

Hverdagsmagi i Skatt Midt-Norge

*En oppgave om kreativitet, improvisasjon og innovasjon
i norsk skatteforvaltning*

av

Bjørn Morten Baglo

og

Christian Langvatn

Avhandling avlagt ved Handelshøjskolen i København (CBS)
og Institut for Uddannelse og Pædagogik, Aarhus Universitet (DPU)
for graden

Master of Knowledge and Innovation Management
(Master i Kunnskaps- og Innovasjonsledelse)

2012



SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV MASTER-/BACHELOR-/KANDIDAT- OG PROSJEKTOPPGAVER

Forfatter(e): Bjørn Morten Baglo

Christian Langvatn

Tittel: Hverdagsmagi i Skatt Midt-Norge

Studieprogram: Master i Kunnskaps- og Innovasjonsledelse

Kryss av:

Vi/jeg samtykker i at oppgaven gjøres tilgjengelig på høgskolens bibliotek og at den kan publiseres på internett i fulltekst via BIBSYS Brage, HiNTs åpne arkiv

Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre
Kan frigis fra: _____

Dato: 29. august 2012


Bjørn Morten Baglo


Christian Langvatn

Forord

Vi arbeider til daglig i to ulike tjenesteskapende offentlige organisasjoner. Bjørn Morten Baglo i Helse Midt-Norge IT og Christian Langvatn i innkrevingsavdelingen i Skatt Midt-Norge (SKMI). Fokuset på forbedring av arbeidsprosesser er stort i begge organisasjonene. Gjennom mastergraden i Kunnskaps- og Innovasjonsledelse ble vi utfordret til en analytisk og kritisk refleksjon over endringsprosessene i organisasjonene våre. Dette ble utgangspunktet for masteroppgaven. SKMI var i gang med et forbedringsarbeid og ble valgt som case. Ganske tidlig dukket begrepet *hverdagsmagi* opp. Hvordan kan vi utfordre den etablerte forbedringskulturen ved hjelp av kreativitet, improvisasjon og innovasjon som virkemiddel? Kan vi legge til rette for hverdagsmagi i en arbeidshverdag hvor endringskrav og endringsprosesser kan oppleves som krevende og forstyrrende for medarbeiderne? Disse spørsmålene ble raskt drivkraften i arbeidet vårt.

Fokuset har vært å skrive en oppgave som er praktisk rettet og som kan brukes av ledere som står foran eller i endringsprosesser. Vi håper den kan bidra til å løse konkrete utfordringer, og at den kan fungere som grunnlag for undring og refleksjon.

Vi har hatt gleden av et nært og godt samarbeid med kunstner og medstudent *Björg Eigard*. Hun likte idéen vår og ble med oss i undringen og søken etter hverdagsmagi i Skatt Midt-Norge. Flere av bildene vi bruker i oppgaven er laget av henne. Takk for turen Björg!

Takk også til alle ledere og medarbeidere i innkrevingsavdelingen i Skatt Midt-Norge som tålmodig, undrende og konstruktivt tok i mot oss og lot oss forske på arbeidshverdagen deres. En stor takk rettes til familiene våre også. De har støttet oss gjennom hele studiet, lest korrektur på oppgaven vår og gitt oss rom i hverdagen til å være mastergradstudenter.

Vi takker også medstudenter og forelesere som har bidratt til at studiet ble så bra som vi hadde håpet på. Takk for gode diskusjoner, refleksjoner og utfordringer. Sist men ikke minst: En stor takk til veilederen vår Kjell Åge Gotvassli - en tålmodig, sindig og konkret veileder av beste sort. Tusen takk skal du ha!

Bjørn Morten Baglo og Christian Langvatn

Verdal/Trondheim august 2012

Sammendrag

Bakgrunn: Skatteetaten er i forandring. Ressursene blir færre, mens arbeidsoppgavene består. Forventningene fra brukere og politikere øker. Som et svar på dette, ble det Leaninspirerte programmet Kontinuerlig forbedring innført. Skattedirektøren forventer at programmet gir en effektivisering på 15 % innen 2015. Vi stilte oss spørsmålet: Er Kontinuerlig forbedring den beste endringsstrategien for å møte denne forventningen?

Forskningsopplegget: Vi ville prøve en annen endringsstrategi. For oss var det viktig å variere virkemiddelbruken, inkludere medarbeidere på en slik måte at de blir drivere for prosessen, legge til rette for kunnskapsutvikling, bryte med den etablerte endringsstrategien og gjennomføre forskningsopplegget i innkrevingsavdelingen i Skatt Midt-Norge. Valget falt på aksjonsforskning, og vi reiste problemstillingen: *Hvordan legge til rette for kontinuerlige endringsprosesser i innkrevingsavdelingen i Skatt Midt-Norge ved hjelp av aksjonsforskning som endringsstrategi?* Vi la opp til fem ulike forskningssykluser. 1: *Nullpunktsintervju* for å finne status quo, 2: *Askeladden* for å starte deframingsprosessen, 3: *Bildereferat* for å utfordre og utvikle medarbeidernes evne til refleksjon, 4: *En annerledes arbeidsdag* med fokus på åpenhet, trygghet, kreativitet og intuisjon og 5: *Avsluttende intervju* for å kartlegge funnene våre.

Funn og konklusjoner: Hovedfunnet vårt er at en leder som ønsker å innføre en endringsstrategi som bryter med den etablerte kulturen, bør arbeide med dette som to separate prosesser. Åpenhet ser ut til å være en forutsetning for trygghet, som igjen ser ut til å være en forutsetning for endring. Vi mener å kunne vise at en leder som bevisst arbeider med åpenhet som virkemiddel for å etablere trygghet har bedre sjanser for å lykkes i endringsarbeidet enn en som ikke gjør det. Aksjonsforskning ser ut til å være en god endringsstrategi for å oppnå dette.

Vi mener at intuisjon og refleksjon er egenskaper som kan trenes opp. Med riktig stimulering og utfordring kan dette bidra til læring og kunnskapsutvikling i et sosiokulturelt perspektiv.

Kreativitet, improvisasjon, åpenhet og trygghet kan bidra til *hverdagsmagi* i endringsprosessen i innkrevingsavdelingen i Skatt Midt-Norge.

FORORD	3
SAMMENDRAG	4
1 BAKGRUNN OG PROBLEMSTILLING	11
1.1 Innledning	11
1.2 Bakgrunn for problemstillingen.....	12
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål	12
1.4 Hvorfor valg av aksjonsforskning?.....	13
1.5 Innkrevingsavdelingen i Skatt Midt-Norge	13
1.6 Oppgavens oppbygging	15
2 TEORETISKE PERSPEKTIVER	16
2.1 Hva er endring?	16
2.2 Endringsstrategier i organisasjoner	18
2.2.1 Lederen sine utfordringer	20
2.2.2 Gruppen sine utfordringer	21
2.3 Lean	24
2.3.1 Leanprinsippene	24
2.3.2 Sløserier - Muda	26
2.4 Kontinuerlig forbedring	26
2.4.1 Prosess – god flyt og samhandling	27
2.4.2 Ledelse – vise retning	27
2.4.3 Medarbeiderskap – i vekst	27
2.4.4 Kultur - lagånd	28
2.4.5 Tavlemøter	28
2.5 En sammenligning av KF og Lean	29
2.6 Er det rom for kreativitet i Lean og Kontinuerlig forbedring?	30

2.7	Improvisasjon og kreativitet.....	31
2.8	Innovasjon	33
2.8.1	Forutsetninger for innovasjon.....	33
2.8.2	Prosessinnovasjon.....	34
2.8.3	Inkrementell innovasjon.....	35
2.9	Er Kontinuerlig forbedring innovasjon?	35
2.10	Følelser og ledelse. Trygghet og åpenhet.	37
2.11	Ulike perspektiver på kunnskapsutvikling.....	38
2.11.1	Strukturperspektivet	39
2.11.2	Sosiokulturelt perspektiv	39
2.11.3	Den tredje vei.....	40
2.12	Oppsummering kapittel 2	41
3	AKSJONSFORSKNING SOM STRATEGI FOR ENDRING.....	42
3.1	Hva er Aksjonsforskning som fenomen?.....	43
3.1.1	Aksjonsforskning som metodologi	43
3.1.2	Hvordan drives Aksjonsforskning?	44
3.1.3	Aksjonsforskning og planlagt endring	46
3.2	Ulike typer aksjonsforskning	47
3.3	Maktrelasjoner.....	48
3.4	Aksjonsforskning - Strategi E eller O?	49
3.5	Oppsummering kapittel 3.....	50
4	GJENNOMFØRING AV AKSJONSFORSKNINGEN.....	51
4.1	Rollene våre	52
4.1.1	Forskning på egen organisasjon	52
4.1.2	To forskere med ulike roller	55
4.2	Case	55
4.2.1	Kvalitativ case studie	55

4.3	Hva gjorde vi?	56
4.4	Oppsummering kapittel 4.....	57
5	SYKLUS 1: NULLPUNKTSINTERVJU	58
5.1	Presentasjon av empiri.....	59
5.1.1	Spontane tanker om KF som endringsprosess	60
5.1.2	Tanker om tavlemøtene	60
5.1.3	Konsekvenser for effektiviseringen	61
5.1.4	Egne bidrag og holdninger til KF som endringsprosess.....	61
5.1.5	Opplevd handlingsrom og rom for kreativitet.....	62
5.1.6	Kunnskapsdeling i SKMI.....	63
5.2	Analyse	64
5.3	Egne refleksjoner over syklus 1	72
5.4	Delkonklusjoner	73
6	SYKLUS 2: ASKELADDEN.....	75
6.1	Presentasjon av empiri.....	77
6.1.1	Oppsummering fra gruppepresentasjonene	77
6.1.2	Avslutningsrefleksjoner	78
6.2	Analyse	80
6.3	Egne refleksjoner over syklus 2	82
6.4	Delkonklusjoner	84
7	SYKLUS 3: TAVLEMØTER OG BILDEREFERAT	86
7.1	Presentasjon av empiri.....	88
7.1.1	Bildereferat som møterefertat. Gir bildereferat mening?.....	88
7.1.2	Utfordringer med bildereferatene	89
7.1.3	Hva husker folk best fra bildereferatene?	89
7.1.4	Tid til refleksjon	90
7.1.5	Kreativitet.....	90
7.1.6	Kunstnerens tilstedeværelse	91

7.2	Analyse	91
7.3	Egne refleksjoner over syklus 3	94
7.4	Delkonklusjoner	95
8	SYKLUS 4: EN ANNERLEDES ARBEIDSDAG I SKML.....	97
8.1	Presentasjon av empiri.....	101
8.1.1	Åpenhet.....	101
8.1.2	Kultur for endring.....	101
8.1.3	Tvangssalgsgruppen	101
8.1.4	Redesign av tavlen.....	102
8.1.5	Kunnskapsutvikling.....	102
8.1.6	Kritiske bemerkninger	103
8.2	Analyse	103
8.3	Egne refleksjoner over syklus 4	105
8.3.1	Generelle refleksjoner.....	105
8.3.2	Refleksjoner til tvangssalgsgruppen.....	106
8.3.3	Refleksjoner til redesign av tavlen	106
8.4	Delkonklusjoner	107
9	SYKLUS 5: AVSLUTTENDE INTERVJU.....	108
9.1	Presentasjon av empiri.....	109
9.1.1	Tilbakeblikk.....	109
9.1.2	Opplevelse av endringer.....	109
9.1.3	Opplevd handlingsrom	110
9.1.4	Opplevelsen av kreative prosesser.....	111
9.1.5	Åpenhet og trygghet	111
9.1.6	Avslutningshypotese	112
9.2	Analyse	113
9.3	Egne refleksjoner over syklus 5	116
9.4	Delkonklusjoner	116

10 HOVEDKONKLUSJON OG VEIEN VIDERE	118
10.1 Hverdagsmagi?	118
10.2 Aksjonsforskning som endringsstrategi.....	119
10.3 Metarefleksjon	120
10.3.1 Innhold	120
10.3.2 Prosessen	121
10.3.3 Premissene.....	121
10.3.4 Veiene videre	122
11 REFERANSER.....	123
12 LISTE OVER TABELLER OG FIGURER.....	126
13 VEDLEGG	127
13.1 Intervjuguide syklus 1	127
13.2 Intervjuguide syklus 5	128

“So many people live within unhappy circumstances and yet will not take the initiative to change their situation because they are conditioned to a life of security, conformity, and conservatism, all of which may appear to give one peace of mind, but in reality nothing is more damaging to the adventurous spirit within a man than a secure future. The very basic core of a man’s living spirit is his passion for adventure. The joy of life comes from our encounters with new experiences, and hence there is no greater joy than to have an endlessly changing horizon, for each day to have a new and different sun.”

Jon Krakauer - Into the Wild (1996)

1 Bakgrunn og problemstilling

1.1 Innledning

Tendensen og signalene fra det politiske miljøet i Norge kan tyde på at Skatteetaten får mindre tildelinger over statsbudsjettet i årene som kommer. Samtidig antas at arbeidsoppgavene som skal løses verken blir enklere i omfang eller færre i antall. Som en konsekvens av dette besluttet Skattedirektør Svein Kristensen i 2009 at Kontinuerlig forbedring (KF) skulle innføres som arbeids- og ledelsesverktøy i både Skattedirektoratet og Skatteetaten. Skattedirektøren forventer en effektiviseringsgevinst på 15 % som følge av innføringen (Skattedirektoratet, 2010).

KF er en måte å tenke og jobbe på som handler om å kontinuerlig lete etter forbedringspotensial i eksisterende arbeidsprosesser. Forbedringene skal skje skrittvis. Målsettingen er å skape en mer effektiv skatteetat ved å forenkle arbeidsprosessene. Arbeidsprosessene skal etter forbedringen bli rimeligere, raskere og bedre (Skattedirektoratet, 2012). Forbedringstiltakene skal beskrives og effektene skal måles.

Kontinuerlig forbedring i Skatteetaten er organisert som et program. Programmet ledes og styres av Skattedirektoratet. Programmet er ansvarlig for utvikling av prosessveiledere, opplæring av ledere, koordinering mellom de ulike regionene og avdelingene, faglige avklaringer og oppfølging av effektiviseringsgevinstene.

Alle ledere i Skatteetaten er pålagt å gjennomføre opplæring og ta i bruk KF (se kapittel 2.4). Opplæringen av ledere foregår i tre ulike faser. I hver fase er det samling hos Skattedirektoratet med metodegjennomgang, opplæring i bruk av ulike måleverktøy, gjennomgang av besluttet forbedringstiltak og lederopplæring.

Medarbeiderne får opplæring av sin nærmeste leder. Det er lederen som skal lede arbeidet med KF lokalt, iallfall i oppstartsfasen. I hver region er det flere prosessveiledere som kan hjelpe lederen med gjennomføringen. Kulturen i Skatteetaten skal gjennomsyres av en tro på at alt alltid kan forbedres, og at endringene skal gjennomføres trinnvis for å være i forkant og redusere behovet for store endringer (Skattedirektoratet, 2011).

1.2 Bakgrunn for problemstillingen

KF fremstår som en lineær og mekanisk endringsstrategi med et strukturelt kunnskapssyn. Vi stilte spørsmål om dette er den best egnede endringsstrategien for å møte Skattedirektørens forventning, eller om det finnes bedre alternativer. Vi ønsket en tilnærming som tar i bruk andre virkemiddel, og som i større grad enn KF tar vare på og inkluderer kunnskapsarbeideren og mennesket i endringsprosessene. En strategi som på flere måter befinner seg utenfor det som kan kalles en tradisjonell tilnærming til endring.

Vi tror *hverdagsmagi* kan bidra til dette. Hverdagsmagi er den følelsen du får når det spontant, impulsivt, uforklarlig og på et litt mystisk vis skjer noe forløsende i arbeidet med et problem eller en utfordring. Følelsen av hverdagsmagi gir energi og skaper engasjement. Hverdagsmagi er knyttet til kreativitet, improvisasjon og innovasjon. Vi vil undersøke om det er mulig å legge til rette for hverdagsmagi i endringsprosessen i SKMI.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Vi har tatt utgangspunkt i KF som endringsstrategi for å se om vi kan bruke en aksjonsforskningstilnærming som en alternativ endringsstrategi:

Hvordan legge til rette for kontinuerlige endringsprosesser i innkrevingsavdelingen i Skatt Midt-Norge ved hjelp av aksjonsforskning som endringsstrategi?

For å kunne svare på dette stiller vi følgende forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan er forbedringsprosessene i innkrevingsavdelingen i Skatt Midt-Norge (SKMI) lagt opp i dag, hva er formålet med prosessene og hvordan fungerer disse?*
- 2. Hvordan kan gruppeleder arbeide med åpenhet, trygghet og kreativitet for å skape en god plattform for kontinuerlige endringsprosesser?*
- 3. Hvordan kan innovasjonsprosesser bidra til kontinuerlig forbedring?*
- 4. I hvilken grad oppnår man kunnskapsutvikling ved hjelp av aksjonsforskning som endringsstrategi?*

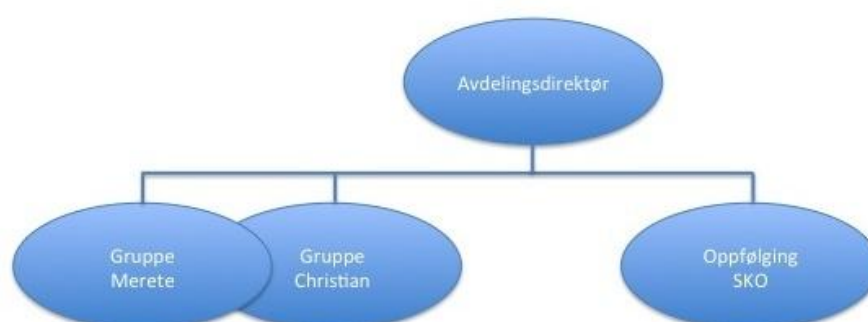
Forskningsspørsmålene 1 til 3 skal kaste lys over dagens endringsprosess i SKMI, og hvordan aksjonsforskning (AF) kan brukes som alternativ. Spørsmål 4 ser på sammenhengene mellom kunnskapsutvikling, AF og endring i kunnskapsbedriften SKMI.

1.4 Hvorfor valg av aksjonsforskning?

Det er flere årsaker til at vi valgte AF som alternativ endringsstrategi. Studiet har gitt oss inspirasjon til å bli mer reflektert over eget arbeid og egen organisasjon. Vi har lært oss verdien av å bruke flere perspektiver, reflektere over praksis og kritisk analysere det vi finner. Vi ønsket også å gjennomføre et forskningsopplegg som var praktisk rettet, og som kunne resultere i noe som kan brukes i arbeidshverdagen vår.

Vi har et sosiokulturelt kunnskapssyn. Vi kommer nærmere inn på ulike kunnskapssyn kommer vi nærmere inn på i kapittel 2.11. Sosiokulturelt kunnskapssyn representerer en annen retning enn det Skatteetaten har lagt opp til i sin endringsprosess. Vi ønsket en praktisk rettet oppbygging av gjennomføringen, der vi involverte og utfordret medarbeiderne i SKMI til å tenke og reflektere på en ny og annerledes måte. Det var også viktig for oss å ha rom til å bruke ulike metoder og virkemiddel. Vi fant at en aksjonsforskningsbasert tilnærming kunne gi oss dette. Vi mener også at dette er et godt og tydelig alternativ til den endringsstrategien Skatteetaten har lagt opp til. Samtidig mener vi at vi har en styrke ved å ha en intern forsker (Christian) og en ekstern (Bjørn Morten) i aksjonsforskningen vår. Dette gir oss en unik mulighet til å se og gjennomføre prosessen med to ulike perspektiver og innfallsvinkler.

1.5 Innkrevingsavdelingen i Skatt Midt-Norge



Figur 1 Innkrevingsavdelingen i Skatt Midt-Norge

Skatt Midt-Norge er en av fem regioner i Skatteetaten. Skatt Midt-Norge er geografisk avgrenset til fylkene Møre og Romsdal, Sør-Trøndelag og Nord-Trøndelag, og består av avdelingene veiledning, fastsetting, kontroll og rettsanvendelse, skattekrim og innkreving.

Innkrevingsavdelingen i Skatt Midt-Norge består av 3 grupper med hver sin gruppeleder. Oppfølging av SKO (skatteoppkrevere) har som arbeidsområde oppfølging og styring av skatteoppkreverne. Denne gruppen er ikke en del av oppgaven vår. De to innkrevingsgruppene er faglig overordnet skatteoppkreverne og krever inn merverdiavgift, arveavgift.

Før 15. november 2011 var innkrevingsgruppene en gruppe. På grunn av stort arbeidspress og styringsspenning for den ene gruppelederen, ble gruppen delt i to, og Christian kom inn som ny leder. Prinsippene for delingen var at gruppene skal være av noenlunde lik størrelse, de fleste arbeidsoppgavene og funksjonsområdene skal finnes i begge gruppene, ingen medarbeiderne skal skifte arbeidsoppgaver, gruppelederne skal ha fullt personalansvar for medarbeiderne i egen gruppe, gruppelederne skal dele fagansvaret mellom seg, og viktigst av alt – følelsen av å være én felles gruppe med felles mål og krav skal videreføres. Gruppene fungerer i praksis som én enhet. Vi har derfor valgt begge gruppene som case i denne oppgaven.

Gruppe Merete består av 11 medarbeidere i tillegg til lederen. Leder og 10 medarbeidere har kontorsted i Trondheim og en medarbeider har kontorsted i Steinkjer.

Gruppe Christian består av 12 medarbeidere i tillegg til lederen. Leder og åtte medarbeidere har kontorsted i Trondheim og tre medarbeidere har kontorsted i Molde. Den siste medarbeideren arbeider i full stilling med tillitsmannsarbeid.

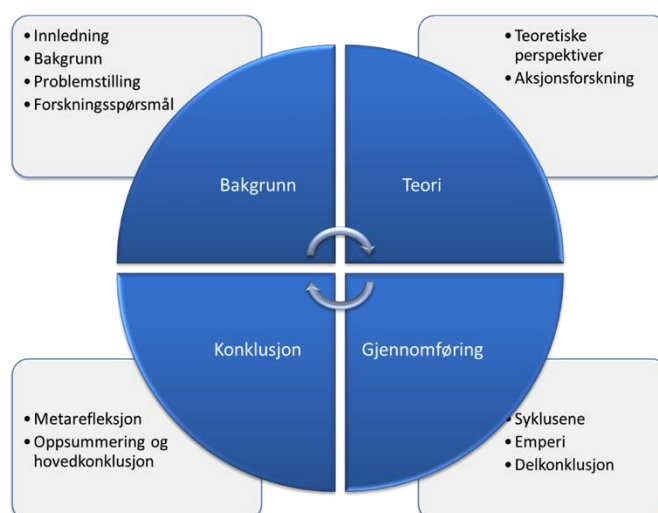


Figur 2 Innkrevingsgruppene i SKMI

1.6 Oppgavens oppbygging

Vi har valgt å bygge opp denne oppgaven på samme måte som vi har jobbet med aksjonsforskningen. Se figur 3 under for hvordan de ulike delene i oppgaven henger sammen.

Vi startet med å se på bakgrunnen for hvorfor Skatteetaten har valgt et program som Kontinuerlig forbedring – 1) *Bakgrunn og problemstilling*. Undringen vår startet som en refleksjon over Skatteetatens tilnærming til endring og forbedring. På et punkt stilte vi oss spørsmålet: ”Finnes det en annen vei til endring ?” Dette ble etter hvert utkrystallisert til problemstillingen og de forskningsspørsmålene vi ønsket å få svar på. Et utvalg av 2) *Teoretiske perspektiver* som vi gjennom studiet vårt hadde fått kjennskap til, samt at vi utvidet den teoretiske horisonten vår med ytterligere pensum. Siden vi ønsket en praktisk rettet oppgave som vi kan gjenbruke videre, falt valget på å bruke 3) *Aksjonsforskning* som forskningsmetodologi. Kombinasjonen med det teoretiske utvalget og aksjonsforskning ga oss da en oversikt over hvordan vi ønsket å 4) *Gjennomføre* denne forskningsoppgaven. Vi endte opp med å gjennomføre fem ulike 5-9) *Sykluser* hvor vi beskriver hva vi gjorde, samtidig som vi presenterer hva vi fant, refleksjoner og delkonklusjoner for hver av de fem syklusene. Delkonklusjonene sier noe om ett eller flere av forskningsspørsmålene. Avslutningsvis har vi gjort en 10) *Hovedkonklusjon* og refleksjon på hva vi har gjort og hvor veien kan gå videre.



Figur 3 Oppbygging av oppgaven

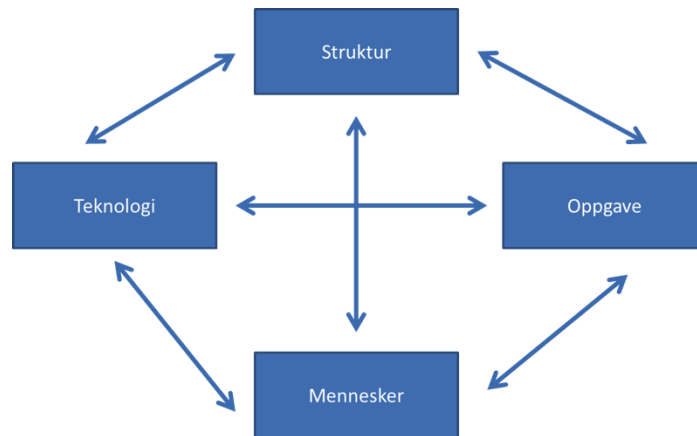
2 Teoretiske perspektiver

Vi skal i dette kapitlet presentere teorien vi har lagt til grunn for oppgaven vår. Vi starter med å se på hva endring er og videre på ulike strategier som kan benyttes for å skape endring i organisasjoner. Så ser vi nærmere på hvordan teorien beskriver Lean og KF, før vi sammenligner disse to. Dette gjør vi for å belyse det første forskningsspørsmålet vårt. Deretter stiller vi spørsmål om det er rom for kreativitet i Lean og KF og ser litt på improvisasjon og kreativitet. Så følger teori knyttet til ulike innovasjonstyper. Dette skal være med på å belyse forskningsspørsmålene to og tre. Til slutt ser vi på kunnskap og kunnskapsutvikling. I kapittel fire ser vi på AF som strategi for endring. Dette skal belyse forskningsspørsmål fire.

2.1 Hva er endring?

Verden forandrer seg, og forandringene forandrer organisasjonene våre, hevder Irgens (Irgens, 2011). Dette fører til at organisasjoner må forholde seg til forandringer og endringsprosesser som skapes og startes både fra indre og ytre påvirkninger. Noen av disse forandringene som oppstår er planlagte. Andre forandringer skjer mer tilfeldig og uplanlagt.

Endring i en organisasjon er ikke bare en endring av oppgaver, ytre rammer eller å innføre et nytt teknologisk hjelpemiddel. Det er også et forhold mellom struktur, teknologi, oppgave og mennesker. Leavitt hevdet at alle organisasjoner består av fire grunnelementer; struktur, teknologi, oppgave og mennesker (Jacobsen, 2004), se figur 4 nedenfor. Figuren viser en gjensidighet mellom elementene. En endring innenfor et av de fire elementene vil føre til større eller mindre endringer i de andre elementene.



Figur 4 Leavitts modell for de sentrale elementene i en organisasjon (Jacobsen, 2004)

Før endringsstrategi velges må man se hvor stort endringsomfang som kreves. Man må også vurdere hva som trigger behovet, hvordan dette påvirker organisasjonen og grunnelementene som nevnt i figur 4; struktur, oppgave, menneske og teknologi. Endringsomfanget kan grovt deles inn i to typer; *revolusjon* og *evolusjon*.

Det kan foreligge eller oppstå ytre årsaker for eksempel knyttet til politiske føringer, større teknologisk utvikling eller dramatisk endrede økonomiske rammer. Slike større påvirkninger trenger en større endring for å ivareta og sikre organisasjonens eksistens. Jacobsen omtaler dette som *revolusjon*. Her skjer det radikale omveltninger som krever større endringer i organisasjonen. Eksempel på en slik omveltning kan være salget av CD-plater etter utbredelsen av musikkjenester på internett for streaming av musikk.

Den andre typen endringer er ikke så dramatiske. Her er behovet gjerne mindre tilpassinger for å kunne forbedre for eksempel tidsforbruket ved produksjonslinjen. Dette omtales som en *evolusjon*. Oftest fører dette til en endringsstrategi som justerer og gjør enkelte forbedringer på eksisterende produksjonslinje og arbeidsprosess.

De fleste endringsprosesser befinner seg et sted mellom ytterpunktene revolusjon og evolusjon. Beskrivelsene over gir likevel et godt bilde på sammenhengen mellom kravet til endringsomfang og bakgrunnen for endringen. Den samme skillet mellom evolusjon og revolusjon kan vi finne igjen under innovasjon, se kapittel 2.8.

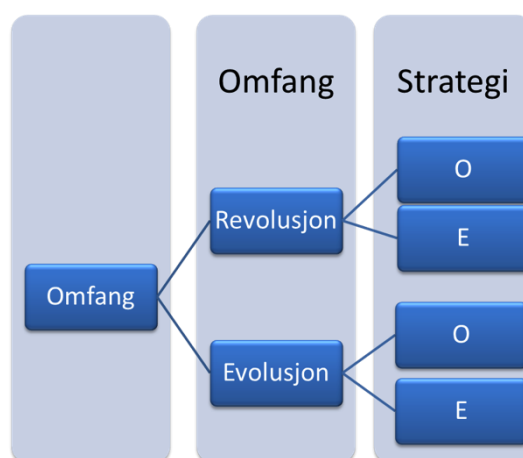
2.2 Endringsstrategier i organisasjoner

*”Når forandringens vind blåser, går noen i skjul,
mens andre går ut for å bygge vindmøller”*

Kinesisk ordtak

Det er vanskelig i vår tid å se for seg en organisasjon som ikke tilpasser seg omgivelsene. Mange selskaper og organisasjoner, både store og små, gjennomgår eller har gjennomgått store endringsfaser. Takten ser ut til å øke (Jacobsen, 1998). Kravet til endring kommer fra flere steder og berører organisasjonen på ulike måter.

Endringsprosesser oppstår i ulike kontekster og skal føre til ulike måloppnåelse. Dette kan for eksempel være endringer i bemanningssituasjonen, organisatoriske endringer og endringer i vare- og/eller tjenesteproduksjon. Endringsomfanget når en endringsprosess starter vil derfor ha betydning for valg av endringsstrategi. Dette er illustrert i figur 5. Endringens omfang vil også si noe om hvilken endringsstrategi som bør velges.



Figur 5 Endringsomfang og strategivalg

SKMI sitt endringsomfang kommer innunder typen evolusjon, som beskrevet lenger opp. Selv om det ligger både politiske og økonomiske føringer bak endringsprosessen, er det allikevel lagt til rette for en prosess med fokus på å forbedre og tilpasse eksisterende arbeidsmetoder og arbeidsprosesser. Basert på den kulturen som allerede eksisterer i SKMI og Skatteetaten for øvrig har vi valgt å benytte Jacobsen sin definisjon av kultur: ”Kultur er de oppfatninger, normer og verdier som deles av flere i en organisasjon eller en gruppe” (Jacobsen, 2004).

Jacobsen (Jacobsen, 2004) peker på at det er to strategier som er fremtredende som endringsstrategier: E-strategien og O-strategien. E står for economic (økonomi) mens O står for organization (organisasjon). Disse to strategiene har hvert sitt tydelige formål, se Figur 6 Ulike endringsstrategier (Jacobsen, 2004).

Endringsstrategier (Jacobsen 2004)	
E strategi	Har som formål å skape økt økonomisk verdi. Strategiens fokus er på formelle strukturer og systemer. Drevet fram av toppledelsen og er styrt av finansielle incentiver. Endringen er planlagt og programmatisk.
O strategi	Har som formål å utvikle organisasjoners menneskelige ressurser. Fokus er utvikling av kultur for å skape engasjement. Utstrakt bruk av deltagelse av ansatte. Endringer er noe som skjer sakte, og den er mindre planlagt og programmatisk

Figur 6 Ulike endringsstrategier (Jacobsen, 2004)

Disse to strategiene har forskjellig retning. Dette er noe en bedrift eller organisasjon må ta stilling til på bakgrunn av hvorfor (omfanget) og hvordan (strategien) endringen skal skje.

Hva er den strategiske bakgrunnen for å velge en E- eller O-strategi?

Svaret må ses i sammenheng med hva som er bakgrunnen (formålet) og målet (hensikten) med endringen. Strategiomfanget som vi omtalte tidligere kan også peke på en strategisk retning.

En E-strategi fører til en mer strukturell endringsprosess som ofte er toppstyrt og har økonomiske styringsparametre. En O-strategi har større fokus på å inkludere medarbeiderne i endringsprosessen, og har som formål å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser. På den måten kan en O-strategi ses på som en utviklingsstrategi. Dette henger også sammen med de ulike perspektivene på kunnskap som påvirker endringsstrategien, og hvordan man kan utvikle kunnskapen i en organisasjon (se kapittel 2.11). E-strategien representerer et strukturelt syn på kunnskapsutvikling, mens O-strategien har et sosiokulturelt syn.

Hva med Lean som endringsprosess?

Lean som endringsprosess har sin tydelige arv fra det strukturelle kunnskapssynet. Målet er å fjerne sløsing ved å effektivisere alt til det perfekte, slik at tiden til produksjon er mest mulig verdiskapende. Dette går tilbake til Taylorismen (se kapittel 2.7) og scientific management, der ansatte ble sett på som deler av en maskin. Arbeiderne skulle gjøre det de fikk beskjed om på en mest mulig rasjonell og effektiv måte.

Selv om Lean og KF kan ses på som ulike varianter, så hører de begge til E-strategien.

Roller blir utfordret som følge av endringsprosesser

Det er flere roller i en organisasjon som får utfordringer knyttet til endringsprosesser. Dette kan være:

- Ledere
- Medarbeidere (individ)
- Grupperinger av medarbeidere
- Organisasjoner

I oppgaven har vi valgt å se nærmere på hvilke utfordringer lederen og medarbeidergruppen kan få.

