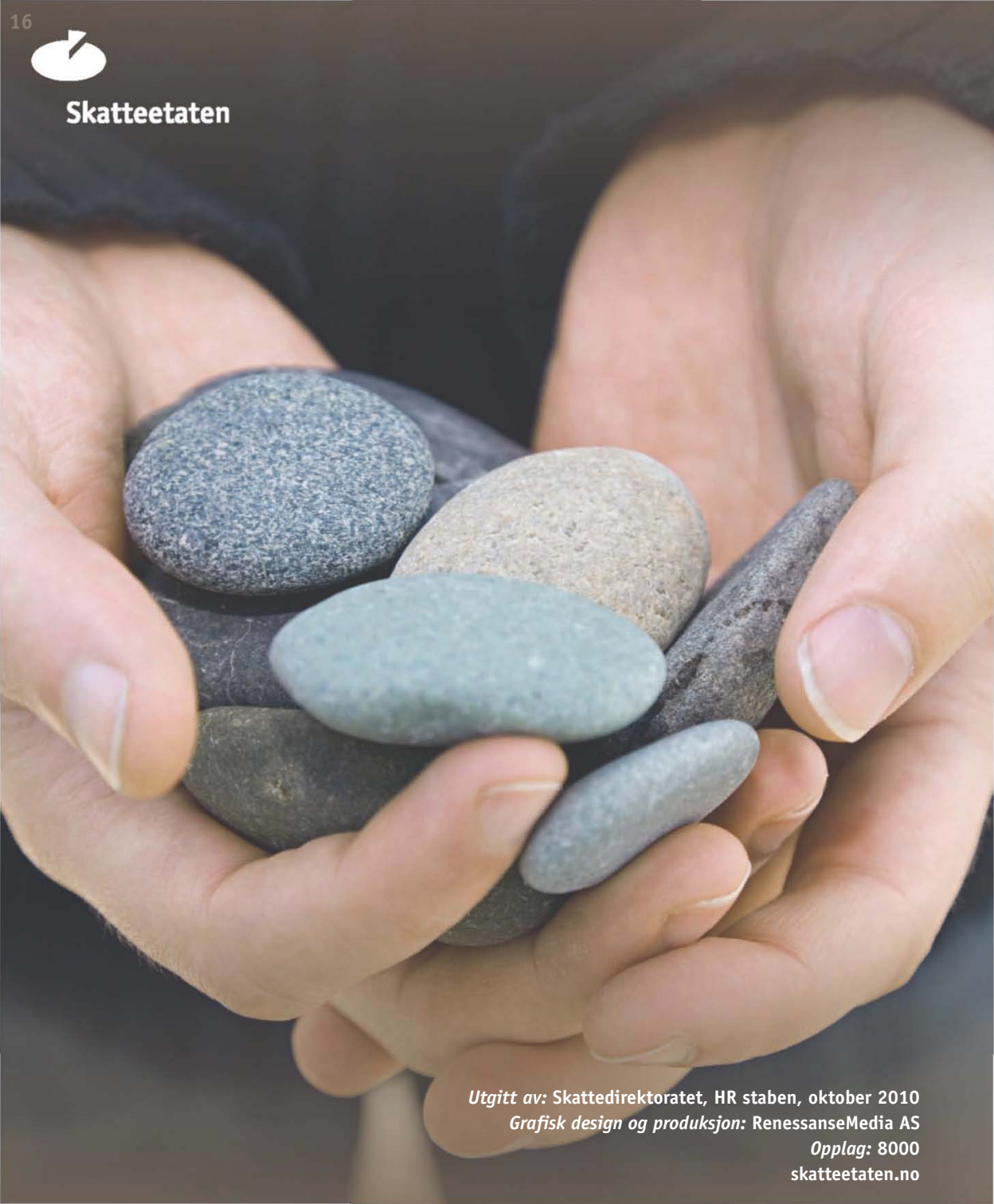
Tidsrom for frister kan variere for enkelte år.

# Årshjul for etatens HR-prosesser





# Skatteetaten



*Utgitt av: Skattedirektoratet, HR staben, oktober 2010*  
*Grafisk design og produksjon: RenaissanceMedia AS*  
*Opplag: 8000*  
*skatteetaten.no*



Skatteetaten

Vedlegg 4



# Ledelse i Skatteetaten

# Hensikten med plattform for ledelse

## Å synliggjøre og tydeliggjøre:

- hva som er god ledelse i Skatteetaten
- hvilke krav og forventninger vi stiller til ledere i Skatteetaten
- hvordan krav og forventninger til ledere blir fulgt opp

## Å legge et godt grunnlag for:

- rekruttering, opplæring og utvikling av ledere i Skatteetaten
- alle aktiviteter innen ledelse og lederutvikling, uansett om dette er sentrale eller lokale ledelsesutviklingstiltak
- utøvelse av ledelse og oppfølging av den enkelte leder

## Ambisjonsnivå for 2010-2015:

- Utvikle og gjennomføre et felles modulbasert program for ledelsesutvikling, tilpasset ledere på ulike nivå og med ulik erfaringsbakgrunn.
- Utvikle og gjennomføre et felles opplegg for utviklingssamtaler med tilhørende lederkontrakter.

## Kjære leder


Ledelse i Skatteetaten beskriver kjenne-tegn ved god ledelse slik vi vil ha det hos oss. Den omfatter alle ledere og sier hvilke forventninger alle blir målt opp imot. Samtidig kan den være et hjelpemiddel når vi rekrutterer, utvikler, evaluerer og følger opp våre ledere.

Å være leder i Skatteetaten er en spennende og utviklende oppgave, men også krevende. Hvordan vi utøver ledelse vil være avgjørende for at etaten lykkes i tida framover. Ledelse betyr en forskjell. Det er det som gjør det så givende, men utfordrende å være leder.

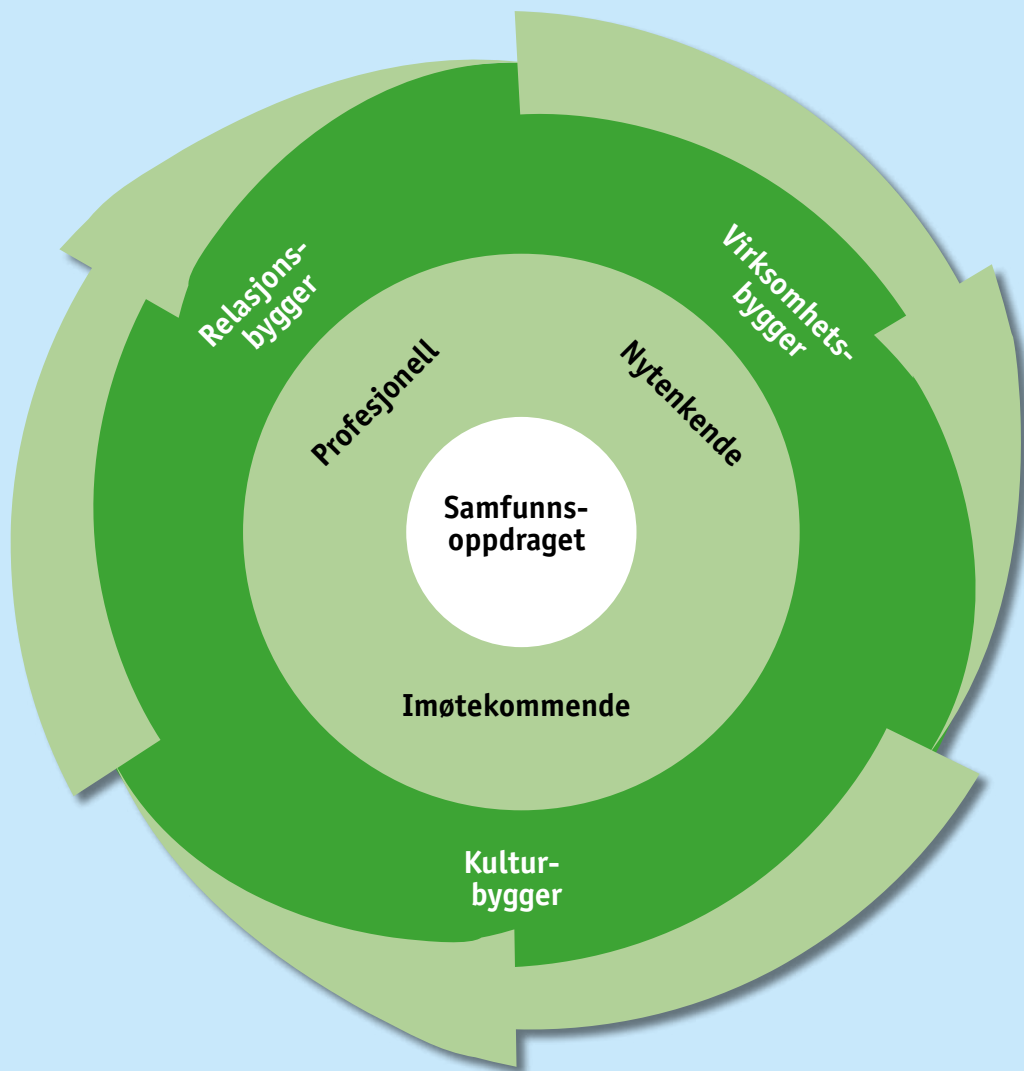
Det er når vi omsetter innholdet i våre fire ledelsesprinsipper til praktisk handling at de betyr noe for deg, for medarbeidere og for etaten. Når vi viser retning, skaper resultater, driver endring og utvikler medarbeidere og team!

Vi blir aldri ferdige med å utvikle vårt lederskap. Jeg håper ledelsesplattformen vil gi deg inspirasjon til å utvikle deg videre som leder i Skatteetaten. Ta nye skritt i lederskapet sammen med andre ledere og dine medarbeidere. Da står du ikke alene.

Lykke til.

Vennlig hilsen 





## Tre dimensjoner ved ledelse

Jeg som leder skaper resultater gjennom andre og utøver lederoppgavene mine gjennom disse tre dimensjonene:

**1.** Jeg som **virksomhetsbygger** tydeliggjør og kommuniserer mål og strategier og følger opp medarbeidere med hensyn til forventninger og resultater. Jeg utvikler gode og effektive organisatoriske strukturer.

**2.** Jeg som **kulturbygger** er en inspirator og god rollemodell og bidrar til å utvikle en kultur som er basert på kulturplattformen i Skatteetaten.

**3.** Jeg som **relasjonsbygger** samhandler med medarbeidere og samarbeidspartnere. Jeg lytter, viser omtanke og gir anerkjennelse.

Disse tre dimensjonene stiller krav til lederes egenskaper og kompetanse. Ulike situasjoner og ledernivå vil kreve ulik vektning av de tre dimensjonene. Dette kan medføre bruk av forskjellige virkemidler i utøvelse av ledelse.

## Fire ledelsesprinsipper i Skatteetaten

### Ledere i Skatteetaten:

- viser retning
- skaper resultater
- driver endring
- utvikler medarbeidere og team



Som leder i  
Skatteetaten er  
du **TRYGG, TYDELIG**  
og **TETT PÅ!**



# Forventninger til ledere

Dette blir jeg målt på som leder:

## Profesjonell

### Viser retning

- Jeg tenker helhetlig og kommuniserer tydelig retningen etaten skal gå i.
- Jeg vektlegger prioriterte satsnings områder.
- Jeg omsetter mål til konkrete handlinger.

### Skaper resultater

- Jeg yter god service mot brukere og samarbeidspartnere.
- Jeg er lojal til beslutninger.
- Jeg klargjør mål og stiller realistiske forventninger til mine medarbeidere.
- Jeg sikrer effektiv ressursbruk.
- Jeg mottar og gir tilbakemeldinger på atferd og leveranser.
- Jeg leverer med kvalitet til rett tid.

## Imøtekommende

### Utvikler medarbeidere og team

- Jeg tilrettelegger for samarbeid internt og eksternt.
- Jeg skaper effektive og vel-fungerende team.
- Jeg er trygg, åpen og involverende i lederrollen.
- Jeg støtter og viser omtanke.
- Jeg motiverer ut fra den enkeltes behov og ståsted.
- Jeg er tilgjengelig, lyttende, interessert og anerkjennende.
- Jeg tilrettelegger for utvikling av mine medarbeidere.

## Nytenkende

### Driver endring

- Jeg er løsningsorientert og stimulerer til forbedringer og nyskaping.
- Jeg utvikler meg faglig og er i forkant som leder.
- Jeg tar i bruk nye arbeidsformer.
- Jeg sprer arbeidsglede og løfter fram suksesshistorier.
- Jeg deler kunnskap og lærer av andre.
- Jeg utfordrer meg selv og mine medarbeidere.

**Krav og forventninger til den enkelt leder blir fulgt opp gjennom utviklings-samtaler med tilhørende lederkontrakter.**

# Hva betyr det å være leder i Skatteetaten

## Ledelse har stor betydning for Skatteetatens resultater

- Lederes nøkkelrolle er å koordinere og styre Skatteetatens virksomhet. Samtidig forventer vi at ledere er gode rollemodeller for medarbeidere og samarbeidspartnere.
- Å være leder i Skatteetaten er krevende, men også en givende og spennende oppgave.

## Å lykkes som leder krever egenskaper og kompetanse utover faglig styrke

- Faglig styrke innen et gitt ansvarsområde er en viktig forutsetning for å kunne vise retning og følge opp medarbeidere.
- Faglig styrke er imidlertid ikke tilstrekkelig for å kunne skape resultater gjennom sine medarbeidere.
- Ledelse er å skape resultater gjennom andre og utøves derfor i samspill mellom leder og medarbeidere.

Skatteetaten ønsker ledere som bruker tid på å lede og som ser viktigheten av ledelse for at medarbeiderne og derved etaten skal lykkes.

## Skatteetaten ønsker å gi sine ledere gode rammevilkår for å utøve ledelse

- Verktøy og systemer skal være tilrettelagt og videreutviklet på en slik måte at de understøtter utøvelse av ledelse.
- Ledere bør ha et antall medarbeidere som gjør det mulig å følge opp på best mulig måte. Som hovedregel bør antallet ikke overstige 15–16 medarbeidere.

## Plattform for ledelse er forpliktende for linjeledere med budsjett- og personal-ansvar

- Det utøves ledelse også i andre funksjoner enn gjennom våre fire ledernivåer. Eksempelvis har prosjekt- og teamledere ikke det samme overordnede ansvaret for ressurser og oppfølging av medarbeidere.

# Utgangspunkt og føringer for plattform for ledelse

## Samfunnsoppdraget og rammevilkår som forvaltningsorgan

### Samfunnsoppdraget:

- Skatteetatens oppdrag er å sikre inntekter for å finansiere fellesskapet.
- Skatteetaten skal opprettholde og styrke legitimiteten til skattesystemet.
- Skatteetaten skal sikre et oppdatert folkeregister og bidra til samfunnets øvrige fellesregistre.

### Rammevilkår som forvaltningsorgan:

- Plattform for ledelse i staten gir overordnede retningslinjer for utvikling av lederskapet i offentlige virksomheter.
- Skatteetaten som statlig forvaltningsorgan skal følge og etterleve det felles lov- og avtaleverket som gjelder for alle offentlige virksomheter.

## Skatteetatens visjon, verdier, mål, strategier

### Visjon:

- Et samfunn der alle vil gjøre opp for seg.

### Verdier:

- Profesjonell
- imøtekommende
- nytenkende

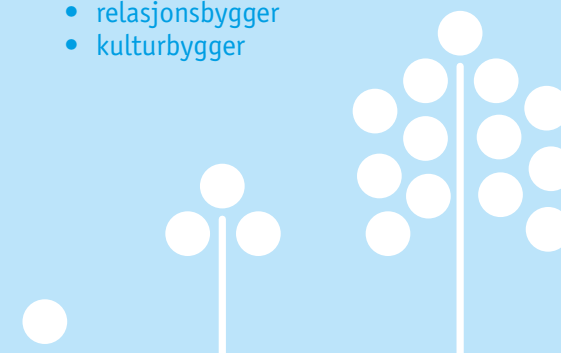
- Kulturplattformen
- Etats- og områdestrategier
- Budsjett- og resultatstyring
- Etatens etiske retningslinjer
- Personal- og organisasjons-politikken

## Skatteetatens tilnærming til ledelse og utøvelse av lederrollen

Skatteetaten tar utgangspunkt i **verdibasert ledelse**. Ledere skal skal bruke og etterleve verdiene våre internt og eksternt mot våre brukere og samarbeidspartnere.

En leder utøver ledelse gjennom mange ulike oppgaver, roller og funksjoner. I Skatteetaten vektlegger vi at ledelse utøves gjennom følgende tre dimensjoner:

- virksomhetsbygger
- relasjonsbygger
- kulturbygger





Skatteetaten



*Utgitt av*  
Skattedirektoratet, HR staben,  
september 2010

*Grafisk design og produksjon*  
RenessanseMedia AS

*Opplag*  
2000

skatteetaten.no



## Kultur - kulturviften

Program for nye mellomledere



Skatteetaten

## Kultur - organisasjonskultur



Skatteetaten

Hva legger du i begrepet  
organisasjonskultur?



Normer, verdier og relasjoner mellom mennesker og hvordan atferd og gjenstander fortolkes

Det handler om hva som anses som *“normalt”*, *“riktig”* og *“viktig”*

- **verdier** handler om å gjøre de riktige tingene
- **normer** handler om å gjøre ting på den riktige måten



Det vi oppfatter som viktig å ivareta eller oppnå:

- Åpenhet
- Ærlighet
- Raushet
- Kvalitet
- Ansvar
- Omsorg
- Pålitelighet - lojalitet
- Menneskelig utvikling....

## Normer



Skatteetaten

Uformelle regler for atferd. Oppfatninger og regler om hvordan man må handle for å ivareta eller oppnå verdier.

Eksempler:

- vi går alltid tjeneste vei
- vi kommer forberedt til møter
- vi er aktive på møter
- vi er direkte i våre tilbakemeldinger
- vi er forsiktige i våre tilbemeldinger ..

...

## Relasjonelle kulturfaktorer



Skatteetaten

- Kommunikasjon
- Samarbeidsformer
- Fleksibilitet
- Delegering
- Ansvarsfølelse
- Lojalitet
- Forståelse-/tolkningsrammer
- Arbeidsglede - motivasjon

## Kultur preger hvordan vi:

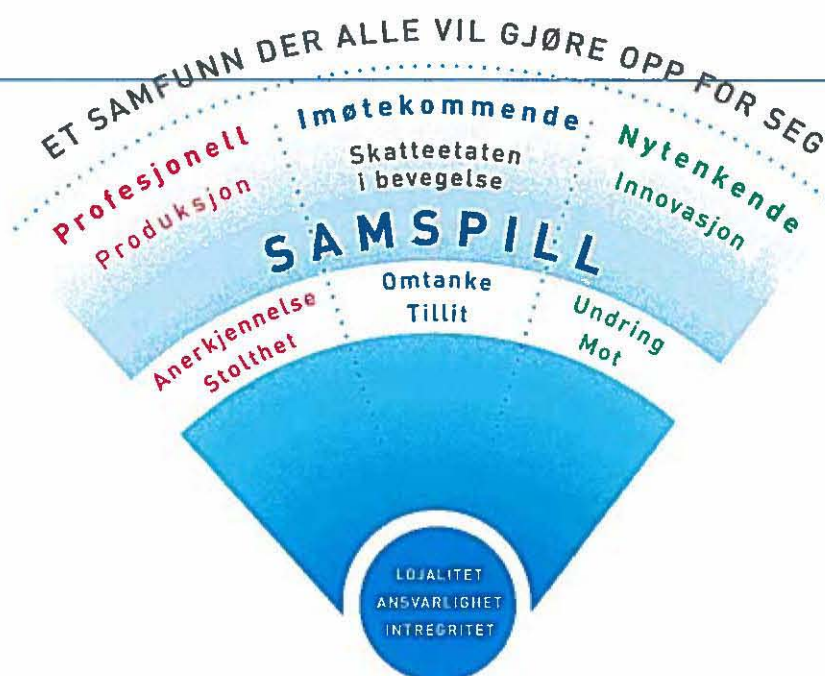


Skatteetaten

- Snakker til hverandre
- Hva vi snakker om
- Hva gir prestisje og hva vi belønnes for
- Hvordan vi bruker tiden - hvor lenge vi er på jobb
- Hvordan man kler seg..
- Kultur viser seg i utforming av bygninger, rom, møbler, farger osv..



Skatteetaten



### SAMFUNNSOPPDRAGET

Skatteetatens oppgave er å fastsette og kreve inn skatter.  
Vårt arbeid sikrer størsteparten av finansieringen av offentlige tjenester og ytelser.





