



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

MASTEROPPGAVE

Plan og praksis

En studie om strategiprosesser

- En casestudie i Skatt nord

Forfattere: Svein Andreas Zylla,
Yngve Brox-Helberg,
Tom Arne Andersen

Emnekode: BE320E

Studium: MBA HHB Tromsø



Forord

Blant mange interessante fag og emner vi hadde i løpet av MBA- studiet vårt, var det stor enighet i vår gruppe om at strategi og ledelse hadde vært et av de mest spennende og engasjerende, og at temaet strategiprosesser var noe vi ønsket å få mer innsikt i. Alle i gruppa jobber i det offentlige, og har gjort det i flere år. Vi var nysgjerrige på å lære mer om hvordan det jobbes med strategi i denne sektoren: Blir det jobbet helhetlig rundt strategiarbeidet? Hvor ligger «tyngden»? Og ikke minst: Følges de strategiske planene opp i praksis? Med dette som utgangspunkt, valgte vi å fordype oss i strategiske prosesser i det offentlige.

Å balansere et så tids- og ressurskrevende studium med jobb har til tider vært krevende og hektisk, men allikevel svært givende og lærerikt. Det har fått oss til å se på våre respektive arbeidsplasser, for ikke å glemme en del sentrale samfunnsspørsmål, med litt andre øyne.

Vi ønsker å takke Handelshøgskolen i Bodø for et profesjonelt og godt gjennomført studium i Økonomi og ledelse. Vi takker Frode Solberg for gode forelesninger- og dessuten for å ha presentert strategifaget på en slik måte at vi ønsket å fordype oss ytterligere. I forbindelse med veiledningen av masteroppgaven ønsker vi å takke Frode Fjelldal-Soelberg for god og ikke minst presis veiledning, oppmuntring, et godt kritisk blikk og meget raske tilbakemeldinger- når vi har sittet klare med tastaturene her i Tromsø. En stor takk går også til Skatt nord og deres ansatte: Takk til de som stilte til intervju, og til ledelsen som stilte lokalene sine til disposisjon for oss.

De som fortjener den største takken er nok imidlertid familiene våre, som har vært tålmodige og stilt opp i hektiske tider. Uten deres støtte, ville ikke dette prosjektet latt seg gjennomføre.

Tromsø, 05. Desember 2014

Svein Andreas Zylla, Yngve Brox-Helberg og Tom Arne Andersen

Sammendrag

Vi som skriver denne oppgaven, arbeider alle tre i offentlig sektor. Vi har gjennom studiet fått en økt interesse for strategiprosesser, og hvordan strategiarbeidet praktisk blir gjennomført. Vi ser også at det utvikles strategiske planer og dokumenter på alle våre arbeidsplasser. Vi har fått en økt interesse for de prosessene som utløser og som utløses i strategiarbeidet og har derfor valgt å se på strategiprosessene i denne oppgaven.

Arbeid med strategi impliserer en høy grad av bevissthet rundt strategisk tenking, og vi har i denne oppgaven ønsket å søke en forståelse av strategiprosesser og hvilke kritiske faktorer som kan støtte eller hindre en strategiprosess.

For å få denne forståelsen har vi valgt å ta utgangspunkt i en casestudie med Skatt nord som forskningsobjekt. Skatt nord er en offentlig organisasjon av en viss størrelse, og vi håper derfor at vi skal få et innblikk i om det er forskjeller mellom planlagt, operasjonalisert og etterlevd/ opplevd strategi, og justeringer som medfører endringer av planlagt strategi. Videre vil vi se hvordan ulike nivåer i en organisasjon samhandler når det gjelder endring og utvikling av strategier.

På bakgrunn av det vi ønsker å belyse, har vi kommet fram til problemstillingen «Hvordan foregår strategiprosesser i Skatt nord?»

Vi har satt oss inn i et teoretisk grunnlag som vi mener vil hjelpe oss til å forstå strategiprosessene. Det teoretiske grunnlaget for oppgaven er inspirert av Henry Mintzbergs artikkel *Crafting Strategy*, hvor Mintzberg presenterer teorien sin fra plan til mønster. Denne artikkelen beskriver hvordan strategier bygges og foredles mens de lever. Vi bruker også annen teori, herunder strategiformuleringsprosesser, strategiske nivåer av Roos, Von Krogh og Roos: *Strategi –en innføring*, transaksjonsledelse og transformasjonsledelse og kommunikasjonsmatrisen, av Johannessen og Olsen: *Positivt lederskap*, og vertikal kommunikasjon av Thorsvik og Jakobsen: *Hvordan organisasjoner fungerer*.

Perspektivene på en organisasjons strategier vil være ulike, avhengig av hvor i organisasjonen en befinner seg. Vi har derfor kommet frem til at den beste måten vi kan oppnå en forståelse av strategiprosessene er gjennom å lytte til erfaringene til ansatte i Skatt nord på forskjellige nivåer. Vi bestemte oss for å ha kvalitative intervjuer hvor vi søker en forståelse gjennom erfaringer og inntrykk på flere nivåer. Dette vil hjelpe oss med å se hele prosessen- fra starten i toppledelsen til operasjonaliseringen på medarbeidernivå.

De fasene i strategiformuleringsprosessen som vi anser som viktige for vår forståelse, har vi tatt med oss videre inn i forskningsspørsmålene. Disse forskningsspørsmålene dreier seg om implementeringsløpet, bevissthet rundt strategier både i det daglige og når det gjelder strategibygging, endringer og korrigeringer av strategier, kritiske faktorer som kan påvirke strategiene, og et overordnet perspektiv som sammenfatter strategiprosessene.

Vi ser at kommunikasjon og lederstil er noen av funnene som går igjen i svarene på flere av forskningsspørsmålene, og dette er noe vi har belyst i drøftingen. Vi mener også å ha sett at den organisatoriske hierarkiske inndelingen kan være en utfordring for en helhetlig strategisk tenkning, da denne organisering åpner for at det kan oppstå en form for «silotenking». Vi har sett at det kan være utfordringer knyttet til det å gjennomføre strategiene som bygges, og at det kan være utfordrende å legge til rette for at medarbeidere skal få et eierskap til strategiene, da de ofte oppfattes som pålegg som kommer fra nivået over.

I konklusjonen viser vi de momentene vi kom frem til i analysen, og vi presenterer også her de kritiske faktorene vi mener å ha funnet i intervjuene og analysen. Her nevner vi blant annet at det ligger noen klare utfordringer innenfor kommunikasjon, og at oppfølgingen i strategiprosessene bør være tett. Dette for å sikre at strategiene implementeres som planlagt ut fra hensikten, og for å sikre at medarbeidere og ledere på nivået under kan komme med tilbakemeldinger og dermed få en medbestemmelse og følelse av å eie litt av strategidokumentene. Dette kan i beste fall virke motivasjonsfremmende på individnivå når det gjelder hver enkelt medarbeiders bidrag på veien mot at intensjonen med strategiske prosesser innfris.

Abstract

The three of us writing this thesis, are all employed in public sector. We all have different backgrounds. Through this course, our interest for strategic processes has increased. We have also had our interest for how strategic work is practically performed. We have seen that strategic plans and documents are produced in our workplaces. What processes that exist in strategic work are also a topic that has interested us, and because of this we have decided to study strategic processes for this thesis in our task.

Working with strategy implicates a high level of consciousness around strategic thinking, and in this thesis we want to try to achieve an understanding for strategic processes and which critical factors can help or slow down a strategic process.

To achieve this understanding, we have used “Tax Norway North” in a case study. “Tax Norway North” is a public organization of a certain size, and therefore we hope to get an insight in whether there are differences between planned, operationalized, experienced strategy and adjustments to the planned strategies. We would also like to get an insight in how different organizational levels interact with each other when it comes to changing and developing strategies.

Based on what we want to get an insight in, we have come to this issue:

“How does strategy processes influence in Tax Norway North?”

The theoretical basis we have used in this thesis, are theories we believe will help us understand the strategy processes. The article *Crafting Strategy*, by Henry Mintzberg, has inspired us. In this article, Mintzberg presents his theory from plan to pattern. This article describes how strategy is processed while they are living. We are also using other theories where we are looking into strategy formulating processes, strategic levels by Roos, Von Krogh and Roos in their *Strategi – en innføring*, transaction management and transformational leadership, and communication matrix by Johannessen and Olsen in *Positivt lederskap*, and finally vertical communication by Thorsvik and Jakobsen in *Hvordan organisasjoner fungerer*.

To achieve an understanding of strategy processes, we have reached an understanding where the best way is to gather experiences from participants on different levels. Because of this, we decided to have qualitative interviews to seek an insight through experiences and impressions on different levels. This would help us to see the whole process, from beginning in the senior management, to the operationalization among the employees on other levels.

After completing the interviews, we have discussed the phases we have defined as important to our understanding, concerning strategy processes. The phases we have defined are the implementation phase, the awareness concerning strategy building, changing and correcting strategies, critical factors that can have an influence in strategies, and an overall perspective gathering the strategy processes.

We have seen that communication and leadership style are some of the findings that recur on several of our phases. We will give these findings some focus in our discussion. We have also seen that the organizational hierarchical division can be a challenge when it comes to a holistic strategic thinking. There can also occur a way of silo thinking. We have also seen that it can be a challenge in implementing strategies and getting an ownership to the strategies, since they are often regarded as orders from the management in the level above.

In the conclusion, we show what insight we have reached during our discussion. We present the critical factors we believe to have found during the interviews and our analysis. We will, among other, show there is a challenge regarding communication, and that a close follow up is important when it comes to strategy processes, to ensure that the strategies are implemented as intended and to ensure that the employees and management on the level below can give feedback, and thus get a codetermination and the feeling of owning some part of the strategic documents.

Plan og praksis

En studie om strategiprosesser

- En casestudie i Skatt nord

Innhold

1	Innledning	1
1.1	Bakgrunn for valg av oppgave.....	1
1.2	Problemstilling.....	2
1.3	Forskningsspørsmål	3
1.4	Presentasjon av forskningsobjekt	4
1.5	Oppgavens disposisjon	5
2	Teori.....	7
2.1	Strategiformuleringsprosessen.....	8
2.2	Crafting strategy	11
2.3	Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse	18
2.4	Kommunikasjonsmatrisen	20
2.5	Vertikal kommunikasjon	23
3	Metode	25
3.1	Forskningsstrategi.....	26
3.2	Forskningsdesign	26
3.2.1	Kvalitativ metode og kvantitativ metode	27
3.3	Datainnhenting - Utvelgelse av respondenter.....	29

3.3.1	Kvalitative intervju.....	30
3.3.2	Analysemetode	32
3.4	Etiske og juridiske utfordringer.....	34
3.5	Validitet og reliabilitet.....	34
4	Analyse av forskningsspørsmål	36
4.1	Hvordan implementeres strategiene i Skatt Nord?	37
4.1.1	Presentasjon av funn.....	37
4.1.2	Tolkning av funn	41
4.1.3	Drøfting av hvordan strategiene implementeres i Skatt nord.....	42
4.1.4	Strategiprosesser og ledelsesform i endring	44
4.2	Hvordan er bevisstheten rundt strategiene og strategiprosesser	
	på ulike nivåer i Skatt nord?	46
4.2.1	Presentasjon av funn.....	47
4.2.2	Tolkning av funn	50
4.2.3	Drøfting av bevisstheten rundt strategiene og strategiprosesser i Skatt nord.....	50
4.3	Blir strategier endret eller korrigert og i så fall hvorfor?	54
4.3.1	Presentasjon av funn.....	54
4.3.2	Tolkning av funn	58
4.3.3	Drøfting om strategier endres eller korrigeres, og i så fall hvorfor.....	59
4.4	Hvilke kritiske faktorer kan virke inn på strategiprosessene?	61
4.4.1	Presentasjon av funn.....	61
4.4.2	Tolkning av funn	63
4.4.3	Drøfting av hvilke kritiske faktorer som kan virke inn på strategiprosessene?	64
4.5	Hvordan utarbeides og etterleves strategiene i Skatt nord, sett i stort?	66
4.5.1	Presentasjon av funn.....	66

4.5.2	Tolkning av funn	70
4.5.3	Drøfting av hvordan strategier utvikles og etterleves i Skatt nord, sett i stort	70
4.6	Sammenfatning av analyse	75
4.6.1	Før en strategiprosess	76
4.6.2	Under en strategiprosess.....	77
4.6.3	Implementeringsløpet.....	78
5	Konklusjon.....	80
5.1	Hvordan implementeres strategiene i Skatt Nord?	82
5.2	Hvordan er bevisstheten rundt strategiene og strategiprosesser på ulike nivåer i organisasjonen?	82
5.3	Blir strategier endret eller korrigert og i så fall hvorfor?	83
5.4	Hvilke kritiske faktorer kan virke inn på strategiprosessene?.....	84
5.5	Hvordan utarbeides og etterleves strategiene i Skatt nord, sett i stort?	85
5.6	Implikasjoner for teori og praksis.....	86
5.7	Senere forskning	87
6	Bibliografi	89

7	Vedlegg	i
7.1	Korrigert Intervjuguide.....	i
7.1.1	Spørsmål til toppledere.....	ii
7.1.2	Spørsmål til mellomledere	iv
7.1.3	Spørsmål til medarbeidere.....	vi
7.2	Transkribering Medarbeidere - samlet	viii
7.3	Transkribering Mellomledere - samlet	xxxiv
7.4	Transkribering Regionledelse.....	lxiii
7.4.1	Regionleder 1	lxiii
7.4.2	Regionleder 2	lxxi
7.4.3	Regionleder 3	lxxxix

1 Innledning

*Og det var vesle Jensemenn han strever dagen lang
Han snekkrer på no spennende som snart skal bli presang
Nå er det bare kassebord, men gjett hva det skal bli?
Et sybor slik som mor vil ha med mange skuffer i*

*Det vil hun sikkert ha, da blir hun sikkert gla'
Og at det er en nyttig ting kan ingen komme fra.*

Alf Prøysen

1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

Vi som er forfattere av denne oppgaven har alle vår bakgrunn fra ulike deler og nivåer av offentlig sektor, blant annet undervisningssektoren, offentlig myndighet og forvaltning. Etter at vi gjennom studiet har fått en mer teoretisk tilnærming til temaet strategi, har vi blitt mer oppmerksomme på hvordan strategiarbeidet praktiseres på våre arbeidsplasser. Det vi alle ser, er varierende samsvar mellom overordnede strategiplaner og realisert praksis.