2.2.1 Lederen sine utfordringer

Siden organisasjoner stadig er utsatt for konkurranse og effektiviseringskrav, vil endringsbehovet føre til at ledere må bruke mer av sin tid til å arbeide med endring og forbedring, samtidig med at behovet for stabilitet skal ivaretas (Irgens, 2011). Det er derfor lederen sin oppgave, innenfor sitt mandat, å iverksette en endringsprosess. Mandatet kommer fra eierne eller styret, og for SKMI kom mandatet fra Skattedirektoratet. Skattedirektoratet påla SKMI, og hele Skatteetaten for øvrig, å gjennomføre en forhåndsdefinert endringsprosess. Dette innebærer at Skattedirektoratet har en forventning og en intensjon med endringen. Forventningen er at Skatteetaten skal nå måloppnåelse også med mindre ressurser, mens intensjonen er en mer effektiv og fremtidsrettet skatteetat.

For gruppelederne i SKMI så betyr dette at de må informere, motivere, drive, tilpasse, justere og evaluere endringsprosessen. Irgens (Irgens, 2011, s. 146) beskriver dette slik at lederens oppgave i større grad blir å skape og omskape organisasjonen slik at den er i stand til å løse oppgavene på en effektiv og forsvarlig måte til enhver tid.

Å lede en endringsfase (forandringsprosess) innebærer ifølge Sewerin (Sewerin, 1996, s. 131:132) to ting:

- Skape ritualer
- Ikke male fremtiden for lys

Dette må ses i sammenheng med de kreftene som eksisterer i gruppen. Disse kreftene beskriver vi i neste underkapittel.

2.2.2 Gruppen sine utfordringer

Skal endringer skje må noe eller noen endre seg. Dette er kanskje den største utfordringen i en gruppe og en organisasjon. Dette fører til at det som er etablert skal endres, og at det vil komme utfordringer som påvirker både enkeltindivider i gruppen og gruppen som enhet. Lewin hevder at i en endringsprosess så skapes det to kraftfelt. En kraft som trekker i retning av endring, mens en annen kraft trekker i retning av å opprettholde stabilitet (Irgens, 2011) og (Jacobsen, 2004). Medarbeidere vil oppfatte og møte en slik endringsprosess på ulike måter, og trekke den i sin kraftretning.

- De som sier ja til endringsidéen
- De som sier nei, og ikke ønsker endring og vil opprettholde status quo

Lederen har to muligheter til å gjennomføre endring; enten ved å forsterke endringskreftene eller ved å dempe kraften som vil opprettholde stabilitet (Jacobsen, 2004).

”Motstand mot forandring er først og fremst en reaksjon på måten man blir behandlet på” (Tronsmo, 1998). Omorganisering er aldri bare flytting og endring av bokser på et organisasjonskart – det berører alltid menneskene i disse boksene. Endringer skaper motforestillinger og motstand. Motstanden kan både være aktiv og passiv. Eksempler på bakgrunnen for den enkelte ansatte sine barrierer kan være økonomisk usikkerhet, vane, redsel for det ukjente, trussel mot etablerte sosiale relasjoner og mangel på å erkjenne

bedringsbehov (Hennestad & Revang, 2006). Frykten for det ukjente kan ofte være sterkere enn frykten for selve forandringen (Tronsmo, 1998).

”Det er nokså vanlig, ved for eksempel ved organisasjonsforandringer eller teknologiforandringer, at det skapes gruppekonstellasjoner eller leire blant de personer som er delaktige i situasjonen. Den ene leiren snakker varmt for det som har vært, og den andre er absolutt mest for det nye. [...] Det er et enten–eller som preger resonnementet” (Sewerin, 1996, s. 130).

Når man gjennomfører en organisasjonsendring må man som leder være oppmerksom på at motstand mot endring kan fremprovoseres. Når man ansettes i en organisasjon inngås det en skriftlig arbeidsavtale som blant annet inneholder noe om vedkommendes arbeidsoppgaver. I tillegg til denne kontrakten blir det over tid utviklet en psykologisk kontrakt (Jacobsen, 1998) som utfyller eller presiserer den formelle arbeidskontrakten. Innholdet i denne den psykologiske kontrakten varierer i stor grad fra individ til individ, men i de aller fleste tilfellene handler den om hvilke forventninger individet har til arbeidsplassen sin. Dette kan være lønnsutvikling, generelle forhold på arbeidsplassen, men også konkrete forhold knyttet til arbeidsoppgavene og hvordan disse skal utføres. Det å endre en psykologisk kontrakt kan være mer tidkrevende enn å endre en formell arbeidskontrakt. For å endre denne må arbeidsgiveren sammen med arbeidstakeren skape en felles forståelse av hvor veien går videre og hvilke forventninger arbeidstakeren kan ha til arbeidsgiveren sin i den nye situasjonen og omvendt. Dette krever tålmodighet av begge parter. En leder som står foran omfattende organisasjonsendringer må derfor være oppmerksom på disse uformelle kontraktene og at innholdet av disse også må endres som følge av omorganiseringen.

Vil endringer av arbeidsprosesser være med på å endre den psykologiske kontrakten, eller vil det være annerledes siden medarbeiderne selv er med på å jobbe frem endringene?

En større undersøkelse gjort av forskere ved Massachusetts Institute of Technology (MIT) på området nedskjæringer, viser at de selskapene som lykkes best med nedskjæringer og omorganiseringer er de selskapene som fokuserer på å bygge tillit og er bevisste på å bemyndiggjøre (empowerment) medarbeiderne (Mishra, 2009). Uheldigvis er dette noe som ofte blir skadelidende når selskaper skal skjære ned og omorganisere. Det er sagt om

tillit at det bygges i millimeter og rives i meter. Det å bygge tillit til de ansatte i slike prosesser er tidkrevende, men det kan vise seg å være en god investering for å få gjennomført de ønskede endringene. Når man som leder har tillit blant medarbeidere må man være oppmerksom på at denne tilliten kan forsvinne raskere enn den kom. Selv om SKMI ikke skal i gang med noen nedskjæringer er nok tillitsbygging og inkludering av medarbeiderne noe å ta med seg videre i endringsprosessen.

”Mange organisasjoner foretar slike tilsynelatende endringer med noen års mellomrom, ofte i kombinasjon med store kampanjer, mye ideologiproduksjon og skifte av ledere i diverse posisjoner. På litt avstand og over tid kan dette ses på som den berusede mannens vakling fra den ene veigrøften til den andre. Selv kan han mene at han foretar viktige kursendringer, men for en betrakter er han stort sett i grøften, og han bruker en masse unødige krefter på å forflytte seg mellom grøftene. En slik måte å betrakte en del av endringsprosessene på gjør det forståelig at ledere ofte møtes med BOHICA-reaksjonen (Bend Over Here It Comes Again) av erfarne ansatte” (Kjøde, 2004).

Det er ofte mye følelser knyttet til organisasjonsendringer og andre endringsprosesser. Ikke alle følelsene er rasjonelle. Som leder må man la tid til sorgbearbeiding være en del av endringsprosessen. I en slik prosess kan enkelte oppleve å miste identiteten sin (Jacobsen, 1998). Dersom endringene oppleves som store nok for det berørte individet, kan dette oppleves som en eksistensiell krise på lik linje med det å miste et familiemedlem eller en nær venn. I SKMI kan medarbeidere oppleve en risiko for at egne arbeidsprosesser og oppgaver blir endret eller faller bort. Dette kan føre til utrygghet i de nye arbeidsoppgavene. Spørsmål som kan bli reist er: Har arbeidet jeg har gjort og har vært stolt av de siste årene, vært helt bortkastet? Er kompetansen min så lite verdt at man bare kan rasjonalisere bort oppgavene mine? Har jeg ”sløset” (se om Lean og sløseri i kapittel 2.3.2) bort tiden? Den gode leder bør være forberedt på og ha tålmodighet til å besvare disse spørsmålene.

2.3 Lean

“There is nothing so useless as doing efficiently that which should not be done at all.”

Peter Drucker

Japaneren Taiichi Ohno (1912 – 1990) er uløselig knyttet til Leans opprinnelse og er anerkjent som far til Toyota Production System (TPS). Dette systemet danner grunnlaget for Lean (Shimokawa & Fujimoto, 2009). Ohno var svært opptatt av produksjonskostnader og produksjonstid. Sløsing (muda) ble derfor noe Ohno arbeidet mye med. Dette arbeidet resulterte i at han identifiserte syv kilder til sløsing. Disse omtales nedenfor.

Metoden kan enkelt forklares slik: *“All we are doing is looking at a time line from the moment the customer gives us an order to the point when we collect the cash. And we are reducing that time line by removing the non-value added wastes”* (Ohno, 1978).

2.3.1 Leanprinsippene

I dette underkapittelet skal vi forklare hvordan arbeidet med en Lean prosess kan legges opp. Fremstillingen er gjort skrittvis, og i en foreslått kronologisk rekkefølge.

Innledende øvelse – Hva er meningen med bedriften/organisasjonen?

Før prosessen starter, eller som en del av en pågående prosess, mener Ohno (Ohno, 1978) at kundebehovet må kartlegges. I dette ligger at bedriften eller organisasjonen må undersøke hva kunden etterspør, hva kunden reelt sett ønsker å betale og hvilke forventninger kunden har. Kundeperspektivet er sentralt i Lean. Hva kunden eller brukeren mener må alltid danne bakteppet for alle stegene i Leanprosessen (Crowden, 2007).

Før prosessen starter kan det derfor være hensiktsmessig å besvare tre spørsmål:

1. Hva er målet og hensikten med bedriften eller organisasjonen vår?
2. Hva ønsker eller forventer kundene eller brukerne våre?
3. Er vi i stand til å gjøre det kundene eller brukerne våre ønsker?

Spesifiser prosessen

Formålet er å bli kjent med den utvalgte arbeidsprosessen, og hvordan den faktisk gjennomføres fra start til slutt i dag. Det er viktig at dette ikke blir gjengivelse av det som står i arbeidsbeskrivelser eller rutiner (Crowden, 2007) og (Martinez, 2011). Den skal vise

status quo slik den reelt sett er før endringer og forbedringer. Arbeidet innebærer å navngi prosessen, en slags innramming eller framing (se nedenfor i kapittel 4), peke på hvem som er leverandør og kunde, få frem hvert skritt i prosessen slik det gjøres, og hvilke forutsetninger hvert av skrittene har. Denne prosessen skal forsøkes å gjøres så objektiv og nøyaktig som mulig (Martinez, 2011).

Verdistrømsanalyse

Her skal prosessen slik den ble fremstilt i forrige punkt verdistrømanalyseres. Dette betyr at man skal si noe om hvor lang tid hvert skritt tar, hvor lang ventetid det er mellom hvert skritt, peke på sløserier eller tidstyver og si noe om arbeidet tilfører verdi til prosessen eller om det ikke gjør det.

Etabler flyt

Målet er å fjerne barrierer som hindrer prosessen i å flyte fritt og jevnt fra begynnelse til slutt. Nøkkelen er å etablere en standard arbeidsbeskrivelse (Crowden, 2007) som alle følger. Ved utarbeidelsen av arbeidsbeskrivelsen tar man tak i sløseriene og tidstyvene, og forsøker å eliminere disse. Fokuset bør ligge på "single piece flow", en ting av gangen (Crowden, 2007), (Womack & Jones, 2003) og (Ohno, 1978).

Implementer "pull"

"Pull" i sin reneste form betyr at ingen skal produsere en vare eller tjeneste med mindre kunden eller brukeren ber om det, (Womack & Jones, 2003). Fokuset bør også her rettes mot kundeperspektivet og hva denne ønsker. Kundens ønsker og behov vil endres over tid (Martinez, 2011) og en produksjon av varer og tjenester uten at kunden ønsker det fører til sløserier eller tidstyver.

Forbedre/perfeksjonere

I følge teorien skal prosessen nå være trimmet slik at den ikke starter før en kunde eller bruker ber om det, sløserier og tidstyver er redusert eller kanskje også til og med eliminert, kvaliteten er forbedret og tidsforbruk og kostnader er redusert. Men siden både bedriftens eller organisasjonens rammebetingelser endres over tid, ressurstilgangen kan bli redusert og kundenes eller brukernes behov kan skifte, så vil forbedringsarbeidet endelig bli slutført. På ett eller annet tidspunkt må man begynne på første steg igjen.

Dette viser at den lineære og sekvensielle endringsmodellen Lean er en sirkulær modell, hvor kontinuerlig forbedring, kaizen på japansk, er en grunnleggende tanke.

2.3.2 Sløserier - Muda

Sløserier er oversatt fra engelsk, waste, som igjen er oversatt fra det opprinnelige japanske begrepet muda. På dansk er det oversatt til splid. Sløserier, eller tidstyver, er i Leansammenheng menneskelig aktivitet som absorberer ressurser uten å skape verdi (Womack & Jones, 2003). I offentlig sektor kan vi oversette dette til å være aktiviteter i oppgaveløsningen som ikke fremmer ferdigstillingen av arbeidsoppgavene. For eksempel så er dette utførte arbeidsoppgaver som ikke har betydning for brukeren, og aktiviteter som kun tilfører omkostninger eller som forbruker tid. Sløseriene blir delt inn i sju kategorier (Crowden, 2007).

Sløseri	Beskrivelse
Overprosessering	En arbeidsoppgave blir bearbeidet for mye. For eksempel for grundig saksbehandling og for grundige undersøkelser.
Ventetid	Tiden mellom hvert ledd i en arbeidsprosess. Dette kan være å vente på leveranse fra foregående ledd og feil i datasystemer.
Bevegelse	Unødvendig bevegelse. Dette kan for eksempel være fysisk bevegelse eller bevegelse mellom ulike dataprogrammer.
Kø/lager	Opphoping av arbeidsoppgaver ett eller annet sted i arbeidsprosessen. For eksempel eposter som venter på å bli sendt.
Transport	Flytting av gjenstander fra et område til et andre. Dette kan for eksempel være å flytte informasjon rundt mellom medarbeidere.
Overproduksjon	Ferdigstiller arbeidsprosesser som på det tidspunktet ikke er nødvendig. For eksempel å behandle en sak som ikke er nødvendig.
Omarbeid	Omgjøring av hele eller deler av en arbeidsprosess. Dette kan for eksempel være på grunn av dårlig kvalitet i arbeidet eller skrivefeil.

2.4 Kontinuerlig forbedring

Kontinuerlig forbedring er et Leaninspirert program (Skattedirektoratet, 2011) med fokus på forbedring av arbeidsprosesser, operativ ledelse og kultur. KF er en måte å tenke og jobbe på som handler om å kontinuerlig lete etter uutnyttet forbedringspotensial som kan føre organisasjonen fremover skritt for skritt. Målsettingen er å skape merverdi for skattyter eller bruker gjennom å effektivisere og forenkle arbeidsprosessene – det vil si å gjøre arbeidsprosesser rimeligere, raskere og/eller bedre.

Nedenfor skisserer vi fem hovedelementer i KF som metode for forbedring (Skattedirektoratet, 2012):

2.4.1 Prosess – god flyt og samhandling

Prosessutvikling er på mange måter hjertet i Kontinuerlig forbedring. Prosessutviklingen kan spesifiseres i tre punkter:

1. *Sørge for verdiskapende prosesser.* Prosessene består av aktiviteter og vekslinger mellom medarbeidere og avdelinger. Det er i disse prosessene verdi skapes. Resultatet av en prosess skal være en leveranse som har verdi for enten en kollega eller en skattyter. Kildene til sløsing som KF viser til er de samme kildene som Leanlitteraturen peker på.
2. *Levere riktig kvalitet.* Leveransene til Skatteetaten skal til en hver tid være av riktig kvalitet over hele Norge. Dette kan for eksempel være skatteoppgjøret til rett tid.
3. *Sikre gode overleveringer mellom ulike prosesser.* Overleveringen fra medarbeider til medarbeider eller fra avdeling til avdeling skal skje effektivt og med minst mulig spill av tid.

2.4.2 Ledelse – vise retning

For å kunne gjennomføre forbedringer i arbeidsprosessene er organisasjonen avhengig av ledelse som sikrer riktig kurs. I KF er det derfor lagt opp til tre sentrale fokusområder:

1. Skape rom for kontinuerlig forbedring
2. Utvikle medarbeidere, grupper og team
3. God resultat- og oppgavestyring.

I tillegg er det viktig at ledere i Skatteetaten har evne til inspirasjon. Dette er for å få god involvering og delaktighet i arbeidet med kontinuerlig forbedring av arbeidsprosesser.

2.4.3 Medarbeiderskap – i vekst

Sentralt i KF i Skatteetaten er det å skape en kultur der alle tenker på utvikling og forbedring som en integrert del av den daglige oppgaveløsningen. Fokusområdene er daglige forbedringer, systematisk læring og individuell utvikling.

Det legges også vekt på at alle i Skatteetaten er medarbeidere, uavhengig hvilket nivå man er på, og at alle må drive systematisk læring på arbeidsplassen. Dette kan for eksempel

være kompetanseutvikling og erfaringsdeling. Medarbeiderne skal også ta ansvar for egen læring og for personlig effektivitet.

2.4.4 Kultur - lagånd

KF handler om å skape en endringskultur der hele organisasjonen aktivt fremmer idéer og tanker om hvordan ting kan gjøres på en ny og bedre måte, som så vil gjøre arbeidsprosessene enklere. Denne kulturen bør preges av trygghet, nysgjerrighet, ambisjoner, vilje til å dele kunnskap, åpenhet og at medarbeiderne har muligheter og verktøy til å gjennomføre løpende forbedringer.

Kontinuerlig forbedring forutsetter medarbeiderdrevet endring. Det er derfor viktig at medarbeiderne har fullmakter, kunnskap og ønske om å drive utviklings- og forbedringsarbeidet sammen.

2.4.5 Tavlemøter

Det er i tavlemøtene prosessutviklingen starter. Tavlemøtene i SKMI ble opprinnelig avholdt en gang i uken. Dette ble rett i forkant av forskningsperioden vår utvidet til to ukentlige møter: et på mandager og et på onsdager. Møtene har en varighet på ca. 15 – 20 minutter avhengig av innhold. Møtene er tematisk delt. Mandager er det informasjon fra medarbeidere og ledere, gjennomgang av forbedringsforslag, ressursoversikt og arbeidsplan. Onsdagsmøtene er forbeholdt utfordringer og forslag til løsning av disse.

Tavlemøtene foregår ved at medarbeidere og ledere står foran tavla. Tavla er en fem meter lang whiteboard som er plassert sentralt i innkrevingsavdelingen i Trondheim. Medarbeidere i Steinkjer og Molde ringes opp på Skype (nettbasert videokonferanseløsning) og er med på møtet via lyd og bilde.

På tavlemøtene blir problemer og utfordringer tatt opp til diskusjon, årsaker til utfordringene analysert og forslag til forbedring arbeidet frem. Problemene eller utfordringene blir enten presentert muntlig i møtet, eller skriftlig på et eget forslagsfelt på tavla. Dersom analyse av årsaken til utfordringen eller utarbeidelse av forslag til forbedring tar lang tid, settes det ned en gruppe bestående av tre til fire medarbeidere som skal arbeide videre med denne utfordringen. Dette arbeidet foregår i problemløsningsmøter. Arbeidet

fra problemløsningsmøtene skal presenteres i et senere tavlemøte. I tavlemøtet blir dette arbeidet diskutert og en omforent forbedring utarbeidet.

2.5 En sammenligning av KF og Lean

Som vi ser, er KF sterkt farget av Lean, og beskrivelsen av KF som et Leaninspirert program holder stikk. Begge endringsstrategiene retter fokus mot de små og skrittvisse forbedringene av konkrete arbeidsoppgaver og prosesser. KF er ingen revolusjon – det er en evolusjon (Skattedirektoratet, 2012). Dette er en god beskrivelse også for Lean.

Videre skal forbedring av arbeidsprosessen skje gjennom en effektivisering av ressursbruk. Som nevnt over viser KF og Lean til de samme kildene til sløsing. Disse kildene skal identifiseres og måles. Forslag til forbedring av prosessen med enten redusert eller eliminert sløsing skal presenteres og implementeres.

Dette viser at KF og Lean deler organisasjonssyn. Organisasjonen er som en maskin (Morgan, 1998), hvor arbeidsoppgavene griper inn i hverandre som tennene på et tannhjul. Oppgavene overleveres fra medarbeider til medarbeider og fra avdeling til avdeling som en vare. Prosessforbedringen skjer ved at arbeidsoppgaven trimmes og tunes, slik at den bruker minst mulig ressurser og flyter med minst mulig motstand og venting gjennom verdikjeden.

Lean og KF som endringsstrategier har også klare likhetstrekk. Vi ser at begge strategiene har en målsetting om å oppnå en form for gevinst ved å redusere ressursbruken. Dette er i tråd med E-strategien, se over. Vi ser også at begge prosessene er toppstyrte og ledelsesinitierte, selv om det kan se ut som om KF har som mål å overføre initiativet og ansvaret for fremdriften til medarbeiderne noe frem i tid.

Lean og KF har også ulikheter. Det kan synes som om KF legger større vekt på kultur og kultur for forbedring enn hva som er tilfelle med Lean. KF ser faktisk ut til å sidestille medarbeiderskap og kultur med prosessforbedring. KF har også mindre fokus på sløsing enn hva som er tilfelle for Lean. ”Kaizen is about eliminating waste” sa Ohno om hva kontinuerlig forbedring i Lean er. Kunnskapsutviklingsperspektivene kan derfor sies å

være noe ulike. Lean ligger tett opp til strukturperspektivet (se kapittel 2.11 nedenfor), mens KF viser at også det sosiokulturelle perspektivet har en rolle.

Kundeperspektivene er også forskjellige. Både Lean og KF har forbedringer for kunden som mål, men der Lean legger stor vekt på å finne kundens ønsker, er KF taus om dette.

Videre fremgår lederens rolle tydeligere i KF enn hva det ser ut til å gjøre i Lean. I KF skal lederen være en inspirator for involvering og delaktighet av medarbeiderne. Sentralt er at lederen skal skape rom, både fysisk og tidsmessig, for at kontinuerlig forbedring kan skje. Det ligger også til lederen å utvikle medarbeiderne og rette fokus mot hva gruppen og avdelingen kan prestere og hvordan de kan prestere bedre ved å utvikle kunnskap.

Forventninger til medarbeiderne og deres eget ansvar for læring og kunnskapsdeling fremgår også tydeligere, og kanskje også i større grad, i KF enn hva tilfellet er for Lean. Der Lean retter et stramt fokus på prosessen i nå-tid og hva som konkret skal gjøres for å bedre prosessen i fremtid, skal medarbeiderne i KF også drive med systematisk læring og erfaringsdeling. Det kan se ut som om man i KF i større grad enn i Lean verdsetter det som kan kalles overskuddskompetanse – kunnskap man ikke nødvendigvis trenger for å løse arbeidsoppgaven i dag, men som kan være aktuell for å løse samme eller tilsvarende arbeidsoppgave i fremtiden.

2.6 Er det rom for kreativitet i Lean og Kontinuerlig forbedring?

Chester Barnard (Vanebo, Ileby, & Tradin, 2011) hevder det finnes minst tre forutsetninger for at en organisasjon skal kunne eksistere: Menneskene må være villige til å arbeide, de må ha et visst antall felles mål, og det må finnes interne kommunikasjonskanaler mellom disse menneskene.

Den kreative lederrollen i en organisasjon har to aspekter, mener Philip Selznick (Vanebo, Ileby, & Tradin, 2011). For det første en institusjonell innlemmelse av formål. For det andre innebærer lederrollen en kreativ strategisk og taktisk planlegging. Med dette mener han å analysere omgivelsene for å bestemme hvordan man best mulig skal utnytte de foreliggende ressursene og mulighetene som organisasjonen har.

Omgivelsene til en organisasjon har to perspektiver; det interne og det eksterne. De interne omgivelsene er medarbeidere, kunnskap og ferdigheter, datasystemer, kontorlokaler mv. De eksterne omgivelsene er kunder, brukere og markedene for øvrig.

Den kreative lederen som arbeider med Lean eller KF bør være kontekstsensitiv. Han eller hun må være til stede blant medarbeiderne, kjenne arbeidsprosessene, legge til rette for forbedringsprosesser, kjenne brukernes behov og våge å ta standpunkt til om en endring skal gjennomføres eller ikke. Lederen må improvisere fra det kunnskapsgrunnlaget han eller hun har når beslutninger skal tas.

2.7 Improvisasjon og kreativitet

Ledere er også mennesker. Uavhengig av hva vi foretar oss som mennesker, har vi alltid med oss den erfaringen, kunnskapen og de følelsene vi har opparbeidet oss (Morgan, 1998). Improvisasjon er et grunnleggende aspekt i det å være menneske, og dermed også et sentralt element i det å være leder (Dehlin, 2006). Vi mener evnen til improvisasjon også kan bidra til *hverdagsmagi*.

Improvisasjon kan defineres som en ytre, spontan og bevisst handling (Dehlin, 2006), hvor det ligger implisitt et ønske eller et mål om å påvirke omgivelsene i en ønsket retning. Kreativitet og improvisasjon kan ses som to komplementære størrelser. Improvisasjon forklares gjerne som å gjøre noe på stående fot uten å ha planlagt alt i detalj på forhånd. Kreativitet forbindes med å se nye løsninger på gamle og eksisterende problemer, eller å tilpasse en prosess til en ny kontekst. Kreativitet kommer fra det latinske ordet *creare* som betyr å bringe til verden eller å skape noe som ikke har vært der før.

Improvisasjon som ledelsesform ligger i sterk kontrast til ledelse etter strengt objektive ledermodeller slik som Fredrick W. Taylor og Henri Fayol beskrev. Noe av det sentrale i disse modellene er troen på at mennesket og organisasjonen eller bedriften de arbeider i kan beskrives, analyseres og modifiseres som en maskin. Organisasjonene ble beskrevet som rasjonelle systemer som skulle fungere så effektivt som mulig (Morgan, 1998). Taylor mente man skulle overføre alt ansvar for organisering av arbeidet til lederen, mens arbeideren kun skulle utføre de arbeidsoppgavene han eller hun ble pålagt. Han mente at vitenskapelige metoder måtte tas i bruk for å avgjøre hva som var den mest effektive måten

å utføre et arbeid på. Arbeideren skulle læres opp til å utføre arbeidet effektivt, og den personen som var mest egnet til en arbeidsoppgave skulle gjøre den. Lederen skulle overvåke det hele og se til at den beskrevne arbeidsmåten ble fulgt (Morgan, 1998). Dette er de fem prinsippene Taylor fremhevet i det han kalte for scientific management. Det viste seg imidlertid at dette var vanskelig å gjennomføre i praksis all den tid det er mennesker man har med å gjøre. Mennesker kan sjeldent utelukkende beskrives som rasjonelle systemer.

Improvisasjon tar opp det spontane i mennesket. Den situasjonsbetingede og udefinerbare magesfølelsen av hva som er lurt å gjøre og hva som er mindre lurt å gjøre. Denne spontaniteten og ønsket om å handle, avveies med ydmykhet for situasjonen og kontekstsensitivitet (Dehlin, 2006). Aktivt improvisert ledelse er å ta øyeblikket på alvor. Øyeblikket er flyktig og skjørt, og lederen må bruke både syn, hørsel og følelser for å ta inn over seg hva som faktisk skjer. Ut fra denne informasjonen avgjøres hva som skal gjøres. Evnen til god improvisasjon kan trenes opp, og i så måte er det tre egenskaper som er sentrale (Dehlin, 2006).

For det første er *bevissthet og refleksjon* rundt tidligere erfaringer, tillærte ferdigheter og situasjonsbetingede og kontekstavhengige elementer. Det er som Morgan (Morgan, 1998) også sier: ”Vi har alltid med oss selv som mennesker i alt vi gjør”. En bevissthet om hva vi er når vi er det kan fungere som inspirasjonskilder til det vi har foran oss. Dette kan også tale for at improvisasjon vanskelig kan gjøres uten en form for forberedelse. En ikke uvanlig metafor på improvisasjon har vi i bildet av et jazzband. Musikerne kjenner musikaliteten til hverandre godt. De kjenner de små faktene til hverandre, takskiftene som ligger fore, de kan sine riff, akkorder og skalaer, og de vet å bruke denne kunnskapen til rett tid sammen – selv når de spiller noe for første gang (Dehlin, 2006).

Empati kan beskrives som sosial lydhørhet, eller evnen til å forstå hva andre personer føler. I empatibegrepet ligger også evnen til å forstå hva som ligger bak følelsene, altså motivet og holdningene. Ut fra dette kan det argumenteres for at empati er det viktigste verktøyet en leder har, og at ledelse er å søke forståelse for den sosiale konteksten og de relasjonelle knytningene mellom enkeltmennesker og grupperinger av mennesker.

Den siste egenskapen som kan trenes opp, er evnen til å se *misforståelser, paradokser, feiltakelser og tabber* som noe positivt og kontekstendrende. Det er slike, i utgangspunktet negative hendelser, som kan bryte opp en etablert kontekst og utfordre det eksisterende. Ved å tillate prøving og akseptere feiling kan man legge til rette for at nye forståelser og perspektiver gis mulighet til utfoldelse.

Improvisasjon vil alltid foregå i øyeblikket – i nuet – samtidig som handlingen skjer. Donald Schön brukte begrepet reflection-in-action. Dette kan forklares som å *”reflektere over hva som skjer mens det skjer, og du klarer å vurdere om du bør gjøre noe med situasjonen, og hva du eventuelt bør gjøre, mens du fremdeles befinner deg i den”* (Irgens, 2006).

2.8 Innovasjon

Innovasjon betyr at noe, for eksempel en rutine, en prosess, eller et produkt, er nytt. For at det skal være en innovasjon må det som er nytt både utvikles og tas i bruk (Gausdal, 2008). Innovasjon forutsetter ikke økonomisk suksess (Westeren, 2010) og (Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan, 2009), men idéen om noe nytt må være spredd til andre enn den eller de som utviklet idéen, og den må være omsatt til praksis (Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan, 2009). Innovasjonsprosessen er blitt beskrevet som utviklingen og implementeringen av nye idéer av mennesker som over tid interagerer med andre i en institusjonell kontekst.

Newell mfl. (Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan, 2009) bryter innovasjonsprosessen ned til tre kjerneaktiviteter:

1. Skapelse av nye idéer
2. Spredning av disse idéene
3. Implementering av idéene i praksis

2.8.1 Forutsetninger for innovasjon

Selv om det ikke lar seg gjøre å lage en uttømmende liste over forutsetninger som må være til stede for at innovasjon skal kunne finne sted, er det allikevel noen elementer som bør være på plass. For det første må det eksistere en kultur for innovasjon. Det vil si at deltakerne i innovasjonsprosessen har et felles språk, at deltakerne føler seg trygge på

hverandre, at det er en arena for innovasjon og at rammebetingelsene ligger til rette for nyskaping (Westeren, 2010). Innovasjonsprosessen er blitt beskrevet som en kombinasjon av individuelle og kollektive refleksjonsprosesser (Gausdal, 2008). Videre må derfor deltakerne besitte relevant kunnskap for at innovasjon skal kunne finne sted.

2.8.2 Prosessinnovasjon

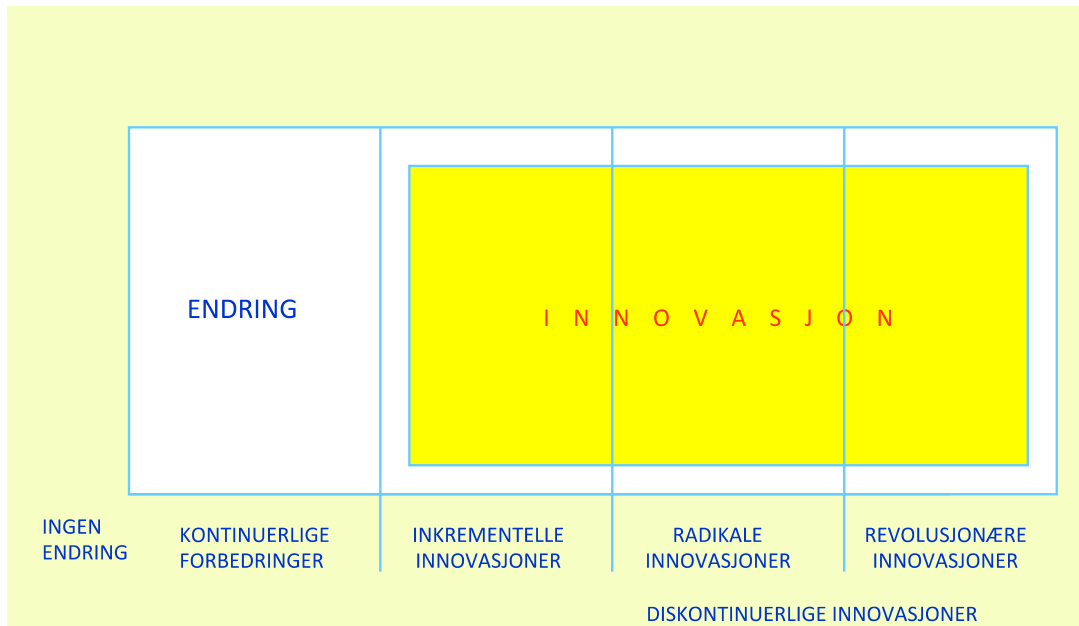
Innovasjonsbegrepet har tradisjonelt blitt delt inn i to typer; produktinnovasjon og prosessinnovasjon (Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan, 2009). Produktinnovasjon er utvikling av nye og håndgripelige produkter. I SKMI skapes det ikke produkter, men tjenester. Forventningene fra brukerne øker, budsjettildelingene synker og omfanget av oppgaver holdes konstant. For å løse oppgavene innenfor de tildelte rammer må de ansatte arbeide smartere, og arbeidsrutinene må endres.

I motsetning til produktinnovasjon handler prosessinnovasjon om å utvikle en ny form for ledelse, arbeidsrutiner eller organisatorisk praksis (Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan, 2009). Knut Ingar Westeren mener prosessinnovasjon forutsetter at det skjer en endring i ”produksjonen av jobbpakken” som ikke var planlagt på forhånd (Westeren, 2010). Dette er ikke i tråd med det tradisjonelle synet på en innovasjonsprosess. Her blir det fremhevet at prosessen er lineær og rasjonell (Rogers, 1995). Lederne vil ensidig ta avgjørelsen på hvilken endring som skal skje. Denne avgjørelsen baseres på en objektiv vurdering av endringens effektivitet når det gjelder eksisterende rutiner og teknikker (Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan, 2009). Det tradisjonelle synet på innovasjon er kritisert, blant annet fordi det i stor grad undervurderer utfordringene med implementering.