- Kulturen preges av:
  - Åpenhet, tillit, raushet, samarbeid og samhandling
  - Kunnskaps- og erfaringsdeling
  - Samspill i grupper og team, hvor man gjør hverandre gode
  - At det er lov å prøve og feile – det viktige er å lære av feilene
  - At undring, læring og endring (innovasjon) er nøkkelbegreper i kulturen



Vi sier gjerne at alle oppgaver er like viktige - hvordan bør det komme til uttrykk for at vi skal kunne tro på det?

## Kulturens "funksjoner"



Skatteetaten

- Mennesket er produkt av kultur
- Organiserer inntrykk, nødvendig for å fungere som menneske
- Et "kart", en modell for handling og tolkning av handling
- Identitet-skapende: hvem er vi?
- Det er "vi", jeg og du, som skaper kulturen
- **Reduserer usikkerhet og angst**



Skatteetaten

Du er ikke bare ansvarlig for  
det du gjør,  
men også for det  
du lar være å gjøre



# Policy for intern styring og kontroll

Ikke mer styring, men bedre styring





## Innhold

<b>Forord</b>	<b>4</b>
<b>1 Hovedprinsipper i policy for intern styring og kontroll</b>	<b>5</b>
<b>2 Har du hånden på rattet?</b>	<b>6</b>
<b>3 Hensikt og målgrupper</b>	<b>6</b>
<b>4 Økonomiregelverkets krav til intern styring og kontroll</b>	<b>6</b>
<b>5 Sammenheng mellom styringsbegreper</b>	<b>7</b>
<b>6 Lederens rolle og ansvar</b>	<b>8</b>
6.1 Særskilte roller og ansvar	8
6.2 Felles ansvar	8
6.3 Risikotoleranse	9
6.4 Risikohåndtering	9
<b>7 Hva består intern styring og kontroll av?</b>	<b>10</b>
7.1 Kontrollmiljøet	10
7.2 Etablere mål	10
7.3 Kontrollaktiviteter	10
7.4 Oppfølging	11
<b>8 Integrert risikostyring i Skatteetaten</b>	<b>11</b>
<b>9 Virksomhetens modenhet for intern styring og kontroll</b>	<b>12</b>
<b>Vedlegg</b>	<b>14</b>
<b>1 Hvordan utføre risikostyring?</b>	<b>14</b>
1.1 Identifisering av risikofaktorer	14
1.2 Risikovurderinger	15
1.2.1 Sannsynlighetsvurdering	15
1.2.2 Konsekvensvurdering – uavhengig av sannsynlighetsvurderingen	15
1.3 Oppfølging av risikoene	17
<b>2 Systematisk tilnærming i enheten</b>	<b>17</b>
<b>3 Egevaluering av intern styring og kontroll</b>	<b>17</b>

## Forord

God intern styring og kontroll er viktig for etaten, men hva betyr dette for deg som leder eller ansatt i Skatteetaten?

I Økonomiregelverket for staten og i det årlige tildelingsbrevet fra Finansdepartementet forutsettes det at Skatteetaten har et tilfredsstillende og effektivt opplegg for intern styring og kontroll. Ledere har et særskilt ansvar for å påse at intern styring og kontroll er tilpasset risiko, at den fungerer på en tilfredsstillende måte og at den kan dokumenteres.

Skatteetaten har alltid forholdt seg til risiko i sin styring, men som ledd i realiseringen av kvalitetskultur som strategi er det ønskelig å bli enda bedre. Det kreves derfor en strukturert tilnærming til risikostyring. En god virksomhetsstyring forutsetter også at du som leder kjenner til og aktivt håndterer de risikoene din enhet står overfor.

Intern styring og kontroll er hjelpemiddelet som skal gi oss større forutsigbarhet. Dette betyr ikke mer styring, men bedre styring. Skatteetaten tar med dette et betydelig skritt nærmere en kvalitetskultur vi kan være stolte av.



Skattedirektør Svein Kristensen

Oslo, 10. januar 2011

## 1 Hovedprinsipper i policy for intern styring og kontroll

God intern styring og kontroll skal sikre at strategiene følges, at målene nås og at ressursene i etaten utnyttes effektivt. Intern styring og kontroll skal forebygge styringssvikt, feil og mangler, og sikre at gjeldende regelverk, fastsatte retningslinjer og rutiner følges. Alle ansatte i etaten må forholde seg til intern styring og kontroll. Ledere og prosjektledere i Skatteetaten skal forsikre seg om at ledelse av eget ansvarsområde er i overensstemmelse med Skatteetatens policy for intern styring og kontroll.

Dette innebærer at:

- Risikostyring skal være en integrert del av all styring
- Ledere må sørge for at det er en sammenheng mellom mål, prioriteringer og ressursbruk innenfor sitt arbeidsområde
- Informasjon må formidles i en form og på tidspunkter som setter de ansatte i stand til å ivareta sine ansvarsområder
- Ledere må påse at intern styring og kontroll er tilpasset risiko, at den fungerer på en tilfredsstillende måte og at den kan dokumenteres
- Ledernes atferd og håndtering av risiko vil påvirke virksomhetens risikokultur. Risikokulturen skapes gjennom holdninger, etiske verdier, hvordan ledelsen organiserer og fordeler myndighet og utvikler ansatte og virksomheten.

Det er viktig at det arbeides for en kvalitetskultur med sterk bevissthet om intern styring og kontroll på alle nivåer i Skatteetaten. Svikt i intern styring og kontroll, skal rapporteres til ledelsen og alvorlige forhold rapporteres til skattedirektøren gjennom ordinære rapporteringslinjer. Medarbeidere har også mulighet til å informere om svikt i intern styring og kontroll videre opp i organisasjonen via tillitsvalgte eller verneombud som et alternativ til linjen.



## 2 Har du hånden på rattet?

Offentlige virksomheter skal bidra til verdiskaping<sup>1</sup> for samfunnet, ivareta samfunnsoppgaver og sørge for at brukerne får de tjenester de har krav på. Skatteetaten skal sikre inntekter for å finansiere fellesskapet og ha god kvalitet på sentrale registre. Intern styring og kontroll i etaten skal sikre at de overordnede målene for etaten nås.

Kravene i økonomiregelverket<sup>2</sup> innebærer at Skatteetaten må ha utviklede styringsprosesser slik at intern styring og kontroll integreres i virksomhetsstyringen. Dette inkluderer både håndtering av usikkerhet gjennom risikostyring og mål- og resultatstyring. I denne sammenheng er det viktig å skape forståelse for intern styring og kontroll på alle nivåer i organisasjonen.

Etaten står overfor både intern og ekstern usikkerhet i forhold til måloppnåelse. Intern usikkerhet kan for eksempel være knyttet til ressurser, mens ekstern usikkerhet bl.a. kan knyttes til teknologisk utvikling, internasjonalisering og konjunkturutvikling. Utfordringen for lederne i etaten er å avgjøre hvor mye risiko som kan tolereres for å løse samfunnsoppgaven. Styring av risiko krever at etaten har et bevisst forhold til hvordan den vil håndtere risiko for manglende resultatoppnåelse, etterlevelse av regelverk og uventede effekter av endringer. Intern styring og kontroll handler om å benytte de organisatoriske virkemidlene som er nødvendige for å sikre måloppnåelse, etterlevelse av regelverket og riktig rapportering.

### Har du hånden på rattet med hensyn til oppfyllelse av krav og forventninger?

- Styrer jeg mot de rette målene?
- Er mål og resultatkrav klart definert?
- Hva kan hindre måloppnåelsen?
- Registreres aktiviteter, ressursbruk og resultater riktig?
- Hvordan kan jeg sikre måloppnåelse med effektiv ressursbruk?
- Utnytter jeg tilgjengelig styringsinformasjon effektivt for å ta en kalkulert risiko?

## 3 Hensikt og målgrupper

Skattedirektoratet ønsker med dette policydokumentet å tydeliggjøre ansvaret og sikre felles forståelse for intern styring og kontroll. Policy for intern styring og kontroll setter rammen for virksomhetsstyring i Skatteetaten. Dette innebærer at policy for særskilte områder som økonomi, HR og sikkerhet skal ta utgangspunkt i policy for intern styring og kontroll.

Det samme gjelder for underliggende veiledninger og rutinebeskrivelser som for eksempel Kvalitetsmeldingen, Veiledning til regionenes risikoanalyse og rutiner for ulike funksjoner.

For å lykkes med dette er det avgjørende at etatens ledere kommuniserer og implementerer intern styring og kontroll i sin enhet, og at risikovurdering blir integrert i alle strategi- og planleggingsprosesser.

Policydokumentet er relevant for alle ansatte i Skatteetaten, men hovedmålgruppen er ledere<sup>3</sup>, prosjektledere og stabsmedarbeidere.

## 4 Økonomiregelverkets krav til intern styring og kontroll

Økonomiregelverket omhandler mer enn økonomi. Det regulerer hvordan statlige

<sup>1</sup> Verdier må i denne sammenheng forstås i videste forstand.

<sup>2</sup> Reglement for økonomistyring i staten (Reglementet) med tilhørende Bestemmelser om økonomistyring i staten (Bestemmelsene). Reglementet og Bestemmelsene er heretter samlet kalt Økonomiregelverket.

<sup>3</sup> Ledere nivå 1 - 4.



virksomheter styres og utgjør et sentralt premiss for Skatteetaten.<sup>4</sup> Økonomireglementes § 4 angir viktige styringsprinsipper som etaten må forholde seg til.<sup>5</sup> Finansdepartementet har videre fastsatt bestemmelser om økonomistyring i staten for gjennomføring av Økonomireglementet. Alle virksomheter skal etablere intern kontroll. Virksomhetens ledelse har ansvaret for å påse at den interne kontrollen er tilpasset risiko, at den fungerer på en tilfredsstillende måte og at den kan dokumenteres. Intern kontroll skal være innebygd i virksomhetsstyringen.

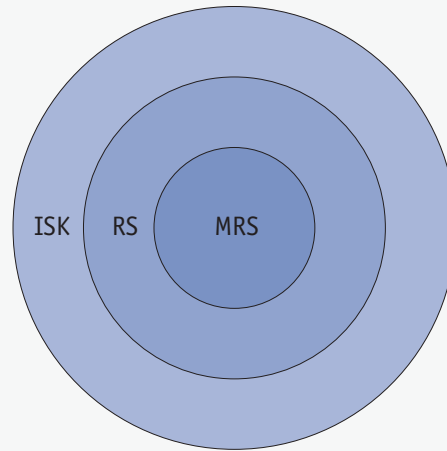
Begrepet "Intern styring og kontroll" i dette dokumentet omfatter, og er således en spesifisering av økonomiregelverkets begrep "Intern kontroll"

Det er nødvendig å tydeliggjøre hva intern styring og kontroll innebærer for Skatteetaten. Enkelt sagt dreier intern styring og kontroll seg om alle nødvendige tiltak for å nå mål på en god og effektiv måte.

## 5 Sammenheng mellom styringsbegreper

God styring innebærer ofte en blanding mellom ulike prinsipper for styring. Styringen skal ivareta flere hensyn som kan stå i motsetning til hverandre. Derfor er det nødvendig å presisere nærmere hva som ligger i de ulike styringsbegrepene. Figuren nedenfor illustrerer forholdet mellom de ulike styringsbegrepene.

Felles for alle styringsbegrepene er at de skal bidra til bedre styring av etaten.



Figur 1 Sammenhengen mellom mål- og resultatstyring (MRS), risikostyring (RS) og intern styring og kontroll (ISK). Kilde: SSØ

Mål- og resultatstyring (MRS) skal tydeliggjøre hva etaten skal oppnå gitt samfunnsoppdraget og gjeldende strategier. Kjernen i mål og resultatstyring er at overordnet nivå fastsetter mål og styringsparametere, mens gjennomføringen i stor grad overlates til neste nivå.<sup>6</sup> Med utgangspunkt i samfunnsoppdraget gitt ved hovedmål, delmål og styringsparametere fra St prp 1 og tildelingsbrevet, utarbeider Skatteetaten strategiske mål, utledede styringsparametere med resultatkrav<sup>7</sup> og strategiske initiativer.

Risikostyring (RS) er en metode som skal bidra til å synliggjøre de risikofaktorer som kan true eller støtte opp under måloppnåelsen og samtidig legge grunnlaget for bedre prioriteringer.

Følgende faser inngår i risikostyring:

- Identifisering av risikofaktorer<sup>8</sup>
- Vurdering av risiko
- Håndtering av risiko
- Oppfølging av risiko
- Metoden for risikostyring omtales nærmere i vedlegget.

<sup>4</sup> Økonomiregelverket i staten tar i stor grad opp i seg prinsippene for intern styring og kontroll fra COSO ERM. COSO ERM står for Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Enterprise Risk Management - Integrated Framework (2004).

<sup>5</sup> Det vises til Økonomireglementet for fullstendig beskrivelse. Definisjonen på intern styring og kontroll gitt en utvidet forståelse fra COSO er langt på vei i samsvar med Økonomireglementets § 4.

<sup>6</sup> Tanken bak målstyring er at man skal øke effektiviteten ved å konsentrere innsatsen om resultatene, og ved å overlate til den som møter problemene å finne den beste måten å nå målene på.

<sup>7</sup> Styringsparametere skal ha høy treffsikkerhet, være begrenset i antall og ha hensiktsmessig detaljeringsgrad.

<sup>8</sup> Forhold som kan påvirke måloppnåelsen

Intern styring og kontroll (ISK) skal sikre at etaten til enhver tid benytter de rette virkemidlene for å løse samfunnsoppgavet. Kapittel 1.5 beskriver nærmere elementene i intern styring og kontroll. En systematisk praktisering av intern styring og kontroll styrker muligheten for å:

- nå mål og resultatkrav
- gjennomføre pålitelig rapportering
- drive kostnadseffektivt
- overholde lover og regler

## 6 Lederens rolle og ansvar

Alle ledere og prosjektledere i Skatteetaten skal forsikre seg om at ledelse av eget ansvarsområde er i overensstemmelse med Skatteetatens policy for intern styring og kontroll.<sup>9</sup> Intern styring og kontroll er lederverktøyet for å styre og kontrollere virksomheten. Intern styring og kontroll er et linjeansvar. Alle ledere i etaten har ansvar for at egen enhet bidrar til at etatens mål nås på en kvalitativ og effektiv måte.

### Du som er leder må tenke igjennom følgende:

- Finnes det forhold i din enhet som kan true dine muligheter til å oppnå resultater?
- Hvordan bidrar din enhet til å sikre likebehandling og hvordan følges det opp at faglige retningslinjer etterleves?
- Hvordan sikre riktig rapportering?

### 6.1 Særskilte roller og ansvar

Skattedirektøren har det overordede ansvaret for god sammenheng mellom mål, prioriteringer og ressursbruk i etaten. Dette innebærer at skattedirektøren har det overordnede ansvaret for intern styring og kontroll i Skatteetaten og fastsetter retningslinjene for dette gjennom dette policydokumentet. Utover det ansvaret som ligger til alle ledere i linjen,

bidrar skattedirektørens internrevisjon og sikkerhetsenheten i SITS til å sikre at etaten har intern styring og kontroll.

Virksomhetslederne for regionene, SITS, Skatteopplysningen og Oljeskattekontoret har et selvstendig ansvar for å etablere et system for intern styring og kontroll i sine virksomheter, samt oppfølging og kontinuerlig forbedring av dette.

Avdelingsdirektørene som leder enhetene i SKD har et oppfølgingsansvar for intern kontroll og styring innenfor sine ansvarsområder på vegne av skattedirektøren. Som del av oppfølgingsansvaret skal disse lederne aktivt bidra til forbedringer av intern styring og kontroll.

Leder for Regionavdelingen har et særskilt ansvar for å følge opp at virksomhetslederne har etablert et tilfredsstillende system for intern styring og kontroll.

Tjenesteeierne skal bidra til å sikre intern styring og kontroll på sine tjenesteområder i samarbeid med fagansvarlige og linjen.

### 6.2 Felles ansvar

Alle lederne i Skatteetaten skal på samme måte som skattedirektøren sørge for god sammenheng mellom mål, prioriteringer og ressursbruk innenfor sitt arbeidsområde. Lederne skal også sørge for at aktiviteter drives i henhold til de enhver tid gjeldende lov- og forskriftsbestemmelser og interne retningslinjer. Både ledere og ansatte må forstå sin rolle i kontrollsystemet, og hvordan de enkelte aktivitetene og handlingene påvirker hverandre. Det er derfor viktig med tydelig kommunikasjon og at informasjonen er tilstrekkelig, korrekt og tilgjengelig. Det er nødvendig å involvere de tillitsvalgte og verneombudene for å sikre intern styring og kontroll. Det er viktig at de ansatte er bevisst plikten til å søke relevant informasjon.

Alle ledere i Skatteetaten skal ha en felles forståelse for hva intern styring og kontroll innebærer. Skatteetaten skal utarbeide og gjennomføre kompetansetiltak for å utvikle og trene etatens ledere på hva som ligger i intern

<sup>9</sup> Jf. Skatteetatens økonomiinstruks

styring og kontroll. Etatens ledere har i tillegg et særskilt ansvar for å utvikle og trene sine medarbeidere på området. Det er viktig at det arbeides for en kultur med sterk bevissthet om intern styring og kontroll på alle nivåer i Skatteetaten.

### 6.3 Risikotoleranse

Lederne i etaten må være bevisst egen holdning til risiko da dette vil påvirke virksomhetens risikokultur. Dette skapes gjennom holdninger, etiske verdier, hvordan ledelsen organiserer, fordeler myndighet, utvikler ansatte og virksomheten.

Hvor stor risiko er enheten villig til å tolerere? Det er denne grensen som kalles risikotoleranse. Risikotoleransene tar utgangspunkt i risikonivået ledelsen kan akseptere i arbeidet med å realisere et mål. Når risikonivået vurderes for høyt i forhold til risikotoleransen, er det behov for å iverksette ytterligere tiltak for å få risikoen ned til et akseptert nivå.<sup>10</sup>

Det er fastsatt målbare risikotoleranser og kvalitetsstandarder på viktige deler av Skatteetatens produksjonsprosesser. Risikotoleransene skal etterleves av alle lederne i Skatteetaten. Et eksempel på hvordan etaten skal tolke grenseverdier for mål, styringsparametere og initiativer vises nedenfor.<sup>11</sup>

Mål	Styringsparametere	Initiativ
Måloppnåelse i sterk utakt med avtalte forventninger	Utvikling ikke i tråd med fastsatte resultatkrav for perioden	Prosjekt leverer ikke i henhold til planlagte milepæler
Måloppnåelse i ferd med å komme i utakt med avtalte forventninger	Utvikling i ferd med å komme i utakt med fastsatte resultatkrav for perioden	Prosjekt i ferd med å svipte i forhold til planlagte milepæler
Måloppnåelse i tråd med avtalte forventninger	Utvikling i tråd med fastsatte resultatkrav for perioden	Prosjekt leverer i henhold til planlagte milepæler

Figur 2 Prinsippskisse for grenseverdier

### 6.4 Risikohåndtering

Etter at lederen har fastsatt risikotoleranse og vurdert relevante risikoer, må lederen bestemme hvordan risikoene skal håndteres. Det er fire strategier for å håndtere en risiko:

<b>Unngå risiko</b>	Avslutte en aktivitet som innebærer en risiko f.eks. å avvike en rutine som ikke har god nok kvalitet
<b>Dele risiko</b>	Overføre eller på en annen måte å dele risikoen med andre, f.eks. inngå samarbeid med andre avdelinger eller fagområder for å forbedre kvaliteten på en tjeneste.
<b>Akseptere risiko</b>	Ingen nye tiltak vil bli iverksatt for å påvirke sannsynlighet eller konsekvens innenfor gitt toleransegrense
<b>Redusere risiko</b>	Iverksette tiltak for å redusere sannsynlighet eller konsekvens, eller begge deler, f.eks. endre en arbeidsprosess eller øke innsatsen for å forbedre effektiviteten innenfor gitt toleransegrense

Figur 3 Risikohåndtering, Kilde: SSØ

I valget av ulike handlingsalternativer må lederen ta stilling til kostnader i forhold til nytte, og velge tiltak som bringer forventet sannsynlighet og konsekvens innenfor grensen for tolerert risikonivå for enheten. Det vil alltid eksistere risiko som lederen må leve med, men det er viktig å presisere nivået for hva som vurderes som akseptabel risiko. Det er enkelte ganger nødvendig å øke risikoen på et område (kalkulert risiko) for å kunne redusere risikoen på et annet område for å oppnå et bedre resultat samlet sett. Lederen velger en måte å håndtere risiko på som bringer gjenværende risiko i samsvar med risikotoleransen, se vedlegg.