Et eksempel fra en offentlig arbeidsplass: På et personalmøte presenterte ledelsen de ansatte for en opplæringsplan i digital kompetanse. De ansatte ble med andre ord presentert for en klar instruks for hva arbeidet deres innenfor denne tematikken skulle inneholde. Det som imidlertid skjedde, var at det oppstod en diskusjon om hvorvidt det var praktisk mulig å gjøre dette, til tross for at det var tydelige føringer fra direktoratnivå om at dette var et oppdrag man ikke kunne «velge bort».

I vår arbeidshverdag ser vi at det utvikles strategiske planer, og at vi og omgivelsene våre blir forelagt strategiske planer som vi blir bedt om å implementere eller overholde. Vi ser også at gjennomføringskraften og graden av overholdelse av strategiplanene varierer. Dette synes vi det er interessant å se nærmere på.

Å diskutere offentlig sektor er en populær aktivitet, både politisk, i media og i forskningssammenhenger. Det eksisterer en forholdsvis bred oppfatning om at denne sektoren er preget av ineffektivitet og mye byråkrati. I en artikkel i det politiske tidsskriftet *Minerva*, skriver tidligere forsvarssjef Sverre Diesen om strategisk styring og ledelse i norsk offentlig sektor. Han mener det er liten sammenheng mellom den oppmerksomhet som i dag vies strategisk styring og ledelse av norsk offentlig sektor, og den samme styringens strategiske kvaliteter når det kommer til praktisk gjennomføring (Diesen, 2013).

Vi er nysgjerrige på hva som skjer i strategiprosessen mellom de ulike nivåene i en offentlig organisasjon, og vi ønsker å få mer innsikt i hvilke faktorer som kan spille inn i denne prosessen. Samtidig er det viktig å presisere at vårt hovedanliggende vil være å se på strategiprosessen, og hva som skjer når man forsøker å implementere en strategi i en organisasjon- ikke ta stilling til ineffektivitet, byråkrati eller overordnede spørsmål knyttet til strategisk styring og ledelse i norsk offentlig sektor.

- *However beautiful the strategy, you should occasionally look at the results.*

Winston Churchill

1.2 Problemstilling

Strategi er et ord de fleste av oss kjenner og har et forhold til. Spørsmålet om hva strategi *er*, vil imidlertid gi ulike svar. Et forsøk på en bred definisjon av begrepet sier at *strategi innebærer en rekke planlagte tiltak som er fastsatt på forhånd, og som blir vedtatt for å nå et bestemt mål* (Roos, Von Krogh, & Roos, 2005) . En mer organisasjonsrettet definisjon av begrepet er forsøkt uttrykt av Johnson, Scholes og Whittington i *Exploring corporate strategy*. Her heter det: *Strategi er en organisasjons langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetningen av ressurser og kompetanser som oppfyller behovet i markedene og interessentenes forventninger* (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008).

Begge definisjonene nevnt over impliserer en høy grad av bevissthet rundt strategisk tenkning. At det både eksisterer en forventning rundt de fleste organisasjoner når det gjelder utarbeidelse av gode strategidokumenter og at mange organisasjoner har jobbet grundig med å lage gode strategiplaner, betviles ikke. Men hvordan er det med utførelsen av strategien? Blir strategiplanene tatt aktivt i bruk, eller ender de opp som hyllevarmere? Handler vi i tråd med organisasjonens overordnede strategi når vi er på jobb? Er vi til enhver tid klar over hva som *er* strategien til organisasjonen vi tilhører? Og hvordan håndteres eventuelle signaler om endringer fra de ulike nivåene? I det hele tatt: Hva er de kritiske faktorene for en vellykket strategiprosess?

Organisasjoner- små som store- består av mennesker. Ulike mennesker har også ulike strategier og motiver for å handle slik de gjør. En lærer med mange års erfaring i skolen sa en gang: *Det er ennå ikke laget en læreplan som jeg ikke kan tilpasse til min undervisning.* Det er altså kanskje ikke gitt at en organisasjons mer overordnede strategier til enhver tid ligger klistret på netthinna til hver enkelt ansatt. Hvilke føringer ligger til grunn for hva en ansatt i en organisasjon av en viss størrelse gjør i løpet av en arbeidsdag? Og hvordan harmonerer dette med hva ledelsen i organisasjonen ønsker at vedkommende skal bruke ressursene sine på?

Vi vil se nærmere på Skatt Nord, og prøve å se på eventuelle forskjeller mellom planlagt, operasjonalisert og etterlevd/ opplevd strategi og justeringer som medfører endringer av planlagt strategi. Videre vil vi se hvordan ulike nivåer i en organisasjon samhandler når det gjelder endring og utvikling av strategier.

På bakgrunn av dette har vi kommet fram til følgende problemstilling:

Hvordan foregår strategiprosesser i Skatt Nord?

1.3 Forskningsspørsmål

I denne oppgaven søker vi å oppnå en forståelse av strategiprosessene i Skatt nord.

Vi har forsøkt å formulere forskningsspørsmål som, samlet sett, skal romme ulike faser og perspektiver i strategiprosessen- og bidra til å gi svar på denne problemstillingen.

Man kan se forskningsspørsmålene i lys av ulike faser i en strategiprosess; herunder fasen før en strategiprosess, under en strategiprosess, og selve implementeringsløpet. Vi har dessuten definert et forskningsspørsmål som skal hjelpe oss med å se hele strategiprosessen mer overordnet med tanke på utarbeidelse og etterlevelse, og mener da at vi lykkes med å fange opp de mest sentrale elementene i en strategiprosess- slik at vi også kan svare tilfredsstillende på problemstillingen.

Forskningsspørsmålene vi har satt opp, er:

- Hvordan implementeres strategiene i Skatt Nord?
- Hvordan er bevisstheten rundt strategiene og strategiprosesser på ulike nivåer i organisasjonen?
- Blir strategier endret eller korrigert og i så fall hvorfor?
- Hvilke kritiske faktorer kan virke inn på strategiprosesser?
- Hvordan utarbeides og etterleves strategiene i Skatt Nord, sett i stort?

Vi vil belyse disse spørsmålene ut fra det teoretiske grunnlaget vi bygger oppgaven på. Vi er blant annet inspirert av Henry Mintzberg og hans artikkel «Crafting strategy» (Mintzberg, 1987) i denne besvarelsen.

1.4 Presentasjon av forskningsobjekt

Vi vil i vår oppgave se på Skatt nord, som er en region i Skatteetaten bestående av omtrent 550 årsverk, og hvor det utøves strategisk planlegging og gjennomføring i alle ledd. Det strategiske nivået og det operative nivået avhenger av hvor langt ned i organisasjonen en ser.

Skatt nord er en linje- stabsorganisasjon med tydelige hierarkiske linjer og ansvarsfordeling fra toppledelse og til den enkelte medarbeider. Regionledelsen i Skatt nord består av regiondirektør og avdelingsdirektører, som har hver sin funksjon i organisasjonen. Funksjonene er: stabsleder, direktør for fastsetting, direktør for innkreving, direktør for kontroll og rettsanvendelse og direktør for skattekrim.

Vi vil hevde at Skatt nord er representativ som en større offentlig organisasjon i norsk målestokk.

1.5 Oppgavens disposisjon

I denne oppgaven har vi valgt å søke en forståelse av strategiprosessene gjennom en case- studie. Vi har valgt å se på en større offentlig organisasjon, Skatt nord.

Vi vil i denne sammenheng se på hvordan strategi forstås som begrep, og hvordan strategiprosessene praktiseres i denne organisasjonen.

Innledningsvis har vi beskrevet hvorfor vi ønsker å skrive denne oppgaven, og hvorfor vi ser på strategiprosessene som en interessant problemstilling. Vi viser også i innledningen hvordan vi har valgt å avgrense oppgaven og hvilke forskningsspørsmål vi har satt opp som grunnlag for analysen.

Teorikapitlet blir brukt til å presentere den teoretiske plattformen som drøftingen vil bygge på. Denne delen består av de teoriene vi vurderer som relevante for å gi oss den innsikten vi trenger for å kunne foreta en god drøfting. Teorien vi i hovedsak har støttet oss på her er «Hvordan organisasjoner fungerer» (Thorsvik & Jakobsen, 2011), «Positivt lederskap» (Johannesen & Olsen, 2008.), «Crafting strategy» (Mintzberg, 1987) og «Strategi -en innføring» (Roos, Von Krogh, & Roos, 2005)

Metodekapitlet legger til rette for datainnsamlingen som presenteres i kapittel 4. Dette kapitlet vil vise hvilke metoder vi har valgt å bruke når det gjelder innsamling av data, og hvordan vi skal bearbeide dette datamaterialet. Teorigrunnlaget for denne delen er «Designing Social Research» (Blaikie, 2009) og «Hvordan gjennomføre undersøkelser –Innføring i samfunnsvitenskapelig metode» (Jacobsen D. , 2005).

Etter metodekapitlet kommer analysedelen, hvor vi presenterer funnene våre. Her setter vi det opp etter forskningsspørsmål og deler svarene videre inn etter organisatorisk nivå. Dette vil, sammen med teorien og valgt metode, danne grunnlaget for videre drøfting og analyser. Her vil

vi dessuten komme med vurderinger og innsikt vi mener å ha fått gjennom intervjuene. Dette kapittelet vil være et grunnlag for å komme frem til en konklusjon hvor vi forsøker å trekke hovedlinjene i oppgaven.

Til sist trekker vi sammen det vi har drøftet i en konklusjon. I konklusjonen vil vi presentere vår forståelse av strategiprosessene i Skatt nord, samt forsøke å gi et svar på problemstillingen «hvordan foregår strategiprosessene i Skatt nord», før vi avslutningsvis peker på noen implikasjoner og interessante funn som kan virke inspirerende for videre forskning.

2 Teori

*Men bena er det verste, for når han har satt dem på
Så er de to for lange og de andre to for små
Han sager av, og sager av, til slutt så er det blitt
En kiste der hvor mor kan gjemme strikkesøyet sitt*

*Det vil hun sikkert ha, da blir hun sikkert gla'
Og at det er en nyttig ting kan ingen komme fra.*

Alf Prøysen

Vi har innledningsvis presentert problemstillingen «Hvordan foregår strategiprosesser i Skatt Nord?».

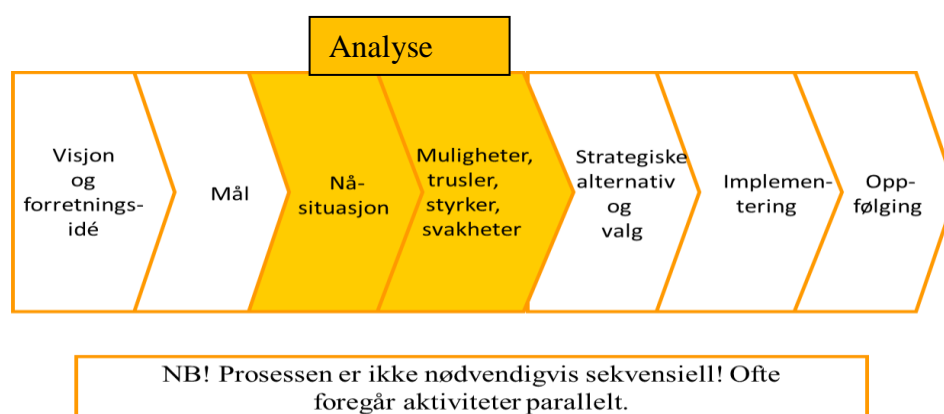
Dette utgangspunktet åpner for det teoretiske grunnlaget vi presenterer i dette kapitlet. Her har vi tatt i bruk strategiformuleringsprosessen slik den presenteres i boken «Strategi- en innføring» (Roos, Von Krogh, & Roos, 2005), Henry Mintzbergs fem perspektiver på strategi (Mintzberg, 1987), ulike lederstiler med spesiell fokus på transformasjonsledelse (Johannesen & Olsen, 2008.), kommunikasjonsmatrisen (Johannesen & Olsen, 2008.) og vertikal kommunikasjon (Thorsvik & Jakobsen, 2011).