Et annet syn på innovasjonsprosessen er at den er en kumulativ prosess som foregår i etapper hvor aktiviteter, hell, uhell, flere aktører med ulik kunnskap og ulike perspektiv interagerer. I dette perspektivet handler ikke ledelse om å kontrollere, men heller å skape en kontekst og arena hvor det tillates nye kombinasjoner av ulik kunnskap og arbeidsmåter (Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan, 2009). Slike arenaer kan være det Newell mfl. kaller for adhokratier. Dette er en organisasjonsform som blir vanligere i innovasjonsintensive organisasjoner, og kjennetegnes gjerne ved en tilnærmet flat struktur, lite byråkratisert og svært fleksibel – gjerne organisert med ulike team (Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan, 2009, s. 35).

2.8.3 Inkrementell innovasjon

Innovasjon er endring, men ikke all endring er innovasjon. En vanlig inndeling er denne:



Figur 7 Innovasjon (Olsen & Johannessen, 2008)

Inkrementell innovasjon er den laveste graden av innovasjon, hvor endringene skjer gradvis. Motsetningen er revolusjonær innovasjon hvor etablert praksis og forståelse brått blir avsluttet og erstattet med ny.

For prosessinnovasjon kan graderingen i figur 7 nyanseres. For det *første* må utførelsen av arbeidet avvike fra den opprinnelige rutinen eller arbeidsbeskrivelsen. For det *andre* må dette avviket føre til økt effektivitet ved at tidsforbruket ved ny arbeidsmåte blir lavere enn ved gammel arbeidsmåte (Westeren, 2010).

2.9 Er Kontinuerlig forbedring innovasjon?

I innovasjonsprosessen inngår det en hel rekke faktorer. Noen er kontrollerbare, andre kan man ikke styre. I KF er forbedringsprosessen til SKMI planlagt, og det er forventet et resultat som gir en effektiviseringsgevinst på 15 % innen utløpet av 2015. Her ser vi klare forskjeller på innovasjon og KF.

På den andre siden vil også prosessen med å kontinuerlig forbedre arbeidsrutinene i SKMI være av en ukontrollerbar karakter. Tavlemøtene vil fungere som en arena hvor alle kan utveksle erfaringer, problemer, løsninger og andre beste praksiser, men hva som er utfallet

av tavlemøtene lar seg ikke fastslå på forhånd. Et av hovedformålene med tavlemøtene er å synliggjøre utfordringer, kødannelser, flaskehals i produksjonen, feil i saksbehandlingen og forhold til måloppnåelsen. Når disse utfordringene blir presentert kan de kollektive refleksjonsprosessene starte ved at mulige løsninger diskuteres. For at denne prosessen skal bli god, forutsettes det at de som har kunnskap om området deltar i diskusjonen. Dersom løsningen av problemet eller utfordringen tar for lang tid, løftes denne ut av tavlemøtet og overføres til problemløsningsmøte. Dette kan oppleves som byråkratisk og lite dynamisk, og kan dermed tale mot at KF er innovasjon. På den andre siden skal det også i innovasjon legges til rette for individuell refleksjon. I problemløsningsmøtet deltar medarbeidere som har god kompetanse om det problemet som skal løses. Det er forventet at disse har gjort nødvendige undersøkelser og forberedelser. Løsningen som problemløsningsmøtet kommer frem til presenteres for resten av avdelingen og prøves så ut i praksis. Hierarkiet i problemløsningen er flat og kan sammenlignes med adhokratiet som Newell mfl. presenterer.

Innovasjon forutsetter at det skapes noe nytt som ikke har eksistert tidligere. Graden av innovasjon synliggjøres i figur 7, se over.

I SKMI er utgangspunktet for KF de eksisterende rutiner og arbeidsmåter, og målet er effektivisering av disse. Effektiviseringen forutsetter ikke at det skapes noe nytt, men at eksisterende arbeidsrutiner gjennomgås i den hensikt å effektivisere disse.

Felles for inkrementell prosessinnovasjon og KF er målet om å gjøre ting bedre og mer effektivt enn status quo. På den ene siden har ikke KF tatt mål av seg å revolusjonere måten SKMI skal arbeide på. Rammene for gjennomføringen av arbeidet i SKMI er satt av både interne instruksjoner, arbeidsrutiner og lovverk. På den andre siden er det innenfor disse rammene rom for endring av arbeidsmåtene som gir ressursbesparing. Dette kan for eksempel være at rekkefølgen på arbeidsoppgavene endres, at medarbeidere setter seg i grupper for å løse flere like oppgaver samtidig, eller at unødvendige arbeidsoppgaver fjernes helt. Dersom den endrede praksisen fører til økt effektivitet, vil arbeidsrutinene bli endret i samsvar med ny praksis.

Dette tilfredsstillende kravene til prosessinnovasjon som er oppstilt over. Arbeidsoppgavene utføres på en annen måte enn det som opprinnelig var sagt i arbeidsrutinen og konsekvensen av dette er en ressursbesparelse.

Tavlemøtene i SKMI er en arena hvor det blir etablert en trygghet for å kunne komme med ideer og innspill. Alle gis like muligheter til å delta, og all kommunikasjon foregår åpent og muntlig. På den ene side er dette også forutsetninger for en god innovasjonsprosess. På den andre siden vil tavlemøtene i SKMI kunne oppfattes som for byråkratiske for å være et godt fundament for innovasjonsprosesser. Tavlemøtene avholdes mandag og onsdag klokken 09:15. Det er ikke sikkert at de rette medarbeiderne er til stede på disse møtene, at de kreative og nyskapende tankene kommer mellom 09:15 og 09:30 denne dagen, og det er heller ikke sikkert at all nødvendig kompetanse for å bedrive innovasjon på den aktuelle utfordringen finnes i SKMI.

2.10 Følelser og ledelse. Trygghet og åpenhet.

I en planlagt organisasjonsendring må noen ha hatt en idé om at noe ikke fungerer helt optimalt, og at dette kan forbedres ved å endre på noe i organisasjonen. En slik endring skjer sjeldent momentant, men heller som en prosess som strekker seg over tid og utvikler seg gradvis (Jacobsen, 2004). I blant ser trygghet ut til å være en forutsetning for endring (Sewerin, 1996), og den trygge personen våger å være kreativ og prøve ut nye ting, nye tanker og nye handlinger.

Det finnes ingen handlinger som ikke følges av følelser (Sewerin, 1996). I en endringsprosess oppstår det ofte en eller annen form for motstand mot endringen. Denne motstanden kan være individuelt betinget, og mange har påpekt at motstand mot endring er basert på frykt for det ukjente og for det nye (Jacobsen, 2004). Frykten for det ukjente kan skyldes en sosial kontekst på arbeidsplassen hvor graden av åpenhet ikke er tilstrekkelig.

Vi mener derfor at man ikke kan oppnå trygghet uten samtidig å ha en kultur på arbeidsplassen hvor man verdsetter og utøver åpenhet. Denne åpenhetskulturen kan føre til at medarbeidere opplever trygghet. Denne tryggheten kan igjen føre til prøving og feiling. Dette er en av drivkreftene for kreativitet og nyskaping - som igjen kan bidra til at det skjer *hverdagsmagi*.

Siden en endring gjerne vil strekke seg over ett gitt tidsrom, bør lederen tidlig i prosessen starte arbeide med å etablere eller videreutvikle åpenhetskulturen blant medarbeiderne. En endring begynner ofte med å endre seg selv, og som leder bør man gå foran og inspirere medarbeidere til ønsket adferd (Skattedirektoratet, 2012).

2.11 Ulike perspektiver på kunnskapsutvikling

I oppgaven vår ser vi på hvordan SKMI kan tilpasse seg endrede rammebetingelser og samtidig nå målene sine. SKMI er en kunnskapsbedrift, der medarbeiderne har bred kompetanse innenfor sitt fagfelt. SKMIs læringsevne (kunnskapsutvikling) vil derfor kunne få stor betydning for evnen til å nå disse målene.

Vi ønsker å se på endringsprosesser i en organisasjon i lys av kunnskapsutvikling i organisasjonen. Kunnskapsutvikling kan kun skje gjennom å skape en lærende organisasjon. Siden en organisasjon per definisjon ikke kan lære, må fokus rettes mot individene i organisasjonen. For at en organisasjon skal kunne lære, må den bestå av individer som både har evne og vilje til å lære. Kunnskapen må også kunne spres innad og mellom grupper i organisasjonen (Jacobsen, 2004).

Irgens (Irgens, 2011) sier at man har lært når en som et resultat av erfaring er i stand til å endre adferd. Han fortsetter med at organisasjonens læreevne har stor betydning for måten den håndterer ytre og indre endringer på, noe som igjen har betydning for organisasjonens tilpasnings- og overlevelsesmulighet.

For at SKMI skal oppnå en vellykket endringsprosess, må det skje en kunnskapsutvikling i organisasjonen, det må skapes en lærende organisasjon. Hvordan kunnskapsutvikling skjer i SKMI er noe av det vi har sett på og vil komme tilbake til under beskrivelsen av syklusene.

Det er ulike måter å se på kunnskapsutvikling på.

1. *Strukturelt*
2. *Sosiokulturelt*
3. *Den tredje vei*

*”..den ene som lukket og instrumentelt (strukturperspektiv),
det andre som mer åpent og prosessuelt (praksisperspektiv)”*

(Irgens & Wennes, 2011, s. 63)

2.11.1 Strukturperspektivet

I dette perspektivet er kunnskap noe som individer og organisasjoner besitter som en beholdning (Gotvassli, 2011). Organisasjonslæring blir da individenes tilegnelse av informasjon og kunnskap. Ved å dokumentere, kartlegge og systematisere denne kunnskapen kan en så videreføre kunnskapen til andre. Ny kunnskap etableres i organisasjonen ved at kunnskapen og erfaringene nedfelles i rutiner. Rutiner må forstås vidt. Dette kan være arbeidsbeskrivelser, kultur og felles mentale modeller (Irgens, 2011).

Elkjær (Elkjær, 2004) bruker metaforen hodet som en kontainer om dette perspektivet. Metaforen viser at kunnskap er en gjenstand som hodet som kontainer kan fylles med. Knowledge catching er et annet begrep som er brukt om denne prosessen (Haeussler, 2006).

2.11.2 Sosiokulturelt perspektiv

Dette perspektivet legger stor vekt på kunnskapstilegnelse gjennom (både passiv og aktiv) sosial deltagelse. Praksisfellesskap er selve byggesteinen i sosiale læringssystemer, og det er her kompetansen blir utviklet og lagret (Irgens & Wennes, 2011). Praksisfellesskap er grupper som uformelt deler kunnskap, gode og dårlige erfaringer og gjør dette på frivillig basis (Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan, 2009). Slike grupper har ingen ledere, og det er ikke noe formelle system knyttet til dette. Dette viser at læring kan skje når individer samhandler, og at læringen må forstås ut fra den kulturelle og sosiale kontekst den skjer i. Slike grupper gror frem som et resultat av interaksjonen mellom kompetanse og personlige erfaringer i et miljø med felles engasjement i en felles praksisutøvelse (Irgens & Wennes, 2011). Her spiller også uformell læring en viktig rolle, dette viser undersøkelser Gotvassli

(Irgens & Wennes, 2011) har utført blant ansatte i barnehager. Der utveksling av erfaring skjer ”midt oppi det hele” i et praksisfellesskap mellom barnehageansatte.

2.11.3 Den tredje vei

Den tredje vei supplerer første perspektivene. Her trekkes også kropp, emosjoner, intuisjon, forpliktende engasjement og sosiale verdener inn. Dette bygger på Elkjær (Elkjær, 2004), og hun beskriver en sosial verden som en gruppe som deler forpliktende engasjement, handling og samhandling. Som Gotvassli (Irgens & Wennes, 2011) uttrykker det, springer både kunst (som assosieres med intuisjon, følsomhet, teft og lignende) og kunnskap (som assosieres med fornuft, objektivitet og eksakthet) ut fra den levende kroppen og dekker ferdighetsområder som griper inn i hverandre snarere enn å utelukke hverandre.

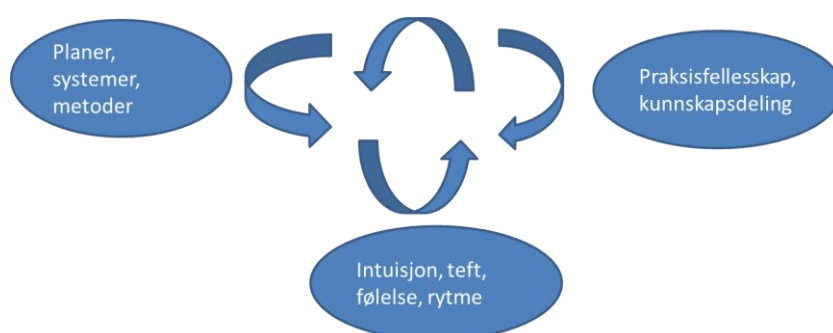
Den tredje vei bygger på to utgangspunkt. For det *første* at kunnskapsutvikling handler om fortløpende og kontinuerlig utvikling av erfaring i et samspill mellom individ og organisasjon. For det *andre* at individuell refleksjon og bevisstgjøring begynner med kropp, følelser og intuisjon (Elkjær, 2004).

Ulike syn på kunnskap og kunnskapsutvikling

	Det rasjonelle perspektiv (Episteme)	Det sosiokulturelle perspektiv (Techne)	Intuisjon, følelser, estetikk og kunst (Phronesis)
Forståelsesramme	Besittes av individer. Kan beskrives og kartlegges. Eksplisitt kunnskap. Påstandskunnskap.	Innleiret i sosial praksis. Forhandles frem i praksisfeltet. Ofte taus kunnskap. Ferdighetskunnskap.	Takt og utøvelse av skjønn. Intuisjon, improvisasjon, følelser og annannelser. Praktisk kløkskap.
Syn på kunnskapsutvikling	Funksjonalistisk. Kunnskap kan identifiseres, kartlegges og fremstilles for spredning til andre.	Kunnskap som en del av praktiske ferdigheter. Viktig med deling i praksisfellesskapet.	Viktig med deling og refleksjon. Både refleksjon over handling og i handling.
Metoder og fremgangsmåter	Teorier, beskrivelser, metoder og presise fremgangsmåter. Forelesninger, oppskrifter, manualer, tradisjonelle kurs og opplæringsformer.	Ferdighetstrening, arbeid med kunnskapsdeling knyttet til praksisfeltet, veiledning, lære av hverandre, erfaringslæring.	Arbeid i nettverk med blant annet praksisfortellinger. Refleksjon i praksis. Aksjonslæringsmetoder. Langsiktige og prosessuelle tiltak over tid.

Figur 8 Ulike syn på kunnskap og kunnskapsutvikling Gotvassli (upublisert 2012)

I tabellen ovenfor er de ulike kunnskapssynene satt opp slik at en ser de ulike perspektivene de representerer. Vi sammenstiller det Gotvassli legger i *det rasjonelle perspektivet* med strukturperspektivet (2.11.1 Strukturperspektivet), og det sosiokulturelle med det vi har beskrevet som det sosiokulturelle (2.11.2 Sosiokulturelt perspektiv). Vår beskrivelse av den tredje vei (2.11.3 Den tredje vei) sammenfaller med kolonnen *intuisjon, følelser, estetikk og kunst*. Samtidig er det i en lærings- eller kunnskapsutviklings situasjon vanskelig å si at det ene utelukker det andre. Gotvassli (Irgens & Wennes, 2011) viser at det er et samspill mellom de ulike perspektivene. Dette fremgår i figur 9 under. Her ser vi at det ikke er det ene eller det andre, men en kombinasjon som gir betydning.



Figur 9 Samspillet mellom kunnskapsutviklingsperspektiver (Irgens & Wennes, 2011)

2.12 Oppsummering kapittel 2

Vi har i kapittel to tatt for oss hva endring er og sett på ulike omfang og strategier. Vi har med teoretiske briller sett på hvordan Lean og KF henger sammen i et strategisk landskap. Ved å se på ulike perspektiver for kunnskapsutvikling ser vi også hvordan de ulike strategiske valgene kan slå ut. Vi har også sett hvordan improvisasjon og kreativitet underbygger kunnskapsutvikling, samtidig som det er med på å skape innovative prosesser og legge til rette for hverdagsmagi.

Vi vil i neste kapittel se på hvordan aksjonsforskning kan benyttes som strategi for endring, og om det kan være en alternativ endringsstrategi til KF.

3 Aksjonsforskning som strategi for endring

Vi har i oppgaven valgt å undersøke om vi kan bruke aksjonsforskning som et alternativ til KF. Vi tror at aksjonsforskning som en inkluderende og medarbeiderdrevet prosess kan være et godt alternativ. Fokuset i aksjonsforskning er problemløsning, inkludering av medarbeiderne, læring og utvikling av ny kunnskap. For å belyse vårt valg av aksjonsforskning, viser vi til Tiller (Tiller, 2004) som har laget en liste over elementer som viser når aksjonsforskning kan være aktuelt:

I en situasjon hvor

- mennesker reflekterer og forbedrer eget arbeid og egen situasjon
- ved å knytte refleksjon og handling tett sammen
- og offentliggjøre erfaringene

og hvis det i situasjonen er økt

- datainnsamling på bakgrunn av deltakernes egne spørsmål
- deltakelse når det gjelder å legge fram og besvare spørsmål og ta beslutninger
- maktdeling når det gjelder tradisjonelle hierarkiske strukturer
- samarbeid mellom medlemmene i et ”kritisk arbeidsmiljø”
- selvrefleksjon, selvevaluering, selvregulering av selvstendige og ansvarlige personer og grupper
- progressiv læring ved prøving og feiling i en spiral hvor planlegging, handling, observasjon, refleksjon, ny planlegging og så videre inngår
- refleksjon som støtter ideene om den ”tenkende praktiker”

➔ kan aksjonsforskning være aktuelt (Tiller, 2004, s. 151;152).

Hvis vi sammenligner situasjon vår med listen som Tiller presenterer, passer mange av elementene godt inn. Vi peker særlig på kulepunktene ”*reflekterer og forbedrer eget arbeid*” og ”*progressiv læring ved prøving og feiling i en spiral*”. Vi mener derfor at aksjonsforskning passer godt inn som en alternativ endringsstrategi i forskningsopplegget vårt.

3.1 Hva er Aksjonsforskning som fenomen?

AF eller Action Research (AR), hevdes ofte å være basert på arbeidet til den tyske gestaltpsykologen Kurt Lewin (Rennemo, 2006). På 1930-tallet gjennomførte han en rekke eksperimenter på gruppedynamikk. Lewin tilstrebet at omgivelsene skulle være mest mulig naturlige. Utviklingen av aksjonsforskning har også i tiden etter Lewin vært tett koblet til utvikling av teori og praksis innen organisasjonsutviklingsfaget (Rennemo, 2006).

Flere forfattere har gitt begrepet AF innhold. Vi har valgt å benytte Coghlan og Brannick sin definisjon. Vi har valgt denne på grunn av at den tar opp elementer som KF skal omhandle - en forandningsprosess med sterk involvering av ansatte:

”Action research kan forstås som en utfoldende (emergerende) forskningsprosess som integrerer anvendt adferdsvitenskap med eksisterende organisasjonskunnskap i den hensikt å løse reelle organisasjonsproblemer. Den er samtidig opptatt av å skape forandringer i organisasjonen, utvikle selvhjelpskompetanse blant organisasjonens medlemmer og dessuten bidra til vitenskapen. Endelig er det en utviklende prosess som skjer i en ånd av samarbeid og gjensidig utforskning” (Coghlan & Brannick, 2010, s. 4).

I AF er samarbeid sentralt. Tilnærmingen til måloppnåelsen må være interaktiv, og prosessen forutsetter et demokratisk samarbeid mellom forskeren og de som blir forsket på (medforskere) (Rennemo, 2006, s. 25).

Flere forfattere argumenterer for at forskningsobjektet i AF bør være nært og lokalt. Ved å bruke AF på større sosiale endringer vil aksjonsforskeren møte problemer og svakhetene ved AF vil bli synlige (Brydon-Miller, Greenwood, & Maguire, 2003).

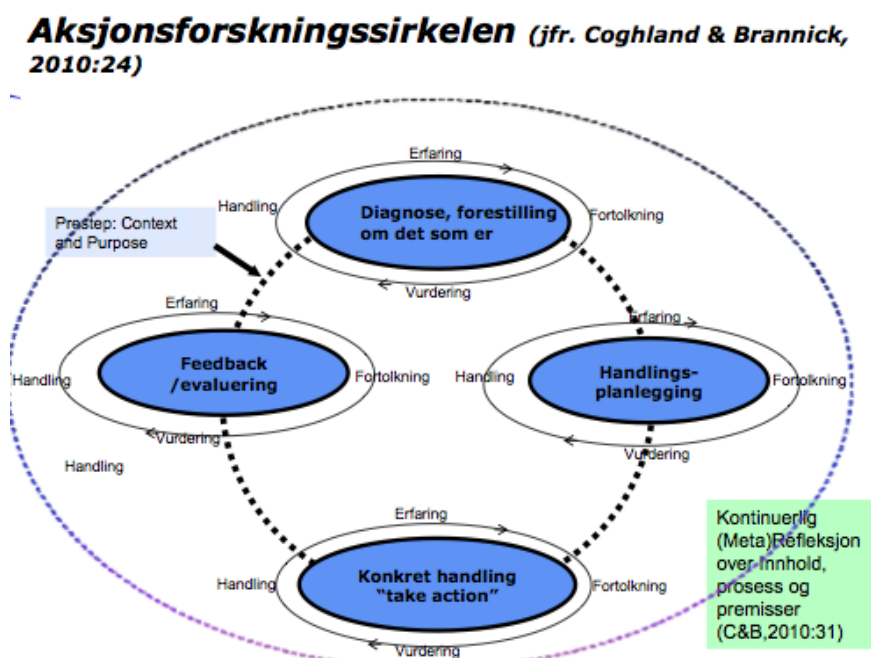
3.1.1 Aksjonsforskning som metodologi

Hva er metodologi? Bøe og Thoresen (Bøe & Thoresen, 2012) utdyper forskjellen mellom metode og metodologi. Siden begge begrepene benyttes i forskningsarbeid, er metode en fastere ramme på hvordan forskning skal utføres, for eksempel observasjon, intervju eller praksisfortelling. Metodologi er en måte å drive forskning og endringsarbeid på. Dette passer derfor godt inn i aksjonsforskningstilnærmingen der en normalt vil benytte seg av flere og ulike metoder i forskningsprosjektet. Dette er også noe vi har gjort i vår oppgave, noe vi kommer nærmere inn på i kapittel 4. Vi ser derfor på aksjonsforskning som en

metodologi, som en måte å drive forskning på, der man kan benytte seg av ulike metoder (Bøe & Thoresen, 2012).

3.1.2 Hvordan drives Aksjonsforskning?

Aksjonsforskningen kan forstås som en gjentagende prosess hvor fasene forberedelse, konstruere utfordringer, planlegge aksjon, utføre aksjon og evaluere gjentas vekselvis. Hver fase har sin refleksive prosess. Aksjonsforskeren skal i hver fase gjøre erfaringer, fortolke, vurdere for så å handle (Coghlan & Brannick, 2010). I figur 10 er denne sirkelen med de ulike fasene som aksjonsforskningen er delt inn i, illustrert. I det følgende vil vi diskutere de ulike delene av aksjonsforskningssirkelen.



Figur 10 Aksjonsforskningssirkelen (Coghlan og Brannick, 2010)

Forberedelse

Denne fasen er ikke en del av spiralen, men en fase som aksjonsforskeren må gjennom før forskningsopplegget kan starte. Coghlan & Brannick kaller denne fasen for "context and purpose" – altså en fase hvor forskeren setter forskningsprosjektet inn i en kontekst og hvor hensikten med forskningen klarlegges. Andre elementer i denne fasen kan være etablering av grupper og kontakter, vurdere hvilke verktøy som kan være aktuelle – for eksempel coaching, marginale historier og fjolleri som metode (Rennemo, 2006). Fjolleri som metode kan være en fin måte å få løsnet opp i de dagligdagse rammene. Ved å innføre

litt lek og rollespill i en gruppe vil en raskt kunne åpne for nytenking. Medarbeiderne vil også gis rom til å ta et steg bort fra dagens faste rutiner og gjøremål.

Konstruksjon av utfordringer

Tidligere har Coghlan & Brannick kalt denne fasen for diagnose. Dette gikk de bort fra og innførte begrepet konstruksjon. De ønsket ved denne navneendringen å synliggjøre at en organisasjon er sosialt medkonstruert (Coghlan & Brannick, 2010, s. 9). Dette har også betydning når aksjonsforskeren skal velge hvilke utfordringer som skal være gjenstand for forskningsprosjektet. I denne fasen har aksjonsforskeren sammen med medforskerne i aksjonsforskningsprosjektet en dialog hvor de sammen skal finne frem til hvilke utfordringer som skal utforskes (Coghlan & Brannick, 2010). Dette samarbeidet kan bidra til å øke eierskapet til prosjektet blant medforskerne. Dette kan også være en forutsetning for at gjennomføringen av endringer skal gå bra (Brydon-Miller, Greenwood, & Maguire, 2003).

Planlegge aksjon

Denne fasen følger etter at man har satt kontekst og hensikt med forskningsprosjektet, og man har konstruert hvilke utfordringer man skal gripe tak i. Hva som skal planlegges relateres til hva man har funnet i de andre skrittene. Også i denne fasen er samarbeid svært viktig (Coghlan & Brannick, 2010).

Gjennomføre aksjon

I denne fasen skal de planlagte og omforente tiltakene gjennomføres slik de er planlagt. Som aksjonsforsker er det sentralt å reflekterer over det som skjer (Coghlan & Brannick, 2010). Refleksjon vil her være å ta et skritt tilbake fra aksjonen, stille spørsmål ved det som skjer i den hensikt å bedre kunne planlegge videre aksjon.

Et hjelpemiddel i denne fasen kan være journalføring (Coghlan & Brannick, 2010). Journalføringen kan hjelpe forskeren til å reflektere over opplevelser, forstå hvordan forskeren tenker og dermed kunne forutse fremtidige opplevelser før de faktisk skjer. En tilnærming kan være ORJI (Observation, Reaction, Judgement, Intervention). Denne tilnærmingen tvinger forskeren til å identifisere følelser som gir bevegelse fra observasjon til beslutning (Coghlan & Brannick, 2010, s. 28)

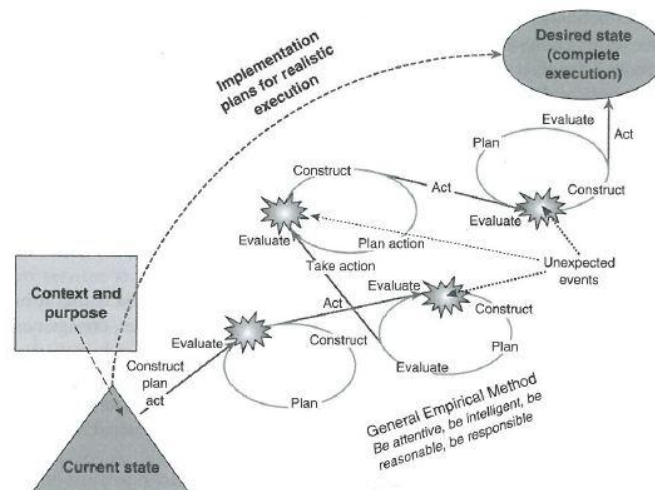
Evaluere aksjon

I denne fasen evalueres utfallet av handlingene. Det er viktig at både de planlagte og uplanlagte utfallene blir behandlet. Denne fasen er sentral for neste runde i aksjonsforskningsspiralen, i det den avslutter en runde og klargjør for en ny med konstruering, planlegging og gjennomføring.

I evalueringen må forskeren og medforskerne vurdere om den opprinnelige konstruksjonen av utfordringer var tilstrekkelig. De må også se på om de gjennomførte handlingene var relevante for utfordringene og hvilken effekt de hadde. De må også evaluere om handlingene ble gjennomført på rett måte. Til sist må forskeren og medforskerne se på hva som skal være gjenstand for neste aksjon i spiralen.

3.1.3 Aksjonsforskning og planlagt endring

En endringsprosess med aksjonsforskningstilnærming gjennomføres som en interaksjon mellom de ulike fasene konstruksjon, planlegging, aksjon og evaluering. Hensikten er å flytte en endring gjennom et endringsløp. For å bevege en endring fra nå-situasjon til den nye ønskede status, må man gjøre en serie av aksjonsforskningsssykluser, med varierende kompleksitet, se figur 11



Figur 11 Planlagt endring gjennom aksjonsforskning (Coghlan & Brannick, 2010)

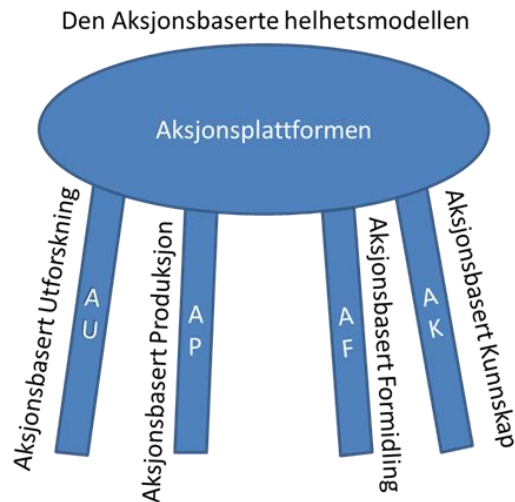
Uforutsette hendelser vil oppstå i løpet av en slik prosess. Ofte oppstår det misnøye og motstand blant medarbeiderne. Dette og andre uforutsette hendelser må det tas hensyn til, og aksjonere mot når de dukker opp. Man kan ikke planlegge dem, men de dukker sannsynligvis opp.

Syklusene (konstruere, planlegge, aksjonere og evaluere hendelser) gjentas i det samme faste mønsteret så lenge forskningsperioden pågår. For å sikre fremdrift, er evalueringen og refleksjonen sentral. Refleksjoner over de erfaringene som er gjort i prosessens tidligere faser tas med videre inn i neste interaksjon. Her brukes refleksjonene over de aksjonene som er utført (reflection on action) og fremstilles som forespørsler i konstruksjonsfasen for neste interaksjon, slik som figur 11 viser. Dette for å håndtere og gjøre tilpasninger på forskningsopplegget. Mellom hver interaksjon er det en ny evaluering og refleksjonsfase som på nytt sender nye forespørsler inn i neste interaksjon eller syklus. Disse interaksjonene vil pågå helt til ønsket status er oppnådd eller til forskningsperioden avsluttes.

”[R]efleksjon [er] en prosess som gjør det mulig å betrakte konkrete erfaringer på avstand for dermed å skape forståelse for hva disse erfaringene egentlig betydde og medførte av konsekvenser, slik at planleggingen av nye og bedre aksjoner kan være mulig” (Rennemo, 2006, ss. 95, 96).

3.2 Ulike typer aksjonsforskning

Den aksjonsbaserte helhetsmodellen (Rennemo, 2006) viser ulike måter å designe og gjennomføre et aksjonsbasert forskningsprosjekt på. Rennemo sin firbeinte stol, se figur 12 på neste side, viser ulike tilnærminger. En aksjonsforsker kan velge å ta i bruk en eller flere av metodene i en aksjonsbasert endringsprosess.



Figur 12 Den aksjonsbaserte helhetsmodellen (Rennemo, 2006)

AU: Verdien av å tenke nytt, sprengte tankemessige grenser og reflektere på metanivå over egne, andres og organisasjonens måter å løse utfordringer på.

AP: Verdien av å bidra til produksjon av høyt verdsatte og/eller målbare forretningsmessige resultater for de foretak eller organisasjoner som involveres i utviklingsprogrammet.

AF: Verdien av å gjøre bruk av og utvikle generaliserbar kunnskap, samt formidle resultatene av kunnskapsutvikling til akademiske miljøer.

AK: Verdien av å skape ny kunnskap og økt kompetanse for individer og organisasjoner.

Ved design av forskningsmetode kan aksjonsforskeren velge en eller flere bein fra den aksjon baserte helhetsmodellen. Vi kommer nærmere inn på de valgene vi har gjort i kapittel 4 Gjennomføring av aksjonsforskningen.

3.3 Maktrelasjoner

Når en leder skal gjennomføre en aksjonsforskningsprosess sammen med sine egne medarbeidere, er det viktig at han eller hun har et bevisst og avklart forhold til maktposisjoner i gruppen. I den ideelle prosess eksisterer det ingen maktrelasjoner eller forskjeller mellom forsker og medforskere. Dette er nok ikke tilfellet for de fleste aksjonsforskningsopplegg. Slik er det heller ikke i opplegget vårt. Det finnes en maktrelasjon, og den må vi ta hensyn til.

Makt vil derfor være et element når vi skal se på kunnskapsutviklingen i egen organisasjon, med tanke på å skape endring. Makt kan oppleves som et verktøy som definerer sannheten, via kultur, verdier og tanker til mennesker (Bøe & Thoresen, 2012). En av måtene vi har valgt å bedre balansen på, er å være tydelige og bevisste på rollene våre. Den ene er til daglig leder for medforskerne, den andre kommer utenifra og er ukjent for medarbeiderne. Vi tror dette kan være med på å demme det som kan oppfattes som maktskjevhet, se mer om dette nedenfor under kapittel 4.1.

3.4 Aksjonsforskning - Strategi E eller O?

I kapitlene 2.1 og 2.2 beskrev vi ulike endringsomfang og to ulike endringsstrategier; E-strategien og O-strategien.

E-strategien kan oppfattes som en hard strategi. Den er ofte initiert av toppledelsen og drevet av mellomledelsen. Målet er å endre organisasjonen slik at den skal gi maksimal avkastning til eierne. Medarbeiderne oppfattes ofte som et hinder for endring, og må enten lokkes med belønning eller trues med straff (Jacobsen, 2004).

O-strategien fremstår med en mykere linje ovenfor de ansatte, og det er fokus på utvikling og læring. Medarbeiderne er deltagere på samme måte som ledelsen, og er gitt mulighet til å påvirke utviklingen. Her settes menneskers og gruppers evne til læring og eksperimentering i fokus (Jacobsen, 2004). Det åpnes for en mer lekende holdning der det er lov til å prøve og feile. J. March beskriver dette slik (Jacobsen, 2004, s. 212):

”[E]n lekende holdning innebærer en bevisst og tidsavgrenset oppløsning av regler for å kunne utforske muligheter som nye regler gir. (...) En lekende holdning tillater eksperimentering.”

Dette viser at O-strategien i stor grad kan oppfattes som sammenfallende med noe av grunnholdningen i aksjonsforskning. Det skal være en prosess som er drevet sammen med de ansatte, og der ulike metoder kan benyttes (Se kapittel 3.1.1 Aksjonsforskning som metodologi) for å utfordre og utvide de eksisterende rammer, holdninger og kultur.