Å sette i gang tiltak innebærer å oppfylle flere formkrav. Hensikten med tiltaket må være klart og tydelig, og gjennomføringen av tiltaket må beskrives. Det er viktig å bestemme hvem som har ansvaret for å utarbeide og implementere tiltaket, se vedlegg. Ansvaret kan ligge hos en enkeltperson eller en enhet. Det er avgjørende at alle tiltak har en frist for implementering og at det følges opp at det faktisk blir gjennomført.

<sup>10</sup> En risiko vil normalt aldri bli redusert helt til null på grunn av usikkerhet omkring framtiden, begrensede ressurser og begrensninger forbundet med enhver aktivitet.

<sup>11</sup> Konkretisering av grenseverdiene forutsetter tydelige risikotoleranser.

Du som leder har ansvaret for å disponere et antall ressurser. En måte å illustrere omfanget av dette ansvaret på er å uttrykke dette i timeverk. La oss si at din organisasjon disponerer 500 årsverk. Omberegnet til timeverk blir det ca 790 000 timeverk. Still deg deretter følgende spørsmål:

- Har du en rimelig grad av sikkerhet for at dere utnytter alle ressursene på best mulig måte?
- Klarer dere å utnytte alle muligheter og ta ut det faktiske effektivitetspotensialet?

## 7 Hva består intern styring og kontroll av?

Intern styring og kontroll er "sikkerhetsnettet" som sørger for at alle vesentlige og sentrale prosesser i organisasjonen bidrar til at etaten når målene, etterlever regelverket og rapporterer riktig.

En forutsetning for intern styring og kontroll er kontrollmiljøet. Kontrollmiljøet viser hvordan intern styring og kontroll fungerer i praksis. Det er også viktig med tydelige interne informasjons- og kommunikasjonskanaler. Informasjon må identifiseres og formidles i en form og på et tidspunkt som setter de ansatte i stand til å ivareta sine ansvarsområder. Kunnskap og dokumentasjon må vedlikeholdes for at det skal være relevant og tas i bruk.

### 7.1 Kontrollmiljøet

Kontrollmiljøet består av organisasjonsenheter, kompetanse, prosesser, systemer og øvrige innsatsfaktorer, og må være på plass for å kunne utøve god intern styring og kontroll. Dette er virkemidler som utnyttes for å nå etatens mål. Etatens verdier, kompetanse på intern styring og kontroll, og hvordan ledelsen tildeler ansvar og myndighet er avgjørende for et godt kontrollmiljø. Regler, rutiner og arbeidsbeskrivelser er en sentral del av prosessene i kontrollmiljøet. I Skatteetaten er flere av de sentrale prosessene organisert i de tre dialogene; fag-, tjeneste- og styringsdialogen.

Ledelsens holdninger påvirker intern styring

og kontroll. Ledere som uttrykker en positiv holdning til intern styring og kontroll formidler samtidig forventninger på hvordan dette skal følges opp i praksis. Integritet og verdier blir kommunisert gjennom ledernes handlinger. Etaten har utarbeidet et sett med verdier og etiske retningslinjer som alle skal følge og leve opp til.<sup>12</sup> Disse må kommuniseres og følges opp i dialog mellom leder og medarbeider. Dette for å sikre felles forståelse av hvordan vi skal forholde oss til etiske dilemmaer.

### 7.2 Etablere mål

Mål må være etablert før ledelsen kan identifisere og vurdere risiko i forhold til måloppnåelse og iverksette nødvendige tiltak for å håndtere risikoene, jf. vedlegg. Intern styring og kontroll skal sikre gode prosesser for å etablere mål. For å styre etaten i retning av målene må ledelsen og medarbeidere iverksette og gjennomføre gode prosesser for å styre risikoene innenfor toleransegrensen. Dette handler ikke minst om hvordan ledelsesprosessene langtidsplanlegging, årsplanlegging, rapportering og oppfølging, samt kvalitetsstyring blir håndtert.

### 7.3 Kontrollaktiviteter

Kontrollaktiviteter utføres i hele etaten, på alle nivåer og i alle funksjoner. Kontrollaktiviteter består av to forhold:

1. Beskrivelse av kontrollaktiviteten og hvordan den skal gjennomføres
2. Selve gjennomføringen av kontrollaktiviteten.

Eksempler på kontrollaktiviteter er arbeidsdeling som gir gjensidig kontroll, fysisk sikring og kontroll, autorisasjon og godkjenning, kvalitetskontroller, stikkprøvekontroller og gjennomgang av driftsresultater.<sup>13</sup> Det må følges opp at kontrollaktivitetene gjennomføres som forutsatt, og korrigerende tiltak må iverksettes hvis nødvendig.

<sup>12</sup> Skatteetaten har utarbeidet en modell for verdier i etaten, "kulturvifta".

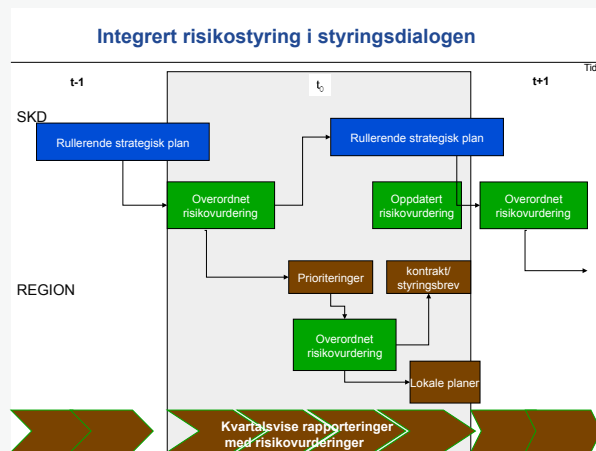
<sup>13</sup> Riksrevisjonen gjennomfører analyser av etatens kontrollaktiviteter for å vurdere om dette er tilfredsstillende. Dette er en ekstern gjennomgang som medfører gjennomføring av risikoreduserende tiltak i etaten.

## 7.4 Oppfølging

Intern styring og kontroll må følges opp for å sikre kvalitet og effektivitet over tid. Dette oppnås gjennom oppfølgingsaktiviteter eller evalueringer. Omfang og hyppighet på evalueringene avhenger primært av risikovurderingene og hvor effektive oppfølgingsaktivitetene er. Eksempler på oppfølgingsaktiviteter er løpende oppfølging av prosesser, resultater og måloppnåelse i regi av linjeledelsen, uavhengige evalueringer utført av for eksempel internrevisjonen og egevalueringer i arbeidsgrupper. Gjennomførte risikovurderinger gir et grunnlag for å identifisere hvilke områder eller funksjoner som enheten bør rette oppmerksomheten mot. Risikovurderingen skal følges opp i ledermøtene på ulike nivå. Etatens ledelse skal forsikre seg om at risikohåndteringen samlet sett er tilstrekkelig for å kunne ha nødvendig kontroll med oppgaveløsningen. Svikt i intern styring og kontroll skal rapporteres til ledelsen og alvorlige forhold rapporteres til skattedirektøren. Medarbeidere må også være bevisst muligheten til å kanalisere svikt i intern styring og kontroll videre opp i organisasjonen via tillitsvalgte eller verneombud som et alternativ til linjen. I særlig alvorlige tilfeller skal Finansdepartementet og Riksrevisjonen bli orientert av direktoratet.

## 8 Integret risikostyring i Skatteetaten

Risikostyring skal benyttes for å identifisere og håndtere risiko, jf. kapittel 1.3. Risikovurdering er et nyttig verktøy når risikostyring er en integrert del av styringen. Det er derfor nødvendig å synliggjøre på hvilken måte risikostyring inngår i virksomhetsstyringen.



Figur 4. (Se side 19 for en større versjon av figuren.)

Skatteetaten har vedtatt et sett med virksomhetsstrategier med utgangspunkt i samfunnsoppdraget og vurdering av utviklingstrekk fremover. Dette operasjonaliseres i en flerårlig rullerende strategiplan for etaten. Strategiene danner grunnlaget for mål og resultatkrav, og risikovurderingene identifiserer hva som påvirker målene. Derfor må strategi og risikovurderinger sees i en sammenheng. På bakgrunn av gjeldende strategiplan<sup>14</sup> utarbeider Skattedirektoratet satsingsforslag og konsekvensjusteringer til Finansdepartementet. SKD utleder og videreformidler krav gjennom etatens styringsbrev. I tillegg til kravene fra FIN påvirker også overordnet risikovurdering styringen av etaten.

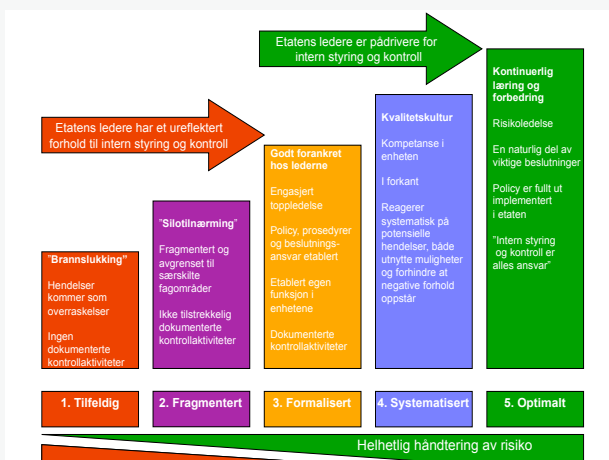
Resultatavtalene er en del av skattedirektoratets styring og fremkommer i illustrasjonen ovenfor som en del av styringsbrev og lokale planer. Risikovurderinger er et viktig grunnlag for resultatavtalene. En løpende oppfølging er en avgjørende del av SKDs styringsinformasjon. I styringsdialogen rapporteres det kvartalsvis der risikovurderinger inngår, jf. vedlegg kapittel 2.1.5.

<sup>14</sup> Den rullerende strategiske planen uttrykker etatens strategiske mål og prioriteringer.

## 9 Virksomhetens modenhet for intern styring og kontroll

Modenhetsnivået for intern styring og kontroll vil variere i en stor virksomhet som Skatteetaten. Figuren nedenfor illustrerer hva som kjennetegner ulike modenhetsnivå for intern styring og kontroll.

Enheter der ledelsen har et ubevisst forhold til intern styring og kontroll befinner seg i intervallet 1-2. Enheter der ledelsen aktivt støtter opp under intern styring og kontroll vil finne seg fra nivå 3 til nivå 5. Modellen viser at modenheten øker i takt med dokumentasjonsgrad, utbredelse og systematisering av intern styring og kontroll og i hvilken grad intern styring og kontroll er en del av ledelsesprosessene. Etaten skal arbeide mot å nå øverste nivå.



Figur 5. Modenhetsmodell for intern styring og kontroll (Se side 21 for en større versjon av figuren.)

I Skatteetaten handler modenhet på intern styring og kontroll blant annet om følgende forhold:

- utøve lederskap som støtter opp under styring og måloppnåelse for etaten som helhet
- gjennomføre en risikovurdering som utgangspunkt for planprosessen med styringsdokumenter
- gjennomføre en systematisk oppfølging av resultater sett opp i mot mål og risiko
- gjennomføre kontinuerlig forbedring
- følge etablerte kvalitetsstandarder og oppdatere når det er nødvendig
- handle i tråd med policy for informasjonssikkerhet og andre aktuelle retningslinjer
- sørge for etterlevelse av vedtatte tiltak
- legge til rette for god samhandling og felles praksis for likebehandling
- legge til rette for en regelverksutvikling som støtter opp under målene
- sørge for at økonomistyring utøves i henhold til regelverk og bestemmelser
- sørge for at HMS praktiseres i henhold til regelverket og bestemmelser
- sørge for en balanse mellom langsiktig og kortsiktig styring av etaten
- gjennomføre hensiktsmessige, kommuniserte og åpne planprosesser
- sørge for sporbare og dokumenterte prosesser, rutiner og beslutninger som er tilgjengelige for alle som har behov for dette

Listen ovenfor viser at intern styring og kontroll berører alle områder som påvirker etatens evne til å nå sine mål.

Tiltak for å videreutvikle intern styring og kontroll bør rettes inn slik at den samlede tilstanden bedres mest mulig. Det mest effektive

er å redusere variasjonen mellom enheter (regioner og avdelinger). Det betyr at tiltak som hever de som ligger lavt i modenhet prioriteres fremfor tiltak som kan bidra til at enheter som befinner seg på et høyt modenhetsnivå kan nå et enda høyere nivå.

For å iverksette tiltak som hever modenhetsgraden, er det nødvendig å identifisere hva som er status på gitte områder i Skatteetaten. SKD, SITS, Regionene, Skatteopplysningen og Oljeskattekontoret må derfor gi seg selv karakter (1-5) med begrunnelse for hvor godt prinsippene etterleves og synliggjøre tiltak som kan bidra til nivåheving. Dette skal gjøres årlig i forbindelse med planlegging av kommende år.

**Tenk på hvor din enhet står i forhold til intern styring og kontroll.**

- I hvilken grad opplever du at din leder går foran og støtter aktivt opp under intern styring og kontroll?
- I hvilken grad opplever du at din enhet har et opplegg for å håndtere muligheter og hindringer på en systematisk måte?
- I hvilken grad opplever du at risikovurderinger inngår som et grunnlag i beslutningene?
- Til slutt kan du reflektere over på hvilken måte god intern styring og kontroll kan bidra til å forbedre våre tjenester.

## Vedlegg

Risikostyring er både en konkret metode og del av en helhetlig systematikk for intern styring og kontroll. I dette vedlegget vil risikostyring som metode bli beskrevet.

### 1 Hvordan utføre risikostyring?

I Skatteetaten skal risikostyring som metode anvendes i styringsdialogen, for løpende driftsoppgaver, strategirealisering og prosjekter. Alle nivå skal ta i bruk risikostyring.<sup>15</sup> På overordnet nivå styres det på risiko i forhold til overordnede mål og samfunnsoppdrag. Tilsvarende skal dette brytes ned på lavere nivå i etaten og integreres i virksomhetsplanleggingen. For løpende aktiviteter må behovet for risikostyring vurderes i forhold til vesentlighet knyttet til avtalte forventninger for driften. Prosjekter skal styres på risiko avhengig av størrelse, betydning og kompleksitet.<sup>16</sup>

Risikovurderinger gjøres med utgangspunkt i målstruktur og organisasjonsnivå. Risikovurderinger i linjen utgjør en gjennomgående struktur hvor et nivå bygger på vurderingene fra høyere nivå. I etatens styringsdokumenter skal det tas hensyn til den overordede risikovurderingen. Dette vil i neste omgang utgjøre grunnlaget for risikovurderingen på neste nivå. Samtidig må påvirkningen gå begge veier for å sikre læring og best mulig kvalitet i rapporteringen.

#### 1.1 Identifisering av risikofaktorer

Målene må være klarlagt før risikofaktorene kan identifiseres. Det er ofte nødvendig å kartlegge hva som er viktigst å lykkes med for å nå målene (kritiske suksessfaktorer) i forkant av identifiseringen. For eksempel vil god kvalitet på grunnlagsdata være en kritisk suksessfaktor når målet er riktig fastsetting til rett tid. Når man har kartlagt de kritiske suksessfaktorene har man et grunnlag for å identifisere risikofaktorer. Hvis kvaliteten på grunnlagsdata ikke er tilstrekkelig god, kan dette true måloppnåelsen om riktig fastsetting til rett tid.<sup>17</sup>

15 Det gjøres både top-down og bottom-up risikovurderinger i etaten.

16 Når det gjelder bruk av risikostyring i forhold til løpende driftsoppgaver og prosjekter vises det til SSØs metodokument om risikostyring.

17 Det er dette tankesettet som brukes i etatens overordnede risikovur-

For å komme frem til de riktige risikofaktorene er det viktig å få innspill fra flere kilder. Dette kan for eksempel være erfaringer fra driften og gjennomførte analyser. Det er viktig å begrense antallet risikofaktorer til de som kan hindre måloppnåelse. Det er avgjørende med en tydelig beskrivelse av den enkelte risikofaktor for å sikre en felles forståelse.

#### Før identifisering av risikofaktorer må du som leder få klarhet i følgende problemstillinger:

- Vet du hvilke mål som gjelder for din enhet?
- Hva har din enhet blitt pålagt å gjennomføre av oppgaver?
- Har du oversikt over hvilke rutiner og prosedyrer som gjelder for deg, dine medarbeidere, din enhet og dine arbeidsområder?
- Fungerer rapporteringsrutiner og datasystemer slik at det rapporteres riktige data fra din enhet?
- Har det skjedd endringer innenfor ditt arbeidsområde som du mener kan påvirke noen av temaene ovenfor?

#### Det du bør tenke gjennom er om det er risiko knyttet til:

- Styringssystem
- Misligheter
- Ledelse
- Teknologi
- Prosess og aktiviteter
- Ressurser
- Kompetanse
- Arbeidsmiljø
- Sikkerhet
- Informasjonshåndtering
- Eksterne forhold

dering. Der jobbes det med å identifisere potensielle risikofaktorer som kan påvirke måloppnåelsen når det gjelder etatens samfunnsoppdrag og hovedmål satt av Finansdepartementet. Det finnes flere metoder som kan brukes for å få opp en oversikt over risikofaktorer som kan hindre måloppnåelse, f.eks. kan man gjennomføre en SWOT-analyse. De fire bokstavene «SWOT» representerer forbokstaven i de engelske ordene Strengths (styrker), Weaknesses (svakheter), Opportunities (muligheter) og Threats (trusler). SWOT-analyse kan være et nyttig verktøy for å identifisere forhold (oppsummering av intern- og eksternanalysen) som det kan knyttes risiko til, men denne kjente metoden behandles ikke nærmere her.



## 1.2 Risikovurderinger

Skatteetaten, som med ca 6000 ansatte med et budsjett på ca 4,6 mrd. kroner, ca 4 mill. kroner selvangivelser, 1,5 mill. kroner mva - oppgaver, samlede provenyinntekter på ca 800 mrd. kroner, store IT-systemer og stor endringstakt og produktutvikling, har en høy iboende risiko.

Ved vurdering av risiko er det gjenværende risiko som vurderes.<sup>18</sup> Det betyr risiko som tar hensyn til de tiltakene og kontrollaktivitetene som allerede er iverksatt. Hvis det tas hensyn til alle tiltak som er iverksatt for å sikre god gjennomføring av likningsbehandlingen, effektiv innkreving og drift, er det den gjenværende risikoen som skal vurderes.

Risikovurderingene skjer i forhold til sannsynlighet og konsekvens.

### 1.2.1 Sannsynlighetsvurdering

Sannsynlighet beskriver hvor sikkert det er at risikofaktoren inntreffer. Når sannsynligheten vurderes, skal det tas hensyn til de tiltakene som er iverksatt. Dersom en for eksempel skal vurdere risikoen knyttet til manglende kompetanse, skal det tas hensyn til tiltakene som allerede er gjennomført for å prøve å få inn riktig kompetanse. Vurdering av gjenværende sannsynlighet vil da vise hvor gode man mener disse tiltakene er når det gjelder å få inn riktig kompetanse.

### 1.2.2 Konsekvensvurdering – uavhengig av sannsynlighetsvurderingen

Konsekvensen beskriver i hvor sterk grad risikofaktoren påvirker måloppnåelsen negativt. Når konsekvensen skal vurderes skal det tas hensyn til de tiltakene som er iverksatt. Konsekvensen av at man for eksempel ikke får ansatt riktig kompetanse, kan reduseres ved å leie inn riktig kompetanse eller få ansatte til å gå på kurs.

Sannsynlighets- og konsekvensskalaen som inndeles i seks nivåer.

Sannsynligheten vurderes etter en skala fra 1 – 6, hvor tallene har betydningen:

1. Nesten usannsynlig
2. Lite sannsynlig
3. Noe sannsynlig
4. Sannsynlig
5. Meget sannsynlig
6. Nesten helt sikkert

Konsekvensene vurderes etter en skala fra 1-6, hvor tallene har betydningen:

1. Ubetydelige konsekvenser
2. Liten konsekvens
3. Merkbar konsekvens
4. Betydelig konsekvens
5. Meget betydelig konsekvens
6. Kritisk

<sup>18</sup> Iboende risiko er risiko som gjør seg gjeldende uavhengig av tiltak, mens gjenværende risiko er risiko som gjenstår når korrigerende tiltak er gjennomført.

Risikoen fremkommer da som produkt av sannsynlighet og konsekvens, for eksempel 4 (sannsynlighet) x 5 (konsekvens) = 20 (risiko)

Selve risikovurderingen skal lederne gjøre i samarbeid med medarbeiderne. I noen tilfeller kan det være nyttig å ha en tilrettelegger, som kan styre diskusjonen slik at alle relevante forhold får oppmerksomhet.