2.1 Strategiformuleringsprosessen

(Roos, Von Krogh, & Roos, 2005)

En av definisjonene på en strategisk prosess omtaler den som en rekke handlinger som beskriver hvordan en bedrift endrer seg over tid.

Strategiformuleringsprosessen kan settes opp i følgende modell:



Figur 1 - Strategiformuleringsprosessen

Strategiformuleringsprosessen, slik den vises i figuren over, består av flere faser. Disse er visjon, forretningside og mål, analyser, strategiske valg, implementering og oppfølging. Det er viktig å understreke at prosessene ikke nødvendigvis er adskilte eller sekvensielle, men at aktiviteter innenfor de ulike fasene ofte foregår parallelt.

Visjonen, forretningsideen og målet defineres som et utgangspunkt for å formulere organisasjonens strategi. Denne fasen kan sees på som den strategiske intensjonen til en organisasjon.

Analysefasene, merket i gult på figuren, prøver å beskrive de konkurransemessige fortrinnene og utfordringene en organisasjon har. Det er flere modeller og metoder for å foreta analysene, men de dreier seg i stort om de interne analysene og de eksterne analysene. De eksterne analysene ser på hvordan organisasjonen kan være i balanse med omgivelsene og hvilke faktorer som kan være avgjørende for selskapets posisjon i konkurransen. De interne analysene ser på hvordan en kan

beskytte seg mot konkurrentene, og hvordan man kan prøve å opparbeide seg konkurransefortrinn, gitt organisasjonens styrker og svakheter.

I fasen med strategiske alternativer og valg identifiseres de strategiske alternativene; man evaluerer dem og foretar et valg og en beslutning av hvilke strategier en skal gå for. I denne fasen er også et overordnet syn på helheten veldig viktig, samtidig som det er viktig å se og forstå enkeltelementene.

Implementeringsfasen er en svært avgjørende fase, og blir ofte sett på som både den viktigste og den vanskeligste fasen i strategiprosessen. I denne fasen skal strategien overføres til handling og operasjonaliseres, og man skal her sikre at organisasjonen lever strategien ikke bare på papiret. Det vil si at det, i denne fasen, blir presisert hvilke aktiviteter som er nødvendige for at strategien skal bli realisert slik man ønsker.

Den siste fasen, oppfølging, er en fase hvor strategiene blir evaluert og kontrollert. Her forsikrer ledelsen seg om at de strategiske beslutningene blir iverksatt på en god nok måte. Man søker også her å sikre at strategiene utvikler seg innenfor de rammene som er satt tidligere i strategiformuleringsprosessen.

Strategiske nivå

(Roos, Von Krogh, & Roos, 2005)

Det er forskjellige strategier på forskjellige nivåer i organisasjonen. Strategiene tilpasses den funksjonen den skal fungere for- fra overordnede konsernstrategier til funksjonelle strategier som skal sikre en operasjonalisering.



Figur 2 - Strategiske nivå

De *overordnede strategiene* eller *konsernstrategiene* legges på det øverste nivået i en organisasjon- som ofte er konsernledelsen. Her tar man strategiske valg på et overordnet nivå. Organisasjonens samlede forretningsidé eller samfunnsoppdrag vil påvirke avgjørelsene rundt hvordan en organisasjons ulike enheter skal drives, organisasjonens visjoner og strukturer. I Skatt nord sammenheng vil dette kunne sees på som Skattedirektoratet eller regionledelsen og den strategiske prosessen som er på dette nivå.

Neste nivå er *forretningsstrategi*. Her finner man konkurranse- og forretningsstrategiene. Her er langsiktige konkurransefortrinn et stikkord. Her lages det strategier relatert til hvilke produkter som skal gis til markedet, og hvordan dette produktet skal tilpasses det enkelte marked for å tilfredsstille markedets krav. Dette nivået kan også relateres til Skattedirektoratet eller regionledelsen. Dette vil være hvilke konkurransefortrinn Skatteetaten skal ha i stort, eller hvilke konkurransefortrinn Skatt nord skal ha blant annet overfor de andre regionene i Skatteetaten.

Nederst i denne definisjonen av strategiske nivåer finner vi strategiene som er mest relatert til praktiske handlinger i en organisasjon, nemlig *de funksjonelle strategiene*. Her finner vi de mer operasjonelt rettede strategiene innenfor en organisasjons ulike funksjoner. Disse funksjonene kan forstås som avdelingene i en større organisasjon, fordelt etter funksjonsområde. I Skatt nord kan dette være både på avdelingsnivå og på nivå med den enkelte gruppe innenfor avdelingene.

Selv om det, ifølge denne teorien, opereres med flere strategiske nivåer, er det helt sentralt- og en forutsetning for hvordan denne modellen skal tolkes- at de overordnede strategiene på konsern- eller toppnivå i en organisasjon er grunnlaget for konkretiseringene av strategier som foregår på de andre strategiske nivåene i organisasjonen.

2.2 *Crafting strategy*

(Mintzberg, 1987)

Henry Mintzberg, forfatter og professor innenfor organisasjon og ledelse, er opphavsmann bak teorien om strategiens fem perspektiver- de 5 P'er. Disse er *Plan, Plog, Pattern, Perspective, og Position*. I artikkelen «Crafting Strategy» retter han i hovedsak fokus mot perspektivene Plan og Pattern. Plan er den opprinnelige planen som sendes fra den strategiske enheten, og Pattern er den realiserte strategien som får påvirkninger fra de strategiene som er urealisert og de strategiene som er fremvoksende.

I artikkelen inviterer Mintzberg leseren med på et tankesprang vedrørende strategier: Dersom du ser for deg noen som planlegger strategi, ser du kanskje for deg en leder, eller en gruppe ledere på et møterom mens de formulerer handlinger som de ansatte vil implementere etter en plan. Stikkord for en slik setting er rasjonell kontroll, systematisk analyse av motstandere og markeder, virksomhetens styrker og svakheter, og kombinasjonene av disse analysene som skaper klare, tydelige fullskalastrategier.

Men, sier Mintzberg, hvis du forestiller deg noen som bygger en strategi, får du et helt annet bilde: Utforming av strategi vil i et slikt tankespill skille seg markant fra planlegging. Å bygge krever andre, tradisjonelle ferdigheter, hvor det handler mer om å mestre detaljene.

Strategiformuleringen og implementeringen blandes inn i en flytende læringsprosess hvor de kreative strategiene utvikles.

Mintzberg bruker en pottemaker som eksempel når han bygger tesen om hvordan effektive strategier utformes og utvikles. Denne pottemakeren illustrerer en organisasjon med ett medlem. Gjennom å se på strategibyggningen i perspektivet til én person, mener Mintzberg at vi kan lære noe om utforming av strategi i en organisasjon.

På samme måte som pottemakeren må beherske sitt yrke, må også ledere bygge sine strategier. Mintzberg illustrerer dette med å be om at vi ser for oss pottemakeren, som sitter foran en klump med leire. Tankene er i hovedsak på leiren, men i bevisstheten er også historiske erfaringer og fremtidige prosjekter. Hva som tidligere har vært vellykket og mindre vellykket, er langt framme i bevisstheten. Hun har en inngående kjennskap til jobben, evner og markedet. Disse tankene går gjennom hodet samtidig som hendene arbeider med leiren.

I denne metaforen, er lederne pottemakere og strategien er leiren. Akkurat som pottemakeren, sitter lederne et sted mellom fortiden, med de organisatoriske mulighetene, og fremtiden, med markedsmulighetene. Og hvis de er ordentlige, strategiske håndverkere, vil de jobbe etter en inngående kjennskap til materialet, hvilket Mintzberg mener er essensen i å bygge strategi.

Strategier er både planer for fremtiden og mønster fra fortiden

De fleste definerer strategi som en type plan, eller en guide til fremtidig adferd. Om man ser på offentlig strategi eller andre strategier, vil de muligens beskrive konsistensen i historisk adferd. Et mønster i hendelser over tid.

Årsaken til dette, mener Mintzberg, er enkel å forklare: Strategi er historisk definert som historiske handlinger og forventet adferd. Men ikke alle mønster kommer av strategier- og mange strategier har mønster som ikke blir realisert.

Alle som kan se den historiske, kronologiske produksjonen til pottemakeren, vil kunne se klare mønster- i alle fall i perioder. Mintzberg hevder at man kan finne tilsvarende mønster i adferden til bedrifter og organisasjoner, og at det i større selskap til og med blir forholdsvis enkelt.

Strategier behøver ikke være tiltenkte. De kan også komme til

I en bevisst strategi tenker vi først, så handler vi, ifølge Mintzberg. Vi formulerer, og deretter implementerer vi. En slik fremgangsmåte virker både logisk, fornuftig og ideell- på papiret.

Pottemakeren i Mintzbergs allegori tilpasser imidlertid produksjonen etter de hendelsene som skjer mens potten blir til. I en salgssituasjon tilpasser selgeren produktet til kundens ønsker, og etter to til tre runder er produktet klart.

I en organisasjon kan innovatøren være flere nivåer unna lederne, som dikterer strategiene.

Strategiene kan formes så vel som formuleres. En realisert strategi kan komme som svar på en situasjon som utvikles- som man ikke hadde forutsett da den opprinnelige planen ble lagt.

Urealiserte strategier finner vi ofte der implementeringen ikke har lyktes.

En god pottemaker tenker ikke noen dager og arbeider andre. Nei- fremholder Mintzberg- en god pottemaker lar tankene gå konstant!

All strategibyggning har to dimensjoner, mener Mintzberg: Den opprinnelige planen, og den fremvoksende planen- den som har kommet til i løpet av prosessen. Dette kobler læring sammen med kontroll i bygging av strategier.

Effektive strategier utvikles på alle mulige måter

Effektive strategier kan dukke opp på de rareste steder og utvikles på de mest uventede måter.

Det finnes, ifølge Mintzberg, ingen «beste måte» å lage en strategi. Han mener at en tilsynelatende mislykket strategi ikke nødvendigvis er det- fordi den kan åpne for en ny- og kanskje til og med bedre. Dette illustrerer han gjennom pottemakeren, som, idet katten han har formet faller sammen, ser konturene av en okse i stedet.

Strategiene som utvikles reflekterer- helt eller delvis- det som kan kalles for «gressrot-fremgangsmåten» i strategisk styring.

I følge teorien om «Crafting strategy», kommer noen av de beste strategiene når man kombinerer den opprinnelige hensikten med evaluering/ kontroll, fleksibilitet og en lærende organisasjon.

Hvordan implementere etter «Crafting strategy»?

I artikkelen kommer Mintzberg med noen anbefalinger når det gjelder hvordan man kan legge til rette for en utvikling av strategier i tråd med hans tanker om «Crafting Strategy».

Paraplystrategi

Ledelsen setter brede retningslinjer og lar spesifiseringen være opp til de som står for de praktiske handlingene lenger ned i organisasjonen.

Prosesstrategi

Ledelsen kontrollerer prosessen med strategiformasjoner og ser på design av struktur, bemanning, prosedyrer og lignende.

Strategisk reorientering skjer i korte kvantesprang

Mintzberg hevder at hele konseptet strategi har sitt fotfeste i stabilitet- ikke forandring, slik mange kanskje tenker. Uten stabilitet i organisasjonen, er det vanskelig å bygge strategier, for da blir det vanskelig både å sette en kurs fremover og å se mønstre fra fortiden.

Større endringer i strategisk orientering skjer sjeldent. Noen forskere har funnet et mønster som viser at mange selskap kan adoptere to helt forskjellige former for adferd til forskjellige tider. Som oftest går den strategiske orienteringen ut på å gjøre mer av det samme, og helst forbedre seg litt.

Underveis forandrer omgivelsene seg. Som regel litt etter litt, men noen ganger dramatisk. På et tidspunkt kan bedriften ha kommet ut av takten med omgivelsene.

Hva da med de fremvoksende strategiene som gror som urter rundt organisasjonen?

Det kvanteteorien foreslår, er at bedriften i slike situasjoner importerer generiske strategier fra konkurrentene. Organisasjonen kan da dreie dem til sine egne fremvoksende mønstre for å finne

sin nye strategiske orientering. Denne teorien passer best til store etablerte masseproduserende bedrifter, siden de er spesielt avhengige av standardiserte prosedyrer.

I mer kreative organisasjoner ser vi et annet mønster for endring og stabilitet. Her ser man ofte sykluser av forandring. Virksomheter innenfor økonomi og handel ser ut til å være nødt til å «fly i alle retninger» i perioder for å beholde kreativiteten, men de må også roe ned etterpå for å få orden i det oppståtte kaos.

Begge retningene må skille mellom basiskreftene innen endring og stabilitet, og bruke disse i en naturlig rekkefølge.

Å styre strategier, sier Mintzberg, er å forme tanker, handling, kontroll og læring, stabilitet og forandring. Det er populært, mener han, å se på strategikere som planleggere eller visjonærer, noen som sitter på en pjestall og planlegger briljante strategier for alle, som andre deretter må implementere.

Det er imidlertid en dimensjon som mangler i et slikt bilde av strategien; nemlig strategien som kjenner igjen mønster, som lærer underveis og som styrer en prosess hvor strategier og visjoner kan utspringe. Slike strategier oppdager strategiene samtidig som de bygger dem.

De som bygger strategi er involverte, ansvarlig for materialene; de lærer om organisasjonen og industrier gjennom direkte engasjement. De er også sensitive for erfaring, og vet at selv om en indre visjon kan være viktig, er det også andre faktorer som bidrar til å bestemme strategien.