3.5 Oppsummering kapittel 3

I kapittel tre har vi sett på aksjonsforskning som fenomen og hva som ligger i dette. Vi har i oppgaven valgt å se på hvordan ledelse av endringsprosesser som KF kan gjøres ved å bruke elementer fra aksjonsforskningen. I aksjonsforskning benyttes det ofte endringsagenter. I vårt case er dette medarbeiderne i SKMI. Dette tror vi gir en inkluderende og demokratisk vinkling på prosessen. Dette kan tilføre endringsprosessen et viktig element ved at den får et større innslag av å være en medarbeiderdrevet endringsprosess.

Vi skal i kapittel fire presentere hvordan vi planla aksjonsforskningsprosjektet vårt.

4 Gjennomføring av aksjonsforskningen

Vi har i forskningen vår valgt å bruke elementer fra aksjonsbasert utforskning, AU-beinet i den aksjonsbaserte helhetsmodellen, se figur 12 over.

I følge Rennemo (Rennemo, 2006) er det to forutsetninger for å kunne benytte ”Den enbeinte stol”:

1. Det oppstår læring og utvikling av kunnskap for enkeltindivider og gjerne også grupper (organisasjoner)
2. Det produseres og verdsettes resultater

For at SKMI skal kunne gjennomføre en medarbeiderdrevet forbedringsprosess vil det være avgjørende at aktørene har samme forståelse av dagens situasjon, arbeidsoppgaver og arbeidsprosess. Vi som aksjonsforskere må hjelpe medarbeiderne til å få frem deres virkelighetsbilde, og det må omforenes i gruppen. Dette kan vi se på som framing eller innramming av dagens situasjon (Coghlan & Brannick, 2010).

Ved å benytte ulike virkemidler kan aksjonsforskeren løse opp eksisterende rammer, og berede grunnen for nytenking. Et nytt og fremtidig bilde kan så rammes inn. Dette beskrives som framing og deframing (Coghlan & Brannick, 2010).

Deframing defineres som en aktiv prosess som det må jobbes med. Hensikten er å løse opp bildet på dagens situasjon (Rennemo, 2006). Lewin omtalte dette som unfreezing-moving-freezing (tining- bevegelse- tilfrysing) (Irgens, 2011).

Rennemo (Rennemo, 2006) lister opp flere teknikker og verktøy som kan benyttes:

- Ironisering
- Fjolleri
- Lek med antagelser
- Coaching
- Intuisjon og kreativitet
- Borderline tools
- Humor latter
- Metaforer
- Kunst

Som nevnt innledningsvis så har vi i forskningsprosessen vår hatt bistand fra kunstner og medstudent Bjørg Eigard. Vi har derfor valgt å bruke kunst, intuisjon og kreativitet sammen med humor og åpenhet som verktøyene våre i aksjonsforskningen.

4.1 Rollene våre

Bjørn Morten og Christian har ulike roller og dermed også ulike perspektiver på caset. Bjørn Morten har aldri arbeidet i Skatt Midt-Norge og har ikke annen kjennskap til Skatteetaten enn den han har som ansvarlig og pliktoppfyllende bruker av Skatteetaten sine tjenester. Christian har vært ansatt i Skatteetaten siden februar 2007, og i innkrevingsavdelingen siden mai 2011. Han har i hele denne perioden vært leder i en av innkrevingsgruppene.

Vi mener at disse to rollene og perspektivene utfyller hverandre på en god måte, og vi kommer til å bruke dette aktivt gjennom både beskrivelsen av caset og analysen av empirien.

Disse to perspektivene har hver sine utfordringer og begrensninger, og vi vil nå gå nærmere inn på dette.

4.1.1 Forskning på egen organisasjon

Når man skal forske og analysere en kontekst og et case man er sterkt delaktig i selv, er man ikke nøytral. Personen tar med seg de erfaringer, meningsutvekslinger, synspunkter og opplevelser som han eller hun har hatt i organisasjonen sin. Personen vil ofte ha en mening om det som ikke fungerer og hvorfor det ikke fungerer. Dersom man som forsker ikke tar hensyn til dette og reflekterer over konsekvensene, vil både beskrivelser og analyser bli sterkt farget av subjektiviteten til forskeren. For å unngå dette bør man reflektere over en del utfordringer.

Det første man må være oppmerksom på, er at man som forsker i egen organisasjon vanligvis har flere og sterkere *sosiale bånd* enn en forsker som kommer utenifra (Nielsen & Repstad, 1993). Disse båndene kan være med på å farge informasjonen som hentes inn, svarene som gis av intervju kandidater og analysen av denne informasjonen. Forskeren som forsker på egen organisasjon kan også ha *ulike roller* i organisasjonen

sin. Han kan være mer eller mindre likt, han kan ha en stilling eller et verv som både farger oppfatningen av organisasjonen og informasjonen som gis, og han kan selv være mer eller mindre fornøyd med de sosiale relasjonene han har.

Videre må man være oppmerksom på at man som involvert i det case man skal forske på, lettere kan *overse viktige elementer* i egen organisasjon. Førstehåndskunnskapen kan være verdifull og gi en større dybde enn hva som kan være tilfelle ved en ekstern forsker, men samtidig så må man være oppmerksom på subjektiviteten som feilkilde og faren for perspektivforskyvninger (Nielsen & Repstad, 1993).

Med disse generelle betraktningene som bakteppe skal vi nå se litt på ulike fordeler og svakheter ved å forske på egen organisasjon.

Fordeler ved å forske på egen organisasjon

Som forsker i egen organisasjon kjenner man umiddelbart til språket som brukes. Man vet hva de ulike forkortningene betyr, kjenner bakgrunnen for beslutninger som er tatt og vet hva som engasjerer og hva som kan ta livet av initiativer. Denne kjennskapen til organisasjonen gjør at man kan navigere seg frem for å oppnå et ønsket resultat. Man kjenner også til hvilke utfordringer organisasjonen har, og hva den er i stand til å gjennomføre. En som kjenner organisasjonen kan ofte skille mellom ord som faktisk blir til handling, og utsagn som ikke er egnet til annet enn å stille organisasjonen i et godt lys.

Ved å kjenne organisasjonen fra innsiden, kan man også være i stand til å stille de gode spørsmålene og riktige oppfølgingsspørsmålene. Presise og gode spørsmål vil kunne resultere i bedre og mer nyanserte intervjudata. Man vet ofte hvor man finner nøkkelpersoner i organisasjonen, og hvem som vet hva og hvorfor de vet hva de vet. På denne måten kan man redusere antall intervjuer og allikevel få svar på de spørsmålene man ønsker å få svar på.

Et siste forhold vi ønsker å belyse er engasjement og endringslyst i egen organisasjon. Enkelte hevder at dette er positivt og sorterer under fordelene ved å forske på egen organisasjon (Nielsen & Repstad, 1993). Mye kan tale for et slikt syn. Forskeren kan ha egeninteresse i å gjennomføre de undersøkelser og analyser som ligger fore, og gjennom

disse øke både engasjement og intensitet for å gjennomføre det planlagte forskningsarbeidet. På den andre siden mener vi at dette engasjementet og interessen i endring og forbedring kan bli så sterk at den styrer både informasjonsinnhenting og analysen av informasjonen som er hentet inn.

Ulemper ved å forske på egen organisasjon

Som forsker på egen organisasjon kan det være vanskelig å se skogen for bare trær, eller å presse betydningen av egne kjepphester for langt.

I noen tilfeller, spesielt der forskeren i sin vanlige arbeidshverdag er tett på utfordringen eller arbeidsområdet, er det fare for å bruke eksisterende forklaringer på organisasjonens utfordringer i stedet for å være kritisk og analysere problemet objektivt. Denne ulempen kan også ses ved at det kan være vanskelig å få de relevante opplysningene. Selv om man vet hvor man skal henvende seg for å få den informasjonen man ønsker, er det ikke sikkert at denne informasjonen vil gis ut. Dette kan vi for eksempel se der informasjon skal hentes fra andre, og kanskje fra konkurrerende avdelinger, eller en underordnet skal hente informasjon fra en overordnet. I vårt case så skal Christian innhente informasjon fra sine underordnede. Det er lett å tenke seg at informasjonen heller ikke vil flyte så fritt oppover i hierarkiet. Det kan være at medarbeideren har gjort noe som han eller hun ikke ønsker at lederen skal finne ut av, det kan være at lederen ikke er godt likt og at informasjonen som gis er bevisst gal, eller det kan være at medarbeideren ønsker å fremstille seg selv i et bestemt lys og svarer på spørsmålene slik at målsettingen oppnås.

I intervjusituasjonen kan intervjukandidatene tro, kanskje med rette, at den som forsker på egen organisasjon vet mer enn han egentlig vet, og svarer ut fra dette. Svarene kan derfor bli avhengige av informasjon som ikke gis i intervjuet, men som intervjukandidaten forutsetter at intervjueren vet. En utenforstående vil derimot ha en legitim uvitenhet (Nielsen & Repstad, 1993), og får i kraft av dette verdifull tilleggsinformasjon som kan være svært nyttig. Som kollega eller leder kan man vanskelig påberope seg den samme uvitenheten.

Som forsker i egen organisasjon kan man havne i etiske dilemmaer om hvorvidt man skal skrive sannheten eller ikke. Man kan begynne å tenke på konsekvensene av å skrive

eller utrykke det man mener. Som følge av dette, kan analysen bli unøyaktig eller i verste fall gal.

4.1.2 To forskere med ulike roller

I denne oppgaven har Bjørn Morten og Christian ulike perspektiv og ulik tilnærming til organisasjonen. I et forsøk på å unngå ulempene ved å forske på egen organisasjon og forsterke fordelene, har vi valgt en arbeidsdeling hvor Bjørn Morten som den eksterne forskeren, har stått for innhenting av informasjon ved å lede intervjuene i syklus 1 og syklus 5, og Christian har vært tilhører. Vi må imidlertid ta hensyn til to forhold som kan farge besvarelsene fra medarbeidere i SKMI. For det *første* var Christian til stede under de fleste intervjuene. For det *andre* kan Bjørn Morten bli identifisert med ledersiden i SKMI.

Christian har supplert med refleksjoner og fortolkninger av organisasjonen, og Bjørn Morten har korrigert og komplettert dette ved å komme med sine bemerkninger og betraktninger – og stilt spørsmål ved det som Christian vet, eller tror han vet.

4.2 Case

4.2.1 Kvalitativ case studie

Begrepet casestudie blir ofte omtalt som en deltakende, intensiv måte å nærme seg det man ønsker å forske på (Gotvassli, 1999). Begrepet case er hentet fra det latinske begrepet casus, som viser til betydningen av enkelttilfeller. Dette betyr at det i et casestudium er ett eller svært få enkeltelementer som blir utsatt for inngående analyse og tolkning. Vi bruker denne definisjonen av casestudium:

”Et casestudium er en empirisk undersøkelse, som undersøker et samtidig fenomen innenfor rammen av dets eget liv, når grenseflaten mellom fenomenet og konteksten ikke er innlysende og klar og hvor det brukes mange datakilder” (Gotvassli, 1999).

Forståelsen for casestudium som forskningsmetode kan forklares ved å sette den inn i en sosialkonstruktivistisk kontekst. I dette ligger det at forståelse av og kunnskap om den

verden som omgir caseet ikke kan håndteres objektivt, men må ses på som et produkt av diskursive prosesser (Gotvassli, 1999).

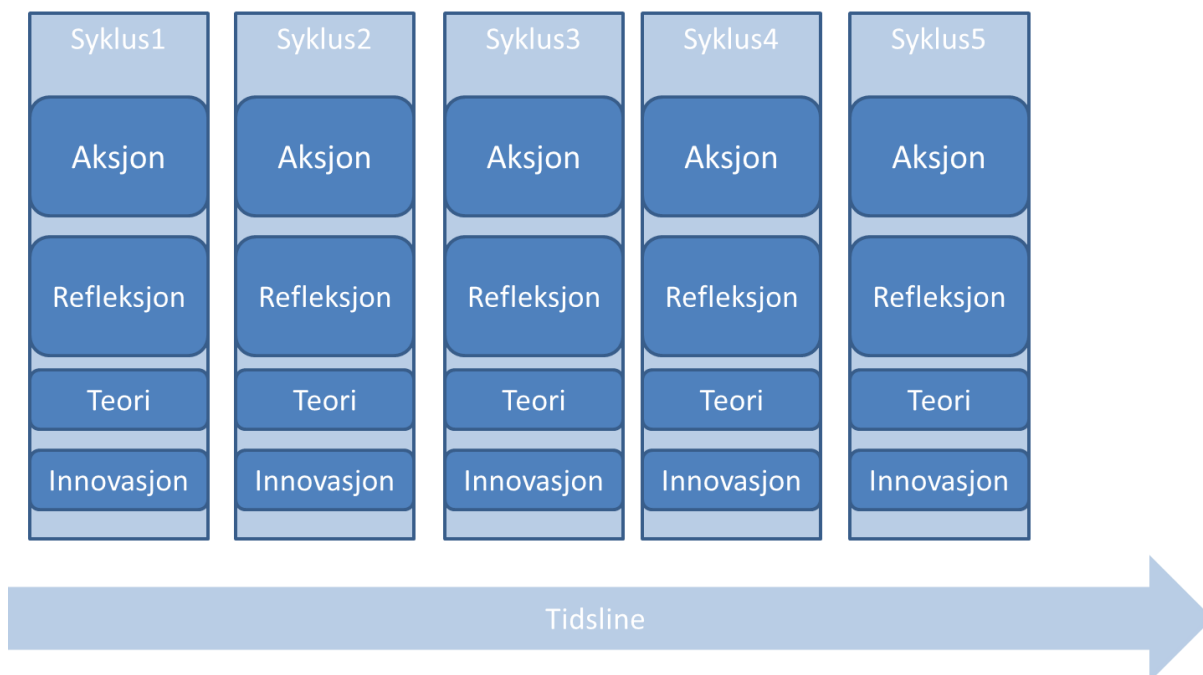
Vi har valgt en kvalitativ tilnærming til casestudiet vår. Kvalitativ betyr i denne sammenhengen en dypere analyse hvor tekst og refleksjon står sentralt. Kvalitativ står i motsetning til kvantitativ, hvor det er antall snarere enn innhold som får betydning.

Caset i denne oppgaven er avgrenset i rom til å være innkrevingsgruppene i innkrevingsavdelingen i Skatt Midt-Norge. Avgrensningen i tid er satt til å være forskningsperioden vår, fra 07.12.2011 til 16.02.2012, men med enkelte refleksjoner som kommer i etterkant av dette. Dette vil fungere som retroperspektive tolkninger. Caset vil bli belyst og analysert fra tre ulike perspektiv; fra medarbeidere, fra gruppeleder og fra outsiderperspektivet til Bjørg og Bjørn Morten.

4.3 Hva gjorde vi?

Da vi startet vår planlegging av oppgaven ble vi ganske tidlig enige om at vi ville gjøre en praktisk tilnærmet oppgave, og at vi skulle forsøke å lage en fremgangsmåte som kunne gjenbrukes. Tanken var at vi skulle søke støtte i teorien, eksternt bistand (for vårt tilfelle samarbeidet med Bjørg Eigard) og egen arbeidserfaring.

Vi endte opp med en fremdriftsplan og en syklusoversikt som vist på figur 13 under. Figuren viser tidslinjen i forskningsperioden vår som i praksis foregikk fra 7.12.2011 til 16.02.2012. I denne perioden hadde vi fem ulike sykluser. Bakgrunn og hva som skjedde i de ulike syklusene kommer vi nærmere og mer detaljert inn på i kapitlene 5 - 9.



Figur 13 Syklusforløpet for vår AU

Selve modellen som vi har skissert inneholder fem sykluser. Hver enkelt syklus består av en teori-, en aksjons-, en innovasjons- og en refleksjons- del. Størrelsen på disse delene er ulike for hver syklus.

4.4 Oppsummering kapittel 4

Vi har i kapittel fire beskrevet rollene våre og caset vårt. Vi har også sett på hvordan vi har planlagt å gjennomføre det vi ser på som en aksjonsbasert tilnærming til en endringsprosess. Vi vil i de neste fem kapitlene (kapittel 5-9) beskrive de fem syklusene, der vi løfter frem den empirien, våre egne refleksjoner og analyse av de funnene vi avdekket.

5 Syklus 1: Nullpunktsintervju

Bakgrunnen for den første syklusen var at vi ønsket å foreta en form for datainnsamling for å ha et utgangspunkt eller nullpunkt. Vi bestemte oss for å gjøre en kvalitativ intervjurunde med et utvalgt av medarbeiderne i de to innkrevingsgruppene.

Utvalget av intervjukandidater er gjort etter følgende kriterier:

- Bakgrunn (formell og uformell)
- Kjønn
- Arbeidssted
- Antall år ansatt i SKMI
- Arbeidsoppgaver

Innkrevingsgruppene består til sammen av 25 medarbeidere. Av disse er 6 menn. Yngste person er født i 1978 og eldste person i 1940. Gruppene har tre hovedfagfelt: Saksbehandler, særnamsmann og jurist.

For å få et representativt utvalg valgte vi ut sju intervjuobjekter. To av disse er menn og fem er kvinner. En har kontorsted i Molde, seks i Trondheim. En er særnamsmann, en er både særnamsmann og saksbehandler, en er jurist og fire er saksbehandlere. Vi intervjuet både den yngste og den nest eldste medarbeideren.

Vi valgte å ha samtale med intervjuobjektene i SKMI sine lokaler, slik at de skulle føle seg komfortable og i vante omgivelser. Det var Bjørn Morten som utførte intervjuene. Dette ble gjort av to hovedårsaker:

1. Han kommer utenifra og kjenner ikke det interne livet, språket og kulturen, og må derfor spørre mer om noe intervjuobjektene selv kanskje ser som selvfølgeligheter.
2. Han er ikke leder til noen av dem som ble intervjuet. Dette kan gjøre det enklere for intervjuobjektet å åpent dele og forklare meningene sine.

Et av intervjuene ble gjennomført som et telefonintervju. Intervjuobjektet ble oppringt på en høyttalende telefon.

Alle intervjuene ble tatt opp med digital lydopptaker. Lydopptakene ble transkribert. Intervjuguiden ligger vedlagt som vedlegg 1. Intervjuene varte fra ca. 35 minutter til 1 time og 25 minutter.

Christian var med under de fleste intervjuene, men satt bare stille og noterte.

Intervjuguiden var laget for å dekke de ulike sidene av organisasjonen som Leavitt omtaler som grunnelementer (se kapittel 2.1). I både forundersøkelser, intervju og senere arbeid i prosessen måtte vi ta hensyn til at det teknologiske grunnelementet, altså de systemtekniske IKT-løsningene som Skatteetaten bruker, ikke kunne endres innen forskningstiden vår. Vi valgte derfor å redusere fokus på dette elementet. Intervjuene avslørte imidlertid at flere respondenter mente systemstøtte var viktig for kvaliteten på endringene og forbedringene. Vi valgte allikevel å ha hovedfokus på de tre andre grunnelementene; struktur, oppgaver og menneske.

Samtidig var det også viktig for oss å få frem eventuelle betraktninger knyttet til kreativitet, improvisasjon og innovasjon. Dette for å se om vi i løpet av forskningsperioden kunne påvirke medarbeiderne innenfor dette området, og om vi kunne skape *hverdagsmagi*. Som det kommer frem i syklusene to, tre og fire bruker vi Bjørg Eigard som bistand til de kreative prosessene.

5.1 Presentasjon av empiri

Vi startet nullpunktsintervjuene våre med å tegne rammene for intervjuet, det som også kalles for framing (se over kapittel 4): Gjennom spørsmålene vi stiller skal vi forsøke å finne statusen i gruppene per nå. Det er en nullpunktsmåling hvor tanker, refleksjoner og meninger relatert til KF, endring, tavlemøter, kreativitet og handlingsrom. Informasjonen vi får gjennom intervjuet skal inngå som datamateriale i masteroppgaven vår. Det var ingen som hadde innvendinger til denne innrammingen.

Når vi ser på hovedtrekkene i intervjuene er det en del tema som kommer frem. Vi har forsøkt å strukturere presentasjonen empirien i seks kategorier: KF som endringsprosess, tavlemøtene, effektivisering, egne bidrag og holdninger, handlingsrom og kunnskapsdeling.

5.1.1 Spontane tanker om KF som endringsprosess

Fremtredende synspunkter her er at SKMI ennå ikke har kommet skikkelig i gang med KF. En respondent uttrykker det slik: *”Det blir litt flytende på en måte, vet ikke helt, får ikke helt taket på det”*. Enkelte mener at det ikke har skjedd særlig stor endring ved innføringen av KF: *”Nei, som jeg tenker så føler jeg at det ikke er den helt store forandringen etter vi begynte med KF”* (Respondent 2).

Vi gikk litt i dybden på dette og stilte oppfølgings spørsmål om hva de tror er hensikten og målet med KF som endringsprosess. Det var da flere som svarte at målet er effektivisering og finne nye måter å jobbe på. *”Det er et forsøk på å prøve og gjøre ting mer lurere, få system på det. [...] Jobbe på en mer rasjonell måte slik at en får inn mer penger rett og slett. Å få gjort jobben mer effektivt, det er det som er målsettingen, og at vi klarer å tenke på å få gjort ting kjappere og enklere”* (Respondent 4), og at *”en hele tiden skal være bevisst på justeringer som fører resultatet i riktig retning”* (Respondent 3).

Vi ønsket også å se på hvordan de som mennesker opplever det å være i endring. Trenden her synes å være at respondentene er vant til å være i endring, og at de er positive til dette: *Jeg synes det har vært endring i mange år jeg. Før jobbet jeg på ligningskontoret og det har vært endringer og omorganisering hele tiden, så det er ikke noe nytt”* (Respondent 2). *”Jeg synes ikke det med endring er noe negativt. Det er en selvfølge. Selvfølgelig skal vi gjøre det vi kan for å forbedre oss hele tiden, det synes jeg er positivt. Jeg har ingen tanker om at Skatteetaten skal være statisk”* (Respondent 3).

5.1.2 Tanker om tavlemøtene

Mange hevder at innføringen av tavlemøtene er positivt og kanskje det beste som har kommet ut av KF så langt. Det fremheves at korte og hyppige møter er bedre og mer effektivt enn lange og sjeldne møter.

Gjennomføring av tavlemøtene over Skype oppleves også som positivt – både for de som er med i Trondheim og de som er med på tavlemøtene via PC-skjermen. Flere trekker frem at avdelingen oppleves som mer samlet enn tidligere, og at man nå har en arena for kjappe avgjørelser på tvers av geografisk tilhørighet. *”Det med tavlemøte på Skype gjør at vi som sitter ute i distriktet gjør at vi klarer å få være mer oppdatert på*

ting som skjer, på nye ting og på alt mulig, så det tiltaket er absolutt positivt. Vi har følelsen av å være med på den gruppen vi tilhører, og at vi blir orientert om alt som skjer, og ikke bli holdt utenfor liksom. Så det har absolutt vært positivt” (respondent 7).

5.1.3 Konsekvenser for effektiviseringen

Flere av respondentene er opptatt av hva KF har å si for effektiviseringen og forbedringen av akkurat deres arbeidsoppgaver. Det kan virke som om forventningene til raske og store effekter har vært høy hos flere, men at denne effekten ennå ikke har blitt synlig. Respondent 5 uttrykker det slik *”Den [KF] har vart ganske lenge, så det bør komme noe ut av den snart mener jeg. Det har vært mye forberedelser og mye informasjon i starten, og om det blir mye frukt å høste av det, det synes jeg vi ikke har sett noe til ennå”*.

Noen mener at det har vært for stort fokus på KF. Respondent 2 uttrykker det slik: *”Åpenhet er det jo om det, men jeg tror det har vært en del frustrasjon. Det har blitt litt for mye og litt for stort fokus på det, og vi skjønner ikke helt hvorfor tror jeg. Hva gir det oss?”*.

Vi fikk ulike svar når vi spurte om antall endringsforslag, om disse er gjennomført og eventuelt effekten. En peker på at de endringene som er igangsatt kommer fra Skattedirektoratet og at han *”ikke kan komme på noen forslag som er blitt iverksatt her i fra [fra SKMI]”* (Respondent 2). Respondent 3 sier det slik: *”Jo, det har kommet noen, ikke supermange som jeg vet om på stående fot, men det har kommet flere fordi endringsforslagene kommer typisk i tavlemøtene, og der har vi vært... har ikke helt kommet inn i rytmen på det, men det har kommet opp endringsforslag som har blitt utført”*.

5.1.4 Egne bidrag og holdninger til KF som endringsprosess

Flere hevder at de selv ikke er så flinke til å komme med forbedringsforslag, men at de forholder seg til de endringene som blir vedtatt. Respondent 2 mener at *”jeg ikke har vært så kreativ rundt det da, vi gjør jo det vi skal gjøre vil jeg si og prøver å gjøre så godt vi kan i forhold til de oppgavene vi har i forhold til KF. Jeg har ikke kommet på noen glupe ting utenom nei.”* Respondent 2 fortsetter med en refleksjon om hvordan det

var rett etter at hun begynte i 2008. *”Jeg vet at det er enkelte som er mer kreative enn meg for å si det slik. Jeg vet at i starten var det enkelte som, i hvert fall fra oss nye som begynte her, som så ting som kunne vært gjort annerledes og kom med forslag, men jeg har hørt at det ikke var så enkelt å få det gjennom da. Det skulle helst gjøres som det ble gjort før. Ikke rom for nye forslag. Jeg skal ikke si noe navn, men ei sa at hun ikke gadd å komme med flere forslag for ingen hørte på henne allikevel. Og det er ei som er veldig kreativ og hun ser mye nytt da, men følte ikke at det var noe gjennomslag å få”*.

Når det gjelder holdningene til KF, er hovedsynspunktene at medarbeiderne må være åpne for nye forslag og nye måter å utføre arbeidsoppgavene på. *”[J]eg må være åpen å prøve og delta synes jeg. Gjøre det beste ut av det alltid. Og så er det noe med å se at dette er en løpende prosess.”* (Respondent 3).

Flere mener holdningene til KF i avdelingen er gode. En respondent sier *”Innenfor de rammene vi har så synes jeg det er en god kultur for både å yte motstand og komme med forslag [...] Folk snakker veldig fritt i forhold til hva jeg er vant til fra før [fra andre arbeidsplasser].”*

5.1.5 Opplevd handlingsrom og rom for kreativitet

De fleste respondentene hevder umiddelbart å vite hvor grensene for handlingsrommet går: *”Ja det har jeg veldig klart vet du, det er det. Altså handlingsrommet”* (respondent 1), og hvem og hva som setter disse grensene: *”Noen grenser er jo satt av ledelsen her og ledergruppen, mens noe er satt av direktoratet i form av retningslinjer og meldinger og sånt da”* (Respondent 5).

Enkelte mener at handlingsrommet har blitt endret som følge av KF: *”På en måte har vi fått innskrenket handlingsrommet i forhold til den biten [målrettet utsendelse av utleggsbegjæring], men samtidig har vi på en måte fått utvidet handlingsrommet i og med at jeg har fått bedre tid til andre ting”* (Respondent 4). Noen opplever at KF har innskrenket handlingsrommet sammenlignet med hvordan det var før: *”Jeg oppfatter KF som veldig stramt og tight”* (Respondent 3).

I forlengelsen av dette spurte vi når intervjuobjektene eventuelt opplevde utrygghet i arbeidssituasjonen. De fleste svarte at de i liten til svært liten grad opplevde utrygghet i

arbeidssituasjonen. *”Egentlig i svært liten grad egentlig. Skal ikke si at jeg aldri gjør det, men kan ikke si at jeg opplever ofte at jeg føler meg utrygg nei”* (respondent 5).

Til slutt lurte vi på hva som skal til for at intervjuobjektene griper handlingsrommet, og hva som skal til for at de improviserer. Vi spurte også om det var en kultur for improvisasjon i SKMI.

Svarene var avvikende. Respondent 7 svarer *”Nei, arbeidet er voldsomt fagregulert, så det blir lite igjen til å improvisere i kan du si. Det er ingen typisk kultur for improvisasjon [i SKMI]. Respondent 1 derimot opplever at man må improvisere og være litt kreativ ”Ja, du må det ja, og etter hvert når du har holdt på med dette i mange år så lærer du deg hvordan folk er, og du takler [håndterer] dem når du kommer dit”.* Respondent 3 opplever adgangen til å improvisere som snever: *”Vi har et regelverk vi må forholde oss til, og hensyn til likebehandling, slik at det er ikke så veldig sprelskt det vi kan finne på. Men klart, visse muligheter har vi jo samtidig. Det er ikke slik at vi løser oppgavene etter et fast spor hele tiden. Det er jo ingen saker som er helt like heller, så visse rammer har vi å operere innenfor. Men jeg opplever dem ikke som veldig vide”.*

5.1.6 Kunnskapsdeling i SKMI

Mange hevder at kunnskapsdelingen skjer løpende gjennom arbeidsdagen ved diskusjoner med en eller flere kolleger. *”Vi snakker jo veldig mye fag oss i mellom. Hver dag egentlig. Enten kommer noen inn til meg eller at jeg går inn til noen. Vi deler kunnskap hele tiden føler jeg. Og det er veldig bra.”* (Respondent 2).

Trenden er at intervjuobjektene mener kunnskapsdelingen fungerer godt, men at *”det vil alltid være rom for å forbedre kunnskapsdelingen”.* *”Kunnskapsdeling er lettest når man sitter nært med hverandre. Det er helt klart. Ellers så synes jeg at den fysiske avstanden [til Trondheim og Steinkjer] gjør at det blir vanskeligere med kunnskapsdeling. Det er lettere rett over bordet slik det er i Molde”* (Respondent 7).

5.2 Analyse

Innledningsvis i masteroppgaven reiste vi fire forskningsspørsmål. I analysekapitlet her skal vi forsøke å besvare disse ut fra den empirien vi har funnet i syklus 1: Nullpunktsintervju. Avslutningsvis sammenfattes delkonklusjonene vi kommer frem til.

Forskningsspørsmål 1: Hvordan er forbedringsprosessene i SKMI lagt opp i dag, hva er formålet med prosessene og hvordan fungerer disse?

Trenden i svarene fra respondentene er at KF fortsatt er litt fersk, og at de ennå ikke vet hvordan endringsprosessene foregår. Svaret fra respondent 4 *”Det blir litt flytende på en måte, vet ikke helt, får ikke helt taket på det”* mener vi forklarer trenden i oppfatningene på en presis måte. Vi kan her se at både innholdet i KF som endringsstrategi er uklart, og at dette fører til usikkerhet eller utrygghet i gjennomføringen og håndteringen av denne strategien.

Vi kan se en interessant motsetning i dette når vi går videre og følger opp med hva de tror hensikten med KF er. Trenden i svarene tyder på at de vet godt hva både KF og hva målsettingen er. De fleste respondentene bruker begrep som effektivisering, kjappere og smartere, bruke mindre ressurser, rasjonell arbeidsmåte og hele tiden være bevisst på justeringer som fører resultatet i riktig retning. Dette kan tyde på at de ser KF som endringsstrategi som en objektiv form for endring, hvor troen på at enhver arbeidsprosess kan analyseres, beskrives, tunes og effektiviseres er til stede i medarbeiderne – om enn i noe ulik grad. Dette er elementer som Crowden også bruker når han forklarer Lean (Crowden, 2007). Den ene respondenten bruker begrepet *”rasjonell arbeidsmåte”*. Selv om dette ikke utdypes, så er det ikke unaturlig å se dette opp mot sløseriene beskrevet i kapittel 2.3.2. Rasjonalitet her handler om å gjøre de riktige tingene, til riktig tid og med riktig kvalitet. Dette knytter respondenten opp mot arbeidsmåten – eller arbeidsrutinen – sin. Det som er irrasjonelt, i denne sammenhengen sløserier, skal tas ut, og man sitter til slutt igjen med en effektivisert arbeidsmåte. Womack & Jones (Womack & Jones, 2003) sier at sløserier er *”menneskelig aktivitet som absorberer ressurser uten å skape verdi”*.

Vi kan tolke flere av respondentene dithen at de har høye forventninger til effektiviseringen gjennom KF. Det ser ut som om flere forventer at KF er løsningen, men at de er avventende til effekten. Dette kan ha sammenheng med BOHICAEffekten

som Kjøde nevner (Kjøde, 2004). Respondent 2 sier *"Jeg synes det har vært endring i mange år jeg. Før jobbet jeg på ligningskontoret og det har vært endringer og omorganisering hele tiden, så det er ikke noe nytt."*. Dette kan ses som et utslag av en holdning hvor man er gått endringslei. Endringene, forbedringene og omorganiseringene er noe som høres og ser flott ut i teorien, men som sjeldent resulterer i opplevd forbedring blant medarbeiderne. Respondent 2 sier at det *"ikke er den helt store forandringen etter at vi begynte med KF"*.

Forventningene til effekten av KF som forbedringsstrategi kan synes å være høye. Vi vet at flere medarbeider opplever tiden fra man begynte å snakke om KF og frem til det faktisk er iverksatt har vært lang, og som enkelte uttrykker det *"frustrerende"*. Dette kan også ha noe med måten KF ble solgt inn til medarbeiderne på – KF er et verktøy som Skattedirektøren har kjøpt og som skal gi en effektiviseringsgrad på 15 % i hele Skatteetaten. Medarbeiderne har hatt tilgang til mye informasjon, og denne informasjonen har nettopp hatt fokus på denne forventede effekten.

"Motstand mot forandring er først og fremst en reaksjon på måten blir behandlet på" sier Tronsmo (Tronsmo, 1998). I en endringsprosess er tilstrekkelig informasjon ansett å være en nødvendighet. Manglende informasjon kan skape utrygghet, som igjen kan føre til at endringsprosessen i verste fall strander. Men kan vi se at for mye informasjon også gir utfordringer for endringsarbeidet? Dersom vi bearbeider sitatet til Tronsmo, kan vi hevde at det ikke er motstand mot endring, men motstand mot å bli forandret. Forandringen i SKMI skal skje ved skrittvis og kontinuerlige forbedringer av arbeidsmåten og oppgaveløsingen. Denne forandringen kan oppleves å være påført uavhengig av både kvaliteten og kvantiteten av informasjonen i forkant. Motstand mot å bli forandret kan forekomme i alle tilfeller der den som må gjøre endringer i arbeidsmåten sin ikke opplever å ha påvirkningsmuligheter på endringen selv.