Risikovurdering for enhet		Skalering:					
		1 - 9					
		>9 - ≤ 16					
		> 16					
Mål for enheten		Skattene skal fastsettes riktig og til rett tid					
Brukerveiledning							
Delmål	Risikofaktor	Arsak(er)	Sannsynlighet	Virkning(er)	Konsekvens	Risiko	Risikoeier
I denne kolonnen beskrives delmålene som gjelder for det overordnede målet for enheten. Dere skal gjennomføre risikovurderinger for egen enhet basert på deres vurderinger av egen mulighet for måloppnåelse.	Hvilke risikofaktorer kan inntreffe og hindre oppnåelse av målet som er beskrevet til venstre? Du kan beskrive inntil fem faktorer per mål.	Hva er årsaken(e) til at denne risikofaktoren kan inntreffe? Fyll inn dette her, og bruk det som utgangspunkt for å vurdere sannsynlighet.	For hver risikofaktor angir du sannsynligheten på en skala fra 1 (svært lav) til 6 (svært høy)	Hva er virkningen(e) av risikofaktoren du har identifisert? Fyll inn dette her, og bruk det som utgangspunkt for å vurdere konsekvens.	For hver risikofaktor angir du konsekvens på en skala fra 1 (svært lav) til 6 (svært høy)	Det skal ikke fylles inn noe i denne kolonnen. Risiko beregnes automatisk som produktet av sannsynlighet og konsekvens.	Dette må være en leder med overordnet ansvar for resultatområdet/enhet en hvor risikoen antas å ha størst påvirkning
Grunnlaget for fastsetting skal foreligge til rett tid med god kvalitet	Grunnlagsdata kommer ikke til rett tid	Forsinkede oppgaver fra oppgavegiverne kan skyldes knappe frister eller at oppgavene ikke blir prioritert tilstrekkelig.	3	Mangelfull forhåndsutfylling av selvangivelsen som medfører merarbeid ved ligningen og mulighet for feil ligning.	3	9	Tjenesteeier GLD
	Grunnlagsdata har feil og mangler	Formattfeil forsinker ligningsarbeidet.	4	Avigverne leverer ikke inn retningslinjer med ditto mulighet for feil likning.	4	16	Tjenesteeier GLD

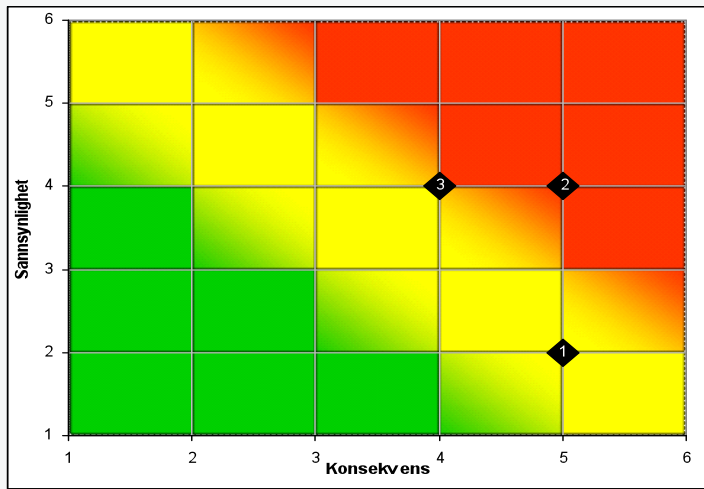
Tabell 1 Mal for risikovurdering med eksempler fra bruk i Skatteetaten. Større versjon finnes på side 20.

Når risikovurderingen er gjennomført er det viktig å ta stilling til hvordan risikoen skal håndteres, jf. kapittel 1.4. Det skal utpekes risikoeier og tiltaksansvarlig<sup>19</sup> for risiko som krever videre oppfølging. Risikoeier er lederen som har reell mulighet og myndighet til å redusere risikoen. Dette betyr at risikoeier ikke nødvendigvis har tilhørighet i den enheten som har identifisert risikoen på sitt område. Risikoeier utpeker tiltaksansvarlig.

Det er viktig å definere hvilket tidsperspektiv som ligger til grunn for risikovurderingen. Avhengig av om det er et driftsår eller et prosjekt over flere år, har det betydning for hvordan risikoen vurderes. Vurderingene av sannsynlighet og konsekvens er subjektive. Dersom vurderingene varierer, er det viktig å diskutere hvorfor det er avvik.

På bakgrunn av risikovurderingene som er gjort i malen ovenfor plasseres den enkelte risiko inn i et risikokart med sannsynlighet og konsekvens som akser. Risikokartet plasserer risikofaktorene i forhold til hverandre og gir en god visualisering av det totale risikobildet for det risikovurderte målet, se figur 7.

<sup>19</sup> Tiltakshåndteringen skal dokumenteres med tiltaksansvarlig og frist for gjennomføring.



Figur 7 Eksempel på risikokart

Erfaringer viser ofte at det "klumper seg på midten" av kartet. Det er viktig å være kritisk til plasseringen i kartet og derfor være bevisst på å bruke skalaen i tråd med intensjonen. Vurdering av konsekvens må sees i forhold organisasjonsnivå. Det er naturlig at det kreves mer for å havne på rødt i risikovurderingene for etatens hovedmål enn i risikovurderingene for delmål i regionene.

### 1.3 Oppfølging av risikoene

En løpende oppfølging av risikofaktorene og risikohåndteringen utgjør en viktig styringsinformasjon og er en del av den samlede risikostyringen. Når en risiko blir vurdert som forventet tyder det på at tiltakene også fungerer som forventet. Oppfølging kan også vise at risikoen fortsatt er for høy, og at det er behov for andre tiltak, flere tiltak eller at risikoen er lavere enn forventet. For lav risiko kan bety at det er iverksatt for mange tiltak, at ambisjonsnivået på det området må økes eller at ressurser kan flyttes over til et annet område hvor risikoen er vurdert som for høy. En god oppfølging har også en forebyggende effekt ved at de som skal gjennomføre tiltakene gjør det som forutsatt.

Det er viktig å ha en kontinuerlig oppfølging, evaluering og oppdatering av risikovurderingene. Det må gjennomføres nye risikovurderinger når det skjer forhold som kan ha en innvirkning på målene.

## 2 Systematisk tilnærming i enheten

Risikostyring krever en systematisk tilnærming for å lykkes. Dersom man hopper over grunnleggende steg kan dette slå negativt ut på måloppnåelsen. Fordelen ved å gjennomføre en systematisk og grundig prosess første gangen er at dette kan gjenbrukes i neste runde med risikostyring. Denne typen gjennomgang må gjennomføres minst en gang i året med kontinuerlige oppdateringer. Behov for en ny gjennomgang av risikovurderingene kan oppstå for eksempel ved endringer i ressursituasjonen eller at arbeidsområder endrer seg på en måte som kan påvirke måloppnåelsen betydelig. Følgende steg er relevante for deg som leder ved innføring av risikostyring i en enhet i etaten:



Figur 8 Praktisk tilrettelegging av risikostyring

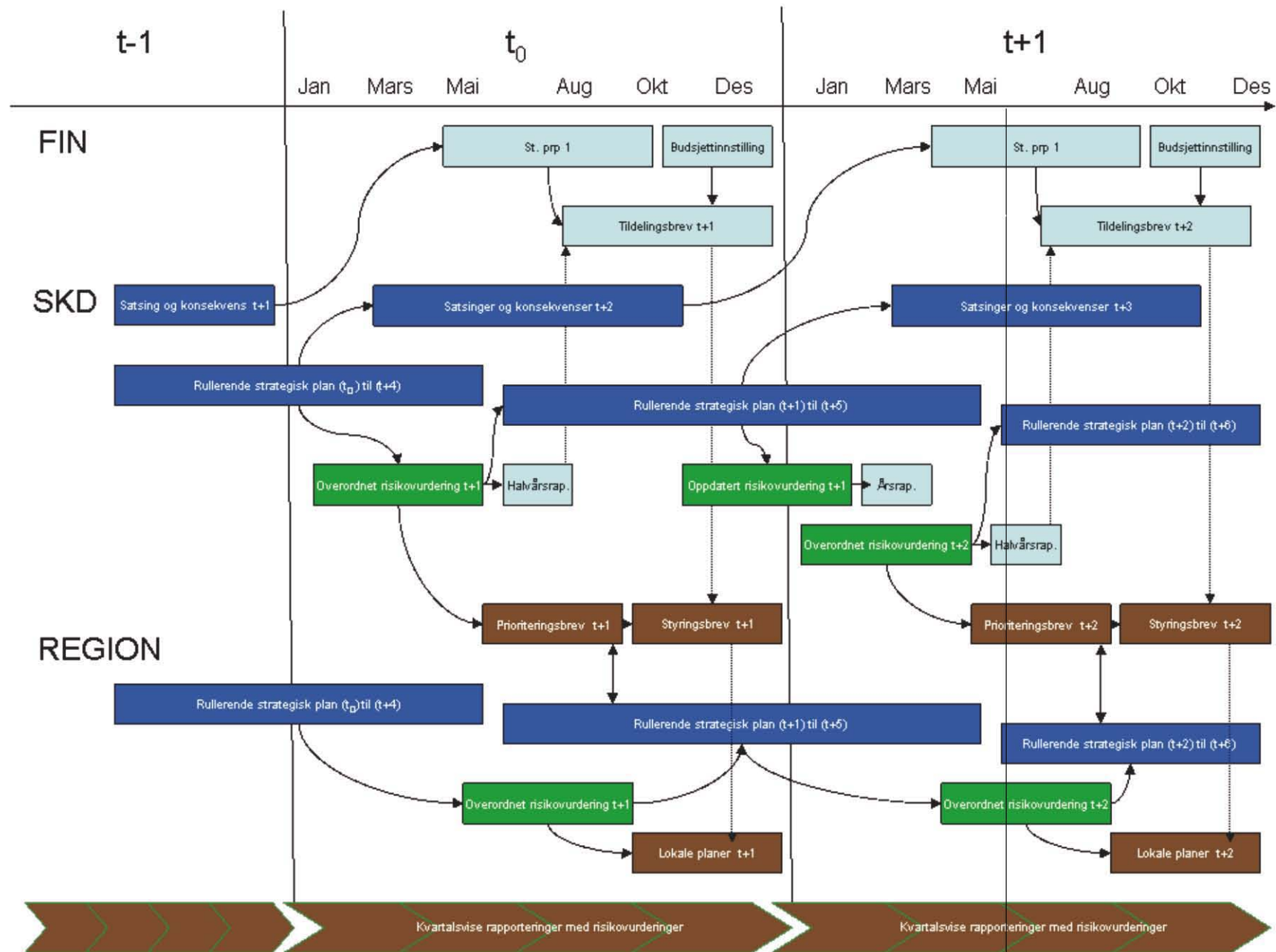
Praktisk tilnærming til risikostyring varierer avhengig av organisasjonsnivå, erfaring med risikovurdering og hva som skal risikovurderes. Det bør vurderes bruk av en tilrettelegger som jobber i en annen enhet. Dette kan bidra til en bedre prosess med økt mulighet til å få frem flere relevante forhold i risikovurderingene. Arbeidet i de ulike fasene skal dokumenteres. Dette utgjør grunnlaget for den videre oppfølgingen av risikoene.

### 3 Egevaluering av intern styring og kontroll

Enheten skal vurdere modenhetsgraden og gi seg selv karakter (1-5) med begrunnelse for hvor godt prinsippene i policy for intern styring og kontroll etterleves. Dette skal gjøres på bakgrunn av modenhetsmodellen presentert i policydokumentet, og ut i fra en totalvurdering av svarene på kriteriene nedenfor (A-C). En mer detaljert mal for evaluering vil bli utarbeidet og gjort tilgjengelig på skattenett.

1. Helhetlig vurdering av modenhet for intern styring og kontroll i egen enhet	Samlet karakter:
Underliggende kriterier:	
A. Dokumentasjonsgrad <i>I hvilken grad er kontrollaktivitetene dokumentert?</i>	Karakter:
B. Systematisering av intern styring og kontroll <i>I hvilken grad reagerer enheten systematisk på potensielle hendelser, både i forhold til å utnytte muligheter og forhindre at negative forhold oppstår?</i>	Karakter:
C. Intern styring og kontroll som del av ledelsesprosessene <i>I hvilken grad er intern styring og kontroll integrert i ledelsesprosessene?</i>	Karakter:
2. Tiltak for å videreutvikle intern styring og kontroll <i>Synliggjør hva som kan bidra til nivåheving på kort og lang sikt</i>	

Figur 4.



**Risikovurdering for enhet**

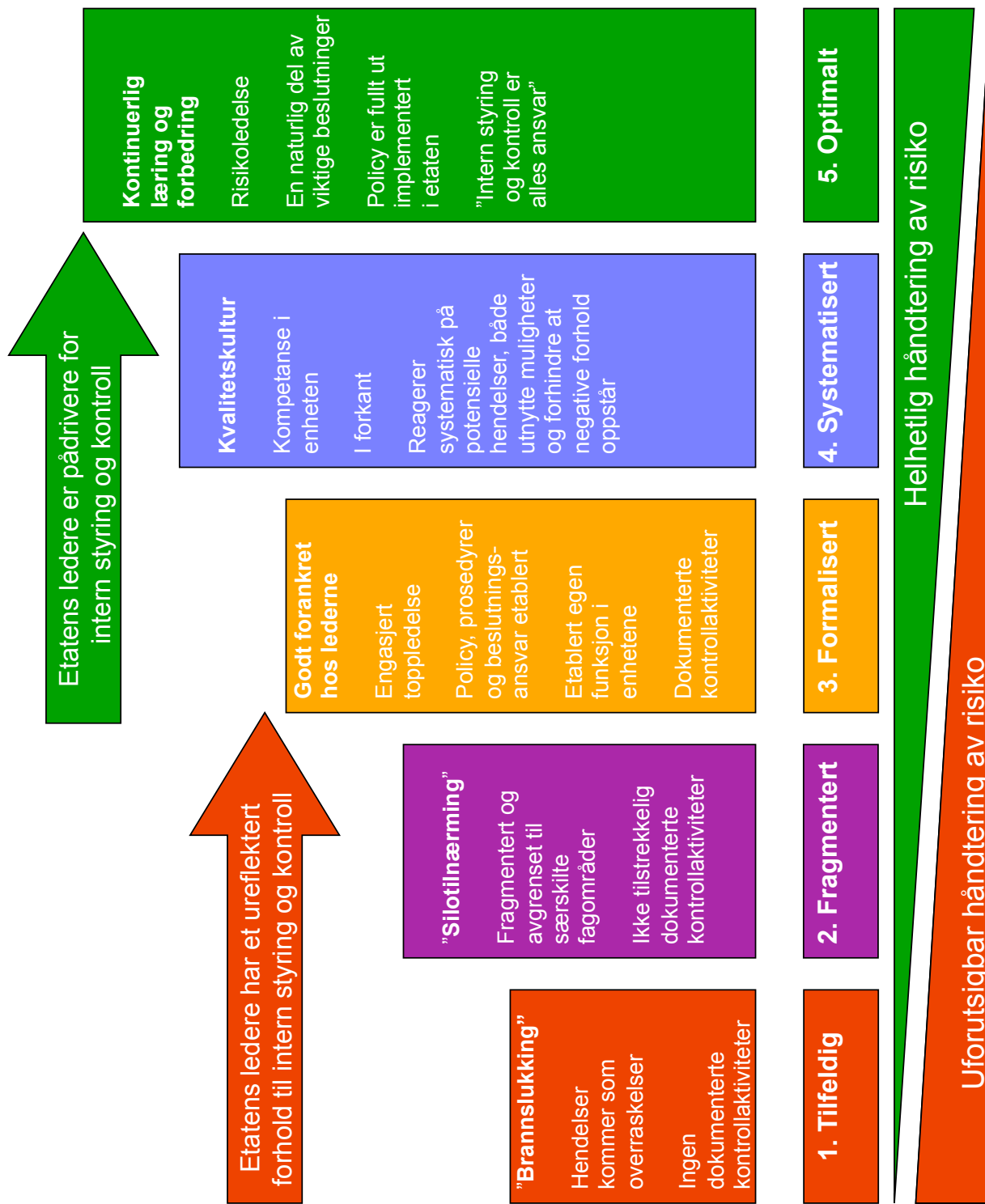
<b>Skalering:</b>	1 - 9
	>9 - ≤ 16
	> 16

**Mål for enheten**

Skattene skal fastsettes riktig og til rett tid

**Bruerveiledning**

Delmål	Risikofaktor	Årsak(er)	Sannsynlighet	Virkning(er)	Konsekvens	Risiko	Risikoeier
I denne kolonnen beskrives delmålene som gjelder for det overordnede målet for enheten. Dere skal gjennomføre risikovurderinger for egen enhet basert på deres vurderinger av egen mulighet for måloppnåelse.	Hvilke risikofaktorer kan inntreffe og hindre oppnåelse av målet som er beskrevet til venstre? Du kan beskrive inntil fem faktorer per mål.	Hva er årsaken(e) til at denne risikofaktoren kan inntreffe? Fyll inn dette her, og bruk det som utgangspunkt for å vurdere sannsynlighet.	For hver risikofaktor angir du sannsynligheten på en skala fra 1 (svært lav) til 6 (svært høy)	Hva er virkningen(e) av risikofaktoren du har identifisert? Fyll inn dette her, og bruk det som utgangspunkt for å vurdere konsekvens.	For hver risikofaktor angir du konsekvens på en skala fra 1 (svært lav) til 6 (svært høy)	Det skal ikke fylles inn noe i denne kolonnen. Risiko beregnes automatisk som produktet av sannsynlighet og konsekvens.	Dette må være en leder med overordnet ansvar for resultatområdet/enhet en hvor risikoen antas å ha størst påvirkning
Grunnlaget for fastsetting skal foreligge til rett tid med god kvalitet	Grunnlagsdata kommer ikke til rett tid	Forsinkede oppgaver fra oppgavegiverne kan skyldes knappe frister eller at oppgavene ikke blir prioritert tilstrekkelig.	3	Mangelfull forhåndsutfylling av selvangivelsen som medfører merarbeid ved ligningen og mulighet for feil ligning.	3	9	Tjenesteeier GLD
	Grunnlagsdata har feil og mangler	Formatfeil forsinker ligningsarbeidet.	4	Avigveme leverer ikke iht retningslinjer med ditto mulighet for feil likning.	4	16	Tjenesteeier GLD



Figur 5







“Problemet er ikke at vi sikter for høyt og bommer  
men at vi sikter for lavt og treffer”

*Aristoteles*

*Utgitt av:*  
Skattedirektoratet  
Virksomhetsstaben

*Trykk:*  
Etatprint

*Design:*  
Thor Egil Hansen

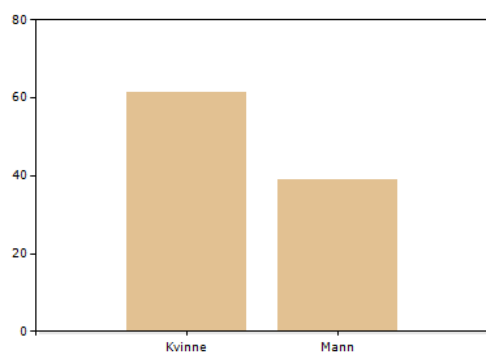
*Opplag:*  
1000

Januar 2011

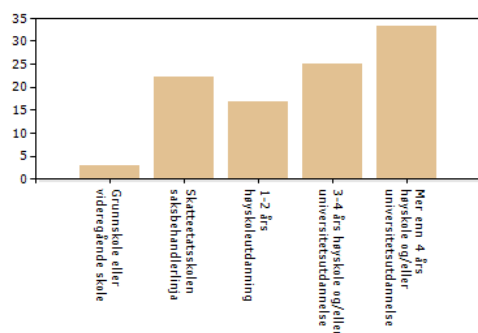
## Vedlegg 7

**Kjønn (q3)**

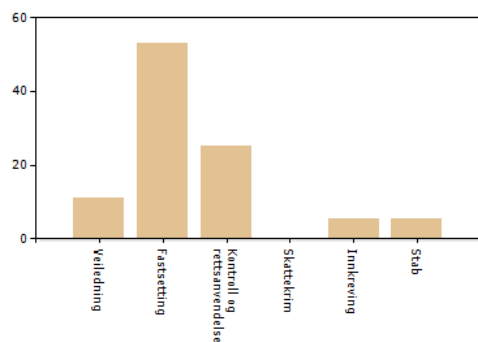
Kvinne	61.1%
Mann	38.9%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>