Å styre strategi er, slik Mintzberg ser det, å styre stabilitet, ikke endring. De fleste ledere bør jobbe med å få organisasjonen så effektiv som mulig, gitt de strategiene de allerede har. Det er like viktig å vite når en endring skal komme, som å vite hvilke endringer som behøves.

En bedrift som hele tiden reviderer strategiene, sammenlikner Mintzberg med et individ som hele tiden reviderer jobben sin eller ekteskapet sitt. I begge eksemplene kan de involverte drives til vanvidd, eller inaktivitet. Den formelle planleggingen gjentar seg så ofte, og så mekanisk, at den gjør organisasjonen lite sensitiv for reell endring.

Henry Mintzberg er opptatt av at såkalt strategisk planlegging må tas for det det er: Det handler ikke om å skape strategier, men om å legge til rette for en strategi som allerede er skapt.

Selv om Mintzberg i denne artikkelen fremhever pattern- dimensjonen i strategibyging, er han klar på at dette ikke er ensbetydende med at planleggere ikke har en rolle i strategiprosessen. I tillegg til å planlegge strategiene, kan de ha en rolle som består i å tilføre ad-hoc analyser inn i strategiutformingsprosessen for å sikre at harde fakta tas inn i betraktningen. De kan også stimulere andre til å tenke strategisk.

De virkelige utfordringene med å forme en strategi, er å oppdage bruddene som kan underminere den fremtidige driften, understreker Mintzberg. Det er ingen teknikk eller program som kan bidra til dette. Slike brudd er uventede, irregulære og kan kun identifiseres av de som er peilet inn på mønstrene og som kan se viktige brudd i dem.

Kjenn næringen, og få et konkurransefortrinn, fortsetter Mintzberg i sin allegori- og sammenlikner den nødvendige personlige kjennskapet og forståelsen med pottemakerens følelse for leiren. Håndverkeren må trene seg selv opp til å se, til å plukke opp det andre overser. Det samme gjelder for de som skal lede en strategiprosess. Det er de som har evnen til å innta en perifer posisjon og se organisasjonen utenfra, som har størst mulighet til å se og trekke ut fordeler av hendelser etter hvert som de oppstår.

Å lede mønster

Enten det er på en leders kontor på Manhattan eller i et pottemakerstudio i Montreal, er selve nøkkelen til å styre strategi, evnen til å se fremvoksende mønster og å bistå disse i å ta form, sier Mintzberg. Morgendagens visjon kan vokse ut av det som i dag ser ut som en forvrengning, mener han. Å lede strategiarbeidet med en slik filosofi i bunn, er å skape et klima hvor et bredt spekter med strategier kan vokse.

Det er en tid for å så, og en tid for å høste. Noen nye mønster må holdes i sjakk til organisasjonen er klar for en større strategisk endring. Ledere som enten er besatt av endring eller av stabilitet,

kommer før eller senere til å skade sin egen organisasjon. En god leder må vite når en innhøsting skal foretas.

Mens ordet strategi vanligvis sees i fremtidssammenheng, er det minst like viktig å se på fortiden. Livet leves fremover, men forstås bakover, sier Mintzberg (og siterer Søren Kierkegaard). Ledere må leve strategi i fremtiden, men forstå den gjennom fortiden.

Oppsummering

- Mintzberg ser på lederen som en pottemaker, og at strategien er leiren. Han anser strategiprosessen for å være deduktiv, ikke induktiv, og at strategikere kjenner igjen mønstre istedenfor å planlegge dem.
- Mintzberg mener at strategi er det som allerede skjer- at det er de aktivitetene som skjer i front av organisasjonen, for at prosessene skal fungere så bra som mulig.
- Henry Mintzberg hevder at strategi forklarer hendelser i fortiden og tiltenkt adferd.
- Det er en kritisk sammenheng mellom praktiske handlinger og tanker. Handlinger fører til forandringer og innovasjon, hvilket igjen leder til strategier. Utfordringene oppstår imidlertid når det er for stor avstand mellom de som utfører de praktiske handlingene i organisasjonen og beslutningstakerne.
- Mintzberg sier at strategi har to dimensjoner: Den opprinnelige planen, og den fremvoksende planen.
- Læring må kombineres med kontroll. Strategi bidrar til stabilitet fordi uten stabilitet, kan det heller ikke være noen strategi.
- Strategiens sykliske prosesser beskrives slik: Små, skrittvis endringer foregår hele tida, helt til plutselig uro skaper større endringer. Deretter stabiliseres situasjonen igjen. Hvis det ikke er tilstrekkelig med tid mellom disse hendelsene, er det noe galt med strategien.
- Mintzberg tror ikke på den utøvende strategikeren i et plan- perspektiv. Han tror imidlertid på hvordan ledere kan bidra med små grep, og anser en god leder for å tenke som en håndverker. Hensikten er å lede stabilitet, ikke endringer. Videre mener han at det er viktig å prøve å få øye på forandringer før de finner sted, og deretter tilpasse organisasjonen på en slik måte at den klarer å håndtere endringene.

2.3 Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse

(Johannesen & Olsen, 2008.)

Innenfor positivt lederskap hevdes det at transformasjonsledelse bør inneha en sterkere betoning av elementer i positivt lederskap. Positivt lederskap legger vekt på selvledelse, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse, ledelse av samhandlingskompetanse samt kreativitetsledelse.

Innenfor denne «skolen» hevdes det at den riktige kombinasjonen av transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og positivt lederskap vil resultere i godt lederskap.

Det hevdes videre at en bieffekt av transformasjonsledelse er knyttet til en antakelse om at transaksjonsledelse er egnet opp til et visst punkt- og at effekten av transformasjonsledelse kommer deretter. En av kritikkene mot transformasjonsledelsen handler om faren for svekket myndiggjøring av de ansatte, og at gevinsten av visjoner og handlekraft kan svekkes som en konsekvens av at ansatte blir mindre dyktige til å lede seg selv.

Transaksjonsledelse.

Transaksjonsledelse er knyttet til belønning og straff for ønsket og uønsket adferd. I tillegg er det også en form for ledelse hvor leder ofte blir mer fraværende, og griper lite inn i arbeidet. Teorien opererer med følgende tre typer transaksjonsledelse:

Betinget belønning

Positiv forsterkning av atferd gjennom ulike former for belønning. Det foregår en slags bytteprosess mellom leder og ansatt hvor det er avklart hvilken innsats som ventes, og hva slags belønning som gis.

Ledelse ved unntak

Handler om negativ forsterkning og straff hvor det benyttes ulike former for korreksjon når ansatte ikke innfrir arbeidskrav. Finnes i én aktiv form med nøye overvåkning av det arbeidet som utføres, men også i en passiv form der lederen ikke følger med på de ansattes arbeid, men griper inn når noe har gått galt- for eksempel ved klager fra kunder.

«La det skure»- ledelse

«Ikke- ledelse», hvor lederen griper minst mulig inn i arbeidet. Manglende inngripen kan enten være motivert av et ønske om at de ansatte skal klare seg på egen hånd, eller av passivitet.

Transformasjonsledelse

Oppstår når ledere skjerper sine ansattes oppmerksomhet om hensikten og visjonen de arbeider mot, og derigjennom skaper en situasjon der de ansatte føler begeistring og interesse for felles mål.

Viktige elementer for transformasjonsledelse er:

Idealisert påvirkning / innflytelse

I hvilken grad ledere velger å gjøre det som er riktig, heller enn det som er enkelt og hensiktsmessig. Her fungerer lederen som en rollemodell som nyter stor respekt og tillit, og har høy moralsk standard.

Inspirerende motivasjon

Å lykkes med å overbevise ansatte om at de kan utrette mer enn de selv forventer. Stikkord her er entusiasme, optimisme og demokratisk samspill.

Intellektuell stimulering

Å oppmuntre ansatte til å tenke selv og utfordre eksisterende verdier, normer og holdninger. Man konsentrerer seg om kreativitet og innovasjon.

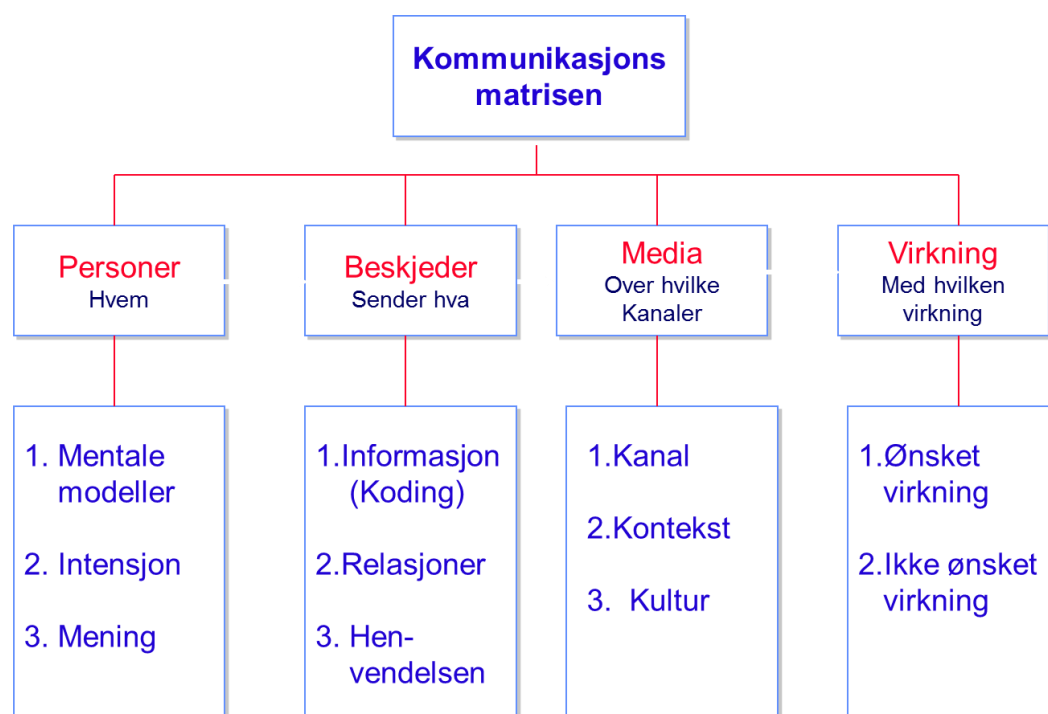
Individualisert oppmerksomhet

For eksempel gjennom å lytte og vise empati. Lederen fungerer her som coach og rådgiver og anerkjenner behovet for oppmerksomhet og sosial anerkjennelse.

2.4 Kommunikasjonsmatrisen

(Johannesen & Olsen, 2008.)

Helt grunnleggende går kommunikasjon ut på at én person sender et budskap til en annen person gjennom ulike informasjonsbærere for å få en ønsket virkning. Kommunikasjonsmatrisen viser hvordan kommunikasjonen blir påvirket av ulike elementer.



Figur 3 - Kommunikasjonsmatrisen

Vi vil nedenfor kort gå gjennom disse ulike elementene i kommunikasjonsmatrisen for å vise hvordan de ulike elementene i kommunikasjonsmatrisen påvirker kommunikasjonen.

Personer

Det første punktet i matrisen er *personer*. Det sier noe om hvem som formidler budskapet. Det er, ifølge kommunikasjonsmatrisen, tre elementer som påvirker dette punktet: mentale modeller, intensjon og mening.

Intensjonen til en person kan påvirke kommunikasjonen. Den sier noe om hva som forventes av kommunikasjonen, og kan være forskjellig fra den atferden vi viser. Hvis det ikke er samsvar mellom intensjonen og atferden, kan dette påvirke kommunikasjonen.

Alle mennesker har egne mentale modeller eller mentale kart som de bruker i kommunikasjon med andre. Hvordan disse ulike modellene er vil kunne påvirke kommunikasjonen. Ulike personer vil oppfatte hva andre sier ut ifra sine egne mentale modeller. En mental modell sier noe om hvordan vi oppfatter verden rundt oss og hvordan vi kartlegger den. Eksempelvis vil en person kunne oppfatte noe i kommunikasjonen som negativt, mens andre ikke vil gjøre det. De mentale kartene danner grunnlaget for hvordan vi kommuniserer med andre. Meningen og de mentale kartene henger tett sammen. Hvordan de ulike mentale kartene og virkeligheten er koblet sammen, vil gi mening til kommunikasjonen.

Beskjeder

Det andre punktet er *beskjeder*, altså hva som blir sendt. Her er det tre elementer som påvirker, nemlig informasjon (i betydningen koding), relasjoner og henvendelsen.

Informasjonselementet handler om hvordan vi koder og strukturerer data. Vi gir kommunikasjonen mening, eksempelvis med språket.

Vår relasjon til den andre parten i kommunikasjonen vil påvirke hvordan vi tolker budskapet. Kvaliteten på relasjonen vil ha betydning. Hvis vi stoler på og har en god relasjon til personen, vil dette kunne gjøre at budskapet oftere blir oppfattet positivt.

Hvordan vi henvender oss til en person, vil også ha betydning for kommunikasjonen. Er det formelt eller uformelt, er det riktig norm eller kutyme? Hvis en person eksempelvis henvender seg til andre på en uformell måte i en formell setting, vil dette kunne være forstyrrende for kommunikasjonen.