Kan dette offensive innsalget av KF som forbedringsstrategi ha skapt høye forventninger til effektivisering, samtidig som BOHICAEffekten gjør at medarbeiderne får en fornemmelse av at dette bare er noe ledelsen setter i gang - uten at det noen gang vil komme effekter ut av det? På den ene siden vil BOHICAEffekten føre til en passivisering av medarbeiderne. De registrerer at endringer kommer, men lar seg ikke begeistre fordi de har vært gjennom endringsprosesser før som det ikke er kommet noe

ut av. På den andre siden har Skattedirektoratet ved innføringen av KF gått høyt ut og brukt mye tid og ressurser på både opplæring og informasjon i forkant av implementeringen. Dette kan ha bidratt til å skape de høye forventningene til effektiviseringen som vi ser blant medarbeiderne i SKMI.

Enkelte respondenter er usikre på både form og innhold i tavlemøtene, men de fleste respondentene er positive til denne møteformen. Respondent 2 mener også at tavlemøtene er det beste som har kommet ut av KF så langt. Tavlemøtene er sammenlignbare med begrepet Andon. Andon er japansk og betyr signaltavle, og var i følge Ohno et av de viktigste elementene i kaizen (kontinuerlig forbedring) (Ohno, 1978).

Dersom vi nå går tilbake til utsagnet til respondent 4 som vi begynte med i denne analysen: *”Det blir litt flytende på en måte, vet ikke helt, får ikke helt taket på det”*, så blir vi etter dette noe usikre. For oss virker det som om medarbeiderne i SKMI både har forstått KF som forbedringsstrategi, hva målsettingen med KF er og har blitt vant til og verdsetter tavlemøtene. Hva er det da som gjør at *”de ikke helt får taket på det?”* Kan vi se omrissene av en eller annen form for utrygghet?

Respondent 5 sier: *”Jeg ser jo hensikten med KF. Det å finne den beste og mest effektive måten å gjøre det på. Den korteste veien mot målet er vel hele hensikten med det så vidt jeg har skjont det da. Og vi har jo det... det er jo litt skummelt når en har jo jobbet [her] i 25 år, at slik har vi gjort det før, sant ja. Jeg ser at en kan havne i den fella. Det er nok noe som kan rettes på, og det har jo skjedd underveis også, jeg er åpen for det, men da må det gjøres slik at den kan måles riktig”*.

Kan vi si denne respondenten oppleve å miste identiteten sin? Jacobsen (Jacobsen, 1998) hevder en opplevd endring som er kvalitativt stor nok kan sammenlignes med en eksistensiell krise på lik linje med det å miste et familiemedlem eller en nær venn. I en endringsprosess kan medarbeideren miste noe av identiteten sin. Identitet her er nært knyttet til utføring av arbeidet, arbeidsmetodikk og hvor dyktig medarbeideren opplever han eller hun er i arbeidet sitt. Denne identiteten kan vi anta blir sterkere jo lengre en person har arbeidet i SKMI. Når det blir innført en endringsstrategi med målsetting om å forbedre eksisterende rutiner og arbeidsmetodikk, så kan dette i seg selv oppleves som

en kritikk av måten personen har gjennomført arbeidet sitt på. Denne usikkerheten kan gjøre medarbeidere mindre mottakelige for forbedringsstrategien. Dette kan vi se igjen på svaret til samme respondent. Dersom det kommer gevinster ut av KF, så må de kunne måles og dokumenteres slik at respondenten blir overbevist om at KF virkelig virker.

Forskningsspørsmål 2: Hvordan kan gruppeleder arbeide med åpenhet, trygghet og kreativitet for å skape en god plattform for kontinuerlige endringsprosesser?

På spørsmålet om hva som skal til for å etablere en god kultur for KF, er trenden blant respondentene at åpenhet er den viktigste personlige egenskapen. Åpenheten ser ut til å være knyttet til hovedsakelig to elementer; både det å være åpen i forhold til medarbeidere, og selv være åpen for nye forslag og for å tenke nytt. Dette kan sammenlignes med det Dehlin sier om improvisasjon. Dehlin (Dehlin, 2006) hevder at en av de sentrale egenskapene for improvisasjon er empati, eller evnen til å forstå hva andre personer føler. En åpen holdning til kollegers meninger og forslag kan være et tegn på empati eller sosial lydhørhet. En av respondentene knytter denne åpenheten direkte mot kulturen for forbedringer, og også mot trygghet: *"Innenfor de rammene vi har så synes jeg det er en god kultur for både å yte motstand og komme med forslag [...] Folk snakker veldig fritt i forhold til hva jeg er vant til fra før."* Tryggheten virker å komme til syne både i det at medarbeiderne i SKMI tør å si i fra når noe ikke er bra (yte motstand) og også i det at de snakker fritt (presentere forbedringsforslag). Dette er i sterk kontrast med respondent 7s betraktninger om hvordan det var for noen år siden – da lederen bestemte og medarbeiderne bare gjennomførte det lederen bestemte.

Utfordringen ser vi derimot når vi spør om egne bidrag til forbedringsprosessen. Hvor åpne er respondentene egentlig til å komme med nye forslag? Her synes vi utsagnet til respondent 2 beskriver situasjonen veldig godt: *"Jeg har ikke vært så kreativ rundt det da. Vi gjør jo det vi skal gjøre vil jeg si og prøver å gjøre så godt vi kan i forhold til de oppgavene vi har i forhold til KF. Jeg har ikke kommet på noen glupe ting utenom nei"*. Her ser vi at på tross av en opplevd åpenhet både overfor hverandre og overfor nye forslag, så gjør medarbeiderne likevel det de blir fortalt de skal gjøre – slik som respondent 7 beskriver fortiden. Lederen bestemmer og medarbeideren gjennomfører. I KF er riktignok beskrivelsene noe modifisert, da det er Skattedirektoratet som

bestemmer og medarbeiderne som gjennomfører. Dette henger også dårlig sammen med en av forutsetningene bak KF – nemlig at prosessen skal være medarbeiderdrevet.

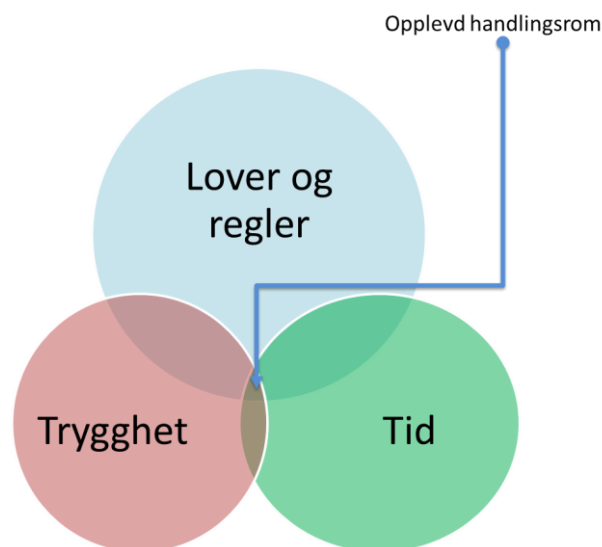
Hvorfor skjer dette? Hvordan kan medarbeiderne på den ene siden oppleve både trygghet, åpenhet og å ha en god kultur for kontinuerlig forbedring, mens de på den andre siden forholder seg passivt til de signalene som kommer ovenfra?

Noe av forklaringen kan vi se når vi går litt dypere i den eksisterende kulturen for forbedring i SKMI. Flere av respondentene fremhever det som viktig for hvor mange og hvor hyppig endringsforslag skal komme, er at de opplever at noe kommer ut av forslagene – at de blir tatt tak i, vurdert og gjennomført – og at medarbeiderne får delta i hele prosessen. Dersom denne tilliten til, eller tryggheten på prosessen, ikke er til stede, kan vi få en reaksjon som respondent 2 beskriver *”ikke gadd å komme med flere forslag for ingen hørte på henne allikevel”*. Respondent 5 bruker enda sterkere ord: *”Lysta blir litt drept”*.

I utgangspunktet ser det ut til at respondentene opplever trygghet i arbeidet sitt. Trenden er at respondentene i liten til svært liten grad opplever utrygghet i arbeidssituasjonen. I den grad de opplever utrygghet diskuterer de saken med en eller flere av kollegene sine. Gjennom denne diskusjonen ser utryggheten til å bli fjernet. I dette kan vi også anta at det ligger både kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling. Dette kommer vi tilbake til nedenfor i forskningsspørsmål 4.

I fortsettelsen av dette ønsket vi å se mer på det opplevde handlingsrommet til respondentene. Med handlingsrom mener vi her den friheten som medarbeidere har til å utøve eget skjønn og til å velge egne virkemidler.

Trenden er at respondentene vet hvor grensene for handlingsrommet går, og at det er faktorer som lover, regler, etikk, tid og utrygghet som setter grensene for handlingsrommet. Det opplevde handlingsrommet i SKMI på tidspunktet for nullpunktstintervjuene kan fremstilles slik:



Figur 14 Opplevd handlingsrom syklus 1

Figuren er forsøkt laget proporsjonalt riktig, og skal vise det opplevde handlingsrommet i utførelsen av en arbeidsoppgave. Handlingsrommet finner vi der alle tre sirklene overlapper hverandre.

Respondentene opplever at den største begrensningen i handlingsrommet blir lagt av gjeldende lover, regler, retningslinjer og etiske kodekser. Dette harmonerer godt med respondent 7s utsagn som sier at *"arbeidet er voldsomt fagregulert, så det blir lite igjen til å improvisere kan du si."* Dette er også helt på linje med Skatteetatens forpliktelser til likebehandling av skattytere (Skattedirektoratet, 2012).

Dernest gir tidsfaktoren en begrensning i handlingsrommet. Respondent 4 hevder at handlingsrommet er omvendt proporsjonalt med opplevd tidspress. Jo høyere opplevd tidspress, jo mindre handlingsrom.

Den siste faktoren som respondentene hevder setter begrensninger for handlingsrommet er utryggheten i arbeidssituasjonen. Denne er imidlertid liten, og kan enkelt overvinnes ved å diskutere saker med kolleger, eller lese lover, regler eller retningslinjer.

Respondentene gir uttrykk for å være fornøyd med det handlingsrommet de opplevde å ha under nullpunktsintervjuet. Slik vi ser av figuren er ikke handlingsrommet stort, men

det fremstår som tydelig. Ut fra dette kan vi hevde at respondentene mener det er bedre med et tydelig handlingsrom enn et stort handlingsrom.

Hva er det da som skaper en god plattform for kontinuerlige forbedringsprosesser? Kan vi hevde at kreativitet forutsetter et handlingsrom som tilfredsstillende visse kvalitative og kvantitative størrelser? Og hva er det som kan utvide det opplevde handlingsrommet i SKMI?

I SKMI er KF innført som en forbedringsstrategi. Forbedring uten forandring kan vanskelig tenkes, og *”trygghet ser i blant ut til å være en forutsetning for forandring”* hevder Sewerin (Sewerin, 1996). Tryggheten her kan ha både en kvalitativ side og en kvantitativ side. Den kvantitative siden i trygghetsbegrepet beskriver respondentene som visse rammer å operere innenfor. Disse rammene trekkes rundt en viss mengde trygghet. Denne tryggheten har ulike kvaliteter, som er relative og oppfattes ulikt av de ulike respondentene. Felles er at de søker denne kvalitative tryggheten ved å rette blikket enten til lover og regler, eller søke råd eller legitimitet for eget synspunkt hos kolleger.

Kreativitet og improvisasjon er komplementære størrelser, jfr. kapittel 2.7. Dehlin hevder at bevissthet og refleksjon rundt tidligere erfaringer og inntrykk danner et grunnlag for improvisasjon. Improvisasjon kan ikke skje i et vakuum. Dette grunnlaget kan trenes og utvides. Ved å redusere utryggheten gjennom å utvide og utvikle erfaringer og kunnskap, kan det opplevde handlingsrommet økes. Dersom utryggheten reduseres ved at enten nye lover eller regler blir tilført eller retningslinjene blir presisert, reduseres også utryggheten. Det opplevde handlingsrommet blir imidlertid ikke tilsvarende større.

Hva er som gjør at respondent 2 ikke har kommet på noen ”glupe ting”? Hva er det som gjør at de gode forbedringsforslagene uteblir? Vi har drøftet tryggheten og vissheten om at forslagene blir tatt seriøst og gjort noe med lengre opp i analysen her. Det er nok bare en av flere faktorer. I tillegg til dette hevder vi at også opplevd manglende handlingsrom gjør at forbedringene uteblir.

Forskningsspørsmål 3: Hvordan kan innovasjonsprosesser bidra til kontinuerlig forbedring?

Det eneste vi kan gripe tak i her er hvilken effekt respondentene opplever å ha sett av KF så langt. Trenden som vi nevnte over er at de ikke opplever særlig stor effekt. Respondent 2 uttrykker at *"Nei, som jeg tenker så føler jeg at det ikke er den helt store forandringen etter vi begynte med KF"*. Det kan være flere årsaker til at respondenten uttrykker seg slik. En av årsakene er at den opplevde endringen fra før og etter KF ikke er særlig stor. Plasserer vi dette inn i modellen til Olsen (se figur 7 over) ser vi at vi havner langt til venstre på skalaen, antagelig en plass mellom "ingen endring" og "kontinuerlig forbedring".

Et avvik fra dette har vi i respondent 7 som sier at det har kommet flere forslag, og som det har blitt noe utav. Denne oppfatningen kan vi plassere noe lengre til høyre enn oppfatningen til respondent 2.

Hvorfor opplever respondentene virkeligheten forskjellig? Kan vi påstå at graden av endring eller innovasjon er relativ? Endring eller innovasjon handler alltid om noe nytt eller annet i forhold til det som har vært. Hva dette er kan variere ut fra hvilket perspektiv man ser fra. Vi vet at respondent 2 og 7 holder til på ulike lokalisasjoner, og at de har svært ulik fartstid i SKMI. De har med andre ord ulike forutsetninger for å se endringer og komme med endringsforslag selv. De har med seg ulik historikk, og de har ulik erfaringsbakgrunn. Respondentene er på flere måter svært ulike. Dette kan bidra til at de har ulik oppfatning av effekten av KF, eller om graden av innovasjon.

Forskningsspørsmål 4: I hvilken grad kan man oppnå kunnskapsutvikling ved hjelp av aksjonsforskning som endringsstrategi?

For å kunne si noe om dette må vi finne ut om hvordan kunnskapsdelingen og kunnskapsutviklingen i SKMI skjedde på nullpunktet – altså før vi hadde begynt påvirkningen vår. Vi stilte intervjuobjektene spørsmål om hvordan de deler kunnskap med kollegene sine, om det er egne kunnskapsdelingsfora, hvordan de opplever at dette fungerer og om de har forslag til forbedringer av dette.

I den videre analysen har vi lagt til grunn at kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling er to gjensidig avhengige størrelser. Der det på den ene siden deles kunnskap, vil det på den andre siden, dersom denne kunnskapen mangler, utvikles tilsvarende kunnskap.

Trenden blant respondentene er at de i stor grad deler kunnskap med hverandre, og gjerne i direkte fysisk kontakt. Flere respondenter hevder også at denne delingen foregår *"hele tiden"*, og at kunnskapsdelingen initierer seg selv etter behov. Dette behovet ser typisk ut til å oppstå når respondentene står i en konkret problemstilling som han eller hun ikke makter å løse på egenhånd.

Ut fra dette så kan det se ut som om kunnskapsdelingen og kunnskapsutviklingen i SKMI er innenfor enten det sosiokulturelle perspektivet eller det som Bente Elkjær kaller den tredje vei (Elkjær, 2004). Vi kan se antydninger til praksisfellesskap og uformelle knytninger, samtidig som man fortløpende og kontinuerlig utvikler og utveksler erfaringer individene i mellom. Det kan også se ut som om delingen, og for så vidt også refleksjonen, foregår in-action, altså deling mens man er i en handling.

Det sosiale aspektet er sentralt, og når gode sosiale relasjoner er en betingelse for kunnskapsutvikling vil også trygghet og åpenhet individene imellom være av betydning.

Kunnskapsutvikling i et aksjonsforskningsperspektiv vil vanskelig kunne påstås å være en rent strukturell og mekanisk handling eller aktivitet. En av kjerneaktivitetene i aksjonsforskning er interaksjon mellom forsker og medforskere (Rennemo, 2006). Det er i den gjentagende prosessen med forberedelse, konstruere utfordringer, planlegge aksjon, utføre aksjon og evaluering at de impliserte partene skal gjøre erfaringer, fortolke og reflektere og på denne måten utvikle den kunnskapen som trengs for å gå i gang med en ny aksjonsforsknings sirkel (Coghlan & Brannick, 2010).

5.3 Egne refleksjoner over syklus 1

I idéfasen av oppgaven diskuterte og reflekterte vi mye over begrepet hverdagsmagi og hvordan vi kan få dette til å skje i SKMI. Med hverdagsmagi mener vi de små hverdagshendelsene som fører til endringer på en slik måte at de fremstår som litt uforklarlige og litt magiske. Etter å ha vært gjennom nullpunktsintervjuene hadde Bjørn

Morten og Christian en fellesrefleksjon. Christian sa: *”Hverdagsmagi krever store forberedelser, både kvantitativt og kvalitativt. Men grensen for når det blir for mye forberedelser og når det oppfattes som for lite kan være hårfin”*. Vi reflekterte også over hvor forskjellige svarene var fra de ulike respondentene. Dette synes vi var spesielt tydelig på spørsmålet om hvor mange endringsforslag som hadde kommet ut av KF så langt. Man skulle tro at spørsmålet var relativt enkelt og objektivt, men respondentene hadde ulike oppfatninger av dette. Vi tror noe av avviket kan forklares ved den usikkerheten som vi mener respondent 2 uttrykker – se drøftingen over.

5.4 Delkonklusjoner

Forskningsspørsmål 1

Endringsprosessene i SKMI er lagt tett opp til KF, som igjen er nært knyttet til en del sentrale Leanprinsipper. I SKMI ser vi likhetene tydeligst ved bruk av tavlen (andon) og målsettingen om små og kontinuerlige forbedringer i arbeidsprosessene. Målet er effektivisering og ressursbesparelse. Midlene og verktøyene kan vi se på som objektive, hvor arbeidsprosessene analyseres og måles i tid og ressursbruk, og ledere endrer arbeidsrutine slik at mest mulig tid spares. Medarbeiderne i SKMI hevder de ennå ikke har fått helt taket på KF, og at det oppleves som om man fortsatt er i ”støpeskjeen”.

Forskningsspørsmål 2

Respondentene fremhever at SKMI har en god kultur for åpenhet – både når det gjelder positive og negative ytringer. For å legge et godt grunnlag for kontinuerlige forbedringsprosesser kan gruppeleder arbeide med medarbeidernes evne til improvisasjon, og de tre egenskapene som Dehlin nevner; bevissthet om tidligere erfaringer, tillærte egenskaper og kontekstuelle elementer, empati og tabber og feiltakelser. Selv om respondentene opplever stor grad av trygghet, kan gruppeleder arbeide med hvordan medarbeiderne søker trygghet. Vi tror at det er bedre for endrings- og forbedringskvantiteten og kvaliteten å søke trygghet også andre steder enn lov og regelverk. Vi tror medarbeiderne i SKMI med fordel også kan søke trygghet i enten hverandre eller ved å henvende seg til kolleger i andre regioner og høre hvordan de løser en utfordring. Ved å redusere utryggheten kan gruppeleder utvide en medarbeiders opplevde handlingsrom, som igjen er en forutsetning for kontinuerlige endringsprosesser.

Forskningsspørsmål 3

Nullpunktsintervjuene gir oss ikke mye data å arbeide med, men vi kan antyde at KF ser ut til å ligge i området utenfor det som Olsen (se figur 7 over) hevder å være innovasjon. Det synes derfor ikke på dette tidspunktet i forskningsprosessen å konkludere noe her.

Forskningsspørsmål 4

AF som utviklingsstrategi og kunnskapssynet i AF ligger nært opp til det som skjer i SKMI i dag. Medarbeiderne i SKMI gir uttrykk for at kunnskapsdelingen fungerer tilfredsstillende, at den skjer kontinuerlig og at den initieres ved behov. På tidspunktet for nullpunktsintervjuene kan det se ut som om man i stor grad kan oppnå kunnskapsutvikling gjennom aksjonsforskning som utviklingsstrategi.

6 Syklus 2: Askeladden



Figur 15 «Fellesskapet er viktig, et hjem for oss et hjem for deg» - fra en presentasjon av gruppearbeid

Syklus 2 i det aksjonsbaserte forskningsprosjekt vårt gikk over en hel dag i et av SKMI sine lokaler. Vi ønsket å bruke tiden til å undersøke de elementene som vi beskrev i kapittel 4. Målet med syklusen var å stimulere til en god prosess og deframing av nå-situasjonen ved å ta i bruk verktøyene kunst, intuisjon, kreativitet og humor.

Vi hadde valgt å få med oss Bjørg Eigard i denne syklusen. Bjørg gjennomførte en aktivitet for å stimulere til en frittenkende og reflekterende seanse. Denne aktiviteten bygger på askeladdmetoden som er utviklet ved NTNU (Sødahl & Lippe, 2004).

I askeladdmetoden legges det et rikt utvalg av bilder ut over på gulvet og disse plukkes opp etter innfallsmetoden. Deltakerne skal være en askeladd i sin tilnærming ved å bruke intuisjon, spontanitet, åpenhet, improvisasjon og nysgjerrighet. De skal ikke bruke tid på utvelgelse eller refleksjon der og da. I stedet skal en følge sin nysgjerrighet og lyst ved å la bildene velge deltakeren framfor å lete, fordi den som leter ofte ikke finner annet enn det han visste fra før. Bildene som plukkes opp brukes etter hvert som objekt for refleksjon og assosiasjon hos individ, i smågrupper og i plenum. Denne prosessen har til hensikt å øve oppmerksomhet, øve intuisjon og evner til å assosiere, reflektere og ordsette hva bilder kan fortelle. Ved å bruke sansene og ta i bruk bilder på denne måten vil det kunne gjøre oss bedre i stand til å forstå oss selv og hverandre. Gjennom realsjoner skapes samtaler og samtaler skaper relasjoner, som igjen skaper felles plattform av opplevelser (Eigard, 2012). Temaet for askeladdprosessen i SKMI

var egen og andres arbeidssituasjon, og hvilke ressurser og egenskaper medarbeiderne mener vil være viktige og nødvendige i fremtidens SKMI.

Aksjonsbasert utviklingsarbeid trenger verktøy og metoder som kan fremme kreativitet og nyskaping (Rennemo, 2006). Askeladdmetoden gir rom for lek og øvelse i å bruke intuisjon. Dette er på linje med James March. Han hevder at lek svekker kravene til oss og tillater oss å opptre mindre intelligent og rasjonelt og mer fjollete, slik at vi kan utforske alternative idéer og muligheter (Rennemo, 2006, s. 61).

Lokalet ble rigget i forkant og stolene satt i hesteskoformasjon. Dette for å bryte opp det tradisjonelle møterommet og gi alle mulighet til å se hverandre.

Bildene ble så spredt utover gulvet, og medarbeiderne gikk ut som askeladder og plukket med seg de bildene de ønsket. Etter at de hadde satt seg igjen ga Bjørg dem følgende individuelle oppgaver:

Oppgave 1: Individuell refleksjon, hver enkelt skriver/tegner sine refleksjoner rundt bildene de har plukket ut.

Oppgave 2: Individuell refleksjon rundt egen arbeidssituasjon ut fra bildene som de har plukket, hver enkelt skriver/tegner på et ark.



Figur 16 Refleksjoner via bilder (Askeladdprosessen)

Etter de individuelle refleksjonene ble gruppen delt i mindre grupper (med 3-4 personer i hver gruppe), og gruppene fikk denne oppgaven:

Alle presenterer sine ark og refleksjoner for hverandre 10 min per presentasjon. Oppsummer en felles grupperefleksjon for resten av gruppene i plenum.

Etter gruppeoppgaven ble stolene satt tilbake i hesteskoformasjon. En representant for hver gruppe fremførte en refleksjon som gruppen hadde kommet frem til. Figur 15 over gir et eksempel på et bilde fra en slik grupperefleksjon.

Tilslutt ble det gitt rom for en åpen refleksjon knyttet til dagen og de oppgavene de hadde fått. Det ble gitt tilbakemeldinger både til hverandre, Bjørg og Bjørn Morten og Christian for opplegget. Vi kommer tilbake til disse refleksjonene under kapittel 6.3.

6.1 Presentasjon av empiri

Gruppen var samlet i hesteskoformasjon, og de skulle presentere gruppearbeidet for hverandre i plenum. Denne presentasjonen og de påfølgende refleksjonene tok vi opp som lydfiler. Dette sammen med våre egne refleksjoner danner empirigrunnet for denne syklusen.

6.1.1 Oppsummering fra gruppepresentasjonene

Gruppe 1 forklarte sin tegning på følgende måte: "Men det vi har tegnet [...] så er det et hus med godt vær. Sol, blå himmel, bare en bitte liten sky. Det er et hus med høyde under taket. Det er store åpne vinduer. Det er en dør og flere veier som fører inn." De fortalte videre om hvorfor de hadde valgt ut de aktuelle bildene: "Det vi tenkte rundt det vi hadde snakka om ut fra de bildene vi plukket ut. Vi hadde forskjellig utgangspunkt da vi plukket bilder. Noen plukket ut fra farger, noen plukket ut fra assosiasjoner, men essensen i det er en familie på jobb, en familie hjemme og huset er samlingspunktet, fellesskapet og det snakket vi mye om."

Gruppe 2 sa: "Vi tok med det vi hadde felles. Vi fant ut at vi hadde veldig forskjellig utgangspunkt, men likevel var det veldig likt". "Vi har skrevet det ned på to ark: humor,

godt humør, trivsel på jobb og tid til forskjellige ting, tid til hvile, balanse, det å bli oppbrukt, utdatert og oppdatert, individene i fokus, vi er samfunnsaktører, muligheter, verdsetting og belønning.” Gruppen avsluttet slik: *”Ut fra alt dette kom vi fram til tre store ord, som alle synes var veldig viktige: fellesskap, samhold, samarbeid. Det er de viktigste ordene.”* Kanskje kan dette ses på som felles verdier gruppedeltagerne har og som beskriver miljøet og kulturen på i SKMI?

Gruppe 3 reflekterte over forholdet mellom leder og ansatt med en andedam-metafor: *”Det er det samme hos oss, men vi har et bilde (en dam fullt av fugler og folk på kanten) Fuglene er oss og folkene er lederne (spontan latter i salen). Vi synes det var litt artig da (latter igjen), men vi synes bildet passet.”* Gruppen hadde også laget en liste med det de så på som viktige elementer i fremtidens SKMI: *”Stå-på-vilje, samhold, samarbeid er veldig viktig, erfaringsutveksling med stort utropstegn, ut å møte folk og kunder, nye utfordringer, hva bringer morgendagen?”*

Gruppe 4 presenterte en fremtidsrettet refleksjon som også la vekt på samholdet i gruppen: *”Vi ser mot lyset og ser ut. Vi får inn penger og vi ser at vi er flinke å jobbe, og så henter vi styrke fra hverandre. Vi er et team og vi jobber skulder mot skulder og henter styrken hos hverandre og deler til andre. Samtidig bør vi bli bedre, men det er jo det vi jobber mot.”* De avsluttet med en positiv innstilling til den endringsprosessen de er inne i, samtidig som de åpner for en litt mer kreativ tilnærming: *”Men vi er også åpne for nye idéer. Kontinuerlig forbedring har vi kalt for kreativ forbedring”.*

6.1.2 Avslutningsrefleksjoner

Avslutningsvis oppfordret vi alle til å komme med kommentarer til de fire presentasjonene, og til å dele tanker og opplevelser som de hadde hatt i løpet av dagen.

”Det som slår meg er at dere i dag har vært modige” startet Bjørg med. Det var en ansent og forsiktig gjeng som kom inn i møterommet tidligere den dagen. De fikk en utfordring da Bjørg presenterte askeladdprosessen og de oppgavene de skulle løse. Bjørg beskriver opp takten slik: *”Fordi noen kjente på at det her var kjempevanskelig, dette er helt umulig, og noen kjente at det her vil jeg ikke, men så begynte det å skje noe.”* Etter hvert som oppgavene ble klarere, observerte Bjørg at *”Dere var så konsentrerte.”* Og når gruppene ble inndelt og gikk i gang med gruppearbeidet hadde

det skjedd en tydelig endring i stemningen. ”Det var latter, engasjementet kom fram og det var ganske intenst” reflekterte Bjørg om innsatsen i gruppearbeidet.

Deltager 1 ga denne refleksjon av oppgavearbeidet ”Det gav meg mer å diskutere det med de andre og se hva de får ut av bildene sine og hvilke tanker de har rundt det. Det synes jeg var veldig givende. En lærer liksom de andre bedre å kjenne ut i fra hvilke tanker de har om bildene og hva de opplever med det.” Neste deltager reflekterte over det relasjonelle og følelsene som kom frem under askeladdprosessen: ”Jeg fikk den følelsen av at dette er veldig personlig til å begynne med” (Deltager 2), og fortsatte med ”Det er uvant, tenker jeg, men så blir det litt annerledes”. Deltakeren bekrefter videre at denne prosessen trolig hadde påvirket forholdet mellom deltagerne i gruppen: ”Så den følelsen vi fikk i gruppen, det at man kom litt inn på hverandre, for måten man snakker på, man uttrykker seg på en annen måte ut i fra de bildene. Det ble veldig nært på en måte som jeg synes var rørende”.

Deltaker 3 sier dette om sluttproduktet: ”Jeg synes det er veldig interessant at når vi alle sammen blir satt til å se på helt forskjellige bilder og så skal relatere det og prøve å dra det inn og assosiere det til jobben, så kommer vi til ganske like ting”. Dette ble bekreftet av en annen deltaker: ”Jeg synes også det var litt sånn forløsende. Det var litt godt. Det er litt annerledes og det var flott” (Deltager 2).

Bjørg oppsummerte dagen med denne refleksjonen: ”Vi hører til hjemme i huset hjemme og så hører vi til i det huset her. Noen ganger er det ikke like lett å ta av seg den frakken som hører til hjemme eller den som hører til på jobb, og så kommer vi med alt på oss.”

En avsluttende refleksjon fikk vi av avdelingsdirektøren. Han hadde deltatt som tilskuer og la merke til dette: ”Det slo meg umiddelbart at det å jobbe på en annen måte og med andre virkemidler og visualiseringer enn vi tradisjonelt gjør i denne type møte, ”trigger” andre enn de som ”trigges” av de mer vante arbeidsformene, og at det er viktig å bruke forskjellige typer virkemidler for å engasjere flest mulig.”

6.2 Analyse

I syklus 1 konsentrerte vi oss i stor grad om situasjonen i SKMI slik medarbeiderne oppfatter den nå – altså status quo. Fokuset vårt i syklus 2 ble derfor rettet mot deframing av nå-situasjonen og en oppstart av endringsstrategien vår.

I analysen under skal vi svare på forskningsspørsmålene våre.

Forskningsspørsmål 1: Hvordan er forbedringsprosessene i SKMI lagt opp i dag, hva er formålet med prosessene og hvordan fungerer disse?

I askeladdprosessen hadde vi ikke et stort fokus på KF. Målet var å starte en ny vei. KF var allikevel med som et bakteppe og referanse inn i arbeidet. Gruppe 4 var inne på dette i sin gruppebesvarelse: ”*Samtidig bør vi bli bedre, men det er jo det vi jobber mot*”. Dette er en tydelig erkjennelse fra gruppen om at den kan forbedre seg, og at det jobbes mot dette. Det er vanskelig å trekke ut hva som skal endres og hvordan det skal skje i denne syklusen. En erkjennelse av nødvendig endring er imidlertid noe å spille videre på når man skal starte og gjennomføre en endringsprosess.

Gruppen fortsetter: ”*Vi er også åpne for nye idéer, Kontinuerlig forbedring har vi kalt for kreativ forbedring*. Dette er noe av det vi ønsket å oppnå med dagen, og som vi prøver å finne mer ut av i forskningsspørsmål 2.

Forskningsspørsmål 2: Hvordan kan gruppeleder arbeide med åpenhet, trygghet og kreativitet for å skape en god plattform for kontinuerlige endringsprosesser?

En målsetting med askeladdprosessen er å skape en ramme rundt åpenhet, trygghet og kreativitet. Den skal samtidig åpne opp og skape en forståelse for å se faste og etablerte tilstander på en ny måte. ”*Å kunne håndtere nye og komplekse situasjoner krever som regel at det skapes nye forståelser (framing), kart eller briller*” sier Rennemo, og fortsetter ”*men før en slik framing kan skje, må eksisterende rammer løses opp (deframe) som en forutsetning for at behovet for nye skal erkjennes og forstås.*” Dette gir også samsvar med blant annet Lewin sin teori om at endring skjer i fasene: Unfreezing → Moving → Refreezing (Irgens, 2011). Sett i lys av dette, er askeladdprosessen starten på deframing av gruppen, og begynnelsen på endringsstrategien vår.

Straks medarbeiderne i SKMI entret lokalet den morgenen, fikk de et frempek om at arbeidsdagen ikke kom til å bli som en ordinær arbeidsdag. Rommet var møblert i en hesteskoformasjon, og det kom det raskt kommentarer fra deltagerne. Vi kunne føle en viss uro. Denne uroen og skepsisen var tilstede også når Christian innledet med å fortelle hva som skulle skje ut over dagen. Christians plenumsrefleksjon på slutten av dagen viser dette: *”Den utviklingen som har skjedd siden vi startet klokken 9 i dag da jeg måtte ned på mine knær for å få en respons fra dere og den utviklingen fram til nå har vært formidabel.”*

Dette viser nok litt av den utfordringen som oppstår når noe nytt og ukjent blir presentert, og man som deltaker vet at man kommer til å få komfortsonen sin utfordret. Rennemo sier at: *”fremgang eller løsningen på problemet ligger sjelden i det etablerte, men i det som utfordrer”* (Rennemo, 2006, s. 75). Med dette utfordres gruppen til å rive seg løs fra det etablerte, prøve noe nytt og bli utfordret til å gjøre noe de vanligvis ikke er komfortable med.

Dette bekreftes i sitatet *”vi er også åpne for nye idéer, Kontinuerlig forbedring har vi kalt for kreativ forbedring”* (Gruppe 4). Dette kan tolkes slik at askeladdprosessen har vært med på å åpne øynene på gruppen, sånn at de kan se ting på en annerledes og ny måte. Dette er viktig for den videre prosessen. Dette kan være med på å etablere en felles plattform der gruppen har prøvd noe sammen og fått utfordret seg på nye områder.