**Utdanning (velg din høyeste utdanning) (q4)**

Grunnskole eller videregående skole	2.8%
Skatteetatskolen saksbehandlingen	22.2%
1-2 års høyskoleutdanning	16.7%
3-4 års høyskole og/eller universitetsutdanning	25.0%
Mer enn 4 års høyskole og/eller universitetsutdanning	33.3%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>

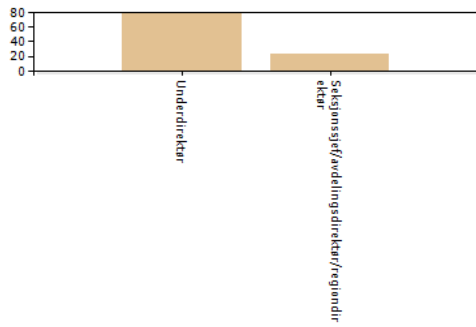
**Avdeling (q5)**

Veiledning	11.1%
Fastsetting	52.8%
Kontroll og rettsanvendelse	25.0%
Skattekrim	0.0%
Innkrevning	5.6%
Stab	5.6%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>

**Ledernivå (q6)**

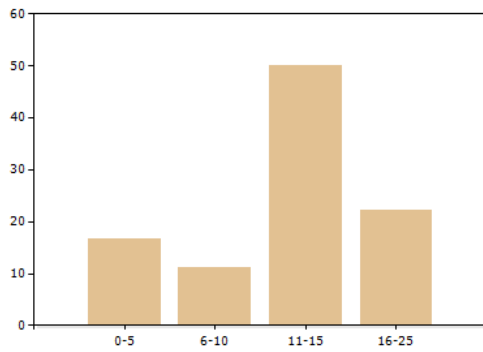
Underdirektør	77.8%
Seksjonssjef/avdelingsdirektør/regiondirektør	22.2%

Total	100.0%
-------	--------



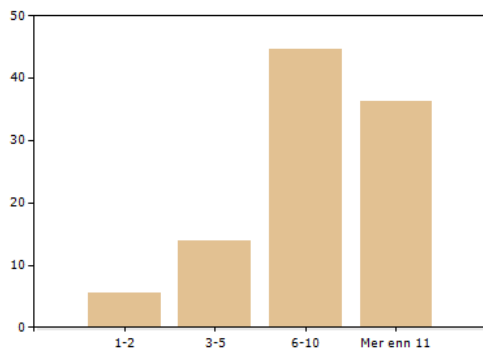
#### Antall medarbeidere du har personalansvar for (q7)

0-5	16.7%
6-10	11.1%
11-15	50.0%
16-25	22.2%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



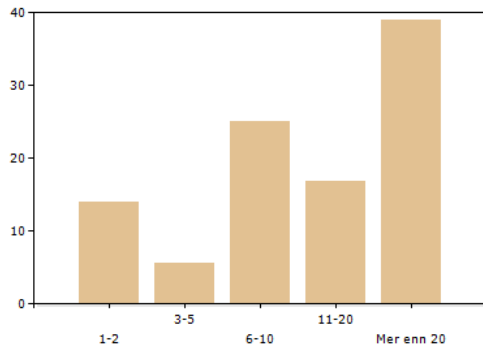
#### Ledererfaring (antall år som formell leder i eller utenfor etaten) (q8)

1-2	5.6%
3-5	13.9%
6-10	44.4%
Mer enn 11	36.1%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



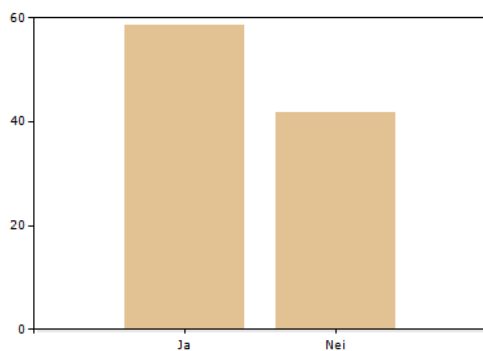
#### År i etaten (q9)

1-2	13.9%
3-5	5.6%
6-10	25.0%
11-20	16.7%
Mer enn 20	38.9%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



**Fjernleder du medarbeidere som holder til på en annen lokasjon enn der du selv har ditt faste kontorsted (q10)**

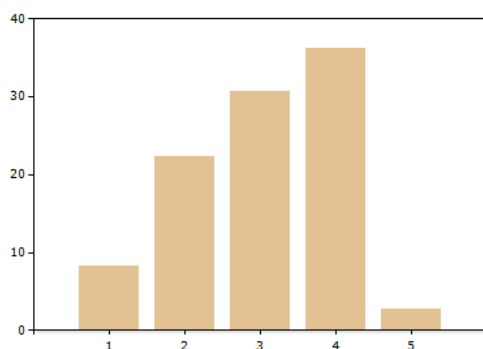
Ja	58.3%
Nei	41.7%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



**q13 (q13) - 1a) I hvor stor grad jobber du i dag med slike strategiske oppgaver? (1=svært liten grad, 5=svært stor grad) (1)**

**1. Strategiske oppgaver**Som leder i skatteetaten vil en del av jobben kunne være å se på strategiske valg, framtidige satsingsområder, overordnet ressursbruk i regionen, risikovurderinger, mulige framtidige oppgaver, bruk av strategiske samarbeidspartnere/relasjoner osv.

1	8.3%
2	22.2%
3	30.6%
4	36.1%
5	2.8%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>

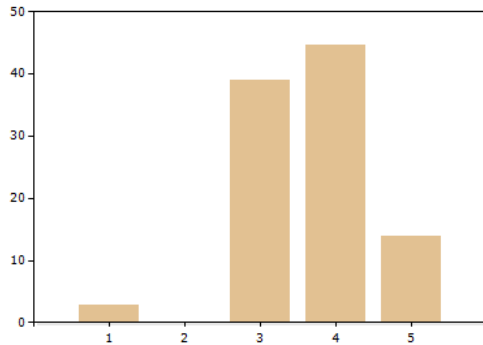


**q13 (q13) - 1b) Er tidsbruken på denne oppgaven i samsvar med det du selv ideelt sett ønsker i forhold til øvrige lederoppgaver? (1=ønsker mye mindre tidsbruk, 5=ønsker mye mer tidsbruk) (2)**

**1. Strategiske oppgaver**Som leder i skatteetaten vil en del av jobben kunne være å se på strategiske valg, framtidige satsingsområder, overordnet ressursbruk i regionen, risikovurderinger, mulige framtidige oppgaver, bruk av strategiske samarbeidspartnere/relasjoner osv.

1	2.8%
2	0.0%
3	38.9%

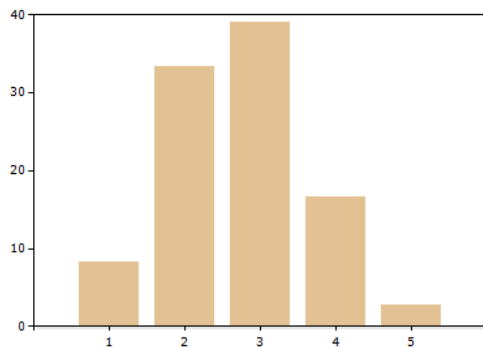
4	44.4%
5	13.9%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



**q13 (q13) - 1c) I hvor stor grad opplever du at du selv kan påvirke evt avvik mellom spm a og b? (1=svært liten grad, 5=svært stor grad) (3)**

**1. Strategiske oppgaver** Som leder i skatteetaten vil en del av jobben kunne være å se på strategiske valg, framtidige satsingsområder, overordnet ressursbruk i regionen, risikovurderinger, mulige framtidige oppgaver, bruk av strategiske samarbeidspartnere/relasjoner osv.

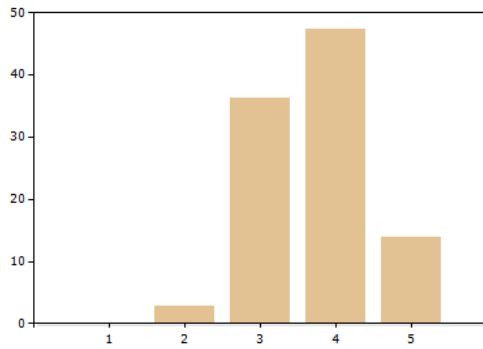
1	8.3%
2	33.3%
3	38.9%
4	16.7%
5	2.8%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



**q14 (q14) - 2a) I hvor stor grad jobber du i dag med oppfølging og utvikling av medarbeidere og team? (1=svært liten grad, 5=svært stor grad) (1)**

**2. Medarbeideroppfølging** Som leder i skatteetaten vil en del av jobben ovenfor medarbeiderne kunne være å ha daglig kontakt og oppfølging, gjennomføre utviklingssamtaler, oppfølging syke, fysisk tilrettelegging, faglig oppfølging og kvalitetssikring, kulturbygging mv.

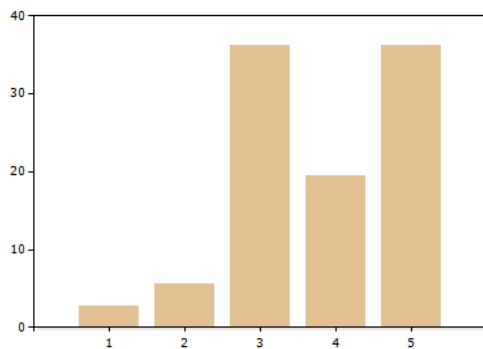
1	0.0%
2	2.8%
3	36.1%
4	47.2%
5	13.9%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



**q14 (q14) - 2b** Er tidsbruken på denne oppgaven i samsvar med det du selv ideelt sett ønsker i forhold til øvrige lederoppgaver? (1=ønsker mye mindre tidsbruk, 5=ønsker mye mer tidsbruk) (2)

**2. Medarbeideroppfølging** Som leder i skatteetaten vil en del av jobben ovenfor medarbeiderne kunne være å ha daglig kontakt og oppfølging, gjennomføre utviklingssamtaler, oppfølging syke, fysisk tilrettelegging, faglig oppfølging og kvalitetssikring, kulturbygging mv.

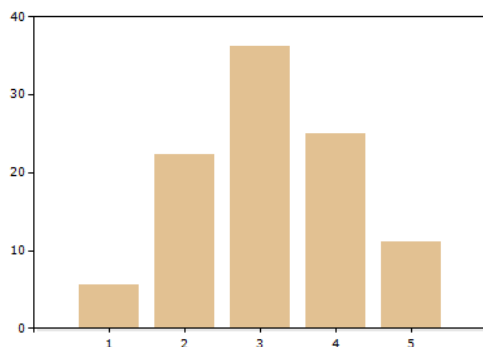
1	2.8%
2	5.6%
3	36.1%
4	19.4%
5	36.1%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



**q14 (q14) - 2c** I hvor stor grad opplever du at du selv kan påvirke evt avvik mellom spm a og b? (1=svært liten grad, 5=svært stor grad) (3)

**2. Medarbeideroppfølging** Som leder i skatteetaten vil en del av jobben ovenfor medarbeiderne kunne være å ha daglig kontakt og oppfølging, gjennomføre utviklingssamtaler, oppfølging syke, fysisk tilrettelegging, faglig oppfølging og kvalitetssikring, kulturbygging mv.

1	5.6%
2	22.2%
3	36.1%
4	25.0%
5	11.1%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>

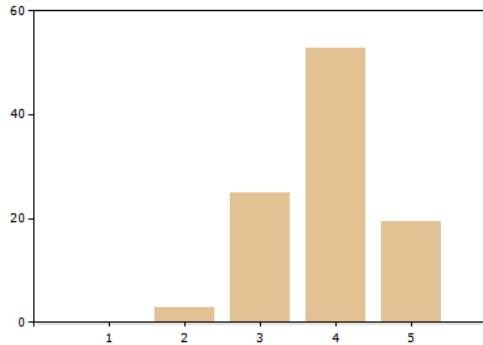


**q15 (q15) - 3a** I hvor stor grad jobber du med denne type administrative oppgaver? (1=svært liten grad, 5=svært stor grad) (1)

**3. Administrative oppgaver** Som leder i skatteetaten vil en del av jobben kunne

innebære planlegging, rapportering, resultatvurdering, internkontroll, oppgavefordeling, innkjøp, attesteringer, tilsetting, rekruttering, permisjoner, referater, systemoppfølging mv.

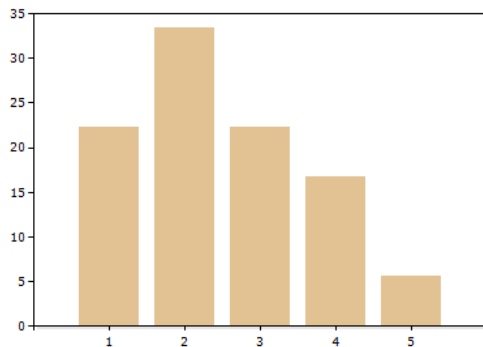
1	0.0%
2	2.8%
3	25.0%
4	52.8%
5	19.4%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



q15 (q15) - 3b) Er tidsbruken på denne oppgaven i samsvar med det du selv ideelt sett ønsker i forhold til øvrige lederoppgaver. (1=ønsker mye mindre tidsbruk, 5=ønsker mye mer tidsbruk) (2)

3. Administrative oppgaver Som leder i skatteetaten vil en del av jobben kunne innebære planlegging, rapportering, resultatvurdering, internkontroll, oppgavefordeling, innkjøp, attesteringer, tilsetting, rekruttering, permisjoner, referater, systemoppfølging mv.

1	22.2%
2	33.3%
3	22.2%
4	16.7%
5	5.6%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>

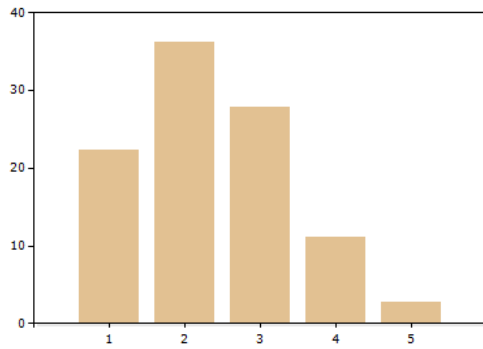


q15 (q15) - 3c) I hvor stor grad opplever du at du selv kan påvirke evt avvik mellom spm a og b? (1=svært liten grad, 5=svært stor grad) (3)

3. Administrative oppgaver Som leder i skatteetaten vil en del av jobben kunne innebære planlegging, rapportering, resultatvurdering, internkontroll, oppgavefordeling, innkjøp, attesteringer, tilsetting, rekruttering, permisjoner, referater, systemoppfølging mv.

1	22.2%
2	36.1%
3	27.8%
4	11.1%
5	2.8%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>

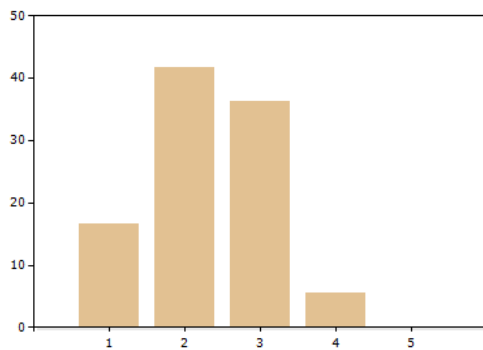




**q16 (q16) - 4a) I hvor stor grad bruker du tid på egenutvikling i forhold til egen lederrolle? (1=svært liten grad, 5=svært stor grad) (1)**

**4. Egenutvikling**Som leder i skatteetaten vil en del av jobben kunne innebære noe egenrefleksjon, egen videreutdanning, lederkurs, egenstudier, lese lederlitteratur, deltakelse i ledernettverk, individuell oppfølging fra egen leder osv.

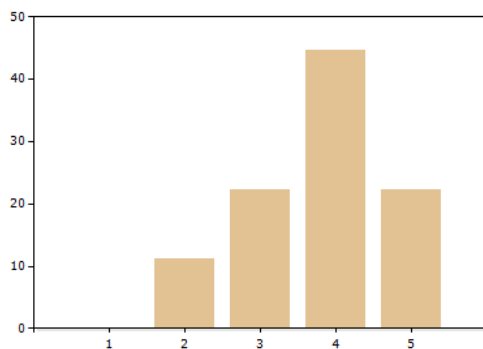
1	16.7%
2	41.7%
3	36.1%
4	5.6%
5	0.0%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



**q16 (q16) - 4b) Er tidsbruken på denne oppgaven i samsvar med det du selv ideelt sett ønsker i forhold til øvrige lederoppgaver. (1=ønsker mye mindre tidsbruk, 5=ønsker mye mer tidsbruk) (2)**

**4. Egenutvikling**Som leder i skatteetaten vil en del av jobben kunne innebære noe egenrefleksjon, egen videreutdanning, lederkurs, egenstudier, lese lederlitteratur, deltakelse i ledernettverk, individuell oppfølging fra egen leder osv.

1	0.0%
2	11.1%
3	22.2%
4	44.4%
5	22.2%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>

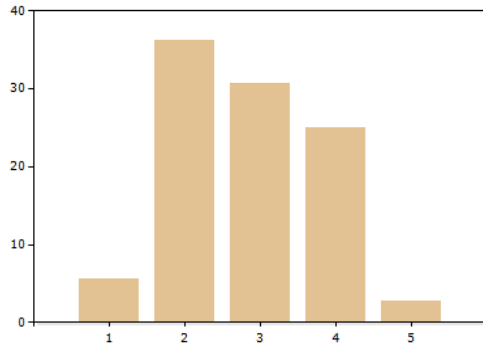


**q16 (q16) - 4c) I hvor stor grad opplever du at du selv kan påvirke evt avvik mellom spm a og b? (1=svært liten grad, 5=svært stor grad) (3)**

**4. Egenutvikling**Som leder i skatteetaten vil en del av jobben kunne innebære

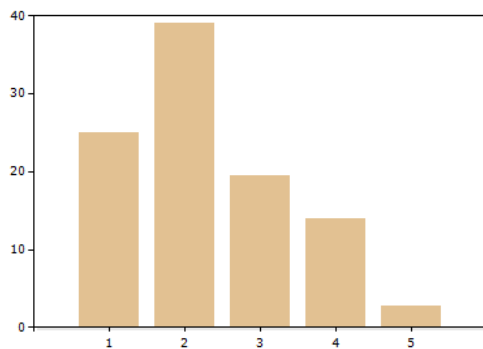
noe egenrefleksjon, egen videreutdanning, lederkurs, egenstudier, lese lederlitteratur, deltakelse i ledernetverk, individuell oppfølging fra egen leder osv.

1	5.6%
2	36.1%
3	30.6%
4	25.0%
5	2.8%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



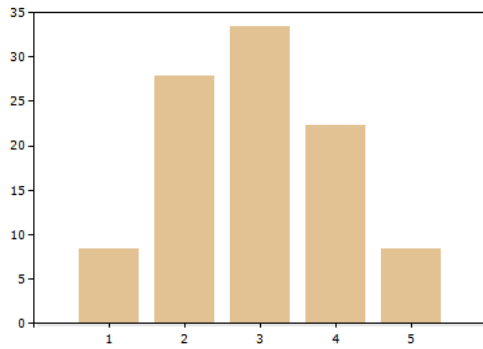
q17 (q17) - 5a) I hvor stor grad jobber du i dag med "operativ" oppgaveløsning? (1=svært liten grad, 5=svært stor grad) (1)  
 5. Operativt fagarbeid Som leder i skatteetaten vil en del av jobben kunne innebære at man deltar i operativt fagarbeid / oppgaveløsning på lik linje med de medarbeiderne man er leder for.

1	25.0%
2	38.9%
3	19.4%
4	13.9%
5	2.8%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



q17 (q17) - 5b) Er tidsbruken på denne oppgaven i samsvar med det du selv ideelt sett ønsker i forhold til øvrige lederoppgaver. (1=ønsker mye mindre tidsbruk, 5=ønsker mye mer tidsbruk) (2)  
 5. Operativt fagarbeid Som leder i skatteetaten vil en del av jobben kunne innebære at man deltar i operativt fagarbeid / oppgaveløsning på lik linje med de medarbeiderne man er leder for.