Media

Neste punkt i kommunikasjonsmatrisen er *media*. Her ser man på hvilke media budskapet blir sendt gjennom. Her er det tre elementer som påvirker: kanal, kontekst og kultur.

I all hovedsak deler man kommunikasjon inn i to kategorier: den visuelle og den auditive. Den visuelle er i hovedsak kroppsspråket, mens den auditive er stemmen og ordene. Undersøkelser viser at kroppsspråket er den kommunikasjonsformen som påvirker kommunikasjonen aller mest, etterfulgt av stemmen og ordene. De samme ordene kan tolkes ulikt. Hvis signalene og kroppsspråket ikke er i samsvar med ordene, vil dette kunne påvirke kommunikasjonen. Det som er viktig, er hvordan disse tre i beste fall forsterker hverandre, slik at kommunikasjonen blir mest mulig effektiv. For at en kommunikasjon skal være effektiv, er det viktig at det kontinuerlig kommer tilbakemeldinger. Hvis dette ikke skjer, vil det kunne påvirke fortolkningen av beskjeden. Det skjer ofte, eksempelvis når vi bruker e-post- som jo er en kommunikasjonsform som kan være utfordrende hvis man ønsker å supplere ordene med kroppsspråk og stemme.

Konteksten er omstendighetene rundt en hendelse eller handling, og er ofte bestemmende for hvordan vi fortolker en situasjon. Den setter rammer for hvordan vi reagerer og handler. Hvordan vi reagerer og handler i ulike sammenhenger, vil kunne påvirke kommunikasjonen og hvordan vi fungerer sosialt. Eksempelvis vil et møte med læreren på skolen ha en annen kontekst enn et styremøte.

Kultur er våre tanke- og handlingsmønstre satt i system. Både kulturen i en organisasjon og i hvert menneske vil kunne påvirke kommunikasjonen. En organisasjon som er i endring, vil kunne få problemer med endringene hvis kommunikasjonen ikke tilpasses endringene.

Virkingen

Til slutt i matrisen kommer *virkingen* av kommunikasjonen, som deles inn i elementene ønsket virkning og ikke ønsket virkning. Det er viktig i kommunikasjonen at vi har et mål ved den; uten et klart mål, vet du ikke hvilken vei du skal gå. Bevissthet rundt hensikten med kommunikasjonen- altså hva du ønsker å oppnå og hva du ønsker å unngå-, vil kunne øke effektiviteten ved den.

2.5 Vertikal kommunikasjon

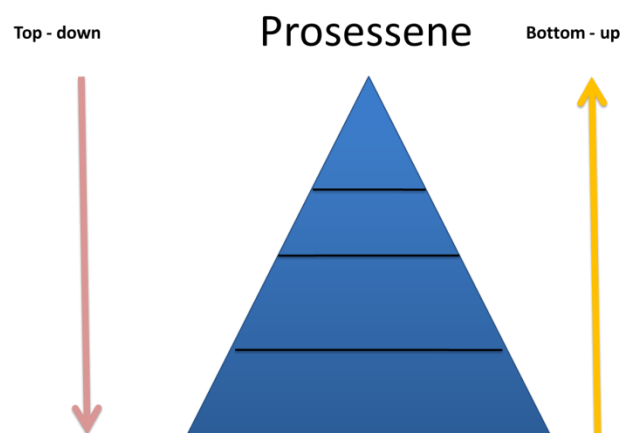
(Thorsvik & Jakobsen, 2011)

Thorsvik & Jakobsen presenterer den formelle kommunikasjonen i en organisasjon i læreboken «Hvordan organisasjoner fungerer». Her presenteres det to typer formell kommunikasjon; vertikal og horisontal.

Den formelle kommunikasjonen er ofte informasjonsformidling som går gjennom organisasjonens hierarkiske styringssystem. Dette er ofte instruksjoner fra ledere og rapportering fra underordnede eller samarbeid og koordinering mellom medarbeidere.

Den vertikale kommunikasjonen er en type kommunikasjon som kan betegnes som «top-down, bottom-up» kommunikasjon. Ledere gir styringssignaler nedover i den hierarkiske organisasjonen og mottar tilbakemeldinger og rapporter oppover fra medarbeiderne.

Denne måten for kommunikasjon kan illustreres i en pyramide slik:



Figur 4 - Top-Down, Bottom Up

Teorien har imidlertid en utfordring da informasjon kan fordreies etter hvert som den går nedover i hierarkiet, og tolkningen som gjøres ut fra de ulike individenes egne forutsetninger og arbeidssituasjon, kan påvirke hvordan man oppfatter det man selv sender videre nedover. Dette

kan også medføre en siling av hvilken informasjon man velger å sende videre nedover, da ingen ønsker å gi negativ informasjon.

På samme måte kan det også være utfordringer i kommunikasjonen som går oppover. Etter hvert vil nytten av informasjon som går oppover reduseres- og kapasiteten til å nyttiggjøre seg informasjonen blir mindre. Dette illustreres i figuren over (figur 4), da utformingen som pyramide viser at det er færre personer på høyere nivåer i organisasjonene. Dette kan bidra til en siling av hvilken informasjon som er nyttig for leddet over, og filtreringen av informasjon reduserer hva ledere på nivå over får av informasjon. Dette kan igjen resultere i at viktig informasjon går tapt i informasjonsflyten.

Horisontal kommunikasjon er kommunikasjonen mellom de medarbeiderne som har mest med hverandre å gjøre. Denne kommunikasjonen avtar betraktelig når den går over til andre avdelinger eller andre kontorer. Dette kommer av at de som arbeider sammen, utvikler en lik forståelse av oppgavene; felles interesser, like erfaringer og lik koding av budskap. I tillegg har de muligheten til å se den andre parten og dermed redusere faren for å misforstå i kommunikasjonen med den andre.

3 Metode

*En kiste er jo vel og bra, bevare dere vel
Da er det bare lokket som han ikke kan få tel
Og etter som han høvler, ser han klart at det vil bli
Et skrin der mor kan legge fra seg saks og broderi*

*Det vil hun sikkert ha, da blir hun sikkert gla'
Og at det er en nyttig ting kan ingen komme fra.*

Alf Prøysen

I dette kapitlet vil vi presentere valgene vi har gjort med hensyn til hvilke metoder og forskningsdesign vår undersøkelse og analyse bygger på. Vi har sett på ulike metoder og tilnærminger for å få en forståelse av problemstillingen vi har valgt. Vi tror de valgene vi har tatt gir oss et grunnlag for å belyse problemstillingen.

3.1 *Forskningsstrategi*

Vi har som strategi, etter å ha vurdert både kvalitativ metode og kvantitativ metode, valgt å bruke kvalitativ metode. Vi har foretatt flere intervjuer for deretter å konkludere og trekke slutninger ut fra datagrunnlaget vi fikk inn. Vi har arbeidet abduktivt for å øke vår forståelse av fenomenet vi har belyst. (Blaikie, 2009)

3.2 *Forskningsdesign*

Ved utvikling av forskningsdesign, har vi sett det nødvendig å stille følgende spørsmål (Jacobsen D. , 2005):

- Er det undersøkelsesopplegget vi velger, egnet til å belyse den problemstillingen vi ønsker å undersøke?
- Kan det undersøkelsesopplegget vi har valgt, påvirke de resultatene vi vil komme frem til?

Videre har vi tatt stilling til følgende når det gjelder studien:

- Går studien i bredden (ekstensiv) eller i dybden (intensiv)?
- Er studien beskrivende eller forklarende (kausale)?

Vi har sett nærmere på strategiprosessene i Skatt nord for å prøve å få en forståelse når det gjelder eventuelle forskjeller mellom planlagt, operasjonalisert og etterlevd/ opplevd strategi, og justeringer som medfører endringer av planlagt strategi. Dette bunner i at vi tror det *er* en forskjell mellom «liv og lære» når det gjelder strategibyggning - slik den er tenkt og slik den faktisk gjennomføres. Vi er inspirert av artikkelen til Mintzberg, som ser på utvikling av og endring av strategier, og har sett nærmere på dette på alle nivåene. Vi har dessuten forsøkt å observere hvordan de ulike nivåene samhandler mellom de ulike nivåene når det gjelder endring og utvikling av planlagte strategier (Mintzberg, 1987).

For å belyse problemstillingen, ønsket vi å få noen betraktninger fra medarbeidere og ledere på ulike nivåer når det gjelder hvordan en forholder seg til strategier, og vi ønsket å se hvilke motiver og føringer som ligger til grunn for strategiprosessene. Vi var spesielt interessert i å se om vi fant spor av Mintzbergs teorier rundt «Crafting Strategy» i organisasjonen.

Vi mener at vi best klarer å se på problemstillingen gjennom et intensivt undersøkelsesopplegg, hvor hensikten er å få frem alle detaljer og nyanser som kan bidra til å belyse fenomenet. For oss var det interessant både å få frem sammenfallende, kompletterende og konkurrerende fortellinger, selv om vi er oppmerksom på at antallet informanter og respondenter uansett ikke var stort nok til at vi kan uttale oss veldig generelt om fenomenet.

Ettersom undersøkelsen vår begrenser seg til å handle om Skatt Nord og hvordan menneskene i denne organisasjonen forholder seg til strategier, vil det være snakk om en case- studie. Vi ser på Skatt Nord som en kollektiv enhet, og vi innhentet informasjon på flere nivåer i denne enheten- men ikke alle avdelinger og alle potensielle informanter og respondenter.

3.2.1 Kvalitativ metode og kvantitativ metode

Det er to metoder som kan benyttes for å samle inn data til analysen. Disse er kvantitativ metode og kvalitativ metode. Det første vi gjorde, var å sette disse metodene opp mot hverandre for å se hvilken metode som egnet seg best for å få inn gode nok data til analysene. Etter datainnsamlingen, tolket vi datagrunnlaget og bygde våre analyser.

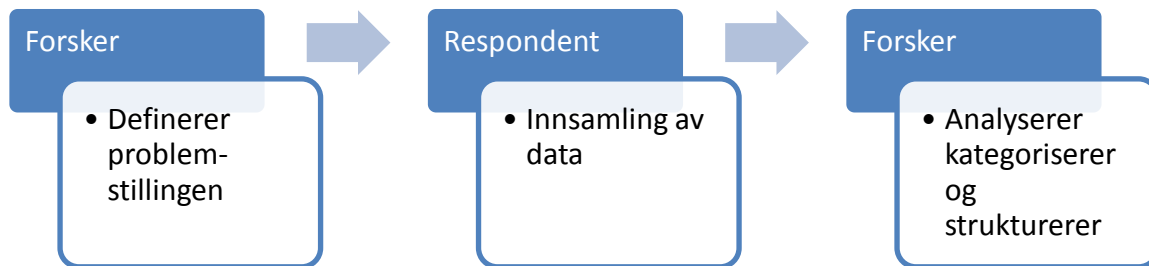
Den største forskjellen mellom de to metodene, er at den kvantitative metoden opererer med talldata, mens den kvalitative har fokus mot subjektive meninger fra respondenten og informanten. Da vi har valgt en hermeneutisk tilnærming på oppgaven, vil forståelse være sentralt i vurderingen av hvilken metode vi skulle benytte. (Jacobsen, 2005)

Kvalitativ metode

Den kvalitative metoden går ut på å samle inn data gjennom intervju eller observasjon. Fortolkningen og forståelse vil være det som står sentralt i tilnærmingen. Det vi vil få ut av denne

metoden er avklaringen av problemstillingen og hvordan dette er oppfattet. Da vi var åpne for korrigeringer av problemstillingen, ville denne metoden være den beste.

Det springende her, var hvordan vi valgte ut våre respondenter og informanter før vi foretok intervjuene.



Figur 5 - Kvalitativ metode

Styrken til en kvalitativ prosess er at det unike ved hver respondent blir vektlagt. Det er ikke så mange begrensninger til hva som kan bli gode data for analysen. Dette gir forskeren unike data som inneholder respondentens forståelse av problemstillingen, og dette kan påvirke forskerens definisjon av problemstillingen.

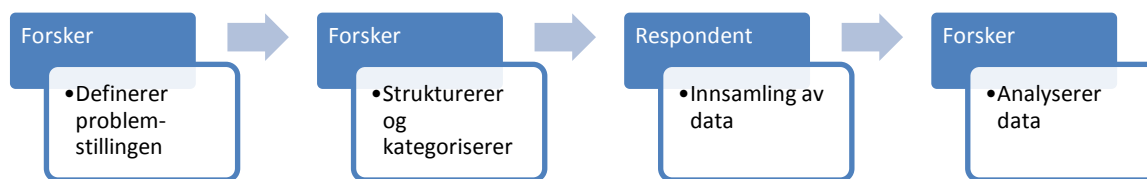
Fordelen med denne metoden, er at datainnsamlingen får et preg av å være en dialog hvor respondentenes forståelse blir sentral. Dette viser den store fleksibiliteten som er i en kvalitativ metode.

En generell utfordring i den kvalitative metoden er at siden denne metoden er så fleksibel, kan intervjuet fort ta lang tid og kreve mye ressurser. Det kan også være at respondenten ikke gir oss den informasjonen vi ønsker for å kunne få analysene vi trenger. Respondenten kan også forsøke å sile informasjonen ut fra hva de forventer vi er ute etter. Det at respondentene kan si det de tror vi ønsker, til og med lyve, er noe vi må være bevisste. Dette, sammen med at intervjuet blir så fleksibelt, kan føre til at vi kommer utenfor selve problemstillingen vi har definert i forkant, eller at det hele tiden kommer ny informasjon.