”Jeg synes også det var litt sånn forløsende. Det var litt godt. Det er litt annerledes og det var flott” (deltager 2). Dette viser at noe har skjedd med denne deltakeren, og at han eller hun kjenner på det selv. Noe nytt kom inn, noe annet – noe uventet. Det ukjente er ikke så skremmende etter at man har blitt kjent med det. Dette er en viktig erkjennelse om at en må forlate komfortsonen for å kunne bevege seg, og bevegelse gir endring. Vi mener også utsagnet viser at det har skjedd *hverdagsmagi*. Følelsen av noe nytt, noe uforklarlig som løser en utfordring. Hverdagsmagien førte til at deltakeren ble tryggere på endring og det ukjente. Deltakeren oppdaget også at det å ta et nytt perspektiv til gamle utfordringer både oppleves som forløsende og godt.

Forskningsspørsmål 3: Hvordan kan innovasjonsprosesser bidra til kontinuerlig forbedring?

I denne syklusen var ikke fokuset rettet mot forskningsspørsmål tre. Hensikten med syklusen var å legge forholdene til rette for videre arbeid. Deltakerne ble utfordret til å utfolde seg kreativt, og dette kan bidra til å så tanker om at en verden kan forstås fra flere ulike perspektiv. Dette kan være med på å skape nytenking, som igjen kan føre til at arbeids- og forbedringsprosesser ses fra et annet perspektiv. Her kan det oppstå innovative tanker knyttet til kontinuerlig forbedring. I syklus 2 er det imidlertid vanskelig å bekrefte dette ut fra empirien vi fikk inn.

Forskningsspørsmål 4: I hvilken grad kan man oppnå kunnskapsutvikling ved hjelp av aksjonsforskning som endringsstrategi?

En gruppe reflekterte at: *”samhold, samarbeid er veldig viktig. Erfaringsutveksling med stort utropstegn.[...] Hva bringer morgendagen ?”* Dette kan forstås som om at gruppen ønsker å legge til rette for erfaringsutveksling. Hvordan denne erfaringsutvekslingen skal gjøres kom ikke tydelig frem. Men mye taler for at gruppen deler de erfaringene de har med hverandre, som en form for praksisfellesskap (se kapittel 2.11.2).

Sluttkommentaren *”hva bringer morgendagen”* kan ses på som et uttrykk for at kunnskapsutvikling må skje for å kunne møte nye krav. Læring må skje som et resultat av erfaring for at en gruppe skal kunne tilpasse adferd til omgivelsene. Gjennom denne tilpasningen kan man påstå at det har skjedd en endring (se kapittel 2.11). Denne kommentaren peker i samme retning: *”Vi er et team og vi jobber skulder mot skulder og henter styrken hos hverandre og deler til andre”*.

6.3 Egne refleksjoner over syklus 2

I etterkant av dagen, etter at vi hadde møblert møterommet tilbake til sitt opprinnelige oppsett satte vi, Bjørg, Bjørn Morten og Christian, oss ned og reflekterte over dagen. *”Jeg kjenner at jeg er ganske sliten”* sa Bjørg, og fortsatte: *”jeg kjenner at jeg har tatt ut mye energi og at jeg har vært spent på forhånd hvordan det skulle gå. Var spent på å møte folk, men syns det har vært en positiv opplevelse”*.

Vi opplevde at gruppen endret seg utover dagen, noe som kan skyldes at de ble tryggere på oppgaven, omgivelsene og hverandre. *”Fra de kom inn døra og lurte på hva dette er for noe, til de skjønnte hva de skulle være med på, så jeg at etter 1. oppgave ble de tryggere på 2. oppgave. Det samme skjedde da de skulle på gruppe og slikt. Den utviklingen som gruppe endret jo seg mye på de to timene”* reflekterte Bjørn Morten.

Han kommenterte også en observasjon han hadde om askeladdprosessen: *”Det som flere observerte her var at uansett hvor mange bilder som var ut over gulvet, og det var ganske mange, etter som oppgavene penset inn på jobb og slike ting, så var det sånn at om folk tok bilder av et skjell eller en bil eller hva som helst så ender alle nesten inn i det samme.”*

Kan dette ha noe med felles virkelighetsforståelse? At de jobber mye med de samme tingene og har sammen en felles kultur som gjør at de naturlig også kommer inn på de felles tingene? Bjørn Morten fortsatte *”det her med at mye er likt, det har vel noe med tilhørighet å gjøre, at en er i samme båt.”* Christian kommenterte videre *”Det var en veldig fin prosess, måten det knyttet folk sammen på. Selv om det er en avdeling der folk kjenner hverandre godt og er rimelig trygge på hverandre i utgangspunktet”.*

Christian kommenterte hvordan han trodde askeladdprosessen ville bli mottatt av medarbeiderne: *”Jeg hadde forventet meg at noen ville syntes at dette var helt umulig; Hva er det de har funnet på nå, det her har jeg ikke tenkt å holde på med, jeg skal opp å jobbe og holde på med fag i stedet for dette. Det var ingen sånne reaksjoner. Folk var positive, folk jobba, folk synes det var stas.”*

Vi prøvde bevisst å bryte de faste rammene, innføre og gjøre noe annerledes der alle ble utfordret og ingen hadde noen forkunnskap om hva som skulle skje. Slik reflekterte Christian over det: *”Hvis en ser på det at her var rammene veldig åpne. Det var ikke noen faste regler om at det skulle være slik eller sånn. Man fikk bestemme selv, og det skapte en usikkerhet hos enkelte. Folk ble rett og slett usikker når rammen ble åpen, ikke utydelig, men de store rammene var bare veldig åpne. Det gjorde noe med den enkelte så det ut som: ”Hva skal vi gjøre nå, nå skjønnte jeg ikke, skal jeg ta to eller tre ark, skal jeg tape bildene eller?” Det var mange sånne ting som skjedde. Folk søkte trygghet. Det var veldig nyttig å se”.*

Björg fortsatte ”*Det her var jo en reell situasjon, men samtidig en situasjon der vi lekte oss. Vi jobber på en annen måte, vi leker oss inn i refleksjonen.*”

Når rammene og situasjonen blir uklare, vil en naturlig søke til det kjente. Denne kraften omtaler Lewin som å tilstrebe stabilitet (se kapittel 2.2.2). Dette kommer frem i Björg sin kommentar om trygghet i situasjonen: ”*Men jeg tror jo at dette er problemstillingen; Noen har behov for å få bekreftet at de er på rett vei. Det har jo noe med både hvem man er, men også hva man har vært vant til. Noen har opplevd jobbsituasjoner der folk er opptatt av at det må være ryddige linjer og andre igjen at en ikke er så opptatt av det. Det gav i alle fall meg en klar følelse av at vi er forskjellige, og at den forskjelligheten er viktig. [...] Noen søkte tryggheten i å få svar på: skal jeg bruke to ark, skal jeg tape her, hvordan kan jeg skrive noe om dette når jeg ikke vet noen ting om det her.*”

Christian reflekterte om stemningen under arbeidet: ”*Det var en veldig god og behagelig stemning og mye ”godlyd” i gruppa både under det individuelle arbeidet, men også under gruppearbeidet.*” Björg fulgte opp med denne avsluttende kommentaren: ”*Hva var det en av deltaker sa; at vi er kommet nærmere? VI kom nærmere hverandre.*”

6.4 Delkonklusjoner

Forskningsspørsmål 1

Endringsprosessene som er startet opp i SKMI kommer frem i oppgavene gruppene jobbet med i syklus 2. De er åpne på at det er endringer og at de som gruppe og individer må være med på den tilpassingen som skjer. Om prosessene fungerer, hvor langt de er kommet og hvordan de er lagt opp kommer ikke så godt frem i denne syklusen.

Forskningsspørsmål 2

Syklus 2 er en fase hvor medarbeiderne utfordres og utfordrer seg selv og omgivelsene til å våge og tørre noe nytt. Når en gjør slike aktiviteter i en gruppe er det med på å skape tillit og trygghet. Denne tilliten og tryggheten er viktig å ha med seg når man skal starte en prosess hvor målet er nye tanker og perspektiver. Det å kunne våge og tenke

nytt, og samtidig være trygg på å foreslå nye ting i en gruppe, kan bidra til refleksjoner som skaper nye perspektiver for gruppen. Samtidig er det å benytte kreativitet en annen måte å bruke sansene på enn det man kanskje gjør til daglig. Dette kan i seg selv være med på å sette i gang tankeprosesser som kan føre til nye tanker og perspektiv. Dette passer godt inn i AF sin metodologi, og da spesielt AU sine ulike verktøy (se kapittel 4).

Et viktig element i denne syklusen har vært å utfordre deltagerne, samtidig som vi skaper trygghet til å prøve noe nytt. Dette er med på å skape åpenhet i gruppen. Vi ser at flere kommenterer samholdet og hvordan følelser oppstår og forklares. Dette bekreftes gjennom de refleksjonene gruppen kom med i etterkant. Det oppleves som at gruppen har kommet nærmere hverandre. Dette kan være med på å skape en plattform som gruppeleder kan ta med seg videre inn i endringsprosessene.

Forskningsspørsmål 3

I denne syklusen kom det ingen konkrete funn som viser at KF kan sammenlignes med innovasjon. Men ser vi på det vi har beskrevet under forskningsspørsmål to, og knytter det både til kontinuerlige endringsprosesser og innovasjon, så kan vi si at denne fasen er med på å etablere en plattform, og kanskje en kultur, for å våge og tenke annerledes og ”utenfor boksen”. Dette kan bidra til å skape innovative tanker.

Forskningsspørsmål 4

I denne syklusen kommer det frem at det eksisterer utbredt kunnskapsdeling internt i gruppen. Medarbeiderne bekrefter også at dette er viktig. De peker på sentrale elementer som samarbeid og samhold. Dette er også elementer som er viktige i aksjonsforskning, og det kan derfor virke som at man i stor grad kan oppnå kunnskapsutvikling gjennom aksjonsforskning som utviklingsstrategi. Forutsetningen er at det legges til rette for det.

7 Syklus 3: Tavlemøter og bildereferat

Denne syklusen er den som har hatt lengst varighet, fra 9. januar 2012 til 25. januar 2012. Intensjonen med bildereferatene og den påfølgende individuelle refleksjonen var å utvikle sanseapparatet og åpne for kreativitet hos medarbeiderne i SKMI.

I denne syklusen fikk vi hjelp av kunstner og medstudent Bjørg Eigard. Bjørg laget bildereferat fra tavlemøtene 9, 11, 23. og 25. januar og fra saksbehandlermøtet 11. januar. Møtene ble avviklet som normalt. Det vil si at det ikke ble tatt hensyn til at hun var til stede og gjennomførte bildereferatene. Under møtene stod Bjørg plassert ved siden av gruppen, men allikevel i nærheten slik at hun både så og hørte alt som foregikk. Bjørg arbeidet med en teknikk som kalles monotypi.

Monotypi er en enkel grafisk teknikk som gir et trykk som er noe upresist i sitt uttrykk. Unikt trykk er en annen betegnelse, noe som betyr at det finnes kun ett eksemplar av hvert trykk. Trykket lages ved at trykksverte påføres en glassplate, så lages et motiv på glassplaten med et redskap, for eksempel en pinne. Når motivet er tegnet ferdig, legges et blant ark oppå glassplaten, man stryker lett over arket for å forsikre seg om at hele arket er i kontakt med trykksverten. Deretter løfter man opp arket, og så er motivet som ble preget på glassplaten overført til arket. Ved neste trykk gjentar man prosessen. De ferdige trykkene er ca. 15 x 15 centimeter (Eigard, 2012).



Bjørg laget totalt 96 monotypier under de fem møtene i innkrevingsavdelingen. Inspirasjonen til bildene fikk fra det hun sanset mens møtene pågikk. Det kunne være hva som ble sagt, hvordan personer sto, hva medarbeiderne i Molde, Steinkjer eller Trondheim gjorde eller en følelse hun fikk. Bjørg skriver i sin masteroppgave at *”Fordi monotypi i sin egenart er en teknikk som det må jobbes hurtig i, betyr det at det kreves sterk konsentrasjon og fokus. En må tro på det øyne og hørsel oppfatter, og stole fullt og helt på det hånden kan uttrykke. Monotypi er for meg også en måte å skape balanse mellom sanseintrykk (syn og hørsel) og sanseuttrykk (det hånden lager). Jeg opplever at jeg blir en bedre lytter når hånden kan uttrykke seg gjennom monotypi”* (Eigard, 2012).

Monotypiene ble avfotografert og satt inn i en tabell i et worddokument og sendt på epost til alle medarbeiderne i SKMI.

10 deg som deltok i TAVLEMØTET mandag 9. januar 2012

Det du nå får se er et annerledes møtereferat enn det man bruker å få fra møter, og er nummer 1 i rekken av 4 som kommer på denne måten. Bildene er fotografi av monotypier(betyr et unikt trykk) som ble laget av undertegnede mens TAVLEMØTET foregikk.

Jeg håper at du tar deg tid å se på bildene og legger igjen en kommentar(Hva formidler de? Formidler de noe i det hele tatt? Gir det assosiasjoner. Ideer, følelser osv.?. Etter alle bildene kommer det noen spørsmål som også trenger en respons.

MONOTYPI	KOMMENTAR/RESPONS-FELT
	
	

Figur 17 Eksempel på bildereferat

Medarbeiderne ble oppfordret til å komme med kommentarer og refleksjoner til bildene og til bildereferatet innen en gitt frist. Medarbeiderne fikk selv velge om de ville være anonyme ved å skrive ut tilbakemeldingene på papir og legge i posthylla til Christian, eller returnere tilbakemeldingene med epost. Avsenders navn vil da dukke opp. Tilbakemeldingene ble både gitt anonymt og åpent.

Etter tilbakemelding fra medarbeiderne ble formen på bildereferatene endret. Flere ga uttrykk for at det var for mye å gi kommentarer til alle bildene, og ønsket heller et referat hvor flere bilder ble presentert sammen, og med muligheter for å komme med kommentarer i et eget felt. Den nye formen på bildereferatene vises i figur 18 nedenfor.



Figur 18 Endret bildereferat

Totalt mottok vi 24 bildereferat med kommentarer. Kommentarene varierte i svært stor grad med alt fra ”Jeg forstår ingenting” til lengre refleksjoner om både bildenes innhold og bildereferatenes betydning og effekt. Mer om dette i analysekapittelet under.

7.1 Presentasjon av empiri

I datainnsamlingen for bildereferatene er det en del hovedtrekk som kommer frem. Vi har forsøkt å strukturere presentasjonen av empiri i seks kategorier: Gir bildereferatene mening, utfordringer med bildereferatene, hva i bildereferatene er det som biter seg best fast, tid til refleksjon, kreativitet og kunstnerens tilstedeværelse.

7.1.1 Bildereferat som møtereferat. Gir bildereferat mening?

Hovedsynspunkter som kommer frem her er at bildereferatene ikke fungerer som selvstendige møtereferat. En respondent sier at: ”Hvordan skal du huske og skjønne hva som ble tatt opp i møtet ved å se på disse bildene om 1 år for eksempel?” En annen mener: ”Beklager, overhodet ingen mening for meg. Ser ikke hva bildene skal forestille”.

Flere hevder at møtereferatene blir for upresise: ”Prøver å memorere møtet, men det blir litt for vagt for en byråkrat”. Enkelte andre påstår at bildereferatene kan være en påminnelse om hva som skjedde i møtet, men at det blir for unøyaktig når man skal lese hva som ble besluttet. ”De fleste bildene gir mening, om enn ikke assosiert til saksbehandlermøtet. Det vil nok ikke bli fremtidens måte å referere et møte på. Blir

vanskelig å ta frem et slik møterefertat i ettertid og huske hva som for eksempel ble bestemt på møtet” og at det ”blir for vagt og unøyaktig, rom for tolkning”

7.1.2 utfordringer med bildereferatene

Tilbakemeldingene fra medarbeiderne i SKMI viser at bildereferatene møter flere utfordringer. En respondent hevder at han eller hun ”føler mye ”motstand” fra gruppa – lite interesse, treige trøndere – lukket for noe nytt”. Denne motstanden kan også ses i tilbakemeldingen: ”Dette har absolutt ingenting med offentlig forvaltning å gjøre”.

Noen gir også tilbakemeldinger på at meningen og hensikten med bildereferatene var utydelig. ”Jeg forstår ingenting” hevder en, mens en annen stiller spørsmålet: ”Hva er det meningen vi skal få ut av dette?”

Flere hevder at også tekniske utfordringer med Skype er problematisk: ”At teknikken svikter, forbindelsen til Molde blir borte. Typisk!!”

7.1.3 Hva husker folk best fra bildereferatene?

Flere av tilbakemeldingene går i retning av at det som huskes best ikke nødvendigvis er



det faglige innholdet i møtene, men heller ting som var litt utenfor det normale. Av enkeltbilder som har fått flest tilbakemeldinger er Giraffbildet. En kommentar var: ”Jeg ser en giraff. Christian så på barne-tv og lagde plastelinagiraff med dattra tidlig om morgenen”.



Et annet bilde som ble kommentert flere ganger er dette bildet. Tilbakemeldingene er for eksempel: ”Jippi ny faks”. En respondent oppsummerer det slik: ”De bildene jeg ser forestiller noe, er mest det ytre, at møtet blir sett på utenfra og at innholdet ikke har så mye å si, at deltakerne sitter på stoler, drikker kaffe, smiler, god stemning osv.”

Kommentarene til enkeltbildene er ellers korte og konkrete: *"Hvordan åpning, avskrivning av konkurser skal gjøres fra 16.01.2012"*, *"Hjerte, høye måltall, gode resultater, kaffekopper, statistikk"* og *"Kors, førstehjelpskurs, Aina"*.

7.1.4 Tid til refleksjon

Flere hevder at hverdagen er for hektisk og tiden er for liten til å kunne sette seg ned, se på bildereferatene og reflektere over hva bildene betyr. *"Vanskelig å få tid til å kommentere bildene i hverdagene. Kanskje skulle vi ha tatt det muntlig etter hvert møte – og kunstneren har notert seg kommentarer etter hvert."* En annen som forsøker å tolke bildene forteller at: *"I en presset hverdag er ikke kreativiteten på topp"*.

Vi ser også at kommentarene og tilbakemeldingene som kommer både er få i antall og korte i innhold.

7.1.5 Kreativitet

Av de som gir tilbakemeldinger er det flere som sier at bildereferatene representerer noe nytt og spennende: *"Spesielt og artig. Det her er veldig sånn avbrudd fra, du skjønner, det trauste, det konservative, sånn har vi alltid gjort det."* En annen sier at *"Kan kunstneren komme inn en gang av og til, gjøre noe som kanskje gir et nytt syn på ting man holder på med. Kan det at man kommer inn og gjør noe helt annerledes være med på å ryste en litt?"*

Noen fremhever også at bilderefereringen gjør noe med måten avdelingen snakker sammen på, og hvordan dette påvirker holdningene: *"Kommunikasjon – stemninger – spennende!"*

Enkelte hevder at bruken av bildereferat og måten det gjøres på har et humoristisk tilsnitt. En tilbakemelding etter saksbehandlermøtet var at dette var *"Et artig eksperiment"*. En annen sier at noe ble tent i han eller henne, og at monotypiteknikken er noe som *"jeg må prøve i en annen setting"*. Noen trekker frem engasjement og energi, og knytter dette sammen med kreativitet og hva som skal til for å fremme dette: *"En engasjert og kreativ leder"*.

7.1.6 Kunstnerens tilstedeværelse

Flere har gitt tilbakemeldinger på hva de synes om at Bjørg Eigard er tilstede under møtene, og hva de synes om at hun står og lager bilder mens møtet pågår. De aller fleste svarer at det er helt greit, og at det ikke gjør noe at hun står der. Flere peker på at hun har en tilbaketrukket rolle, og ikke synes så godt. En respondent svarer imidlertid at *"Ble mer opptatt av det du holdt på med enn kanskje av det som ble sagt [i møtet]."*

7.2 Analyse

Forsknings spørsmål 1: Hvordan er forbedringsprosessene i SKMI lagt opp i dag, hva er formålet med prosessene og hvordan fungerer disse?

Som nevnt over, er KF lagt opp til å være en O-strategi, se figur 6. Sentralt i O-strategien er å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser med stor grad av medarbeiderinvolvering.

Forskningsprosjektet vårt har også som formål å utvikle menneskelige ressurser. Dette er sammenfallende med O-strategien. Prosjektet er derimot planlagt og implementert uten involvering av medarbeiderne. Syklusene, innholdet, tidsperspektivet med videre er bestemt av oss alene. Dette er i tråd med E-strategien. På den andre siden så har medarbeiderne i stor grad vært delaktige i de ulike syklusene, og på den måten vært involvert i gjennomføringen av endringsstrategien.

Som det fremgår over i syklus 1, opplever de fleste medarbeiderne i SKMI at prosessen om KF har vært åpen og inkluderende. Dette kan være en av årsakene til at det er relativt lite motstand mot denne. Ser vi på enkelte av tilbakemeldingene på bildereferatene, som for eksempel: *"Jeg forstår ingenting"* og *"dette har ingenting med offentlig forvaltning å gjøre"*, kan vi spore motstand mot nyinnføringen aksjonsforskningsprosjektet vårt representerer. De to medarbeiderne som gir tilbakemeldingene skjønner ikke hva bildereferatene skal gjøre, og de kan ikke se relevansen for arbeidet som gjøres i SKMI i dag.

Forskningsspørsmål 2: Hvordan kan gruppeleder arbeide med åpenhet, trygghet og kreativitet for å skape en god plattform for kontinuerlige endringsprosesser?

Innføringen av nye og annerledes virkemidler skal en leder ikke være redd for. Det viser seg at svært få av medarbeiderne i SKMI gjør seg noe negativt av at Bjørg står og bilderefererer mens møtet pågår.

Bildereferat er den tredje syklusen i forskningsperioden vår. Før denne syklusen har vi vært gjennom nullpunktsintervjuene og vi har gjennomført askeladdprosess. Bildereferatssyklusen strakte seg over en periode fra 9. januar 2012 til 25. januar 2012, altså en periode på 14 dager. Har det skjedd endring i tilbakemeldingene på bildereferatene fra medarbeiderne i SKMI i denne perioden?

Tilbakemeldingene fra det første møtet var veldig korte og konkrete, og knyttet til et



få tall bilder. Kommentarene var ofte uten et innhold som kunne forklare hva det var som foregikk på det aktuelle møtet. For eksempel ble tilbakemeldingene på dette bildet korte og upresise; *”Mye grafer og statistikk på tavla”*. Tilbakemeldingen forteller ingenting om innholdet av det som ble sagt i møtet når bildet ble laget. Var det snakk om gode eller dårlige resultater? Er det

positivt eller negativt med mye grafer og statistikk på tavla? Ble det presentert noen årsak til at resultatene er som de er, eller tiltak som må gjøres som følge av statistikken?

Tilbakemeldingene fra saksbehandlermøtet to dager senere gikk i litt større grad i



dybden på opplevelser og følelser i møtet. Tilbakemeldingen: *”Et saksbehandlermøte. Kjedelig – Morsomt? Kolleger – presiseringer, spørsmål og svar.”* En kommenterer bildet til venstre med dette: *”En tom stol. Ikke alle er til stede. En savnet kollega. Noen er kanskje syk.”*

Går vi til det siste bildereferatet, fra 25. januar, ser vi at tilbakemeldingene er mer



utfyllende, og beskriver hva som faktisk skjedde i møtene. Vi fikk også flere tilbakemeldinger. Flere kommenterte dette bildet. En sier at: *"Skatteattestene tas ut av SOL [Skatteopplysningen], for hele landet, bla for å få mest mulig likebehandling ved uttak av attester"*. Denne refleksjonen treffer nøyaktig poenget, og et

tradisjonelt møtereferat ville neppe ha vært mer presist.

Det kan se ut som om tilbakemeldingene og tolkningene av bildereferatene blir bedre etter hvert som medarbeiderne i SKMI får mer trening i dette. Det kan også se ut til at refleksjonsevnen kan trenes opp. En tilbakemelding vi fikk etter tavlemøtet 23. januar var at: *"Noen bilder gir mening, men det er vanskelig å huske ut fra bildene. MEN hvis vi hadde mer trening ville det kanskje gitt mer mening"*.

Dette kan vi sammenligne med Dehlins teori om at improvisasjon kan læres, se over kapittel 2.7. Morgan (Morgan, 1998) sier at vi alltid har med oss selv som mennesker i alt vi gjør, og at det å være menneske utvikles stadig etter hvert som vi tilegner oss ny kunnskap og nye ferdigheter. Det å tolke et bilde og bruke kreativiteten sin til å forstå og tolke hva bildet skal representere er en ferdighet. Denne ferdigheten blir bedre ved at man gjentar øvelsen flere ganger. Dette kan også sammenlignes med når en idrettsutøver gjør gjentagende repetisjoner for å bli bedre i det han eller hun gjør.

Forskningsspørsmål 3: Hvordan kan innovasjonsprosesser bidra til kontinuerlig forbedring?

I syklus 3 fikk vi flere tilbakemeldinger på at arbeidsdagen er for hektisk og at det ikke er tid til å sette seg ned og reflektere over bildene. Ser vi til Westeren (Westeren, 2010) sier han at det noen rammebetingelser må være til stede for at innovasjon kan skje. Tid kan være en slik rammebetingelse. Det er ikke tilstrekkelig at medarbeiderne har kunnskap, at de snakker samme språk og at de føler seg trygge på hverandre, dersom tiden ikke strekker til eller det ikke eksisterer en arena for individuelle eller kollektive refleksjonsprosesser (Gausdal, 2008).

Forskningsspørsmål 4: I hvilken grad kan man oppnå kunnskapsutvikling ved hjelp av aksjonsforskning som endringsstrategi?

I syklus tre arbeidet vi med bildereferat i aksjonsforskningen vår. Spørsmålet her blir derfor om bildereferering kan bidra til kunnskapsutvikling.

Som det kommer frem over, så ser folk flest ikke hensikten med bildereferatene som selvstendige referat. Med bakgrunn i dette så kan vi påstå at bildereferering i seg selv ikke kan bidra til kunnskapsutvikling. Ser vi imidlertid dette i sammenheng med analysen i forskningsspørsmål 2, så kan vi påstå at når medarbeiderne får mer trening gjør de også bedre tolkninger og kommer med bedre kommentarer til bildereferatene.

I et sosiokulturelt kunnskapsutviklingsperspektiv og i det som Bente Elkjær kaller den tredje vei, er sosialisering og individenes samhandling sentrale elementer for kunnskapsutviklingen. Den tredje vei går videre og hevder at også kropp, emosjoner og intuisjon påvirker kunnskapsutviklingen.

Bildene i referatene ble tolket av medarbeiderne på individuelt grunnlag. Medarbeidernes tolkninger ble ikke delt med andre enn forfatterne av denne oppgaven og Bjørg Eigard. Selv om medarbeidernes kropp, emosjoner og intuisjon hadde spillerom i tolkningen av bildene, ble ikke det sosiale elementet tatt i bruk. Vi kan derfor vanskelig påstå at bildereferatene hadde noen betydning for SKMI som avdeling. På individnivå derimot kan det se noe annerledes ut.

7.3 Egne refleksjoner over syklus 3

Bjørn Morten var ikke tilstede på tavlemøtene. Refleksjonene er derfor basert på Bjørg og Christian sine tanker.

Bildereferatene ble med hensikt lite framet. Hensikten var som nevnt over å berede grunnen for nytenking gjennom åpenhet. Trenden på tilbakemeldingene fra medarbeiderne kan tyde på at de ikke har forstått verken hva vi holder på med eller hva ønsker å oppnå. Dette kan være et utslag av opplevd kondomendring. Med kondomendring mener vi en endring som ikke diskuteres med de som skal endres,

verken direkte eller med representanter for gruppen, men besluttet av ledelsen og tredd nedover organisasjonen.

Christian diskuterte denne refleksjonen med lederen for SKOgruppen (se figur 1). Han har vært leder i Skatteetaten siden 2004 og kjenner kulturen godt. Han hevder at: *”Medarbeiderne på innkreving er erketypiske fagfolk som går på jobb for å jobbe. Dette er kulturen som er satt og som har eksistert i mange år. Forsøk på noe annet blir ofte utfordret og omtrent like ofte sendt på hode ut tilbake der det kom fra”*. Christian mener dette er en god beskrivelse av kulturen i SKMI. Kulturen har gitt seg utslag i spesielt to ting. For det *første* er det en iboende skepsis til nye arbeidsmåter i SKMI. Ryggmargsrefleksen til flere av medarbeiderne synes å være *”Det var bedre før”*. For det *andre* så krever endring av nye arbeidsrutiner eller endret arbeidsmetodikk at lederen arbeider mye med implementering, og på flere måter legitimering, av endringen.

Christian har et inntrykk av at det er det konkrete i bildene folk oppfatter – og gjerne det som ligger utenfor selve faget. De bildene som ga mest respons var bildet av giraffen og bildet som ble laget da ny faksmaskin var på plass.

Folk gjør seg ingenting av at kunstneren var der – det virket ikke forstyrrende og hun hadde en tilbaketrukket rolle. Heller ikke som møteleder blir man påvirket av at Bjørg er til stede i rommet. Hun har funnet sin plass og alle er komfortable med at hun er der. Møtene blir gjennomført likt uavhengig av om hun er til stede eller ikke.

7.4 Delkonklusjoner

Forskningsspørsmål 1

Endringsprosessene i SKMI i dag ser ut til å være lagt opp som en O-strategi med sterke innslag av medarbeiderinvolvering. Medarbeiderne forventer å bli involvert når det skal skje en endring, og dersom dette ikke skjer kan enkelte reagere med motstand mot endringen.

Forskningsspørsmål 2

Gruppeleder kan legge til rette for øvelser for å trene opp medarbeidernes evne til refleksjon og kreativitet.

Forskningsspørsmål 3

For å legge til rette for inkrementell prosessinnovasjon bør det settes av tid til refleksjon. Det bør også eksistere arenaer for både individuell refleksjon og kollektiv refleksjon. Arbeidet med bildereferatene og tilbakemeldingene fra medarbeiderne tyder på at ingen av disse to elementene var tilstrekkelig til stede under forskningsopplegget vårt. Ved å forbedre dette kan innovasjonsprosesser i noen grad bidra til kontinuerlig forbedring.

Forskningsspørsmål 4

Som nevnt over så er aksjonsforskningen vår i denne syklusen bildereferatene. Vi kan vanskelig se at bildereferatene og den individuelle refleksjonen i etterkant kan bidra til en kollektiv kunnskapsutvikling. Det kan derimot se ut som om det iallefall for enkelte skjedde en individuell kunnskapsutvikling.

8 Syklus 4: En annerledes arbeidsdag i SKMI

Målet med denne syklusen var å arbeide med forståelsen av endringsprosesser og skape en aksept for at ulike mennesker håndterer endringer ulikt. Fokuset var åpenhet, trygghet, kreativitet og intuisjon.

14. februar 2012 ønsket Christian alle medarbeiderne, også de fra Molde og Steinkjer, velkommen til et heldagsopplegg i Trondheim. Dagen startet med en vernissage i kantina. Her hadde vi hengt opp alle monotypiene som Bjørg hadde produsert i forskningsperioden og vi serverte oppskåret frukt og Mozell.

Bjørg hadde en innledning om bilderefereringen, monotypi og sine refleksjoner rundt dette.

Alle ble oppfordret til å diskutere bildene, reflektere over enkeltbilder, samlinger av bilder og av monotypi som referateteknikk. Det ble også lagt frem penn og papir slik at deltakerne kunne gi skriftlige tilbakemeldinger. Bildene ble hengende i kantina hele dagen slik at alle ansatte på Trondheim skattekontor fikk se bildene. Intensjonen med vernissagen var å åpne sansene, begynne en refleksjon over hva vi har vært igjennom og komme i stemning til resten av dagen.



Figur 19 Bjørg Eigard foran utstillingen av monotypier

Avdelingen gikk etter vernissagen ned til et større møterom. Christian holdt et innlegg om mennesker i endring og hvordan og hvorfor ulike mennesker oppfatter endringsprosesser ulikt. Han avsluttet med å presentere sin egen Jungprofil.

Jungprofileringen bygger på C. G. Jungs typepsykologi. Jung tar utgangspunkt i at alle mennesker er unike, men at det finnes egenskaper som går igjen mellom mennesker. Dette gjør at det kan være meningsfullt å klassifisere eller gruppere mennesker i forhold til disse egenskapene. Jung er tydelig på at alle typeteorier har sine klare begrensninger. Man skal være på vakt for å ikke overfortolke når en prøver å forstå mennesker gjennom typekunnskap. De ulike typetilfellene ser slik ut:

Dikotomi	Beskrivelse	Preferanser
Energi	Hvor energien typisk rettes og fornyes	Ekstroversjon - Introversjon
Opplevelse	Måler primærfokuset for oppmerksomhet	Sansning - Intuisjon
Avgjørelse	Den typiske beslutningsstil	Tenkning - Følelse
Livsstil	Typisk håndtering av den ytre verden	Avgjørelse - Opplevelse

Jung så ikke på de ulike dimensjonene (energi, opplevelse, avgjørelse og livsstil) som glideskalaer. Er man ekstrovert kan man ikke samtidig være introvert. Derfor kalles dimensjonene dikotomier. Typeteorien sier at det alltid vil være noen preferanser som har forrang i personens psyke. Disse preferansene kartlegges ved å ta en skriftlig test som tolkes av en sertifisert person. Samme person presenterer og forklarer resultatene for den som har tatt testen (Ringstad & Ødegård, 2007).

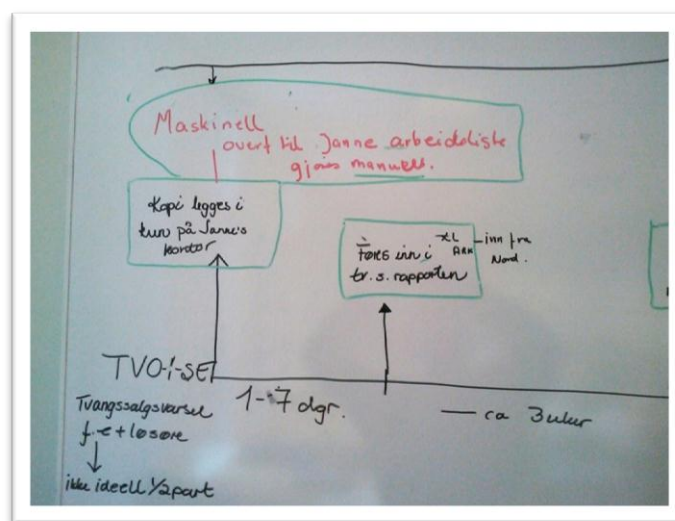
Christian presenterte profilen sin i et personlig og utleverende språk, hvor både styrker og svakheter ble dratt frem. Intensjonen er at lederen går foran med et eksempel til etterfølgelse, samtidig som han viser at åpenhet ikke er farlig.