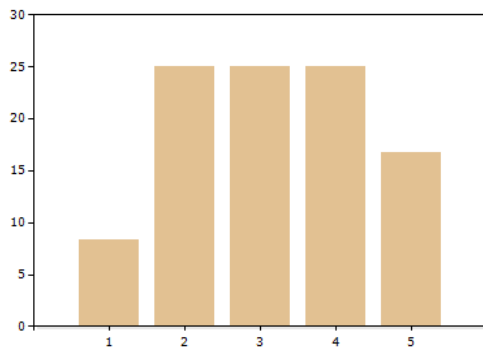
1	8.3%
2	27.8%
3	33.3%
4	22.2%
5	8.3%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



**q17 (q17) - 5c) I hvor stor grad opplever du at du selv kan påvirke evt avvik mellom spm a og b? (1=svært liten grad, 5=svært stor grad) (3)**

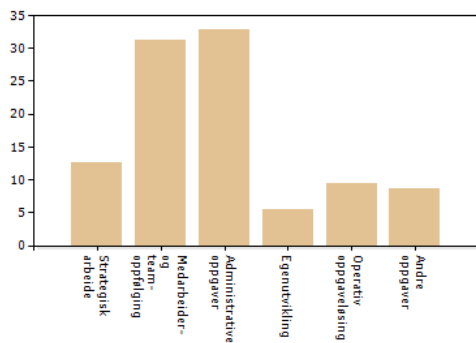
**5. Operativt fagarbeid Som leder i skatteetaten vil en del av jobben kunne innebære at man deltar i operativt fagarbeid / oppgaveløsning på lik linje med de medarbeiderne man er leder for.**

1	8.3%
2	25.0%
3	25.0%
4	25.0%
5	16.7%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



**6. Uavhengig av hva du har svart på de foregående spørsmålene; Hvor stor del av en normal arbeidsuke vil du anslå at du bruker på følgende 6 områder (sum =100 %) (q19)**

Strategisk arbeide	12.6
Medarbeider- og team- oppfølging	31.1
Administrative oppgaver	32.8
Egenutvikling	5.4
Operativ oppgaveløsning	9.4
Andre oppgaver	8.7

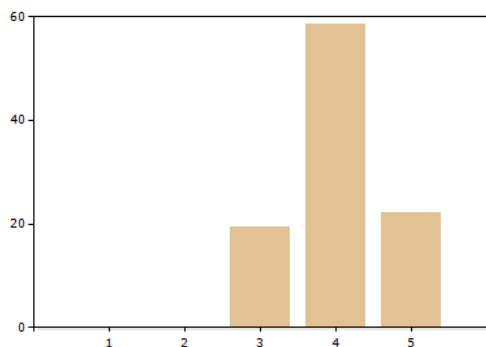


**q21 (q21) - 7a. I hvor stor grad opplever du å bli avbrutt mens du utfører en påbegynt oppgave? (1)**

**7. Arbeidssituasjon(1=svært liten grad, 5=svært stor grad)**

1	0.0%
2	0.0%
3	19.4%

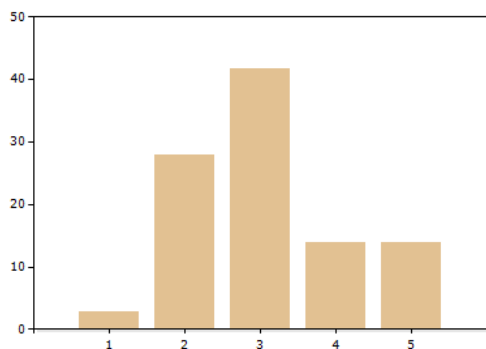
4	58.3%
5	22.2%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



**q21 (q21) - 7b. I hvor stor grad opplever du at avbrudd virker forstyrrende i din utøvelse av lederrollen? (2)**

**7. Arbeidssituasjon(1=svært liten grad, 5=svært stor grad)**

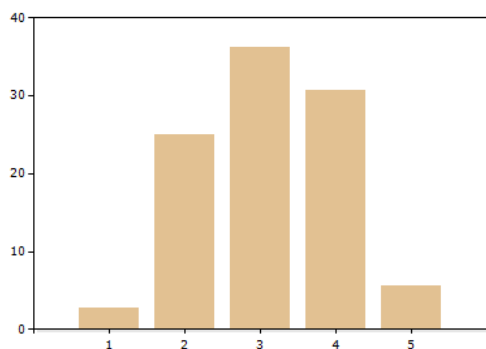
1	2.8%
2	27.8%
3	41.7%
4	13.9%
5	13.9%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



**q21 (q21) - 7c. I hvor stor grad opplever du at du selv kan påvirke omfanget av disse forstyrrelsene? (3)**

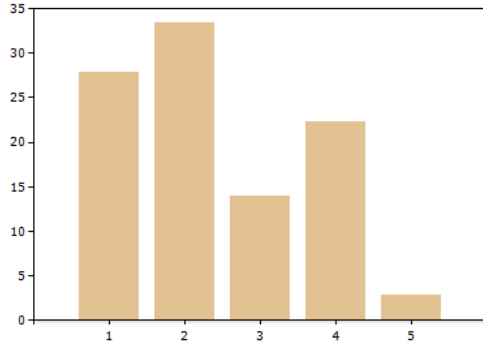
**7. Arbeidssituasjon(1=svært liten grad, 5=svært stor grad)**

1	2.8%
2	25.0%
3	36.1%
4	30.6%
5	5.6%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



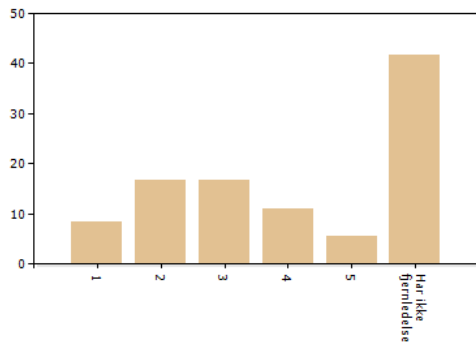
**(1=svært liten grad, 5=svært stor grad) (q22) - 8. I hvor stor grad opplever du har tilstrekkelig fullmakter for å ta nødvendige beslutninger innenfor ditt område mtp lønn, bemanning, budsjett, innkjøp, krav, prioriteringer mv. (1)**

1	27.8%
2	33.3%
3	13.9%
4	22.2%
5	2.8%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



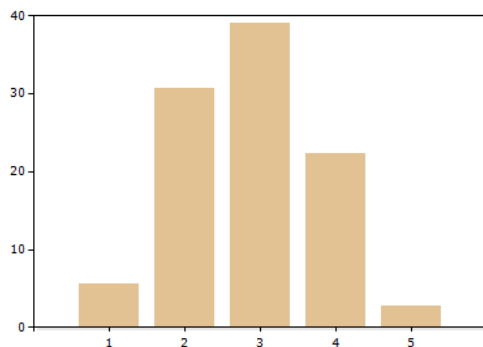
**(q23) - 9. I tilfelle du har fjernledelse,- i hvor stor grad opplever du at dette har negative konsekvenser for din lederutførelse? (1)**

1	8.3%
2	16.7%
3	16.7%
4	11.1%
5	5.6%
Har ikke fjernledelse	41.7%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



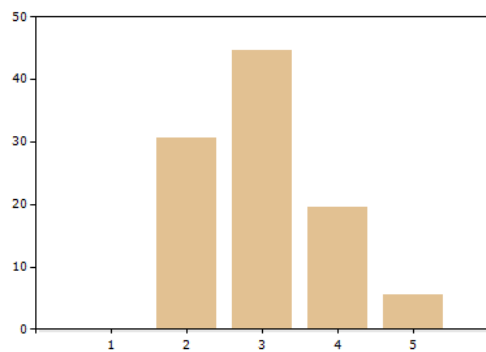
**(1=svært liten grad, 5=svært stor grad) (q24) - 10. I hvor stor grad opplever du negativt stress på jobb? (1)**

1	5.6%
2	30.6%
3	38.9%
4	22.2%
5	2.8%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>

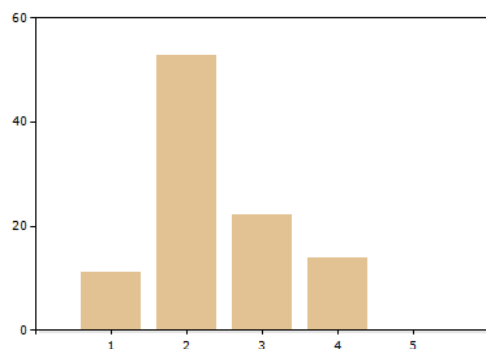


**(q25) - 11. I hvor stor grad opplever du at du selv kan styre din egen tid? (1)**

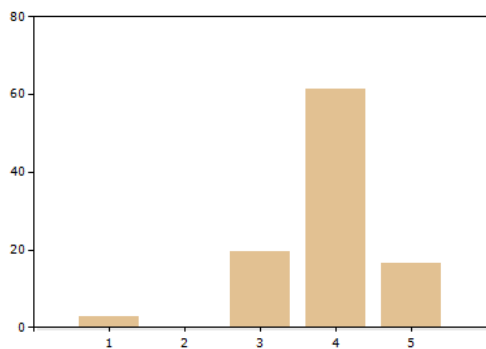
1	0.0%
2	30.6%
3	44.4%
4	19.4%
5	5.6%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>

**(1=svært liten grad, 5=svært stor grad) (q26) - 12a) I hvor stor grad opplever du at du får tid til å gå i dybden på ulike oppgaver du jobber med? (4)**

1	11.1%
2	52.8%
3	22.2%
4	13.9%
5	0.0%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>

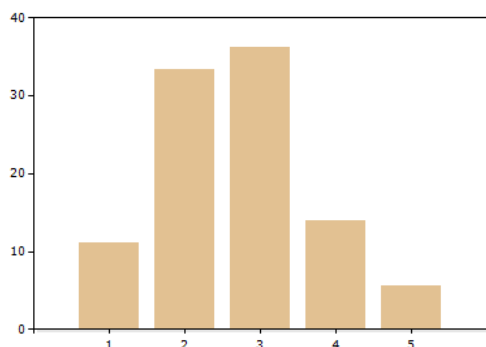
**(1=svært liten grad, 5=svært stor grad) (q26) - 12b) I hvor stor grad er det et ønske å kunne gå mer i dybden på ulike oppgaver? (1)**

1	2.8%
2	0.0%
3	19.4%
4	61.1%
5	16.7%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



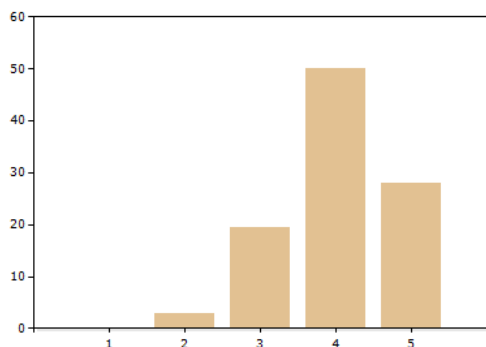
(1=svært liten grad, 5=svært stor grad) (q26) - 12c) I hvor stor grad opplever du at du selv kan påvirke avviket mellom a) og b)? (2)

1	11.1%
2	33.3%
3	36.1%
4	13.9%
5	5.6%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



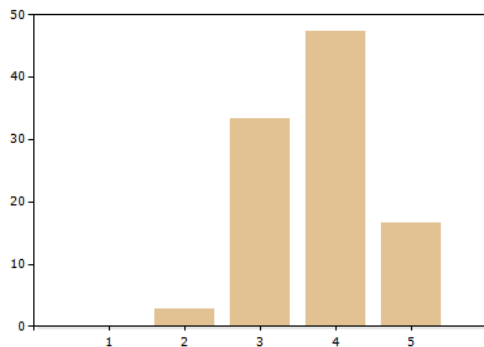
Ledertilfredshet (q27) - 13. I hvor stor grad trives du totalt sett som leder i Skatt nord? (1)

1	0.0%
2	2.8%
3	19.4%
4	50.0%
5	27.8%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



q29 (q29) - 14a) Jeg tenker helhet og kommuniserer tydelig retningen (1) Vise retning(1=svært liten grad, 5=svært stor grad)

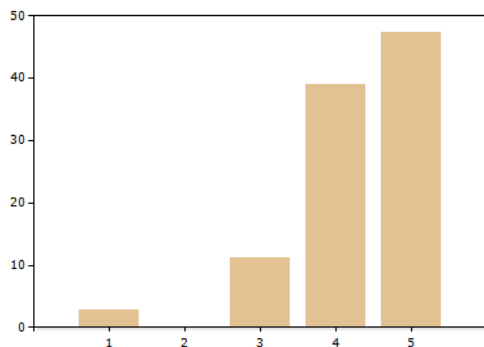
1	0.0%
2	2.8%
3	33.3%
4	47.2%
5	16.7%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



**q29 (q29) - b) I hvor stor grad opplever du at dette er viktig for din enhets måloppnåelse? (2)**

**Vise retning(1=svært liten grad, 5=svært stor grad)**

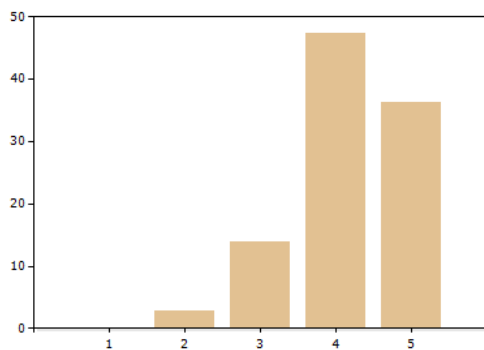
1	2.8%
2	0.0%
3	11.1%
4	38.9%
5	47.2%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



**q29 (q29) - 15a) Jeg vektlegger prioriterte satsningsområder (4)**

**Vise retning(1=svært liten grad, 5=svært stor grad)**

1	0.0%
2	2.8%
3	13.9%
4	47.2%
5	36.1%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



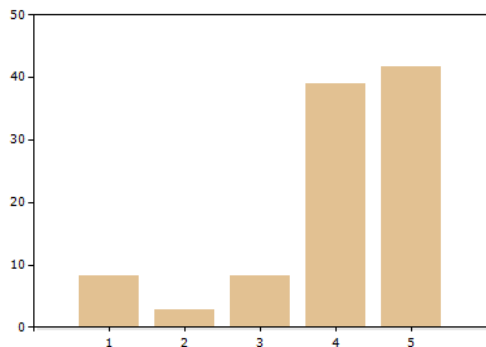
**q29 (q29) - b) I hvor stor grad opplever du at dette er viktig for din enhets måloppnåelse? (5)**

**Vise retning(1=svært liten grad, 5=svært stor grad)**

1	8.3%
2	2.8%
3	8.3%
4	38.9%



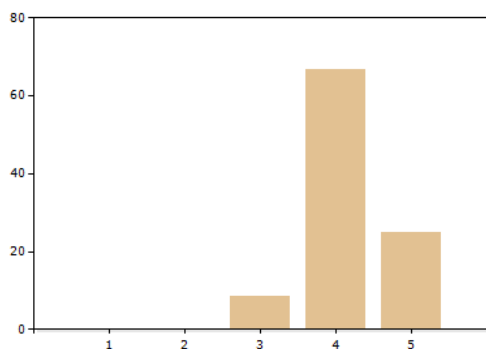
5	41.7%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



**q35 (q35) - 16a) Jeg omsetter mål til konkrete handlinger (7)**

Vise retning(1=svært liten grad, 5=svært stor grad)

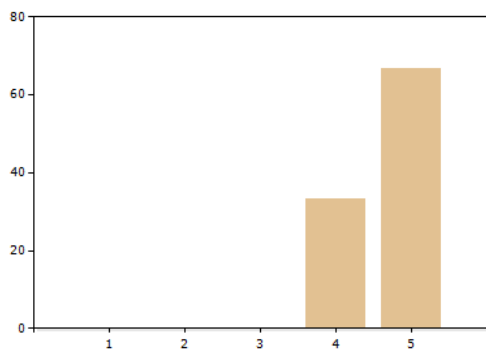
1	0.0%
2	0.0%
3	8.3%
4	66.7%
5	25.0%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



**q35 (q35) - b) I hvor stor grad opplever du at dette er viktig for din enhets måloppnåelse? (8)**

Vise retning(1=svært liten grad, 5=svært stor grad)

1	0.0%
2	0.0%
3	0.0%
4	33.3%
5	66.7%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>

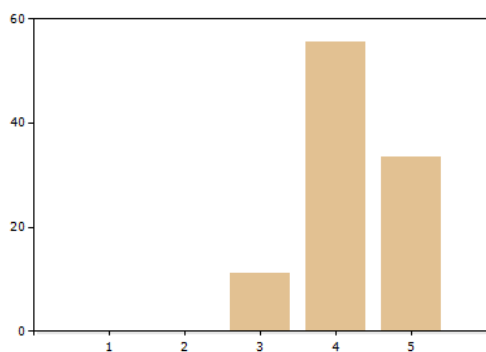


**q30 (q30) - 17a)Jeg yter god service mot brukere og samarbeidspartnere (1)**

Skape resultater(1=svært liten grad, 5=svært stor grad)

1	0.0%
2	0.0%

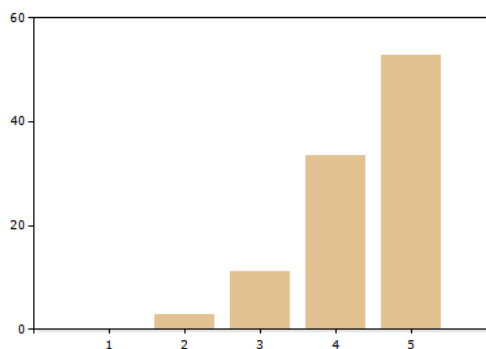
3	11.1%
4	55.6%
5	33.3%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



**q30 (q30) - b) I hvor stor grad opplever du at dette er viktig for din enhets måloppnåelse? (2)**

**Skape resultater(1=svært liten grad, 5=svært stor grad)**

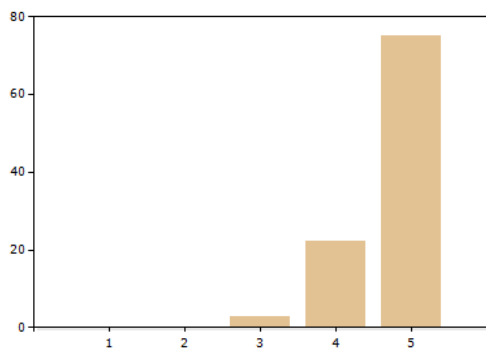
1	0.0%
2	2.8%
3	11.1%
4	33.3%
5	52.8%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



**q30 (q30) - 18a) Jeg er lojal til beslutninger (3)**

**Skape resultater(1=svært liten grad, 5=svært stor grad)**

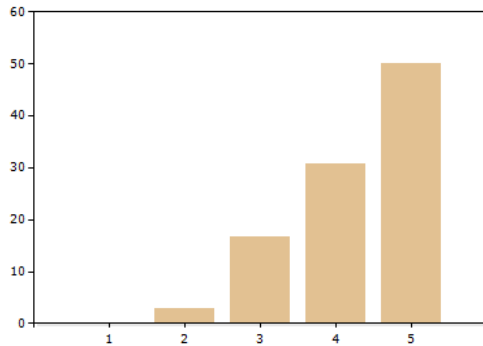
1	0.0%
2	0.0%
3	2.8%
4	22.2%
5	75.0%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



**q30 (q30) - b) I hvor stor grad opplever du at dette er viktig for din enhets måloppnåelse? (4)**

**Skape resultater(1=svært liten grad, 5=svært stor grad)**

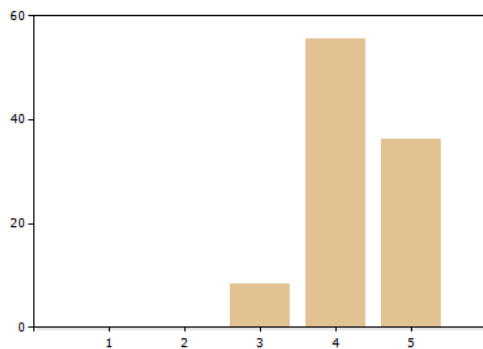
1	0.0%
2	2.8%
3	16.7%
4	30.6%
5	50.0%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



**q37 (q37) - 19a) Jeg klargjør mål og stiller realistiske forventninger til mine medarbeidere (5)**

**Skape resultater(1=svært liten grad, 5=svært stor grad)**

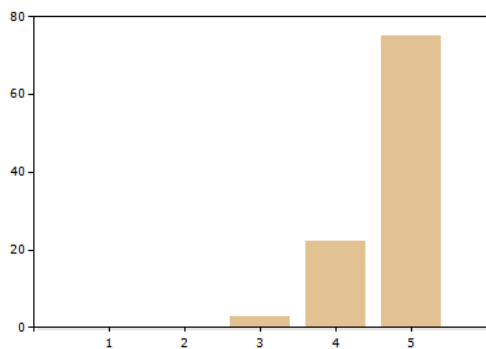
1	0.0%
2	0.0%
3	8.3%
4	55.6%
5	36.1%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