Kvantitativ metode

Den kvantitative metoden handler om å samle inn mengder av data gjennom spørreskjema eller undersøkelser. Data som samles inn må analyseres og statistikker bygges. Statistikkene blir

grunnlag for analysene som skal gjennomføres. Her hentes det inn data fra mengder av respondenter og vi vil kunne få et ganske presist bilde av situasjonen.



Figur 6 - Kvantitativ metode

En utfordring med denne metoden er at det kan bli et overfladisk preg på informasjonen. Vi får svar på det vi spør etter, gitt de kriterier vi stiller for svarmulighet, men forståelsen til respondenten kommer ikke frem. Det som vil være veldig viktig er å ha fokus på hva vi skal spørre etter, og hva vi ønsker belyst. Vi kan heller ikke endre problemstilling etter hvert. Dette fører til at det er en mindre grad av fleksibilitet i denne metoden sammenliknet med kvalitativ metode.

Vi vurderte om vi skulle bruke en metodetriangulering med kvalitativ metode på ledernivå, og kvantitativ metode på medarbeidernivå. Vi skulle her bruke den kvalitative tilnærmingen for å gi oss kunnskap og antakelser som kan danne en basis for utforming av spørreskjema som vi skulle teste mot medarbeidere. Etter at vi hadde drøftet dette i flere omganger kom vi frem til at hovedanliggendet i oppgaven er forståelsen av strategiprosessen i datainnsamlingen, og da var kvalitativ metode mest aktuelt for alle nivåene vi skulle belyse.

3.3 Datainnhenting - Utvelgelse av respondenter

Vi har valgt å bruke kvalitativ metode i vår undersøkelse, noe som medførte at vi ikke hadde en mengdeinnsamling av data. Det måtte velges ut hvilke respondenter og informanter vi skulle bruke og hvilke enheter vi skulle ha fokus mot. Vi planla å ha mellom 11 og 17 respondenter til intervjuene. Til slutt ble det totalt 13 intervjuer, hvorav 3 intervjuer mot den strategiske ledelsen- altså regionledelsen, 4 mot den operative ledelsen- altså mellomlederne, og 6 intervjuer mot medarbeidere.

Vi ønsket å knytte respondentene til flere nivåer i Skatt nord for å kunne se og forstå prosessene som utspiller seg. Utplukket av de aktuelle respondentene var tilfeldig. Respondentene befant seg på både strategisk ledernivå, operativt ledernivå og medarbeidernivå. Vi foretok ingen grupperinger ut fra verken alder, kjønn, formell bakgrunn eller antall år som tilsatt. Respondentene ble valgt ut fra et tilfeldig utvalg. Vi hadde ingen intervjuer mot informanter da respondentenes kjennskap til organisasjonen og kjennskapen til de strategiske føringene var en del av det vi søkte å få innsikt om.

Den kvalitative datainnhenting er inspirert av metodereglene i Grounded Theory (Glaser & Strauss, 1967). Disse reglene beskriver hvordan vi skal intervjuer, hvordan vi skal velge ut og hvordan vi skal analysere data som er innhentet. Vi har videre brukt konstant sammenlignende metode, hvor vi har analysert data og delt innhenting i sekvenser samtidig som data ble innhentet.

3.3.1 Kvalitative intervju

Det er fire hovedgrupper for innsamling av data. Disse er individuelt intervju, observasjon, gruppeintervju og dokumentundersøkelse. Gruppeintervju er når flere personer intervjues samtidig, ved observasjon ser vi hvordan menneskene samhandler og hva de gjør, og ved gruppeintervju intervjuer vi flere samtidig. Vi har i denne oppgaven valgt individuelt intervju som datainnsamlingsmetode.

Ved individuelle intervju, prater intervjueren og respondenten sammen i en dialog. Det kan skje ansikt til ansikt, ved epost eller internett. Det er ulike fordeler og svakheter ved de ulike tilnæringsmetodene. Ved å bruke telefon eller internett er fordelen at det kan være tid og kostnadsbesparende, og at det kan være lettere å snakke om vanskelige temaer siden respondenten og intervjuer ikke kommer for tett opp i hverandre.

Vi valgte å intervju ansikt til ansikt, med den intensjon å få mer ut av intervjuene. Når vi ser personene vi intervjuer, kan vi legge merke til blant annet kroppsspråk og ansiktsuttrykk. Da vil vi kunne se om respondenten blir sliten eller reagerer på deler av intervjuet.

Et intervju kan være åpent eller strukturert. Et åpent intervju er når intervjuet foregår som en samtale uten noen former for begrensninger. Et strukturert intervju kan være lavt, semi- eller sterkt strukturert.

Vi valgte et semi-strukturert intervju der vi hadde fastsatt noen spørsmål, men der det var mulighet for å snakke og stille spørsmål utover den fastsatte planen. Vi kunne, ved å bruke denne formen for intervju, stille oppfølgingsspørsmål dersom det var behov for det, og respondenten hadde mulighet til å snakke utover de oppsatte spørsmålene. Denne metoden valgte vi fordi vi tror den kan gi oss forståelsen vi er ute etter. Ved et ustrukturert intervju tror vi det ville vært vanskelig å bearbeide og analysere innhentet data, da mengden ville blitt for stor. Ved et sterkt strukturert intervju tror vi at noen av de svarene vi kunne ha fått ville blitt borte, siden det ikke ville vært mulighet for å gå utenfor den oppsatte malen.

Det er i utgangspunktet to «hovedsteder» å foreta intervju; et kunstig eller et naturlig sted. Vi valgte et naturlig sted, og intervjuet derfor respondentene på deres egen arbeidsplass, men hovedsakelig på et møterom. Vi tenkte at dette gjorde det lettere å få respondentene til å stille opp, og vi tenkte også at vi kunne få mer naturlige svar ved å bruke et sted som respondenten kjenner godt. En mulig ulempe ved å bruke deres egne kontorer, var at de kunne bli forstyrret siden de var på sin egen arbeidsplass, og at de kunne vegre seg for å snakke om vanskelige temaer i frykt for at uvedkommende skulle høre hva de sa.

Vi brukte båndopptaker ved gjennomføringen av intervjuene. Dette valgte vi fordi vi tror at opptak som primærkilde gir bedre flyt i intervjuet, og faren for å miste verdifull informasjon reduseres. Vi tenkte i utgangspunktet at intervjuene skulle ha en lengde på ca. 45 minutter. Lengre intervjuer kan føre til at både intervjuer og respondent blir slitne, noe som igjen kan gå ut over kvaliteten i på datainnsamlingen. Lengden var ikke absolutt. Dersom det kom fram opplysninger som var viktige for oppgaven, brukte vi lengre tid på intervjuene. (Jacobsen, 2005)

Utarbeidelsen av intervjuet, og bearbeidelsen av data bygger på teorien til Huberman, Miles og Saldaña (Huberman, Miles , & Saldaña, 2013)

3.3.2 Analysemetode

Analysemetoden er bygd slik den er presentert i boka «Hvordan gjennomføre undersøkelser? – Innføring i samfunnsvitenskapelig metode, 2. utgave (Jacobsen, 2005). I denne boken ser vi hvordan en undersøkelses sjette fase, analysefasen, skal gjennomføres.

Vi har tidligere i dette kapitlet beskrevet at vi har en hermeneutisk metode for analysen. Dette innebærer at analysen skal tilføre noe. Vi har sammenstilt intervjuer, observasjoner og dokumenter for å se om vi kunne finne mønstre, regulariteter, spesielle avvik eller underliggende årsaker. Dette mener vi skal gi oss en økt innsikt i fenomenet vi har valgt å studere, strategiprosessene i Skatt nord.

Starten for analysen var å samle rådata. Vi gjennomførte 13 intervjuer på forskjellige nivåer i Skatt nord. Intervjuene ble fordelt mellom medarbeidere, mellomledere og regionledelse. Utvelgelsen av nivåene ble gjort for å gi oss en innsikt og forståelse av prosessene. Vi fikk da inn rådata på alle nivåene i organisasjonen og kunne se prosessen fra flere ståsteder. Intervjuene ble gjennomført med opptaker, og det ble gjort notater underveis i intervjuene for å fange opp elementer vi mente kunne være viktig å trekke fram.

Vi delte opp intervjuet i flere faser. Den første fasen var en innledning for å «bryte isen», samtidig som vi kunne få noen gode innspill. Den neste fasen gikk på hvordan strategiene utarbeides. Den tredje så på implementeringen av strategiene, den fjerde omhandlet bevisstheten og oppbevaring av strategiske dokumenter. De to siste fasene så på korrigeringer og endringer av strategi og om det var annet som kunne ha betydning for vår forståelse av fenomenet strategiprosesser.

Etter innhenting av rådata, hadde vi mange timer med tale på opptaker, samt mange sider med uoversiktlige notater. Neste fase i analysen ble da å transkribere intervjuene for å beskrive og systematisere observasjonene vi gjorde. Transkriberingen ble skrevet ned i en tabell med fire kolonner. Kolonnene var: Intervjuets fase, Den intervjuedes organisatoriske nivå, Brødtekst og stikkord for avsnitt. Denne inndelingen ble laget for å enklere kunne systematisere den transkriberte teksten. Det var ikke en komplett transkribering, men en transkribering hvor vi trakk ut essensen i det vi fikk av rådata. Dette ga oss mye transkribert rådata, som vi kunne bruke som utgangspunkt for neste fase. Det å få beskrevet det materialet vi innhentet, var en nødvendig fase for å kunne systematisere og kategorisere funnene våre. Det ferdig transkriberte datamaterialet er vedlagt oppgaven.

Da intervjuene ble satt opp etter faser som vi antok fulgte hverandre i tid, og at det var prosessene som var utgangspunktet for fasene vi brukte til kategoriseringen av rådata, er dette et godt bilde på en narrativ analyse. Vi kan her se mot teorien på narrative analyser (Emden, 1998). Vi identifiserte forskjellige faser i strategiprosessene, og satte opp forskningsspørsmålene etter denne oppbyggingen av faser. Da forskningsspørsmålene følger samme tidsmessige faseoppbygging, er de også presentert i tidsmessig stigende rekkefølge. Etter at vi hadde definert spørsmålene i en tidsmessig akse, definerte vi hvilke aktører vi skulle intervju ut fra de rollene i organisasjonen. Rollene vi definerte, var hvilket organisatorisk nivå de representerte- altså om det var medarbeidernivå, mellomledernivå eller regionledelse.

Beskrivelsen ble deretter brukt som utgangspunkt for å systematisere og kategorisere funnene. Det transkriberte råmaterialet ble da kategorisert og satt opp etter forskningsspørsmålene. Datamaterialet skulle videre legge til rette for å bygge opp en drøfting hvor vi bandt sammen funnene våre mot teori. Vi ønsket å se sammenhenger mellom prosessene, og se om det var steder i datamaterialet hvor vi kunne se om det er sammenfallende, kompletterende eller konkurrerende fortellinger.

Denne åpne tilnærmingen vi har beskrevet, har åpnet for en forståelse av strategiprosessen i Skatt nord, og et innblikk i hvordan den oppleves på det enkelte nivå. Dette har gitt oss en innsikt som hjalp oss med å besvare problemstillingen. Konteksten for undersøkelsen vi har gjennomført var

først å prate litt løst, for deretter å høre hva respondentene mente om strategiprosessene. Både Skatteetaten og Skatt nord var inne i strategiprosesser da vi gjorde undersøkelsen. Skatt nord hadde strategiprosesser hvor de regionale strategiene og virksomhetsplanen var under utvikling, det samme gjaldt Skatteetaten. Dette tilsa at muligheten for at respondentene skulle vite hva strategiprosesser er, og også hadde gjort seg opp noen meninger omkring begrepet, var til stede.

3.4 Etiske og juridiske utfordringer

Når det gjelder forskningsetikk, var vi tydelige på informantens og respondentens personvern og at det innhentede datamateriale ble anonymisert. Videre innhentet vi samtykke fra den enkelte respondent og informant, og opplyste om at de kunne de bryte intervjuet når som helst, dersom de ønsket det.

Vi fikk godkjenning fra regionledelsen i Skatt nord for å gjennomføre de undersøkelsene vi hadde planlagt i forbindelse med denne oppgaven.

3.5 Validitet og reliabilitet

Vi vet at siden vi har valgt å bruke en kvalitativ metode, vil vi ikke få bredde i svarene våre. Analyse materialet vil være preget av det utplukket vi har foretatt. Dette medfører at det ikke er generelle svar vi har kommet frem til, men heller spesielle for det fenomenet vi har undersøkt i sammenheng med casen. For å forebygge dette, kunne det vært ønskelig å ha flere respondenter og informanter, men på grunn av arbeidsmengde og tidsressurser, har vi ikke hatt mulighet til å ha flere.

Selv om det kan forekomme spesielle konklusjoner i vår analyse, tenker vi at det kan være en viss form for likheter mellom fenomener i vår undersøkelse og tilsvarende i andre organisasjoner.