Avdelingen ble så delt i to. En gruppe skulle arbeide med prosessen i tvangssalg, mens den andre gruppen skulle arbeide med redesign (utseende og innhold) av tavlen som SKMI bruker i tavlemøtene. Bjørn Morten og Merete (lederen for den andre innkrevingsgruppen) arbeidet med tvangssalg, mens Bjørg og Christian arbeidet med redesign av tavlen.

De som skulle jobbe med tvangssalgprosessen samlet seg i et rom og satte stolene foran en hvit tavle. Første oppgave var å beskrive og bli omforent om hvordan gjennomføringen av tvangslagsprosessen ble gjort i dag. Både manuelle og maskinelle arbeidsoppgaver skulle beskrives sammen med en tidslinje. Ingen begrensninger ble gitt fra vår side, bortsett fra at vi ikke kunne gjøre noe med de systemtekniske elementene.

Medarbeiderne tegnet og noterte på tavlen (se figur 20 nedenfor) og var innom alle de tre andre elementene i Leavitt sin modell (se figur 4).

Hensikten var å skape en bevisstgjøring av verdikjeden hver enkelt arbeidsoppgave er en del av. På den måten fikk man tatt et steg tilbake og betraktet arbeidsprosessen fra et "fugleperspektiv". Fra det perspektivet vises tydelig hva som skjer før og etter hver enkelt medarbeiders arbeidsoppgave, og hvilke følger oppgaven får videre i verdikjeden.



Figur 20 Utkast av tvangssalgsprosessen i dagens beskrivelse

Arbeidet med redesign av tavla startet med en askeladdprosess ledet av Bjørg. Se syklus 2 for mer om askeladdprosessen. Medarbeiderne ble plassert rundt et stort møtebord hvor det var spredt bilder, knapper, medaljer, musikkinstrumenter, trådnøster, suvenirer og mange andre forskjellige objekter. Først var det en individuell refleksjon over hva man hadde valgt ut, deretter en plenumsrefleksjon. Hensikten var å få folk i modus til å tenke og se ting fra andre perspektiver.

Første økt etter lunch var lek. Avdelingen ble samlet i det store møterommet, og delt inn i grupper på tre til fire personer. Sammensetningen ble gjort slik at folk som ikke snakker så mye med hverandre i arbeidshverdagen skulle få mulighet til å leke litt med hverandre. Hver gruppe fikk utdelt en taperull og en pakke ukokt spaghetti. Målet var å bygge det høyeste frittstående spaghettiårnet på 25 minutter. Vinnergruppen ble premiert med sjokolade og applaus.



Figur 21 Bygging av spagettitårn

Etter en uhøytidelig og morsom start, gikk medarbeiderne tilbake til de opprinnelige gruppene og fortsatte arbeidet med tvangssalgsprosessen og redesign av tavlen.

Tvangssalggruppen samlet seg på nytt foran en hvit tavle. Denne gangen ble oppgaven å tegne, beskrive og bli omforent om den ideelle arbeidsprosessen for tvangssalg. I første økt opplevde vi at flere fikk små "aha opplevelser" på hvordan de utførte ting i dag, og hvordan dette hang sammen med helheten. Det var derfor en meget kreativ og ivrig gruppe som gikk løs på den nye oppgaven. Med utgangspunkt i den felles plattformen "hvordan gjør vi det i dag", gikk både diskusjonene og fremdriften på høygir.

Hos den andre gruppen ble det gamle tavledesignet ble fjernet, og gruppen stod foran en stor hvit tavle. Prosessen startet ved at alle skulle tenke helt fritt; Hva trenger vi på tavlen? Ingen rammer eller begrensninger ble presentert. Deltakerne i gruppen tok selv styringen i utformingen av den nye tavlen. Enkeltelementer ble diskutert og plassering, størrelse og praktisk gjennomførbarhet ble gjenstand for prøving og feiling. Gruppen ble etter hvert enige om hvilket design tavlen skulle ha, og hva som måtte kjøpes inn av nytt utstyr.

8.1 Presentasjon av empiri

Til sist denne dagen samlet vi medarbeiderne foran tavla inne hos SKMI, og vi hadde en plenumsrefleksjon over det vi hadde vært gjennom. Bjørg, Bjørn Morten og Christian stilte spørsmål om opplevelser, tanker og følelser, hva de trodde var hensikten med den annerledes arbeidshverdagen, og hva de hadde fått ut av den. Refleksjonen ble tatt opp. Dette sammen med egne refleksjoner danner grunnlaget for empirien i syklus 4.

8.1.1 Åpenhet

Den første kommentaren var knyttet til presentasjonen Christian hadde om jungprofilen sin: *”Jeg synes det var fryktelig morsomt at du torde å blottlegge deg selv (henvendt til Christian), på godt og vondt. Det kommer jeg til å ha i bakhodet når jeg skal tilnærme meg deg”* (respondent 2). En annen deltager kom med denne kommentaren til første del av dagen (vernissage og Christian sin åpenhet): *”så kjenner jeg at nå får jeg faktisk energi. Så det var veldig bra! Veldig artig!”* (Respondent 3).

8.1.2 Kultur for endring

Vi fikk også tilbakemeldinger som vi knytter til holdninger, endring og endringsprosesser: *”Jeg er jo for kontinuerlig forbedring. Noen føler det som et skjellsord”*. Her kan vi se spor av motstand mot endring. Samtidig kommer det uttrykk som viser at det også finnes endringsvillighet i gruppen: *”Vi har vel alle sammen følt at alt kan gjøres bedre?”* (respondent 2). Og samme person fortsetter med: *”Det vil jo ikke si at vi gjør det dårlig sånn som vi gjør det i dag, men det kan kanskje tilpasses og gjøres bedre”*.

8.1.3 Tvangssalgsgruppen

Respondent 3 oppsummerer prosessen med tvangssalgsgruppen slik: *”For når vi startet å tenke: Hva gjør vi i dag? Det ble veldig konkret, vi brøt det ned i detalj hva som faktisk skjer”*. Det kan virke som om det dukket opp oppklarende opplevelser underveis: *”Hvorfor gjør vi det? Må vi det her eller må vi ikke?”* (respondent 3). Det å sette søkelyset på en spesiell arbeidsprosess, fikk gruppen til å stille de nødvendige spørsmålene: *”Vi spør hvorfor gjør vi det? Er det noe å verdsette? Kaster vi bare bort tid som vi kan bruke på andre ting”* (respondent 3). Resultatet av arbeidet beskriver respondenten slik: *”Så det det har endt opp med, er et konkret forslag som jeg er veldig begeistret for”*.

Som en oppsummering av hele prosessen med tvangssalggruppen kom en tilbakemelding fra en som måtte dra litt tidligere: *”Han gikk før tiden, men han var veldig begeistret”*. Det ble også fokusert på den energien og samhandlingen som foregikk og som ble uttrykt som: *”Den prosessen vi opplevde nå, alle var veldig positive. Vi satt og jobbet og det hjalp å få det visuelt. På forhånd er det litt sånn banalt; skal vi sitte her å tegne, men det var det vi gjorde og det funket”* (respondent 3)

En bekreftelse på at visualiseringen og den litt kunstnerisk og kreative starten på dagen hadde en viss effekt kan vi finne i: *”Folk er så flink til å stå på tavla og tegne og skrive”* (respondent 3). Dette kan være et uttrykk på at en slik tilnærming fungerte, og samme person fortsatte *”så jeg synes det var veldig, jeg er imponert, veldig bra!”*. Og vi fikk også en bekreftelse på at forventninger ble nådd *”Jeg hadde forventninger om å få noe ut av det, og det mener jeg at virkelig har gjort altså”* (respondent 3).

8.1.4 Redesign av tavlen

Flere hevdet at hensikten med askeladdprosessen i starten var utydelig, men at man forstod mer etter hvert som prosessen gikk fremover. *”Jeg synes det var bra. Jeg skjønnte ikke helt bildene til å begynne med, men etter hvert så [gikk det bedre]”* (respondent 7). Noen sier at sammenhengen mellom askeladdprosessen og redesignet av tavlen også ble tydelig etter hvert: *”Jeg ser jo poenget nå, men så det ikke da vi hentet bildet, at det skulle få en sammenheng med tavla her”* (respondent 7).

Enkelte mener at askeladdprosessen ikke ga noen betydning og at den *”ble bare svada for meg. Jeg er veldig konkret”* (respondent 6). Samme respondent sier også at *”Det ble mer konkret å forholde seg til tavla, at vi skulle frem til noe på tavla”*.

8.1.5 Kunnskapsutvikling

En slik annerledes arbeidsdag der man samles og diskuterer arbeidsprosesser med kolleger er med på å etablere en god arena for kunnskapsdeling og –utvikling. Dette kom også frem i oppsummeringen til gruppene: *”Viktig at alle var med. Det her er læring for oss alle sammen”* (respondent 3). Respondenten fikk støtte fra en annen: *”Det er nettopp en læringsdel i det å delta i prosessen, tenker jeg”* (respondent 4). Samtidig ble frykten for å gå videre mindre, *”Nå gruer jeg ikke så forferdelig til vi skal gripe tak i*

panteprosessen". Dette kan tyde på at respondenten både er trygg på prosessen samtidig som han eller hun opplevde den som meningsfylt og egnet til å gi konkrete resultater.

8.1.6 Kritiske bemerkninger

Kritikk av dagen og prosessene kom også frem i oppsummeringen. Spesielt var dette rettet mot tidsbruken: *"Jeg har brukt en tid av dagen til å tenke: Er dette riktig ressursbruk for min del? Det så mange ting som ligger og venter på meg for tida, og alle har det"* (respondent 4). Samtidig kom det frem at denne respondenten erkjenner at det var en nyttig prosess som også kan brukes på andre områder: *"Hvor jeg ville tenkt det var en mer nyttig ressursbruk for min del å bruke noen timer på en sånn gruppe. Så det bør vi gjøre"*.

8.2 Analyse

Forskningsspørsmål 1: Hvordan er forbedringsprosessene i SKMI lagt opp i dag, hva er formålet med prosessene og hvordan fungerer disse?

Syklus 4 retter fokus fremover. Denne syklusen ga derfor ingen direkte funn til forskningsspørsmålet. Indirekte kan vi allikevel peke på noen observasjoner. Medarbeiderne synes å se på arbeidsmetodikken i denne syklusen som noe nytt og annet enn det som gjøres i SKMI og KF i dag. Respondent 3 fra tvangssalggruppen sier at *"Det her er læring for oss alle sammen"* og at *"Jeg føler, her er noe nytt for oss og vet du, det her er godt!"*. Her ser vi også en kvalitativ vurdering av aksjonen i syklus tre. Inntrykket vårt er at de aller fleste medarbeiderne synes metodikken vi introduserte fungerer bedre enn den metodikken som KF legger opp til.

Forskningsspørsmål 2: Hvordan kan gruppeleder arbeide med åpenhet, trygghet og kreativitet for å skape en god plattform for kontinuerlige endringsprosesser?

Hensikten med at Christian presenterte jungprofilen sin var å se om dette kunne bidra til åpenhet i gruppen. De kommentarene vi fikk tyder på at dette er tilfelle. Det at en leder er åpen om sine sterke og svake sider overfor gruppen, er med på å legge til rette for en åpenhetskultur. I kapittel 2.10 over diskuterte vi åpenhet som forutsetning for tillit og trygghet. Som en sa: *"[Jeg] synes det var fryktelig morsomt at du torde å blottlegge deg selv på godt og vondt"*. Denne åpenheten fra Christian sammen med de metodene vi benyttet i syklusene 2 (Askeladdprosess), 3 (Monotypi) og 4 (Askeladdprosess/tegne

arbeidsprosess) har vi hatt med oss kreative elementer - Enten ved at Bjørg har bidratt (som ved syklus 3) eller ved at medarbeiderne selv utformet og jobbet i en kreativ prosess. Dette kan bidra til økt trygghet i gruppen. Økt trygghet, kombinert med åpenhet og at medarbeiderne blir utfordret på alternative prosesser, kan føre til at flere endringsforslag kommer frem. Det kan også føre til *hverdagsmagi*.

Kanskje har gruppen blitt flinkere til å stille spørsmålstegn ved det etablerte? Det kom flere konkrete tilbakemeldinger som tyder på at både endringsviljen og det å se nødvendigheten av endring er tilstede. Blant annet med utsagn som: ”*Det vil jo ikke si at vi gjør det dårlig sånn som vi gjør det i dag, men det kan kanskje tilpasses og gjøres bedre*”. Dette viser at det er en bevisst holdning om at det både er et behov og et ønske om at endringer skal skje. Dette bidrar til en grunnholdning som gruppen kan bygge videre på for å skape en god kultur og stødig plattform for kontinuerlige endringsprosesser.

Forskningsspørsmål 3: Hvordan kan innovasjonsprosesser bidra til kontinuerlig forbedring?

Selv om ingen tilbakemeldinger gikk direkte på innovasjon, så er det flere ting som kan ligne på innovasjonsprosesser. Noen av disse peker i retning av kontinuerlig forbedring eller inkrementell innovasjon (se figur 7). Et sitat fra oppsummeringen sier: ”[...] *Så det det har endt opp med, er et konkret forslag som jeg er veldig begeistret for*”.

Vi ser også at medarbeiderne gradvis utviklet en forståelse både for hensikten med aksjonsdagen, men også at arbeidet med både tavledesign og tvangssalggruppen ble gradvis utviklet. Når vi i tillegg vet at medarbeiderne på de to ulike gruppene har forskjellig kunnskap og bakgrunn, er vi tett opp til den kumulative prosessen som Newell m.fl. beskriver: Innovasjonsprosessen er en kumulativ prosess som foregår i etapper hvor aktiviteter, hell, uhell, flere aktører med ulik kunnskap og ulike perspektiv interagerer. I dette perspektivet handler ikke ledelse om å kontrollere, men heller om å skape en kontekst og arena hvor det tillates nye kombinasjoner av ulik kunnskap og arbeidsmåter (Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan, 2009).

Forskningsspørsmål 4: I hvilken grad kan man oppnå kunnskapsutvikling ved hjelp av aksjonsforskning som endringsstrategi?

De kreative oppgavene og prosessene gruppen har vært med på, har nok utfordret medarbeiderne til å tenke nytt. De har måttet bruke andre teknikker og elementer knyttet til den daglige jobbsituasjonen sin, og de er blitt utfordret til refleksjon og undring over egne arbeidsprosesser

Sammen har de reflektert over det de har kommet frem til i grupper. Når en medarbeider presenterer refleksjonene sine til resten av kollegaene, så vil de også kunne se ting fra en ny side. Dette kan bidra til kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling.

Under seansen med tvangssalg, skulle gruppen først bli omforent om dagens arbeidsprosess. Så skulle de bli omforent om en ny og forbedret arbeidsprosess. Her viste det seg at det skjedde kunnskapsdeling mellom deltakere. På enkelte områder var det blant annet ulik tolkning av rutiner og andre oppgaver. Dette kom også frem under oppsummeringen: *”Det er nettopp en læringsdel i det å delta i prosessen, tenker jeg”*.

8.3 Egne refleksjoner over syklus 4

8.3.1 Generelle refleksjoner

Det var en rolig forsamling som deltok fra morgenen på vernissage. Folk så litt på de ulike bildene, men de ga lite refleksjoner og tanker. Noen få kom med tilbakemeldinger. Blant annet var det noen som lurte på hva Bjørg hadde fanget opp da hun laget noen av bildene. Det virker som om medarbeiderne satte pris på den myke starten, og at de følte seg spesielle og godt tatt vare på av vertskapet. Christians presentasjon ble også godt mottatt. Medarbeiderne lyttet og kommenterte underveis. Dette virket som om dette var en ny tilnærming for medarbeiderne, og at innlegget vekket flere følelser hos tilhørerne; latter, undring, overraskelse og bekreftelse.

Spagettileken etter lunch fungerte godt. Medarbeiderne fikk en liten kickstart etter maten, samt at det ble en fin sosialiseringssprosess. I tillegg satte den medarbeiderne i en god kreativ stemning, og klare for del to av dagen.

8.3.2 Refleksjoner til tvangssalgsgruppen

Vår forventning til dagen var at de skulle jobbe som en gruppe foran whiteboarden, noe de også gjorde. Gruppen var noe famlende i starten på hvem som skulle tegne og hvordan det skulle tegnes, men de kom raskt frem til en metode selv og de håndtert dette på en utmerket måte. De var veldig målfokuserte og flinke til å fange opp og kommentere forbedringer.

Det var interessant å oppleve og se at gruppen hadde til dels ulike oppfatninger av hvordan ting blir gjort i dag, ulike tolkninger, måter å registrere inn i IKT systemene og bruk av ulike registre og verktøy. Hensikten med den første delen av prosessen var å bli omforent om hvordan det arbeides i dag. Vi så også at det skjedde utstrakt kunnskapsdeling og bevisstgjøring på hverandre sine arbeidsoppgaver.

De kom raskt i gang etter lunch når de skulle starte å tegne ny prosess. De ga gode tilbakemeldinger, korrektiver og forslag til hverandre. En observasjon var at enkelte var veldig opptatt av å få bort alle manuelle oppgaver, mens andre igjen var opptatt av å kvalitetssikre og utrede konsekvenser: ”Hva skjer hvis vi gjør det på den måten? Vil vi miste noe?” Medarbeiderne synes dette var konstruktivt og en helhetlig måte å se arbeidsprosessen på. Prosessen ble opplevd som medarbeiderdrevet, ved at de selv var ivrige og dro prosessen fremover.

8.3.3 Refleksjoner til redesign av tavlen

Selv om ikke alle helt skjønnte hva de skulle gjøre eller hvorfor de skulle gjennom en ny askeladdprosess, gjorde alle det de ble bedt om. Vi opplevde store ulikheter i gruppen under dette arbeidet. Noen gikk straks i gang med å velge ulike remedier, sette de sammen, tegne og skrive, mens andre var svært avmålte i tilnærmingen. Denne forskjellen fortsatte også i den individuelle refleksjonen. Da vi kom til plenumsrefleksjonen ble dette skillet svakere. Her deltok alle sammen og hadde gode, kreative og konstruktive innspill og historier.

Etter lunch var det konkret arbeid med det nye tavledesignet. De som hadde gitt uttrykk for at de ikke skjønnte arbeidet med askeladdprosessen var helt med nå. Nå var det aktivitet, argumentering, prøving og feiling. Spesielt merket vi oss at medarbeiderne hadde en konkret og løsningsorientert tilnærming til de utfordringene vi har hatt med

tavlen. Spesielt gjaldt dette bruk av Skype, hvor vi har hatt problemer med både lyd og bilde.

Flere så etterhvert verdien av å ikke hoppe rett til konklusjonen og målet, men å bruke tid til prosessen og veien frem. Dette er svært uvante tanker for flere av medarbeiderne, og lederne, i SKMI.

8.4 Delkonklusjoner

Forskningsspørsmål 1

Flere av medarbeiderne i SKMI opplever de kreative elementene som vi innførte som nye og spennende, og som noe annet enn KF. De pågående forbedringsprosessene i SKMI ser ut til å ligge tett opp til det objektive endringssynet som Lean og KF legger opp til.

Forskningsspørsmål 2

Gruppeleder kan ved selv å være åpen om egne styrker og svakheter legge til rette for en åpenhetskultur. For å få gode, kreative prosesser kan en gruppeleder bygge opp den kreative stemningen. Dette kan gjøres ved å innføre en form for lek eller refleksjon.

Forskningsspørsmål 3

Leder kan legge til rette både i tid og rom en kontekst og en arena hvor det tillates nye kombinasjoner av ulik kunnskap og arbeidsmåter. Ved å rette fokus mot prosessen fremfor målet og konklusjonene, kan de inkrementelle eller skrittvis og kumulative forbedringene få tre frem.

Forskningsspørsmål 4

Aksjonsforskning legger svært godt til rette for kunnskapsutvikling i et sosiokulturelt eller i Elkjærs ”tredje vei” perspektiv. Mennesker med ulik bakgrunn og kompetanse interagerer med hverandre, diskuterer konkrete arbeidsmåter og utfordringer og deler og utvikler det de besitter av kunnskap om området.

9 Syklus 5: Avsluttende intervju

I den siste syklusen gjennomførte vi et avsluttende intervju med de samme informantene som vi snakket med i syklus 1. Intervjuene ble gjennomført tett opp til syklus 4, og ble avviklet på samme måte og under de samme forholdene som det første intervjuet. Vi valgte også i denne syklusen bevisst å dele oppgavene slik at det var Bjørn Morten som stod for samtalen fra vår side, mens Christian hadde en mer tilbaketrasket rolle. I intervjuguiden valgte vi å ta utgangspunkt i noen av de samme temaene som vi benyttet i den første samtalen, se vedlegg 2. Vi vinklet spørsmålene slik at de oppfordret til refleksjon av hele forskningsopplegget; fra syklus 2 som omhandlet askeladdprosessen, videre til syklus 3 som bestod av tavlemøter med monotypimonotypi og den individuelle refleksjonen den enkelte hadde i etterkant, og til sist syklus 4 hvor vi arbeidet med åpenhet, trygghet og lek, tavledesign og tvangssalgsprosess.

Vi ønsket å rette et særlig fokus mot medarbeidernes synspunkter og tanker på den prosessen vi har vært gjennom, om det har skjedd noen endringer i oppfattelsen deres av den, eller om de har opplevd endringer i innkrevingsgruppene som følge av prosessen. Hensikten var å se om forskningsopplegget vårt har hatt effekt. Samarbeidet vårt med Bjørg var også et sentralt tema. Vi stilte derfor spørsmål om Bjørg sin rolle og de kunstneriske aktivitetene som hun tok med inn i prosessen og utfordret gruppen på.

Vi avsluttet intervjuet med å utfordre medarbeiderne på en hypotese knyttet til et viktig element i KF i Skatteetaten; tavlemøtet. Hypotesen var å organisere tavlemøtene på en spesielt firkantet og strukturert måte, der styring av tidsbruk skulle være vesentlig og møtefrekvensen skulle være hyppigere. Hensikten var todelt. For det første ønsket vi å undersøke om en slik maskinell tilnærming på møteformen ville vekke noen reaksjoner. For det andre ønsket vi å se om medarbeiderne klarte å komme med tilbakemeldinger på hypotesen i intervjuet (refleksjon i aksjon). Vi kommer nærmere tilbake til funn og refleksjoner i neste kapittel.

9.1 Presentasjon av empiri

9.1.1 Tilbakeblikk

Vi startet med å få respondentene til å gjøre et tilbakeblikk på den prosessen vi har gjennomført fra desember til februar. Dette var for å se hva deltagerne husket best fra perioden. De ble også oppfordret til å reflektere rundt denne prosessen.

Flere nevnte Bjørg sine aktiviteter som vi kobler til Syklus 2, 3 og 4. *”De tegningene til Bjørg, at hun stod og tegnet var jo spesielt da”* (respondent 2). Det kom nesten samme respons fra en annen: *”Det blir på en måte for mye informasjon, men samtidig husker jeg den seansen med det dere har holdt på med disse bildene nettopp på grunn av at det er annerledes og nytt. Det jeg husker best”*(respondent 1). Syklus 4 hadde også satt sine spor: *”Jeg husker annerledesdagen best”* (respondent 5), og en annen svarte igjen rundt samme syklus: *”Det har variert mye innholdsmessig. Det jeg synes var best var gjennomgang av tvangssalgsrutiner”* (respondent 6).

Noen var også skeptiske og kritiske til prosessen: *”Men det ble mest negativt i mine øyner, har følt at jeg ikke fikk noe ut av det. Det har ikke gitt meg så mye og synes kanskje vi brukte mye tid på det som ikke har gitt noe tilbake. Jeg har ikke vært der jeg har skjønt helt hva vi skal vi med det og hvorfor skal vi bruke tid på dette på en måte”* (respondent 2). Her kommer det kritikk til utbyttet og tidsforbruket.

9.1.2 Opplevelse av endringer

Det ble gjort endringer i tavlemøtene i den perioden vi var inne. Møtefrekvensen ble økt fra en til to ganger i uken - et møte mandag og et onsdag. Møtene fikk også et tydeligere og delt innhold. På mandagsmøtene blir det vektlagt informasjon fra medarbeiderne og ledere, mens i onsdagsmøtene blir det vektlagt utfordringer og løsninger.

Vi spurte om aksjonsforskningen vår hadde gitt noen synlige eller opplevde effekter i gruppen eller for enkeltpersoner. Tilbakemeldingene varierte. *”For å være ærlig ser jeg ikke den helt stor endringen fra desember til nå”* (respondent 4), eller som det også ble sagt: *”Så her merker jeg ingen endring verken på andre eller meg selv”* (respondent 5). Det var flere som også påpekte at det var for kort tid til å kunne se endringer eller

hvordan endringene ville påvirke arbeidsprosessen og gruppen: *”Det er alt for kort tid til å si noe konkret om endringene”* (respondent 6).

Vi spurte også om synet på endring hadde endret seg i perioden. Men her var alle samstemte: *”Nei kan ikke si at det har gjort det”* (respondent 2).

Noen refleksjoner viser at fokus og bevisstgjøring av endringsprosesser har betydning for gjennomføringen av endringer, og at forskningsopplegget vårt har hatt effekt: *”Du kan si at før dere kom inn med deres prosjekt så var gruppen i endring, vi hadde startet med en endringsprosess, og jeg opplevde det slik at ”uff.. endring.. må vi tenke nytt? Vi har da tenkt nytt før?...men det funker ikke”. Det har vært det positive med dere har kommet inn er at dere har satt det i fokus samt at dere har tilnærmet det på en annen måte. Det synes jeg har vært positivt”* (respondent 1). Respondent 3 hadde følgende refleksjon: *”Det er klart at det var nye synsvinkler som ble presentert der, vi måtte se ting fra en annen kant. Det hadde vi egentlig ikke noe vondt av, egentlig litt OK!”*

9.1.3 Opplevd handlingsrom

I syklus 1 spurte vi hvordan de opplevde handlingsrommet sitt og hvilken mulighet og begrensninger dette ga. Vi ønsket i denne syklusen å se om handlingsrommet hadde endret seg. Gjennom forskningsopplegget vårt ble medarbeiderne utfordret til å bruke kreative virkemidler i syklusene 2 og 4. I syklus 3 utfordret vi dem til å knytte refleksjoner til bilder som også kan ses på som en knytning mellom kreativitet og egne refleksjoner. Den tydeligste refleksjonen kom respondent 5 med: *”Jeg synes kanskje at jeg har blitt mer kreativ når det gjelder å kommunisere med avgiftspliktige via e-post og legge ved filer, men hver gang jeg gjør noe annerledes så blir jeg litt usikker på om dette er korrekt i forhold til hva vi kan tillate oss (retningslinjer, taushet, osv.)”*.

Respondent 2 svarte dette på spørsmålet om å være kreativ innenfor handlingsrommet og i arbeidet: *”Selvfølgelig hvis jeg ser det så diskuterer jeg med noen om det hvis jeg ser muligheter til å gjøre noe annerledes, men kan ikke huske at det har vært så mye av det”,* og svarer videre på hva som skal til: *”Det er jo litt stivt da føler jeg da.[...] Tror tankene er innom det innimellom. Kanskje får en ikke gjort så mye med det for (IT)systemet eller reglene er sånn”*.

9.1.4 Opplevelsen av kreative prosesser

Vi ønsket å få tilbakemeldinger på hvordan de kreative prosessene opplevdes og om disse kunne bidra positivt i arbeidshverdagen. Også her fant vi klare motsetninger i svarene på om bilder kan brukes til referat og refleksjon. *”Skal jeg være helt ærlig ga askeladdprosessen meg ingenting, heller ikke bildene til Bjørg. Det at det var andre som snakket enn ellers under denne prosessen går nok på at noen likte den kreative måten å jobbe på”* (respondent 4). Respondent 2 utdyper og nyanserer: *”Bildene gir meg ikke noe, men når vi skulle relatere dette til jobb tenkte jeg ”herregud” - dette er assosiasjoner som kan hjelpe meg i jobben”*.

Respondent 2 fortsetter med denne refleksjonen: *”Jeg var litt skeptisk. Men fant ut etter den dagen at jeg satt med en positiv følelse, dette har jo gitt meg noe”*. En annen sier at *”Det er hyggelig med et avbrekk i den ordinære arbeidsdagen, der vi kan senke skuldrene litt. Bortsett fra det så gir slike ting meg ingenting i forhold til jobben”* (respondent 5).

Andre hadde en mer positiv innstilling til selve prosessen: *”Spennende idé, men jeg fikk lite ut av det, særlig på de møtene jeg ikke var til stede”* (respondent 7). Flere kommenterte at utbyttet var kanskje uklart: *”Men kanskje jeg skjønner mer nå enn i starten, vi fikk høre at det skulle være møtereferat istedenfor eller nesten det samme som et møtereferat, og der er jeg ikke. Selv om jeg kjente igjen enkelte ting vi hadde snakket om, det ble tegnet noen glass i forbindelse med skjenkebevillingen da tenkte jeg på det”* (respondent 2).

Vi lurte også på om de kreative prosessene vi hadde brukt kunne bidra til økt kreativitet i den vanlige arbeidssituasjonen. Hovedsynspunktet synes å være i retningen av *”Er nok generelt lite kreativ, særlig på jobb”* (respondent 7) Dette viser at holdninger til egen kreativitet, eller rettere sagt manglende tiltro til egen kreativitet, kan oppleves som en utfordring.

9.1.5 Åpenhet og trygghet

Vi spurte om presentasjonen av Christian kunne ha noe å si for åpenheten i gruppen.

”Ja det tror jeg egentlig” svarte respondent 2. Dette svaret representerer hovedtrenden godt. Respondent 6 utdyper: *”Det er svært bra å være så åpen med sine kollegaer. Det*

kan være en inspirasjon for andre til å være åpen. Respondent 4 svarte: ”Presentasjon var for meg ingen bombe, men heller en bekreftelse av min oppfatning av Christian”.

Vi fikk også denne refleksjonen over trygghet og åpenhet i gruppen: ”Når det gjelder åpenhet og trygghet har vi jobbet sammen såpass lenge at jeg føler ikke at denne prosessen har gjort noe fra eller til” (respondent 4). Respondent 6 bekrefter dette, og fokuserer mer på det faglige samarbeidet: ”På det faglige, har åpenheten før til at vi inngående har kunnet diskutere og endre innarbeidede prosesser (tvangssalg). Dette er svært viktig”. Samme respondent fortsetter: ”Fortsetter vi dette vil det føre til mer åpenhet og trygghet i gruppa da vi selv kan påvirke arbeidsprosessen”. Dette kan tyde på at dette har vært med på å skape en mulig grobunn for videre aktiviteter som kan bidra til økt åpenhet og trygghet internt i gruppen. En respondent mener at flere deltar i de daglige fagdiskusjonene: ”verbalt så synes jeg at det er flere som er mere aktive” (respondent 1) .

9.1.6 Avslutningshypotese

Hovedsynspunktet her er klart: ”Dette blir for oppstykket” (respondent 3) og at ”Umiddelbart så hørtes det ut som en stressfaktor og at det blir for urolig. Det kan bli at dem ikke tør å komme med noe, for åtte minutter går så fort og da tør en ikke å kaste fram ting, enn må jo ha tid til å ta det ned også” (respondent 1).

Respondenten avslutter med denne refleksjonen: ”Men så er det at kanskje når en har prøvd det så kanskje finner man ut at det ikke var så dumt allikevel. Så lenge man ikke har gjort det så kan en ikke si om det er bra eller dårlig heller.”

9.2 Analyse

Forskningsspørsmål 1: Hvordan er forbedringsprosessene i SKMI lagt opp i dag, hva er formålet med prosessene og hvordan fungerer disse?

I denne syklusen fant vi at respondentene synes endringsprosesser tar lang tid, at en endring må fungere i en viss tid før man kan si noe om konkret om resultatet, og at de opplever de endringene som har skjedd som små. Flere av respondenten virker noe avmålt til endringene. Dette kan vi sammenligne med BOHICAEffekten (se kapittel 2.2.2)

Trenden i svarene fra respondentene er at KF fortsatt er litt ferskt, og at de ennå ikke opplever at de fullt ut skjønner hvordan endringsprosessene foregår. Den AFbaserte tilnærmingen vi gjorde ble tett vevd sammen med gjennomføringen av KF. Det er derfor interessant å se at noen medarbeidere ser tydelige forskjeller på det vi gjorde og tilførte og det KF står for. For eksempel respondent 3. Denne respondenten mener aksjonsforskningen førte til at han eller hun har måtte tenke nytt, og se ting fra flere perspektiver. Dette kan tyde på at KF som endringsstrategi er lineær, konkret og målrettet, mens AFtilnærmingen vår tillater en bredere tilnærming til endring og endringsprosesser. Vi kommer tilbake til dette nedenfor under hovedkonklusjoner og veien videre.

Forskningsspørsmål 2: Hvordan kan gruppeleder arbeide med åpenhet, trygghet og kreativitet for å skape en god plattform for kontinuerlige endringsprosesser?

Vi fikk flere tilbakemeldinger på seansen der Christian presenterte jungprofilen sin. Det kom frem fra flere av respondentene at dette ville bidra positivt inn i gruppen. Flere sier at det som ble gjort kan føre til mer åpenhet og trygghet i gruppa, og at dette kan påvirke arbeidsprosessene og forbedringene av disse. Dette kan vi se i sammenheng med Sewerins antakelse om at trygghet ser ut til å være en forutsetning for endring (Sewerin, 1996). Svarene respondentene gir oss kan også tyde på at prosessen med å skape trygghet i en gruppe i endring, kan starte med åpenhet. Mye tyder derfor på at lederen kan arbeide med åpenheten i gruppen som et ledd i en endringsprosess. Respondentene peker på at åpenhet gjør diskusjonene om forbedringsprosesser går bedre, og at flere medarbeidere enn tidligere deltar i diskusjonene.