**q37 (q37) - b) I hvor stor grad opplever du at dette er viktig for din enhets måloppnåelse? (6)**

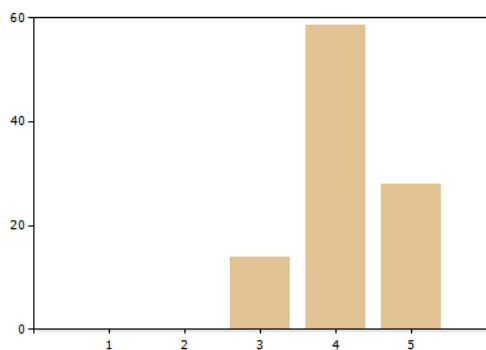
**Skape resultater(1=svært liten grad, 5=svært stor grad)**

1	0.0%
2	0.0%
3	2.8%
4	22.2%
5	75.0%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



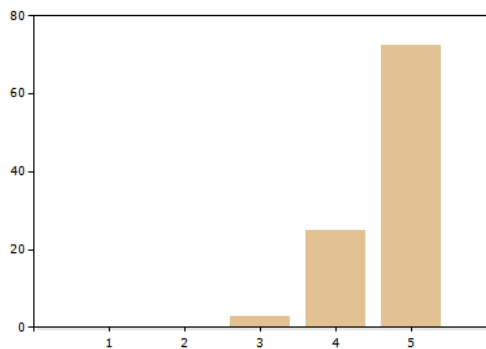
**q37 (q37) - 20a) Jeg sikrer effektiv ressursbruk (7)**  
**Skape resultater(1=svært liten grad, 5=svært stor grad)**

1	0.0%
2	0.0%
3	13.9%
4	58.3%
5	27.8%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



**q37 (q37) - b) I hvor stor grad opplever du at dette er viktig for din enhets måloppnåelse? (8)**  
**Skape resultater(1=svært liten grad, 5=svært stor grad)**

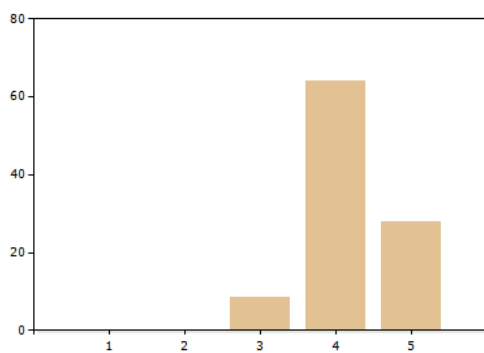
1	0.0%
2	0.0%
3	2.8%
4	25.0%
5	72.2%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



**q36 (q36) - 21a) Jeg mottar og gir tilbakemeldinger på atferd og leveranser (9)**  
**Skape resultater(1=svært liten grad, 5=svært stor grad)**

1	0.0%
2	0.0%
3	8.3%
4	63.9%
5	27.8%

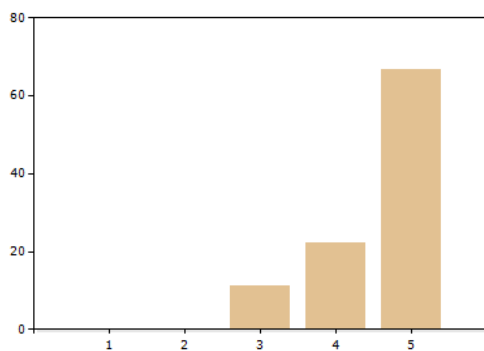
Total 100.0%



**q36 (q36) - b) I hvor stor grad opplever du at dette er viktig for din enhets måloppnåelse? (10)**

**Skape resultater(1=svært liten grad, 5=svært stor grad)**

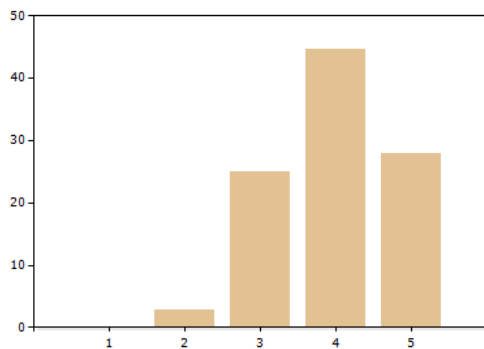
1	0.0%
2	0.0%
3	11.1%
4	22.2%
5	66.7%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



**q36 (q36) - 22a) Jeg leverer med kvalitet og til rett tid (11)**

**Skape resultater(1=svært liten grad, 5=svært stor grad)**

1	0.0%
2	2.8%
3	25.0%
4	44.4%
5	27.8%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>

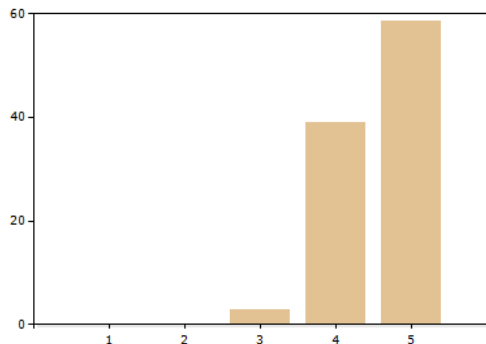


**q36 (q36) - b) I hvor stor grad opplever du at dette er viktig for din enhets måloppnåelse? (12)**

**Skape resultater(1=svært liten grad, 5=svært stor grad)**

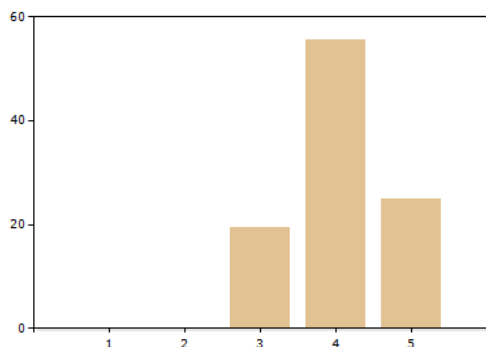
1	0.0%
2	0.0%
3	2.8%

4	38.9%
5	58.3%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



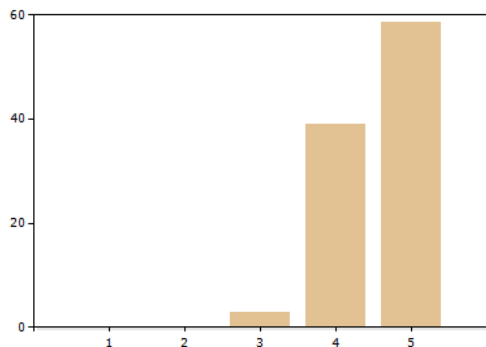
**q31 (q31) - 23a) Jeg tilrettelegger for samarbeid internt og eksternt (1)**  
**Utvikle medarbeidere og team(1=svært liten grad, 5=svært stor grad)**

1	0.0%
2	0.0%
3	19.4%
4	55.6%
5	25.0%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



**q31 (q31) - b) I hvor stor grad opplever du at dette er viktig for din enhets måloppnåelse? (2)**  
**Utvikle medarbeidere og team(1=svært liten grad, 5=svært stor grad)**

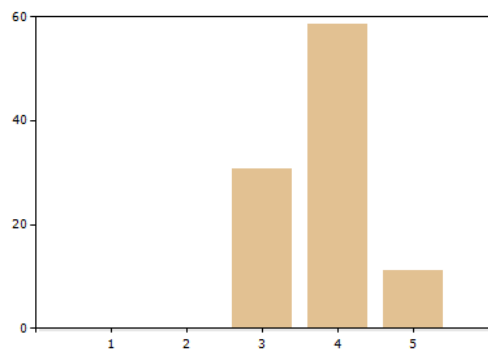
1	0.0%
2	0.0%
3	2.8%
4	38.9%
5	58.3%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



**q31 (q31) - 24a) Jeg skaper effektive og velfungerende team (3)**  
**Utvikle medarbeidere og team(1=svært liten grad, 5=svært stor grad)**

1	0.0%
---	------

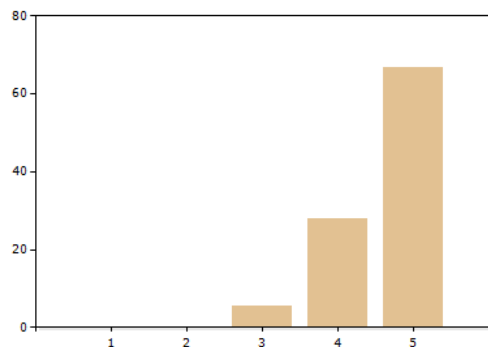
2	0.0%
3	30.6%
4	58.3%
5	11.1%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



**q31 (q31) - b) I hvor stor grad opplever du at dette er viktig for din enhets måloppnåelse? (4)**

**Utvikle medarbeidere og team(1=svært liten grad, 5=svært stor grad)**

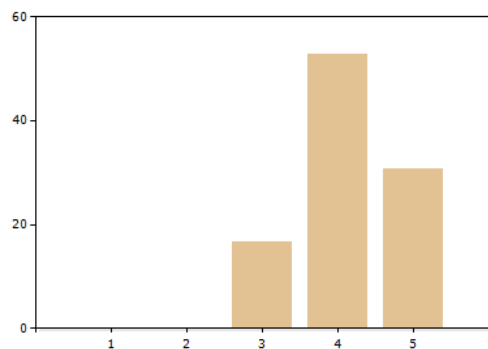
1	0.0%
2	0.0%
3	5.6%
4	27.8%
5	66.7%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



**q31 (q31) - 25a) Jeg er trygg, åpen og involverende i lederrollen (5)**

**Utvikle medarbeidere og team(1=svært liten grad, 5=svært stor grad)**

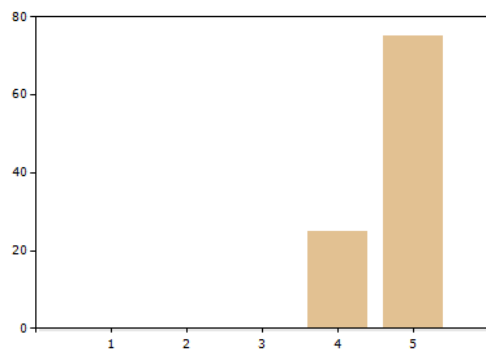
1	0.0%
2	0.0%
3	16.7%
4	52.8%
5	30.6%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



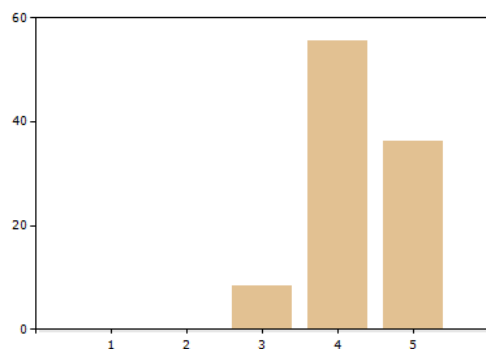
**q31 (q31) - b) I hvor stor grad opplever du at dette er viktig for din enhets måloppnåelse? (6)**

**Utvikle medarbeidere og team(1=svært liten grad, 5=svært stor grad)**

1	0.0%
2	0.0%
3	0.0%
4	25.0%
5	75.0%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>

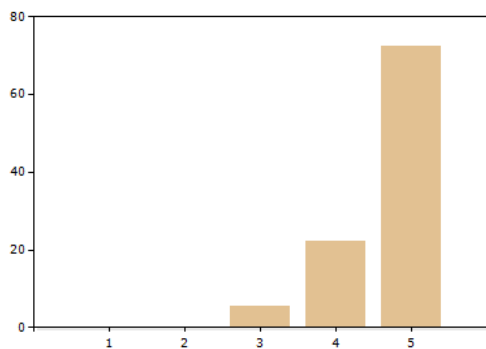
**q38 (q38) - 26a) Jeg støtter og viser omtanke (7)  
Utvikle medarbeidere og team(1=svært liten grad, 5=svært stor grad)**

1	0.0%
2	0.0%
3	8.3%
4	55.6%
5	36.1%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>

**q38 (q38) - b) I hvor stor grad opplever du at dette er viktig for din enhets  
måloppnåelse? (8)****Utvikle medarbeidere og team(1=svært liten grad, 5=svært stor grad)**

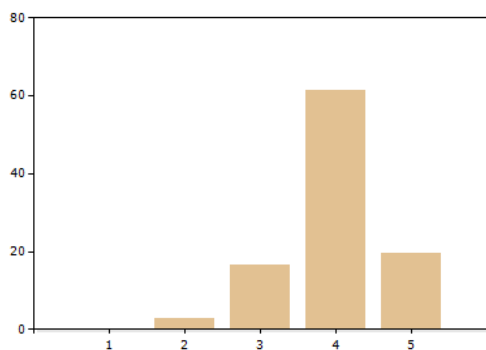
1	0.0%
2	0.0%
3	5.6%
4	22.2%
5	72.2%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>





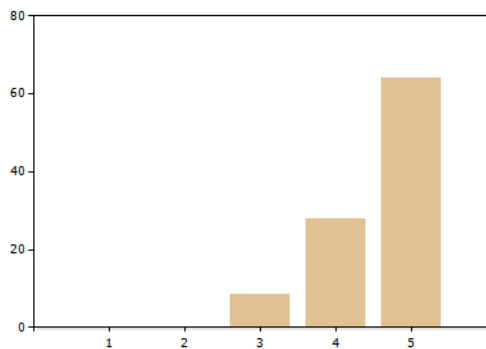
**q38 (q38) - 27a) Jeg motiverer ut fra den enkeltes behov og ståsted (9)  
Utvikle medarbeidere og team(1=svært liten grad, 5=svært stor grad)**

1	0.0%
2	2.8%
3	16.7%
4	61.1%
5	19.4%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



**q38 (q38) - b) I hvor stor grad opplever du at dette er viktig for din enhets måloppnåelse? (10)  
Utvikle medarbeidere og team(1=svært liten grad, 5=svært stor grad)**

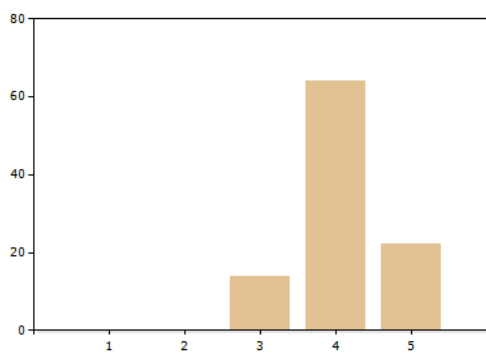
1	0.0%
2	0.0%
3	8.3%
4	27.8%
5	63.9%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



**q39 (q39) - 28a) Jeg er tilgjengelig, lyttende, interessert og anerkjennende (11)  
Utvikle medarbeidere og team(1=svært liten grad, 5=svært stor grad)**

1	0.0%
2	0.0%
3	13.9%
4	63.9%
5	22.2%

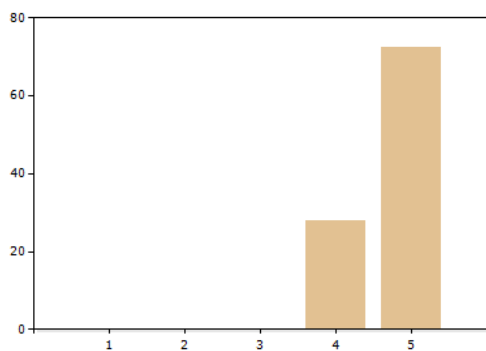
Total	100.0%
-------	--------



**q39 (q39) - b) I hvor stor grad opplever du at dette er viktig for din enhets måloppnåelse? (12)**

Utvikle medarbeidere og team(1=svært liten grad, 5=svært stor grad)

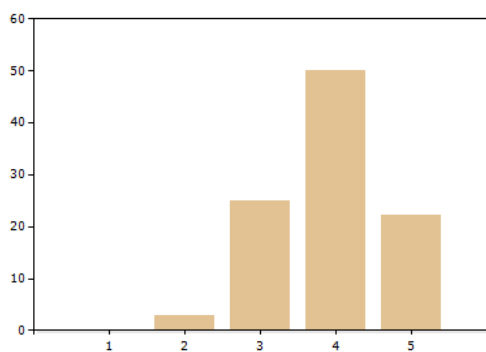
1	0.0%
2	0.0%
3	0.0%
4	27.8%
5	72.2%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



**q39 (q39) - 29a) Jeg tilrettelegger for utvikling av mine medarbeidere (13)**

Utvikle medarbeidere og team(1=svært liten grad, 5=svært stor grad)

1	0.0%
2	2.8%
3	25.0%
4	50.0%
5	22.2%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>

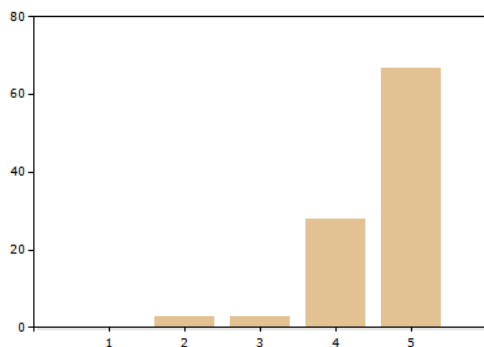


**q39 (q39) - b) I hvor stor grad opplever du at dette er viktig for din enhets måloppnåelse? (14)**

Utvikle medarbeidere og team(1=svært liten grad, 5=svært stor grad)

1	0.0%
2	2.8%
3	2.8%

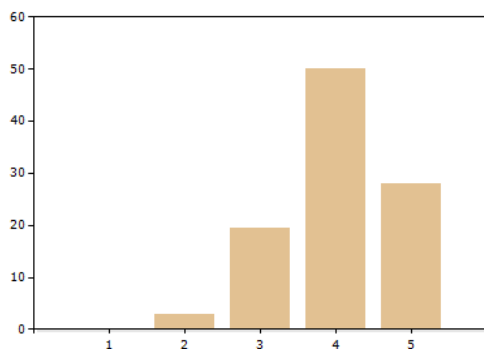
4	27.8%
5	66.7%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



**q32 (q32) - 30a) Jeg er løsningsorientert og stimulerer til forbedringer og nyskaping (1)**

Driver endring(1=svært liten grad, 5=svært stor grad)

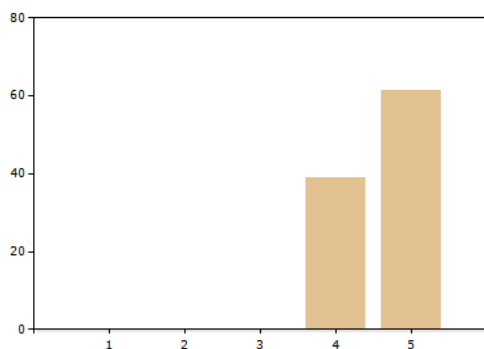
1	0.0%
2	2.8%
3	19.4%
4	50.0%
5	27.8%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



**q32 (q32) - b) I hvor stor grad opplever du at dette er viktig for din enhets måloppnåelse? (2)**

Driver endring(1=svært liten grad, 5=svært stor grad)

1	0.0%
2	0.0%
3	0.0%
4	38.9%
5	61.1%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>

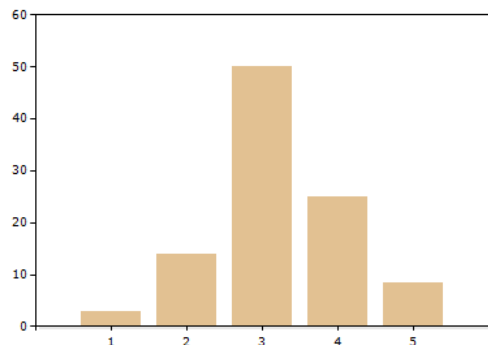


**q32 (q32) - 31a) Jeg utvikler meg faglig og er i forkant som leder (3)**

Driver endring(1=svært liten grad, 5=svært stor grad)

1	2.8%
---	------

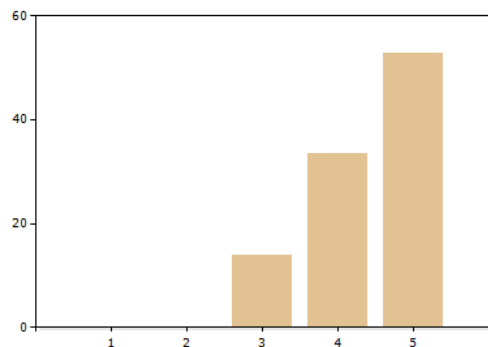
2	13.9%
3	50.0%
4	25.0%
5	8.3%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