Ett av medlemmene i gruppen arbeider i Skatteetaten, som var mål for vår studie. Vi så at dette kunne være en utfordring, og at det således kunne tenkes at en del av svarene fra respondentene ble tilpasset det en antar at den som arbeider i Skatteetaten vil høre. Dette forsøkte vi å forebygge

gjennom at de i gruppa som ikke arbeider i Skatteetaten styrte intervjuene, og at den som arbeider i Skatteetaten ikke hadde en synlig rolle i denne fasen. Det må likevel presiseres at respondentene var informert om at gruppa hadde et medlem med Skatt nord som arbeidsplass.

4 Analyse av forskningsspørsmål

*Men så skal skrinet høvles fint og jevnes lite grann
Og den som jevner flittig det er vesle Jensemenn
Og ettersom han jevner, er det opplagt at det blir
En eske der som mor kan gjemme brevark og papir*

*Det vil hun sikkert ha, da blir hun sikkert gla'
Og at det er en nyttig ting kan ingen komme fra.*

Alf Prøysen

Dette kapitlet tar for seg funnene og analysene vi har gjort, basert på forskningsspørsmålene. Vi har følgende tredeling innenfor hvert forskningsspørsmål: presentasjon av funn, tolkning av funn og drøfting av funn.

Først presenteres de funn vi har fått etter å ha gjennomført til sammen 13 intervjuer på tre ulike nivåer i Skatt nord. Disse nivåene er toppledelse (regionledelse i denne konteksten), mellomleder og medarbeider. Vi presenterer funnene i lys av forskningsspørsmålene, systematisert på disse tre nivåer. Vi vil ikke skille nivåene med egne kapitler, men presentere alle nivåene samlet innenfor hvert forskningsspørsmål. Dette vil være grunnlag for den neste delen, hvor vi skal presentere vår tolkning av funnene.

Etter vi har presentert funnene, vil vi vise de tolkningene vi har gjort av funnene- og trekke ut de momentene vi betrakter som spesielt relevante for vår tolkning av oppgaven. Disse tolkningene vil være utgangspunktet for analysene og drøftingene. Tolkningene vil, på samme måte som funnene, presenteres innenfor det enkelte forskningsspørsmål.

Det siste momentet i hvert enkelt forskningsspørsmål vil være en drøfting- og analysedel. Denne delen vil bestå av en drøfting hvor vi vil se om det er samsvar mellom fortellingene til respondentene, og forsøke å se våre observasjoner i lys av et teoretisk fundament. Denne drøftingen vil deretter danne grunnlaget for konklusjonen.

Til slutt, i analysedelen, vil vi trekke trådene fra alle forskningsspørsmålene, sammenfatte disse og presentere problemstillingen *Hvordan foregår strategiprosesser i Skatt nord.*

Strategiprosessene presenterer vi i en tidslinje bestående av delene *før en strategiprosess, under en strategiformuleringsprosess og implementeringsløpet.*

4.1 *Hvordan implementeres strategiene i Skatt Nord?*

Vi tar for oss implementering av strategi i et bredt perspektiv. Det vil si at spørsmålet rommer både implementeringen av de overordnede konsernstrategiene og hvordan disse brytes ned i mindre strategier, for eksempel forretningsstrategier, og operasjonaliseres- og mindre, funksjonelle strategier på et kontor eller i en avdeling.

Når det gjelder dette forskningsspørsmålet, ønsker vi å gi en deskriptiv framstilling av hvordan man jobber med implementering i Skatt nord. Vi vil også se på hvordan de ansatte forholder seg til implementering, samt deres betraktninger rundt hvordan implementeringen skjer.

Da vi startet med intervjuene, ble vi nokså raskt klar over at flere i organisasjonen mente at de ikke jobbet med utarbeidelse av strategier, kun implementeringen. Skatt Nord ble således, i deler av regionledelsen, beskrevet som en operativ enhet, hvor Skattedirektoratet var strategisk nivå- og ansvarlig for strategiformuleringene, og Skatt nord i hovedsak hadde fokus på implementeringsløpet.

4.1.1 Presentasjon av funn

Gjennom samtalene på alle nivåer ble implementeringen hovedsakelig beskrevet som «noe som kom ovenfra» - altså fra leder- eller direktoratnivå- og som deretter skulle «ned i organisasjonen», ofte via mellomlederne, som har en sentral rolle i arbeidet med implementeringen av strategier.

Medarbeidernivå

På medarbeidernivå ble den praktiske tilnærminga- operasjonaliseringa- ofte trukket fram. Gjennomgangstonen var at medarbeiderne var vant til å bli presentert for ferdig formulerte

strategier, som de hadde i oppgave å realisere på en bestemt måte. En medarbeider sa følgende om medarbeidernes rolle i Skatt Nord:

- *Implementeringer og endringer kommer fra den enkelte leder. Det er innkallinger til møter fra leder, hvor endringer opplyses. Vi har ikke noen rolle i prosessene ut over å være lojal, og hjelpe andre til å følge endringene. Det er ledernes styringsverktøy. Medarbeidere har mer praktiske utfordringer.*

Uttalelsen over er ganske illustrerende for beskrivelsene vi fikk av medarbeiders rolle i implementeringsarbeidet på dette nivået.

Denne måten å implementere strategier på ble kritisert og omtalt som lite hensiktsmessig av flere.

- *Kommunikasjonen går veldig ovenfra og ned. Det føles veldig ofte som det ikke er noe du kan gjøre i forhold til å påvirke strategiene. Det er et tungrodd byråkrati.*

Denne uttalelsen vitner om noe frustrasjon blant medarbeiderne når det gjelder hvordan strategier i hovedsak implementeres i organisasjonen, og denne medarbeideren sier også noe om egen rolle i prosessen når egne påvirkningsmuligheter beskrives. Ordvalgene som respondenten tar i sin beskrivelse, vitner om at vedkommende kan ha en negativ oppfatning av hvordan strategier implementeres i Skatt nord.

En annen medarbeider var usikker på om arbeidsoppgavene ble utført i tråd med ledelsen og direktoratets ønsker, og mente at det samme var tilfelle både på de ulike ledernivåene og på direktoratsnivå.

- *Vi er tungrodd og vi har det greit. Vi klarer målene vi skal klare og har ingen farer ved å være ansatt. Ingen risikerer å gå ned i lønn for ikke å gjøre jobben sin eller for å gjøre en slett jobb.*

Det ser ut til at denne medarbeideren mener at i en så vidt stor organisasjon som Skatt nord, er det ikke en overhengende fare for at man blir oppdaget dersom arbeidsoppgavene man utfører avviker med de føringene som blir presentert i form av nye strategier.

Mellomledernivå

På mellomledernivå ble strategiprosessene beskrevet på en måte som stort sett stemte overens med beskrivelsene fra medarbeiderne. Mellomlederne beskrev ofte sin rolle i

implementeringsprosessen som formidlere av etatsstrategier, hvor oppgaven grovt sett bestod i å «ta ned» strategiene og forankre de i sine avdelinger.

Virksomhetsplaner ble av en av mellomlederne trukket frem som et viktig verktøy for å realisere strategiene:

- *Det er der vi forteller hva vi gjør. Før virksomhetsplanene er ferdige, er det en lang prosess. Det er risikovurderinger, utvelgelse og vurderinger ut fra ressurser vi har tilgjengelige.*

Her fortelles det om prosessene i forkant av at det utarbeides ferdige virksomhetsplaner, og det uttrykkes at dette er en tidkrevende prosess.

Samme mellomleder mener at mulighetene til å påvirke i strategiprosessene er gode:

- *Jeg har veldig god mulighet til å påvirke de siden de er på et så overordnet nivå. Jeg har vært med på en konferanse der 250 stykker fra skatteetaten var og jobbet med de nye strategiprosessene. Jeg ble da motivert (...) Jeg føler vi har god mulighet til å påvirke.*

I motsetning til det som nok var gjengs oppfatning på medarbeidernivå, beskriver denne mellomlederen sin rolle i implementeringsprosessen som mer aktiv, og med et visst handlingsrom.

I andre deler av mellomledelsen ble imidlertid mellomleders rolle i implementeringsprosessen beskrevet slik:

- *Mitt ansvar er å sette etatsstrategiene ut i livet. Mye av jobben er gjort i forkant.*

Dette utsagnet bærer bud om en mer styrt prosess, og likner i ordlyden mer på rollebeskrivelsene vi fant på medarbeidernivå.

Mellomlederne ga i flere tilfeller uttrykk for at de hadde muligheter til å gi eller videreformidle tilbakemeldinger og tilkjennegi synspunkter overfor sine ledere når det gjaldt implementering av strategier. Flere opplevde at deres tilbakemeldinger ble lyttet til. Samtidig uttrykte de at det kunne være vanskelig å se at slike tilbakemeldinger medførte endringer på strategiene.

- *Jeg føler absolutt man blir lyttet til og har gjennomslagskraft. Men det er prioriteringer, og disse prioriteringene er det ikke jeg som gjør.*

- *Jeg føler at mine innspill blir lyttet til, men at dette tar litt lengre tid og må sees i en større sammenheng.*

Disse to utsagnene fra to forskjellige mellomledere peker på det potensielt problematiske i at også lederrollen kan bli for operasjonelt orientert, og dessuten en mulig motivasjonsdempende faktor idet tilbakemeldinger ikke blir hensyntatt.

Til tross for at det kunne være vanskelig å få øye på endringer i strategier som et resultat av tilbakemeldinger fra mellomledernivå, uttrykte de fleste mellomlederne at de hadde tillit til at deres ledere og direktoratet gjorde riktige strategiske valg. Samtidig ble det, på dette nivået, reflektert litt rundt noen bieffekter av det tidligere beskrevne implementeringsløpet. På spørsmål om hvorvidt han opplevde at strategiene som ble utarbeidet i organisasjonen var til organisasjonens beste, sa en i mellomledelsen følgende:

- *Ja, det gjør jeg. Men å være så standardisert som vi er har sine fordeler og ulemper. Jeg er ikke sikker på at det er så effektivt, det tar bort en del av effektiviteten og kreativiteten. Det tar bort en del lokale muligheter.*

Denne mellomlederen gir altså uttrykk for at et standardisert arbeid med strategier- slik det er beskrevet her- kan virke dempende på lokal kreativitet og effektivitet.

Regionledelsen

Implementeringen ble, i hele regionledelsen, omtalt som et ansvar som lå og hvilte på dem. På spørsmål om hvordan implementeringsløpet ble lagt opp for den forestående strategiprosessen, uttalte en i regionledelsen følgende:

- *Det er et lederansvar, og i den nåværende strategiprosessen, er strategien utviklet på ledernivå. I den prosessen har vi hatt med oss de tillitsvalgte og representanter fra medarbeiderkorpset kontinuerlig (...) Dokumentene er laget, og vi er nå i ferd med å lage dette inn i et balansert målstyringsystem hvor direktoratet vil eie parameterne, og vi må operasjonalisere de nedover i organisasjonen. Denne prosessen er vi midt inne i nå, så det blir jo spennende å se om vi får til det. Men jeg er ganske trygg på at det grunnlaget som er gjort, og den informasjonen som har kommet ut, vil avstedkomme at vi får til det på et relevant vis.*

Sitatet over samsvarer godt med toppledelsens øvrige beskrivelser av hvordan strategier stort sett implementeres i Skatt Nord- og den samsvarer også godt med beskrivelsene på de øvrige nivåene i Skatt Nord.

4.1.2 Tolkning av funn

Ut fra svarene fra respondentene på de ulike organisasjonsnivåene i Skatt nord, ser det ut til at det er rimelig samsvar når det gjelder beskrivelsene av implementeringsprosessene i organisasjonen. Det er imidlertid litt forskjell når det gjelder oppfatninger og refleksjoner på de ulike nivåene. På medarbeidernivå kommer det blant annet noen utsagn som kan indikere at medarbeiderne her ønsker større grad av involvering og påvirkningsmuligheter. Her kom det også beskrivelser av uheldige trekk ved større offentlige organisasjoner.

Vi la også merke til et annet interessant, men kanskje ikke uvanlig fenomen på dette nivået i Skatt nord: Det kunne virke som at misnøyen med hensyn til implementering syntes å være størst blant medarbeiderne med kortest fartstid i Skatt Nord, mens de som kunne se tilbake på lengre karrierer- og i noen tilfeller nesten en hel yrkeskarriere- var mer moderate og fremstod som mer fornøyd med tingenes tilstand i organisasjonen. Som en kuriositet, kan vi her også nevne medarbeideren som uttrykte at han «bare» hadde vært der i åtte år, noe som kanskje sier mest om en arbeidsplass med lav turnover.

På mellomledernivå registrerte vi ulike og konkurrerende utsagn når det gjaldt påvirkningsmuligheter under implementering av strategier, og her ble det også reist spørsmål rundt hvorvidt det beskrevne implementeringsløpet kunne gi noen uheldige implikasjoner relatert til effektivitet og kreativitet.

I regionledelsen oppfattet vi at beskrivelsene av et «vanlig» implementeringsløp fra nivåene under, i all hovedsak var sammenfallende med slik regionledelsen beskrev det. Det virket også som om det var aksept i regionledelsen for en slik metode.

Relatert til spørsmålet om implementering av strategier, kom det ofte uttalelser og betraktninger rundt Skattedirektørens rolle i den nåværende strategiprosessen, hvor han har inntatt en interessant posisjon. Dette kommer vi tilbake til etter drøftingen av hvordan strategiene implementeres i Skatt nord.