De kreative egenskapene til medarbeidere kan også trenes opp, men svarene vi fikk i denne syklusen kan tyde på at dette er en prosess som tar lang tid, og at den største begrensningen for SKMI er lover og regler: ”*Men det ble litt vanskeligere da, når en er så regelstyrt. Du kan selvfølgelig ha fri fantasi og finne på mye rart men det kan du ikke gjøre i praksis*”. Det virker imidlertid som om det er flere i SKMI som har begynt å få øynene opp for å prøve en annen tilnærming enn det som har vært gjort tidligere, og at noen er flinkere enn andre til å utfordre eksisterende arbeidsrutiner og prøve noe nytt: ”*Noen er nok mer kreativ innenfor rammen, hvordan du tilnærmer deg skyldneren enten ved en telefon eller å skrive et brev litt annerledes.*”

I forskningsperioden vår har vi bruk virkemiddel som refleksjon, humor, lek, fjolleri, bilder og åpenhet. Dette er elementer som medarbeiderne i SKMI i liten grad har vært utsatt for tidligere. For oss så er det interessant å se hvordan disse virkemidlene har bidratt til å utfordre og endre hvordan enkelte medarbeidere både forholder seg til endringer, og hvordan de utfordrer det eksisterende. Svarene vi har fått tyder på at en leder også bør se dette som en prosess som strekker seg over en lengre periode, og at det bør settes av tid til trening, utvikling og utfordring av medarbeideres åpenhet og kreativitet.

Et utslag av dette kan vi se i respondent 1s tilbakemelding på avslutningshypotesen vår. Etter først å ha vært negativ til hypotesen, reflekterer personen og sier at dette har jeg ikke prøvd før, så før jeg har prøvd det kan jeg ikke felle en endelig dom. Dette viser at respondenten er åpen for å prøve nye arbeidsmetoder og tilnærminger, og vil ikke si noe om effekten før det er prøvd ut. Prøving og feiling er, som vi diskuterte i kapittel 2.7, viktige elementer for improvisasjon.

Forskningsspørsmål 3: Hvordan kan innovasjonsprosesser bidra til kontinuerlig forbedring?

Medarbeiderne i SKMI opplever at handlingsrommet i stor grad blir begrenset av lover og regler, og at det er vanskelig å gjøre noe nytt på grunn av dette. Utfordringen for flere i SKMI synes å være at det er lett å falle tilbake på etablerte arbeidsmetoder, og at det ikke er tid til å arbeide med endring og forbedring av arbeidsprosessene.

I kapittel 2.8 diskuterte vi at en forutsetning for å etablere innovative og nyskapende tanker, er tid og rom for dette i gruppen. I SKMI synes flere å ha utfordringer med den første aktiviteten i innovasjonsprosessen – skapelse av nye idéer (Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan, 2009). Flere medarbeidere gir uttrykk for at de kan fagfeltet sitt, og at de vet hvor lover og regler trekker grensene. Utfordringen kan være å se utover de etablerte arbeidsmetodene.

Innovasjonsprosessene kan bidra til forbedringsarbeidet ved at de legger fastere rammer og retningslinjer for forbedringsrommet. Innovasjonsprosesser kan også bidra til å legitimere et arbeid med kontinuerlig forbedring ved å sette det på agendaen – på lik linje med annet faglig arbeid. Innovasjonsprosesser kan videre bidra til forbedring ved å skape en kultur for innovasjon – en kultur som er viktig for de to neste aktivitetene i innovasjonsprosessen; spredning og implementering av idéene som kom frem i den første aktiviteten (Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan, 2009).

En annen utfordring ved innovasjonsprosesser, er deframing (se kapittel 4). Dette kan være spesielt utfordrende for situasjoner som er sterkt regelbundet, og som medarbeidere opplever som fastlåst. Deframing her vil nødvendigvis være mer krevende og ta lengre tid enn i andre situasjoner. Tilbakemeldingene fra medarbeiderne, at de synes det er vanskelig å tenke nytt, kan tyde på at vi ikke helt lyktes med deframingen og fristillingen.

Forskningsspørsmål 4: I hvilken grad kan man oppnå kunnskapsutvikling ved hjelp av aksjonsforskning som endringsstrategi?

Vi ønsket å undersøke om det hadde skjedd endringer i gruppen i forskningsperioden. Den responsen vi fikk var blant annet knyttet til tavlemøtene. Her fikk vi ulike svar. Noen synes det var som før: *”Nei, vil ikke si det, det er jo på samme måten og vi gjør det på den samme måten som nå som da. Kanskje litt lite aktivitet fra oss. Kanskje litt mye enveis. Og slik er det fortsatt”* (respondent 2), mens andre uttrykte en liten endring: *”[...]det er tross alt kommet i et system med at vi holder tiden, det tar ikke lang tid og da er det vel anvend tid. Så det har blitt bedre, det er sikkert en læringsprosess som har foregått”* (respondent 1).

Dette kan forstås som at det har skjedd en viss grad av kunnskapsutvikling. Vi kan også se at medarbeidere opplever aksjonsforskning som noe nytt og annerledes enn hvordan de har arbeidet med endringsprosesser tidligere. Sammenligner vi trenden i svarene fra syklus 1 frem til syklus 5, kan vi se at medarbeiderne er tryggere i endringsrollen nå. Vi ser også at refleksjonsevnen til medarbeidere har blitt utviklet, se syklus 3. Denne tryggheten og refleksjonsevnen er viktige elementer for kunnskapsutvikling i et sosiokulturelt perspektiv og etter den tredje vei, se kapittel 2.11. Svarene fra medarbeiderne kan tyde på at det å bli komfortabel med aksjonsforskning som endringsstrategi tar tid. Når medarbeiderne først er blitt trygge på endringsstrategien, kan det ligge til rette for vesentlig kunnskapsutvikling.

9.3 *Egne refleksjoner over syklus 5*

Vi hadde en travel dag med sykdom og ferieavvikling. Dette gjorde at vi ikke fikk snakket med alle de vi hadde snakket med på syklus 1. Vi åpnet for at noen kunne besvare spørsmålene våre på epost. Vi ser at intervjuene vi gjorde ansikt til ansikt ga oss bedre datakvalitet. Avslutningshypotesen gjennomførte vi kun i samtalen. Selv om vi fikk en god dialog med respondentene, fikk vi ikke det mangfoldet og bredden vi var ute etter. Dette gjelder også resten av intervjuene som vi fikk tilsendt skriftlig. Vi ser i ettertid at avslutningsintervjuene ikke ble gjennomført på en ideell måte.

9.4 *Delkonklusjoner*

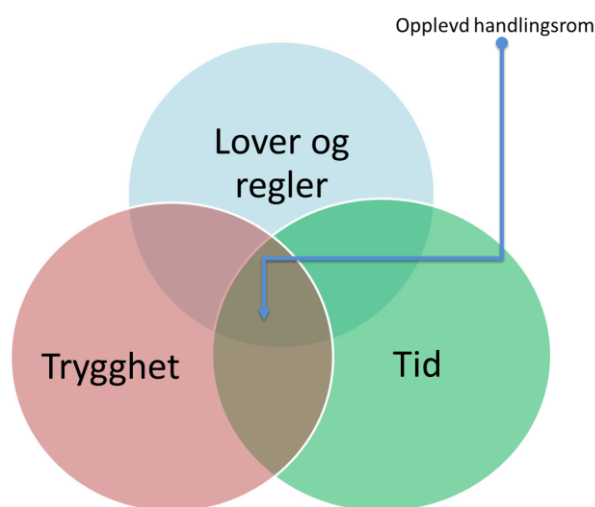
Forskningsspørsmål 1

Medarbeiderne i SKMI opplever at endringer og endringsprosesser tar lang tid. Noen av respondentene jobber fortsatt slik de alltid har gjort, selv om de sannsynligvis vil endre arbeidsprosess over tid. Det kan virke som om det tidsperspektivet vi hadde til rådighet varfor kort til å gjøre og avdekke de store endringsutslagene.

Forskningsspørsmål 2

Vi fikk bekreftet at flere av medarbeiderne prøvde nye ting og utfordret handlingsrommet mer etter å ha blitt utsatt for aksjonsforskningen vår. Utvidet kreativitet og lyst til å prøve noe nytt synes å være grunnen. Enkelte sier også at de improviserer mer nå enn tidligere.

Medarbeidernes opplevde handlingsrom synes å ha blitt større i løpet av forskningsperioden vår. Vi tror dette skyldes to ting. For det *første* kan forbedringen av arbeidsprosessene ha hatt effekt, slik at medarbeiderne opplever å ha bedre tid nå enn tidligere. For det *andre* mener vi å kunne vise at de også opplever større trygghet i arbeidssituasjonen nå. Vi viser forholdet mellom handlingsrom, lover og regler, trygghet og tid i figur 22 nedenfor.



Figur 22 Opplevd handlingsrom syklus 5

Forskningsspørsmål 3

Gjennom aksjonsforskningsperioden vår, kan det synes som om medarbeiderne i SKMI har blitt bedre til å improvisere. De har kanskje fått utviklet og utfordret de kreative sidene sine noe, og er mer villige til å prøve nye tilnærminger til arbeidsprosesser enn de var tidligere.

Forskningsspørsmål 4

Økt trygghet, tid og handlingsrom mener vi også fremmer kunnskapsutviklingen i gruppen. Dette gjelder særlig der denne utviklingen har et sosialt perspektiv. Fagdiskusjonene med kolleger, enten på to- eller flermannshånd kan fortsatt fungere som metode. Tavlemøtene mener vi er egnet til denne kunnskapsutviklingen. Det kan virke som om aksjonsforskningen har bidratt til trygghet, som igjen gjør at flere deler kunnskap, kommer med innspill og stiller spørsmål i tavlemøtene. Dette kan bidra til en forbedret kunnskapsutvikling i SKMI.

10 Hovedkonklusjon og veien videre

Innledningsvis reiste vi problemstillingen:

Hvordan legge til rette for kontinuerlige endringsprosesser i innkrevingsavdelingen i Skatt Midt-Norge ved hjelp av aksjonsforskning som endringsstrategi?

Vi skal her svare på denne problemstillingen. Vi skal også gi avsluttende refleksjoner på hva vi har vært igjennom og hvordan veien for SKMI kan se ut videre.

10.1 Hverdagsmagi?

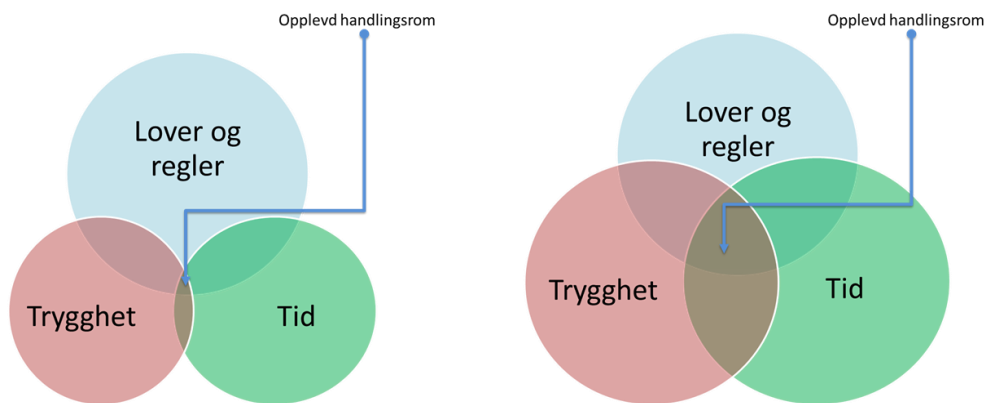
Som nevnt over på side 12, forklarer vi *hverdagsmagi* med den følelsen som oppstår når det spontant, impulsivt, uforklarlig og på et litt mystisk vis skjer noe forløsende i situasjonen. Vi mener en gruppeleder kan bidra til å skape dette i Skatt Midt-Norge. Kultur for hverdagsmagi kjennetegnes av kreativitet, improvisasjon, åpenhet og trygghet. Dette er egenskaper som kan kultiveres over tid med de riktige verktøyene.

Vi opplevde hverdagsmagi flere ganger i forskningsperioden vår. De smått magiske øyeblikkene oppstod i ulike situasjoner: Stemningen når medarbeiderne arbeidet med den første askeladdprosessen og skjønte hvordan de skulle koble dette med arbeidshverdagen, når respondent 3 sier i plenumsrefleksjonen etter en annerledes arbeidsdag at *"Jeg har vært i dårlig form i dag, men kjente på slutten, da du holdt på, så kjenner jeg at nå får jeg faktisk energi!"* og når en namsmann forteller at han latt seg inspirere og bruker improvisasjon i arbeidet sitt: *"[N]år jeg er ute i felten og møter skyldnere, da kan jeg bruke magefølelsen"*. Hverdagsmagi kan også oppstå under utvikling av kunnskap. I SKMI opplevde vi dette under et tavlemøte hvor en tilsynelatende umulig utfordring løste seg på tilnærmet magisk vis.

Vi har sett at evnene til improvisasjon og refleksjon kan trenes opp. Dette er et tidkrevende arbeid. Funnene våre indikerer at økt intuisjon og refleksjon kan bidra til økt kunnskapsutvikling i et sosiokulturelt perspektiv. Lederen kan skape en kontekst og arena hvor det tillates og oppfordres til nye kombinasjoner av ulik kunnskap og arbeidsmetoder.

10.2 Aksjonsforskning som endringsstrategi

Vi mener aksjonsforskning er en godt egnet strategi til å skape hverdagsmagi. En leder som vil bruke aksjonsforskning som endringsstrategi i SKMI, bør være oppmerksom på den kulturendringen en slik strategi forutsetter. Lederen kan gjøre det klokt i å behandle endringsstrategien og kulturendringen som to separate og parallelle prosesser. Noe av denne kulturendringen har vi forsøkt å illustrere i figur 23 nedenfor.

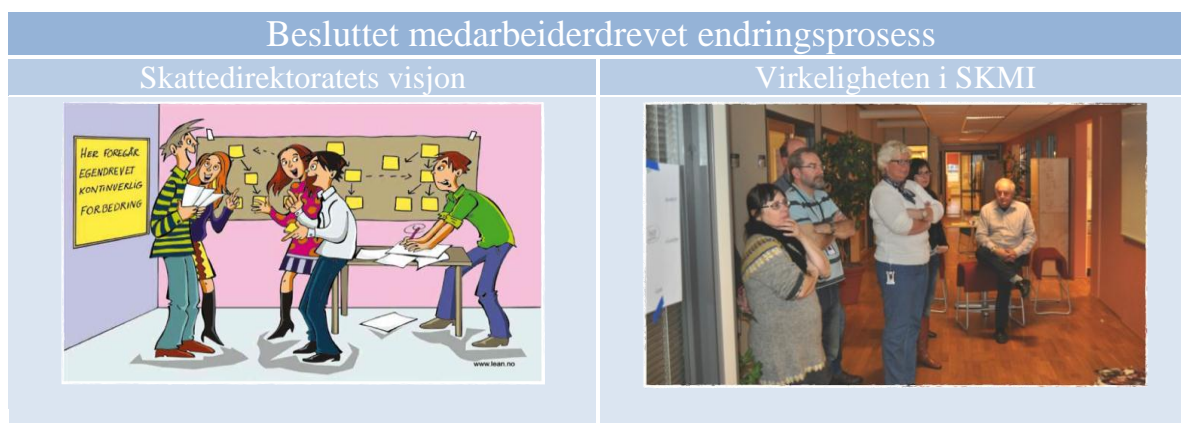


Figur 23 Opplevd handlingsrom, før (venstre) og etter (høyre)

Vi har indikasjoner som viser at medarbeiderne i SKMI opplever et økt handlingsrom gjennom forskningsperioden vår. Dette kan også beskrives som rom for hverdagsmagi. Venstre figur viser opplevd handlingsrom i syklus 1, den til høyre i syklus 5. Aksjonsforskning som endringsstrategi er en inkluderende og åpen prosess. Ved å rette et særskilt fokus på åpenhet, kan gruppelederen legge til rette for en sosial trygghet i gruppen. En slik trygghet ser ut til å være en forutsetning for endring (Sewerin, 1996). Aksjonsforskningen engasjerte og bidro til at medarbeiderne tenkte nytt på arbeidsoppgavene sine. Vi mener dette skjedde som en følge av at refleksjonsevnen deres ble utviklet gjennom forskningsperioden vår, samtidig som de ble utfordret til å gjennomføre endringer på egne arbeidsoppgaver. Aksjonsforskning som endringsstrategi er en god strategi for å oppnå dette.

Som vist over mener vi at åpenhet ser ut til å bidra til trygghet, som igjen ser ut til å være en forutsetning for endring. Denne åpenheten bør kunne finnes igjen i hele endringsprosessen og i all kommunikasjon. Åpenhet er med på å frame prosessen, og en uærlig framet prosess er en dårlig framet prosess. Uærlighet kan vise seg å være direkte skadelig for endringsprosessen.

Som en illustrasjon på dette, har vi i figuren nedenfor forsøk å vise at virkeligheten er ofte ikke slik vi ønsker å fremstille den. Bildet til venstre er fra en informasjonsbrosjyre (Skattedirektoratet, 2012) om KF. Bildet til høyre har vi tatt.



Figur 24 Medarbeiderdrevet endringsprosess?

10.3 Metarefleksjon

Etter gjennomføringen av aksjonsforskningsprosessen sitter vi igjen med noen refleksjoner. I dette siste kapittelet presenterer vi disse refleksjonene fordelt i temaene innhold, prosess, premiss (Coghlan & Brannick, 2010) og veien videre for SKMI.

10.3.1 Innhold

I ettertid kan vi se at innholdet og innrammingen av aksjonsforskningsopplegget vårt kunne ha vært tydeligere. Vi sitter igjen med en følelse av at det var noen som ikke helt klarte å skille opplegget vårt og KF. Kanskje er det heller ikke så viktig at dette skillet skal oppleves som absolutt. Et av målene med aksjonsforskningen vår var at medarbeiderne skulle oppleve en ny tilnærming og en tvist som førte til forbedring av endringsprosessen. KF var allerede i gang da vi startet opplegget vårt, og KF fortsetter når vi er ferdige. Med bakgrunn i funnene våre ser vi at noe av det vi har gjort oppfyller dette målet. Aksjonsforskningen vår har utfordret på en helt annen måte enn det de forventet og det som KF legger opp til. Kunst, kreativitet og åpenhet ble kanskje oppfattet som fremmed, men flere mener at dette har bidratt til kunnskapsutvikling. Avslutningsintervjuene ble, som vi også nevnte under syklus 5, noe redusert på grunn av ferieavvikling og høyt sykefravær. Dette førte til at vi fikk noen av svarene på epost i etterkant. Disse svarene opplever vi som kvalitativt dårligere enn svarene vi fikk i

intervjuene. Dette mener vi blant annet skyldes manglende mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål. I etterkant ser vi at vi burde ha lagt intervjuene til et annet tidspunkt.

10.3.2 Prosessen

Hva ville vi gjort annerledes dersom vi skulle gjort dette igjen? Det er alltid lettere å se seg tilbake og reflektere ”on action” enn ”in action”. For å få best mulig læring er imidlertid begge perspektivene like viktige.

Noe av det vi mener vi kunne gjort annerledes var å ramme inn (frame) bildereferatene bedre, slik at hensikten ville blitt tydeligere. Tanken vår var at dette skulle være uforklart, slik at den responsen vi fikk var basert på hvordan deltageren spontant reagerte. I etterpåklokskapens lys tror vi at medarbeiderne ville ha fått mer ut av bildereferatene dersom de hadde blitt bedre forklart i forkant. Masteroppgaven til Bjørg Eigard tar opp denne tråden og hun diskuterer hvordan kunstneriske prosesser skal bringes inn i organisasjoner.

Under intervjuene var det Bjørn Morten som snakket og holdt tak i samtalen, mens Christian holdt seg på sidelinjen. På den siste intervjurunden (syklus 5) var Christian på et par av intervjuene ute av rommet. Hans naturlige refleksjon var hvordan opplevdes samtalen når han ikke var tilstede? Svarer og reagerer medarbeideren forskjellig avhengig av om lederen er tilstede eller ikke?

Vi har i kapittel 4.1.1 nevnt dette med å nærhet til organisasjonen som forskere og hvordan makt og sosiale bånd kan være med på å farge situasjonen. Bjørn Morten erfarte at Christians tilstedeværelse ikke farget svarene og reaksjonene fra medarbeiderne. Dette kan ha sin årsak i Bjørn Mortens etablerte rolle i gruppen, og at enkelte kan ha samme holdning til han som til Christian som leder.

10.3.3 Premissene

Når vi fikk muligheten til å gå inn i KFprosessen i SKMI, var aktuelle tema og undringer svært store i omfang. Tids- og ressursfaktoren gjorde at vi valgte ut et lite område. Med de begrensningene tatt i betraktning, synes vi at det opplegget og den

vinklingen vi tok ble til et en god problemstilling. Vi opplever at vi fikk svar på de spørsmålene som vi hadde.

10.3.4 Veiene videre

Aksjonsforskningsopplegget vårt har vakt interesse hos flere i Skattedirektoratet og Skatteetaten; både i Skatt Midt-Norge og i andre regioner. Christian har holdt flere foredrag internt hvor han presenterer deler av de funnene vi har gjort. Flere ser de samme utfordringene med KF som vi så. Mange har gitt uttrykk for at åpenhet og kreativitet er interessante virkemiddel for å skape en bedre endringsstrategi. Refleksjon og undring over det eksisterende er også noe flere har tatt med seg etter å ha hørt foredragene.

Vi avslutter med en bemerkning som indikerer at vi har satt i gang en bevegelse i Skatteetaten. Etter at forskningsperioden var over og vi var godt i gang med skrivingen av masteroppgaven, holdt Christian et foredrag. Til stede var prosessveilederne fra hele Skatteetaten, samt sentrale personer fra programmet for Kontinuerlig forbedring i Skattedirektoratet. Temaet var KF i et kritisk lys med bakgrunn i oppgaven vår. Fokuset var særlig rettet mot kunnskapssyn, kunnskapsutvikling og mennesker i endring. Etter endt foredrag fikk Christian en blomst og et kort. Teksten på kortet hadde programleder for KF Ann Kristin Roheim skrevet under foredraget:

”Kjære Christian. Takk for energi og utfordrende tanker. Du utfordrer oss til å reflektere over det vi tror vi vet. Hilsen Ann Kristin”.

Dette er *hverdagsmagi* i praksis.

11 Referanser

- Brydon-Miller, M., Greenwood, D., & Maguire, P. (2003). Why action research?
Kompendium MKIL modul 6. London: SAGE Publications.
- Bøe, M., & Thoresen, M. (2012). *Å skape og studere endring*. Oslo:
Universitetsforlaget.
- Coghlan, D., & Brannick, T. (2010). *Doing action research in your own organization*.
London, England: SAGE Publications Ltd.
- Crowden, S. (2007). *An Introduction To Lean*. iBooks.
- Dehlin, E. (2006). Teori i kjøtt og blod: God ledelse er improvisasjon! I K. Steinshol, &
H. Sommerro, *Improvisasjon. Kunsten å sette seg selv på spill*. Oslo: N.W.
Damm & Søn AS.
- Eigard, B. (2012). *Når kunsten går på arbeid. Masteroppgave i MKIL 2012*.
Hommelvik: Upublisert.
- Elkjær, B. (2004). Organizational learning - The "Third Way". *Management Learning*.
London: SAGE publications.
- Gausdal, A. H. (2008, Oktober). Hvordan skape innovative nettverk? *Magma*, 53-63.
Bergen: Fagbokforlaget.
- Gotvassli, K. Å. (1999, August). Case studier - bakgrunn og gjennomføring.
Arbeidsnotat nr. 81 HINT. Steinkjer: HINT.
- Gotvassli, K. Å. (2011). *Den gode prestasjon - rasjonalitet eller intuisjon, teft og
følelser?* Bergen: Fagbokforlaget.
- Haeussler, C. (2006). "Take and give" versus "knowledge catching" - Empirical analysis
of the management of knowledge flows. *Frontiers of Entrepreneurship
Research*. Munich: Digitalknowledgebase.babson.edu.
- Hennestad, B. W., & Revang, Ø. (2006). *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo:
Universitetsforlaget.
- Irgens, E. J. (2006). Nødvendig eller uansvarlig? I H. Steinsholt, & H. Sommerro,
Improvisasjon. Kunsten å sette seg selv på spill. Oslo: N. W. Damm & Søn AS.
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Irgens, E. J., & Wennes, G. (2011). *Kunnskapsarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (1998). Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke
klarer å endre en organisasjon. *Magma*. Bergen: Fagbokforlaget

- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kjøde, A. (2004). *Ledere og endringsprosesser*. Magma. Bergen: Fagbokforlaget.
- Martinez, D. (2011). *Simple Lean Six Sigma*. lulu.com.
- Mishra, M. o. (2009). Downsizing the Company Without Downsizing. *MANAGEMENT REVIEW VOL. 50 NO. 3*. Cambridge: MIT SLOAN
- Morgan, G. (1998). *Organisasjonsbilder*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H., & Swan, J. (2009). *Managing knowledge work and innovation*. Hampshire: Palgrave MacMillan.
- Nielsen, J., & Repstad, P. (1993). Fra nærhet til distanse og tilbake igjen. Om å analysere sin egen organisasjon. *Kompendium MKIL Modul 3*. København: Nyt fra samfundsvidenskabene.
- Ohno, T. (1978). *Toyota Production System*. Tokyo: Diamond Inc.
- Olsen, B., & Johannessen, J.-A. (2008). *Positivt lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rennemo, Ø. (2006). *Levér og lær*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ringstad, H. E., & Ødegård, T. (2007). *Typeforståelse. Jungs typepsykologi*. Bergen: OPTIMAS organisasjonspsykologene AS.
- Rogers, E. (1995). *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sewerin, T. (1996). *En plass i stolen*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Shimokawa, K., & Fujimoto, T. (2009). *The Birth of Lean*. Massachusetts: The Lean Enterprise Institute.
- Skattedirektoratet. (2010). *Programmandat Kontinuerlig Forbedring*. Oslo: Skattedirektoratet.
- Skattedirektoratet. (2011, Januar 17). Hva er kontinuerlig forbedring? *Introduksjon til kontinuerlig forbedring*. Oslo: Skattedirektoratet.
- Skattedirektoratet. (2012). *Introduksjon til kontinuerlig forbedring i Skatteetaten*. Oslo: Etatstrykk.
- Sødahl, N., & Lippe, J. (2004). Historien om NTNUs idélaboratorium - Oasen. I B. Rønning(red), *FLYT en nøkkel til kreativitet og innovasjon*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.
- Tiller, T. (2004). *Aksjonsforskning i skole og utdanning*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

- Tronsmo, P. (1998). Myten om menneskers og organisasjoners iboende motstand mot forandring. *Kompendium MKIL Modul 2*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Vanebo, J. O., Ileby, B. I., & Tradin, H. (2011). LEAN som katalysator for kreativt lederskap. I M. Stene, & E. Marnburg (Red.), *Forskning Trøndelag*. Trondheim: Tapir Akademisk forlag.
- Westeren, K. I. (2010). *Kunnskap og konkurransevne hos Aker Verdal*. Steinkjer: Høyskolen i Nord-Trøndelag.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *LEAN THINKING. Banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Free Press.

12 Liste over tabeller og figurer

Figur 1 Innkrevingsavdelingen i Skatt Midt-Norge	13
Figur 2 Innkrevingsgruppene i SKMI	14
Figur 3 Oppbygging av oppgaven	15
Figur 4 Leavitts modell for de sentrale elementer i en organisasjon (Jacobsen, 2004)..	17
Figur 5 Endringsomfang og strategivalg	18
Figur 6 Ulike endringsstrategier (Jacobsen, 2004).....	19
Figur 7 Innovasjon (Olsen & Johannessen, 2008).....	35
Figur 8 Ulike syn på kunnskap og kunnskapsutvikling Gotvassli (upublisert 2012).....	40
Figur 9 Samspillet mellom kunnskapsutviklingsperspektiver (Irgens & Wennes, 2011)	41
Figur 10 Aksjonsforsknings sirkelen (Coghlan og Brannick, 2010).....	44
Figur 11 Planlagt endring gjennom aksjonsforskning (Coghlan & Brannick, 2010).....	46
Figur 12 Den aksjonsbaserte helhetsmodellen (Rennemo, 2006)	48
Figur 13 Syklusforløpet for vår AU	57
Figur 14 Opplevd handlingsrom syklus 1	69
Figur 15 «Felleskapet er viktig, et hjem for oss et hjem for deg» - fra en presentasjon av gruppearbeid	75
Figur 16 Refleksjoner via bilder (Askeladdprosessen).....	76
Figur 17 Eksempel på bildereferat.....	87
Figur 18 Endret bildereferat	88
Figur 19 Bjørg Eigard foran utstillingen av monotypier	97
Figur 20 Utkast av tvangssalgprosessen i dagens beskrivelse	99
Figur 21 Bygging av spagettitårn	100
Figur 22 Opplevd handlingsrom syklus 5	117
Figur 23 Opplevd handlingsrom, før (venstre) og etter (høyre).....	119
Figur 24 Medarbeiderdrevet endringsprosess?.....	120

13 Vedlegg

13.1 Intervjuguide syklus 1

Kan du si litt om den endringsprosessen (kontinuerlig forbedring) Skatteetaten er i og din oppfatning av den?

Hva synes du om:

- Åpenhet til prosessen?
- Tydeligheten på målsetningen med kontinuerlig forbedring? Er den tydelig kommunisert?
- De *endringsforslagene* som til nå har kommet opp? Er de realiserbar?

Det er innført *tavlemøter* hva synes du om dem? Får du/dere noe ut av denne møteformen? Oppfyller dette intensjonen?

Hva gjør *du* for at dette skal bli en god prosess? Er du åpen, konstruktiv m.m

Hva mener du *skal* til for at de blir etablert en *kultur* for kontinuerlig forbedring?

Kan du si noe om hvordan måte prosessen til nå har fått fjernet eller redusert sløsing (som er en av målsetningene til kontinuerlig forbedring?)?

Ser du for deg alternativ metode til å nå målsetningene?

Kan du fortelle meg hvor *grensene* for handlingsrommet (skjønnsbruk, regler, rutiner, kompetanse) ditt går? Hvorfor/Hvorfor ikke? *Hva* setter grensene for handlingsrommet ditt. Eller *hvem*?

Når opplever du *utrygghet* i arbeidssituasjonen din(knyttet til ditt handlingsrom)? Når blir du usikker på hva du skal gjøre? Hvorfor? Har du den kunnskapen du trenger for å gjøre jobben din så godt som du ønsker?

Hva skal til for at du skal ta/gripe handlingsrommet ditt/Hva skal til for at du improviserer? Er det en kultur for improvisasjon – og utfordre handlingsrommet?

Hvordan *deler du kunnskap* med kollegene dine? Er det egne fora for slik? Synes du det fungerer? Hva kan bli bedre? Hvordan kan det bli bedre?

Hvordan trives du nå som Skatteetaten er i endring? Hva/Hvorfor?

Er det noe annet du vil legge til angående KF eller det teamet vi har hver innom?

13.2 Intervjuguide syklus 5

Hva synes du om det vi har vært gjennom siden starten av desember til nå? Hva husker du best?

Har synet ditt på endring endret seg etter det vi har vært igjennom? Hva er dine tanker om KF nå?

Sammenlign det vi har vært gjennom nå og det som har vært presentert fra SKD om KF. Hvordan synes du ledelsen har presentert dette?

Sammenlign tavlemøtene nå med de før desember.

Hva er dine refleksjoner rundt eventuelle endringer?

Er det blitt mer åpenhet? Er det lettere å komme med forslag til forbedring? Snakker folk mer nå enn tidligere? Enn du? Snakker du mer nå enn tidligere? Er det andre som tar ordet nå enn tidligere? Som ett ledd i endringen så ble tavlemøtene delt i to. Ett infomøte på mandager, og ett fag-/problemløsningsmøte på onsdag. Hvordan synes du det har fungert?

Handlingsrom. I forrige intervjurunde stilte vi også spørsmål om handlingsrommet. Og flere opplevde å ha et handlingsrom, og at de benyttet dette handlingsrommet. Flere mener også at de er kreative og kan improvisere innenfor dette handlingsrommet. Nå ønsker vi å vite litt mer om når er du kreativ? Hva skal til for at du blir mer kreativ?

I desember var du med på Askeladdprosessen der du brukte bilder først til å assosiere til, og der nest til å reflektere over noe relatert til jobben din. Hvordan opplevde du den prosessen?

- Hvordan opplevde du det var å jobbe med bilder som et utgangspunkt for refleksjon?
- Hadde bildet/bildene en betydning for tematikken i samtalen og for utviklingen av samtalen i gruppen (gjelder både prosessen 8.des og 14.febr)?
- Noen har sagt at da arbeidet med denne prosessen skulle presenteres, så var det andre en de som vanligvis snakker som presenterte gruppens arbeid. Er det noe du relaterer deg til? I så fall hvordan?

Det har vært gjennomført 2 Askeladdprosesser og 4 bildereferat i perioden 8.des – 14.febr. Begge metodene har utfordret til refleksjon. Kan du si noe om det?

- Hva tror du skal til for at du skal kunne tolke bilder i lys av jobben din?

Outsideren, i dette tilfelle Bjørg, kommer med et utenfra blikk inn i organisasjon. Hun kan lite/ ingenting om fagfeltet, men gir likevel et uttrykk for det som skjer.

- Hva tenker du om det? Kan det gi noe?
- Trengs det bedre oversettelse/ forklaring til det hun gjør, i så fall hvilken og hvordan?

Opplever du at Askeladdmetoden til Bjørg (desembersamlingen) kan bidra til at du tenker nytt? Har det bidratt til at du tenker nytt? (Nina og Tore var med på tavledesigngruppa – Hva er dine tanker om askeladdmetoden etter å ha vært gjennom to sesjoner med dette? Er det forskjell? Hvorfor?)

Tanker rundt Christian sin personlige presentasjon den 14. feb. 12. Tror du dette kan ha noe å si for åpenheten i gruppa.

Hva er dine refleksjoner om det vi har vært gjennom siden desember i forhold til åpenhet og trygghet.

Opplever du eierskap til det som kom ut av den 14. Februar – uavhengig av hvilken gruppe du var på? Medarbeiderskap.

En avslutningshypotese: Hva om vi har tavlemøter mandag, onsdag og fredag kl 09:00 og tirsdag og torsdag 15:00. Hvert møte skal vare i nøyaktig 8 minutter (totalt 40 minutter – likt med dagens målsetting) Hva er dine umiddelbare tanker? Følger så raskt opp med Hvorfor det Hva om møteleder endrer hver gang hver gang? Hva er dine refleksjoner i forhold dette og åpenhet, trygghet og forslagsstilling? Hva med Skype? Har dette endret seg?

Kan du gi noen avsluttende refleksjoner om samlingene i desember og februar?