**q32 (q32) - b) I hvor stor grad opplever du at dette er viktig for din enhets måloppnåelse? (4)**

**Driver endring(1=svært liten grad, 5=svært stor grad)**

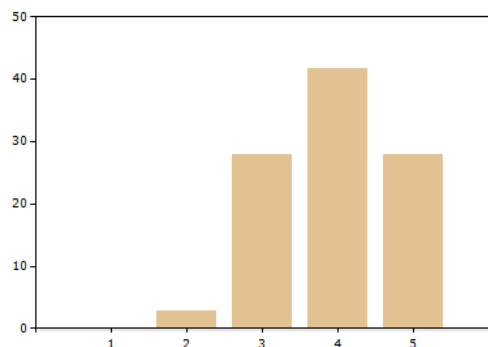
1	0.0%
2	0.0%
3	13.9%
4	33.3%
5	52.8%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



**q41 (q41) - 32a) Jeg tar i bruk nye arbeidsformer (5)**

**Driver endring(1=svært liten grad, 5=svært stor grad)**

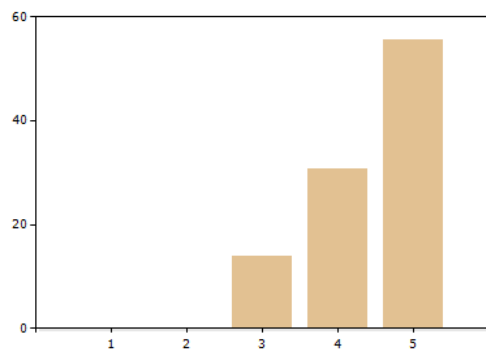
1	0.0%
2	2.8%
3	27.8%
4	41.7%
5	27.8%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



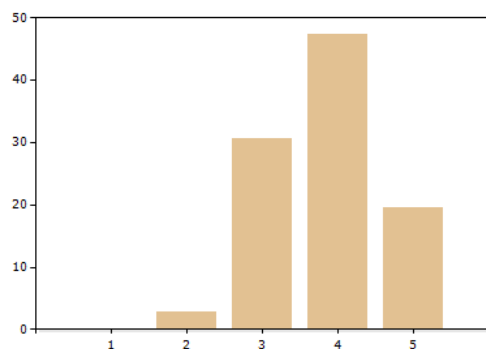
**q41 (q41) - b) I hvor stor grad opplever du at dette er viktig for din enhets måloppnåelse? (6)**

**Driver endring(1=svært liten grad, 5=svært stor grad)**

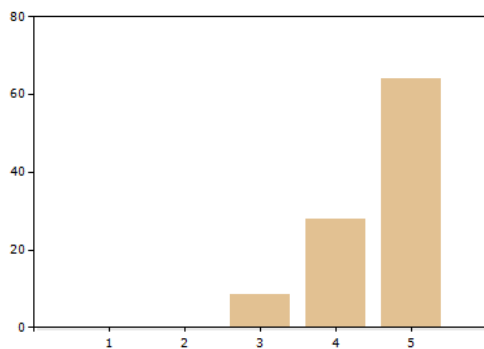
1	0.0%
2	0.0%
3	13.9%
4	30.6%
5	55.6%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>

**q41 (q41) - 33a) Jeg sprer arbeidsglede og løfter fram suksesshistorier (7)  
Driver endring(1=svært liten grad, 5=svært stor grad)**

1	0.0%
2	2.8%
3	30.6%
4	47.2%
5	19.4%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>

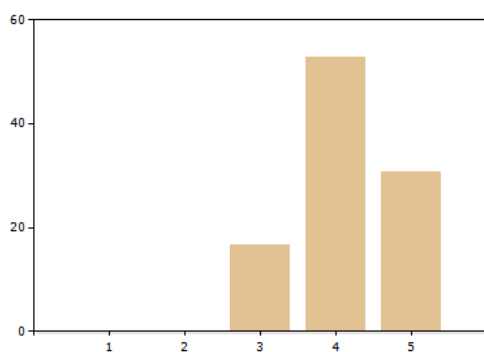
**q41 (q41) - b) I hvor stor grad opplever du at dette er viktig for din enhets  
måloppnåelse? (8)  
Driver endring(1=svært liten grad, 5=svært stor grad)**

1	0.0%
2	0.0%
3	8.3%
4	27.8%
5	63.9%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



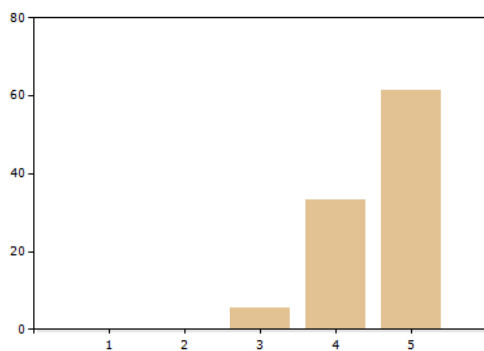
**q40 (q40) - 34a) Jeg deler kunnskap og lærer av andre (9)**  
 Driver endring(1=svært liten grad, 5=svært stor grad)

1	0.0%
2	0.0%
3	16.7%
4	52.8%
5	30.6%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



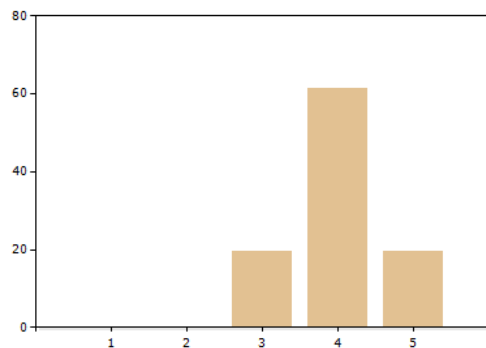
**q40 (q40) - b) I hvor stor grad opplever du at dette er viktig for din enhets måloppnåelse? (10)**  
 Driver endring(1=svært liten grad, 5=svært stor grad)

1	0.0%
2	0.0%
3	5.6%
4	33.3%
5	61.1%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



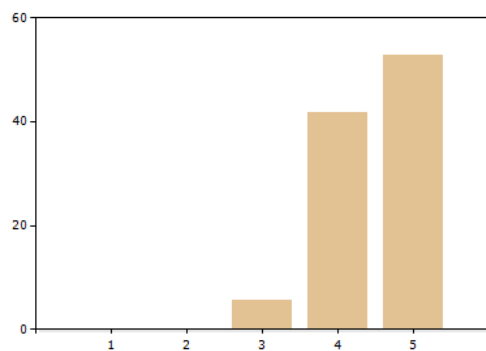
**q40 (q40) - 35a) Jeg utfordrer meg selv og mine medarbeidere (11)**  
 Driver endring(1=svært liten grad, 5=svært stor grad)

1	0.0%
2	0.0%
3	19.4%
4	61.1%
5	19.4%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>



**q40 (q40) - b) I hvor stor grad opplever du at dette er viktig for din enhets måloppnåelse? (12)**  
**Driver endring(1=svært liten grad, 5=svært stor grad)**

1	0.0%
2	0.0%
3	5.6%
4	41.7%
5	52.8%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>







## Oversikt svar på åpne spørsmål

q33 : a) Det jeg opplever at jeg lykkes best med som leder i Skatt nord	q43 : b) Det jeg opplever som mest krevende som leder i Skatt nord
kontoret oppnår tildels svært gode resultat på de fleste områder	Stadig økende fokus på "ikke-produktive" oppgaver.
jeg ser medarbeiderne mine og at de har tillit til meg.	jeg har for stort personalansvar, for mange medarbeidere og likevel for få ressurser til å få utført alt arbeidet på en god måte.
mine medarbeidere er engasjerte og ønsker å lykkes på arbeidsområdene.	ressurs-situasjonen hele tiden svinger
Jeg har bidratt til å strukturere arbeidsmetodikk og informasjonsflyt, samt at jeg har klart å involvere flere medarbeidere ved å gi dem ansvar.	Mange plikter/oppgaver tillagt ledere er basert på fysisk nærhet til medarbeiderne. Dette vanskeliggjør arbeidet når jeg driver utstrakt bruk av fjernledelse og at antallet ansatte direkte underlagt meg er i meste laget.
vi har et godt arbeidsmiljø og jobber effektivt	det er mye uforutsigbarhet rundt stillinger og økonomi.
Velfungerende lederteam Tett på medarbeiderne Resultatskaping/ -oppnåelse Omsorg Samarbeid med andre	Manglende strategi for egen region Manglende prioriteringer i styringssignalene Høyt ambisjonsnivå Mye møter som ikke resulterer i besluttede handlinger
Jeg skaper resultater i min enhet samt at medarbeiderne markerer tilfredshet bla gjennom høye score på medarbeiderundersøkelsen. Der var anonymiteten borte..	Jeg aldri blir ajour. Evnen til samhandling ikke er til stede - det blir mest fine ord på ledersamlinger..
klargjøre felles mål for enheten	ressurser, spesielt økonomiske, er begrensede og jeg har begrenset mulighet til å tilby goder som oppleves som belønning av de ansatte.
evner å omsette planer til konkrete handlinger.	rammebetingelsene er begrenset i stor grad.
jeg involverer og viser stor tillit til mine medarbeidere og gir ansvar og på den måten skaper vi gode resultater. Tror også jeg er åpen og fleksibel som bidrar til at vi i fellesskap skaper de beste resultater under gitte rammevilkår.	rammebetingelsen er så dårlige og den detaljstyringen som jeg mener å se nå. Handlingsrommet innenfor de områder vi skal levere resultater på er blitt mindre og mindre de senere år. Handlingsrommet for personaldelen er imidlertid stort men kan dessverre begrenses av gitte rammevilkår som ressurser.
Synliggjort betydningen av samarbeid og egen avdelings viktighet	Det er langt mellom liv og lære. Har også en usikkerhet i forhold til etatens toppledelse.
jeg tenker helhet og har forståelse og innsikt i regionens aktiviteter	å skulle prioritere blant oppgaver når ressursene er for små
jeg har tillit, er lydhør, skaper engasjement og stå-på-vilje for å lykkes	jeg må viderebringe avgjørelser som er tatt "over hodet på meg" og som igjen rokkerer på fokus
skaper et godt og kompetent arbeidsmiljø	det er uklar organisering og manglende fullmakter gjennom budsjett
gruppen leverer gode resultater og bidrar på en god måte til den totale måloppnåelsen i regionen.	vi er for fragmenterte i oppgaveløsningen og det bidrar til at vi er for lite personell på de højest prioriterte områdene (får ikke ro til å fullføre oppgaven som planlagt).
enheten leverer de tjenester og den service som etterspørres og at de har den kvalitet som er nødvendig.	det etterspørres flere leveranser enn det enheten har kapasitet til og at det er utfordrende å makte alle ulike arbeidsoppgaver med tilgjengelig tid og ressurser.
jeg er opptatt av hvordan vi som region kan bli bedre, selv om det betyr at egen enhet ikke får maksimal uttelling	resultatkravene er så overveldende at det er vanskelig å skape entusiasme og motivasjon til disse
medarbeiderne utvikler seg og trives i jobben, og sammen skaper vi best mulige resultater.	arbeidsoppgavene blir for mange og for komplekse - og dermed opplever både jeg og medarbeiderne at vi ikke lykkes med å nå våre resultatmål

jeg får folk til å trives og jobber for at vi skal utvikle oss til å bli gode team som oppnår gode resultater.	Mye av tiden går til feks. å besvare epost eller gjøre adm. oppgaver fra mange ulike hold (SKD, Adm, SITS ol) Summen gjør at det blir lite tid til utvikling, strategisk tenkning og planlegging av interne møter etc.
målene oppnås	samarbeid er krevende
jeg har fått gruppen til å tenke mer helhetlig og at den enkelte tar større ansvar for sin del av oppgavene.	det er mange adm. oppgaver som må gjøres, gjerne flere ganger av så lik art at det er vanskelig å skille disse fra hverandre.
tilross for knappe ressurser så gjør vi en god jobb på fastsetting og jeg har fornøyde medarbeidere.	jeg har stadig dårlig samvittighet for alt jeg burde, men ikke får gjort. Så er jeg for "dårlig" på administrative systemer.
bidra til helhetlig forståelse når det er påtakelig!	hverdagen domineres av detaljer og adm. At man i større og større grad styres i hverdagen.
vi har oppnådd høy effektivitet i avdelingen og har en velfungerende ledergruppe	Sammenhengen oppgaver/ressurser er utilfredsstillende, en sterk detaljstyring og stort arbeidspress
Dialogen med medarbeidere og samarbeidspartnere. Anerkjent lederstil og gjennomslagskraft.	Tidspress, manglende slakk til å ta ting litt mer ad hoc. Krever mye planlegging for å få ulike gjøremål til å gå i hop. Krevende koordineringsoppgaver, liten tue kan velte store lass :)
vi går en utfordrende og spennende framtid i møte.	Bemanningen ikke står i stil til oppgavemengden.
Fått til en velfungerende gruppe som sammen når sine mål.	Bli god nok på å gi ros og anerkjennelse.
jeg lytter og prøver å ta mine medarbeidere på alvor, men samtidig tar en avgjørelse når den må tas.	å klare å få oppgavene gjort når vi er så skviset på ressurser. Det holder hårdt enkelte gang når alle vil at deres oppgaver skal prioriteres først. At ikke medarbeiderne ikke skal få tid til utvikling (gjøre kontroll oppgaver) og over lang tid sitte med basisoppgaver.
Skape resultater i samarbeid med medarbeidene.	Stramme rammevilkår
jeg prøver å skape en kultur for å gi den enkelte medarbeider mulighet til å utvikle seg for å yte sitt beste.	ressurssituasjonen ikke er god i forhold til de leveransekravene vi har.
gruppen har levert i forhold til planene, har klart å se region Nord som en helhet. Fremgang på medarbeiderundersøkelsen. Riktig fokus.	jeg ikke ser alle medarbeiderne - fjemledelse.
vi oppnår gode resultater med begrensede ressurser.	ressursituasjonen er vanskelig og viktige utviklingsoppgaver nedprioriteres og er til dels fraværende.
mine medarbeidere føler seg sett og verdsatt for den jobben de gjør.	man i for liten grad har reell påvirkningsmulighet på arbeidsområder og dimensjoneringen av disse.
Jeg er trygg, tydelig og tett på. Jeg sprer glede i vårt arbeidsmiljø, er lyttende og gir ris/ros etter behov. (Tilbakemeldinger fra medarbeidere, medarbeiderundersøkelsen samt egen refleksjon)	Mange beslutninger foretaes på ett høyere ledernivå og er vanskelig å påvirke. F.eks tilsetninger, utforming av lokaler, budsjett mv.
jeg som ny leder har fått samlet gruppen og vi arbeider som et team.	jeg ikke har budsjettstyring og ingen påvirkning i forhold til bl.a nyttilsetninger. Avgjørelser tas på et nivå over meg uten å ha kjennskap til min gruppe.
jeg har god kommunikasjon med mine medarbeidere	Er at jeg reelt sett har liten påvirkningskraft på avgjørelser som berører min gruppe da det meste besluttet på nivået over gruppelederne. Jeg synes etaten på denne måten undergraver all god lederkompetanse gruppelederne innehar. I tillegg ser man ikke viktigheten i at gruppelederne kjenner sin gruppe og sine medarbeidere best

q44 : c) Det jeg opplever som det beste med skatteetatens ledelsesplattform	q45 : d) Det jeg opplever som det mest krevende med skatteetatens ledelsesplattform
b	b
Jeg presses til å gjøre ting på en annen - og bedre - måte enn jeg ville gjort av meg selv.	d.s.: Jeg presses til å gjøre ting på en annen - og bedre - måte enn jeg ville gjort av meg selv.
jeg har muligheten for å utvikle meg	det ikke er lett å påvirke beslutninger ovenfra
plattformen er basert på verdier jeg mener er viktige og ønsker å strekke meg etter.	jeg må innse at personlige leveranser aldri kan bli 100% på alle aspekter
tanken er god	lite ressurser gjør det vanskelig
Fokus på relasjon til de en leder	Nytanking - vanskelig å finne riktig balanse mellom produksjon og utvikling (strategisk)
Tydelig retning - hva skal vi være	det er form ange kokker som er å koker på samme suppa med uklar agenda
den setter fokus på mange ulike forhold.	innholdet i enkelte begreper er ikke definsert og enkelte er kanskje ikke like relevante.
den gir en veldig riktig retning.	den er umulig å etterleve fullt ut.
At det er nedfelt at vi faktisk skal bruke tid både på utvikling av kultur og ikke minst relasjoner mellom mennesker som vil etter min vurdering gi totalt sett bedre resultater på i allefall lengre sikt.	Følere at ord ikke er i samsvar med handlinger og direkte styringssignaler som blir gitt. Videre synes jeg det er vanskelig å alltid se en helhetlig tenking omkring gitt prioritert oppgave. Enkelt elementer blir til tidere dratt uta av sin sammenheng og gitt en fokus som jeg av og til undrer meg over.
Medarbeiderne skal være i fokus ( omtanke, anerkjennelse og stolthet )	For stor avstand mellom plattformen og den mulighet jeg har til å følge opp og gjennomføre tiltak.
den er enkel og faktisk veldig bra !	det blir liten tid i hverdagen til å være leder, og mye tid går til administrasjon
den er gjort kjent og at den forplikter.	ma må se individene og tilpasse sin tydelighet ifm til det
den bygger på på sunne og inkluderende prinsipper	byrkrati og uklare fullmaktterr hemmer en effektiv og profesjonell lederutøvelse
den gir en tydelig retning for hvilke ledere etaten vil ha og en god ledertråd for oss alle i den daglige utøvelsen av ledelse.	det er umulig å kunne si at slik gjør jeg det. Det er umulig å kjenne seh 100% igjen i alle (kanskje for mange gode "ønsker").
den tydeliggjør hva vi som ledere bør ha fokus på for å lykkes som gode ledere.	i den hektiske hverdag er vanskelig å få tid til å etterleve intensjonene og oppfylle de forventingene som stilles.
Den synliggjør forventninger til oss som ledere	man ikke i større grad legger til rette for personlig utvikling gjennom lederutviklingstiltak
den er tydelig på verdier, medarbeideutvikling og nytenkning	den ikke er i samsvar med den komplekse hverdagen - hvor ressursmangel, krisehåndtering og restansstress dominerer virkeligsbildet.

den har gode intensjoner.	Man skal ha tid til å reflektere over den om man skal innføre den i praksis.
den har fokus på utvikling	utvikling er en tålmodighetsprøve
den kan brukes for å synliggjøre hva som forventes av oss og at dette gjenspeilser hva vi må få medarbeiderne til å levere.	det er lite tid til egenutvikling i arbeidstiden. Må bruke fritiden til kompetanseheving. Mange krav til hva vi skal levere men etaten tar lite ansvar for tilrettelagt lederopplæring.
Vi vet hva som forventes av oss.	Vi har dårlig økonomisk handlingsrom slik at vi ikke alltid synes at vi klarer å tilfredsstille forventningene til oss. Noen aktiviteter koster penger.
denne er felles for alle lederne i Sakteetaten.	den ikke aaltid er lett å oppfylle.
den er utfordrende og gir retning framover	den kan bli fine ord
Helheten. Kravene og forventninger knyttet til ledelse er riktige og viktige.	Endringsledelse er innbakt i ledelsesplattformen. Tid, rom og kapasitet til endringsarbeid oppfatter jeg likevel betydelig undervurdert. Gode interne team- og gruppeprosesser er vesentlig for å få til omforente og varige endringer.
jeg føler trygghet sammen med de andre lederne.	det krever at alle står sammen og tenker helhetlig.
at vi skal kjennetegnes ved raushet og akseptere forskjellighet	at jeg har for liten påvirkningsmulighet til premiering
Det er å få være med å påvirke hvordan vi jobber for å få til gode resultater	vi skal klare resultatene med de ressursen vi har tilgjengelig. At vi ikke vet hvor mange medarbeidere vi til enhver tid skal være og kan forvente oss at vi får tilsatt når noen slutter. Må hele tiden forsvare det at vi må legge bort oppgaver som for oss er viktig men at det ikke er resultat krav på disse.
Klare og tydelige mål	Der er stramme rammer for kompetanse og utviklingsmuligheter.
den er oversiktlig	jeg ikke har deltatt i noen opplæring og har derfor ikke har det nære forholdet til den.
den er felles, vi vet hva som forventes av oss.	jeg ikke klarer å følge opp - bruke den mer aktivt.
jeg synes den er en god beskrivelse av hva vi ønsker.	den er vanskelig å omsette i praktisk handling siden vi i praksis er undergitt en meget sterk sentralstyring helt ned på detaljnivå.
man får en bevissthet rundt ønsket adferd.	ikke alle ønskede situasjoner er mulig å oppnå.
Vise retning	Oppnå resultater
.	jeg har liten innflytelse som leder på avgjørelser som tas over meg.
mange fine ord, men liten mulighet for faglig utvikling på grunn av manglende ressurser (TID OG PENGER)	.