4.1.3 Drøfting av hvordan strategiene implementeres i Skatt nord

Beskrivelsene når det gjelder implementeringen av strategier i Skatt Nord, var forholdsvis entydige fra medarbeidernes side. Et annet poeng er at beskrivelsene av strategiimplementeringen ofte- og uten at vi ba spesifikt om det- ble supplert med noen personlige synspunkter, i noen tilfeller rene hjertesukk, fra respondentene. Nokså gjennomgående var det dog at det i all hovedsak var medarbeidere med kortere arbeidshistorikk i Skatt Nord som uttrykte mest frustrasjon, mens medarbeidere med lengre fartstid i organisasjonen i større grad hadde mer nøytrale eller positive fremstillinger av situasjonen.

En av medarbeiderne var opptatt av at kompetansen på medarbeidernivå burde utnyttes bedre og i flere faser av strategiprosessen enn hva som var tilfellet nå.

- *En del strategier bør formuleres fra fronten av organisasjonen for at vi skal kunne kjenne oss igjen i det som sies. Det går nå feil vei. Det går kun ovenfra og ned.*

Uttalelsene fra denne medarbeideren tegner et bilde av en organisasjon hvor kommunikasjonen for en stor del går vertikalt nedover, og hvor kommunikasjon og tilbakemeldinger fra lavere nivåer i organisasjonen i liten grad påvirker implementeringen eller bidrar til å justere kursen. I den grad tilbakemeldingene har blitt tatt hensyn til på høyere nivåer i organisasjonen, ser ikke dette ut til å være lett å få øye på fra et medarbeider- eller mellomlederperspektiv. Dette er typiske eksempler på kommunikasjonsproblemer som kan oppstå i organisasjoner når informasjonen kommuniseres vertikalt (Thorsvik & Jakobsen, 2011). En organisasjon med en større andel medarbeidere som sitter med opplevelsen av ikke å bli lyttet til, vil dessuten kunne få utfordringer på flere plan- ikke minst når nye strategier skal implementeres (Johannesen & Olsen, 2008.).

En annen mulig uheldig konsekvens av at kommunikasjonsflyten ikke er like god fra bunnen til toppen av organisasjonen som motsatt, er at mellom- og toppledelsen får for lite kunnskap om tilstanden i og rundt organisasjonen, og følgelig ikke lykkes med å utvikle strategier som treffer godt, både internt i organisasjonen og i omgivelsene (Roos, Von Krogh, & Roos, 2005). På medarbeidernivå vil det i så fall kunne oppstå en situasjon hvor man ikke helt forstår hensikten bak å implementere en spesiell strategi- hvilket jo igjen kan gi uheldige konsekvenser for implementeringen.

I tolkningen av funnene refererte vi til at vi mener å ha sett en sammenheng mellom fartstid i organisasjonen og grad av misnøye med det rådende implementeringsløpet. Det er lett å se for seg at en av årsakene kan være at de nyere medarbeiderne kanskje ikke er «ferdig sosialisert» inn i organisasjonen og kulturen, og/ eller at de har med seg en kultur og forståelse fra studier eller en annen organisasjonskultur som kolliderer med den etablerte kulturen i Skatt nord. Hvis man skal knytte dette fenomenet opp mot implementering av nye strategier, kunne det jo være interessant å vite om det er noen forskjeller hva angår endringsvilje og- evne mellom en erfaren og en mindre erfaren medarbeider i Skatt nord- som jo ikke bare er en organisasjon med en stor andel medarbeidere som har jobbet der lenge, men også er en organisasjon som har gjennomgått nokså store endringer de siste årene. En av respondentene i regionledelsen hadde følgende betraktninger rundt dette:

- *Jeg tror at det fortsatt sitter i veggene at «vi har vært et skattekontor for kommunen vår, og så har vi vært fylkesskattekontor, og så har vi blitt regionkontor. Hva blir det neste? – Alt var bedre før.» Så tror jeg at når folk lener seg tilbake og ser på endringene, så ser folk at vi er langt mer effektive i dag, men jeg tror likevel det er mye følelser i dette her.*

Respondenten kommer her med en uttalelse som antyder at rutinerte ansatte i organisasjonen kan, gitt de store endringene i Skatteetaten de siste årene, ha en viss motstand mot endringer.

Uttalelsen samsvarer kanskje ikke helt med svarene fra våre respondenter, hvor inntrykket heller var at det- som sagt- var de mest erfarne medarbeiderne som uttalte seg mest nøytralt eller positivt om strategiprosessene i Skatt Nord. Kan det tenkes at organisasjonen, gitt de store endringsprosessene som er gjennomgått de siste årene, har en stor andel ansatte med høy endringskompetanse, og at dette er grunnen til ulike grader av misnøye?

I artikkelen «Myten om menneskers og organisasjoners iboende motstand mot forandring» (Tronsmo, 1998) hevder Per Tronsmo nettopp det som tittelen indikerer; at motstand mot endringer er en myte som ikke stemmer overens med virkeligheten. Han mener at det ofte er strategiene- ikke menneskene- som er problemet, og at i de tilfellene hvor ledere har mislyktes med å gjennomføre vellykkede strategiprosesser, er det gjennomføringsevnen, planer, beslutninger og løsninger som ikke har vært gode nok. Tronsmos påstander passer godt med de observasjonene vi gjorde i våre samtaler med respondentene i Skatt nord. Vi oppfattet sjelden at de ansatte var negative til de strategiske endringene som ble gjennomført. I de tilfellene hvor det kom kritiske uttalelser, dreide dette seg mer om *hvordan* ting ble gjort- ikke *at* de ble gjort.

Samtidig må det presiseres at det totale antallet respondenter i denne undersøkelsen vanskeliggjør en entydig konklusjon på dette spørsmålet.

4.1.4 Strategiprosesser og ledelsesform i endring

Som nevnt tidligere under tolkning av funn, observerte vi et særskilt funn som dreide seg om Skattedirektørens rolle i den nåværende strategiprosessen. Vi velger å presentere dette momentet som et funn litt på siden av de øvrige, da funnet tilhører en strategiprosess som bare delvis er i gang- og som således vanskelig kan beskrives som en tradisjonell implementeringsmetode for Skatteetaten. Det er derfor vanskelig å si om de grepene som er gjort representerer en varig endring av kursen når det gjelder implementering av strategier i organisasjonen, selv om de så langt ser ut til å ha hatt positive ringvirkninger.

Vi vil her gå nærmere inn på funnene og tolkning av disse når det gjelder strategiprosesser og ledelsesform i endring, og drøfting av dette.

Presentasjon og tolkning av funn

Når det gjelder strategiprosesser, er Skatteetaten for tiden inne i en brytningsfase, hvor en lengre periode med et sett overordnede strategier på etatsnivå går mot slutten, og skal avløses av nye strategier- og tydeligvis også noen nye metoder å jobbe med implementering av strategier på.

Mange av våre respondenter tok opp dette i intervjuene, og uttrykte forventninger- i all hovedsak positive- til de forestående strategiprosessene, på bakgrunn av hvordan den nye skattedirektøren hadde kommunisert ut strategiene. Dette hadde foregått ved hjelp av videokonferanse for samtlige medarbeidere i Skatteetaten. Her hadde startskuddet for den nye strategiprosessen gått ved at skattedirektøren kommuniserte ut strategiene til alle medarbeiderne samtidig.

Respondenter på alle nivåer var tydelige på at dette var et vellykket grep, noe følgende uttalelse fra en mellomleder underbygger.

- *Den prosessen som den nye skattedirektøren har satt i gang har vært veldig god. Han har involvert bredt og det har skapt oppslutning, og man har blitt inspirert.*

Skattedirektørens lederegenskaper ble også trukket frem som en positiv faktor for strategiarbeidet, her formulert av to respondenter i regionledelsen.

- *Skattedirektøren har en viktig rolle i å være den som, litt tilbakelemt, lytter på diskusjonene. Han får litt hjelp av crewet som driver prosessene på vegne av han, men han viser en god evne til å ta essensen i diskusjonene og få skrudd dem sammen, og der bidrar han ganske godt med å synliggjøre retning for underordnet lederkorps. Så der har han en viktig funksjon. Så tar han også rollen som overordnet leder og kommuniserer direkte med medarbeiderne, noe som gjør at også de ser at retninga er tydelig.*
- *Jeg føler vel at vi er ganske langt fremme når det gjelder å tenke strategi. Det offentlige har jo tradisjonelt sett vært et fyord i forbindelse med strategier, men jeg opplever at Skatteetaten jobber mye etter de knaggene som de setter seg, og opplever at dette er veldig forsterket etter at vi fikk ny skattedirektør. Da ble vi enda litt hvassere.*

I omtalene over er det altså både noen personlige egenskaper og ferdigheter hos Skattedirektøren som trekkes fram av respondentene i undersøkelsen vår. Han omtales som en god lytter og tydelig kommunikator- og den ene respondenten beskriver han som strategibevisst.

Drøfting av strategiprosesser og ledelsesform i endring.

De utelukkende positive beskrivelsene av Skattedirektørens tilstedeværelse i starten av den nye strategiprosessen i Skatteetaten, er interessante av flere grunner. For det første, inntar han en veldig synlig og aktiv rolle i implementeringen, noe som, ifølge våre respondenter, skiller seg ut fra hvordan tidligere skattedirektører tradisjonelt sett har posisjonert seg i liknende prosesser. For

det andre kan det se ut til at hans tilnærming har bidratt til å skape entusiasme rundt den forestående nye strategiprosessen i Skatteetaten. Å kommunisere direkte til samtlige medarbeidere i Skatteetaten samtidig, har med andre ord gitt noen gunstige bieffekter:

- Gjennom å kommunisere til samtlige ansatte i Skatteetaten samtidig, hopper han over noen ledd i den strategiske «hviskeleken», hvor man risikerer at informasjonen forandrer seg, jo flere ledd den går gjennom. Han unngår at informasjonen tolkes i flere ledd nedover i organisasjonen når han henvender seg direkte til hver enkelt medarbeider.
- Han inkluderer og involverer alle ansatte i Skatteetaten i den nye strategiprosessen, noe som i beste fall bidrar til å skape økt engasjement i organisasjonen. Effekten blir, ideelt sett, at han samler og inspirerer hele organisasjonen samtidig.

Hvis vi nå skjeler mot teoriene om transformasjonsledelse, kan det se ut til at Skattedirektøren jobber med å skjerpe sine ansattes oppmerksomhet om hensikten og visjonen de arbeider mot, og på denne måten skaper en situasjon der de ansatte føler begeistring og interesse for felles mål. Han berører spesielt elementene inspirerende motivasjon og idealisert påvirkning/ innflytelse gjennom sine valg av kommunikasjonsform og- kanal (Thorsvik & Jakobsen, 2011).

4.2 Hvordan er bevisstheten rundt strategiene og strategiprosesser på ulike nivåer i Skatt nord?

Å undersøke bevisstheten rundt strategier og strategiske prosesser åpnet, slik vi ser det, for et innblikk av mer autentisk art idet vi gikk mer operasjonelt til verks i spørsmålstillingene våre. Her så vi for oss at både det som ble sagt og det som ikke ble sagt i intervjuene, kunne være interessante funn. Spørsmålene som var knyttet til bevissthet rundt strategier og strategiprosesser ble enten stilt som direkte spørsmål til respondentene, eller i spørsmål hvor kunnskap om og kjennskap til strategier var en forutsetning for å kunne gi relevante svar.

På leder- og mellomledernivå syntes vi det var interessant både å få noen betraktninger rundt hvordan de trodde kunnskapene om strategiene var på nivåene under eget nivå, samt hvorvidt de mente at kunnskap om strategier er en forutsetning for å kunne gjøre en god jobb i Skatt Nord.

På medarbeidernivå var vi interessert i å få et inntrykk av kunnskapene om strategier i organisasjonen, herunder hvordan strategibegrepet ble tolket. Vi var også nysgjerrige på hvilke betraktninger medarbeiderne hadde om strategiene i organisasjonen, og om de opplevde at disse angikk dem.

Ikke minst var vi nysgjerrige på hvorvidt betraktningene på de ulike nivåene samsvarte med hverandre, og dessuten hvilke tolkninger av strategibegrepet som ble lagt til grunn for hvordan de ulike respondentene svarte.

4.2.1 Presentasjon av funn

I samtalene med respondentene, registrerte vi både sammenfallende og konkurrerende utsagn når det gjelder bevissthet rundt strategier- både på samme organisasjonsnivå, og mellom de ulike nivåene.

Medarbeidernivå

På medarbeidernivået registrerte vi at strategibegrepet ble tolket ulikt, og nok også i noen tilfeller blandet sammen med mål- og visjonsformuleringer. I disse tilfellene ble strategiene omtalt i mindre flatterende vendinger, som for eksempel «store ord» og «svada». Noen hevdet at det var liten sammenheng mellom etatens strategier og arbeidshverdagen, mens andre var entydige på at etatstrategiene påvirket arbeidsdagen deres direkte. Andre igjen presiserte at de kun tok hensyn til de strategiene som de mente var relevante for deres arbeidshverdag. I de tilfellene hvor respondentene fremstod som litt usikre på hva og hvor etatstrategiene fantes, ble gjerne dårlig tid, «informasjonsjungel» og mer presserende arbeidsoppgaver brukt som forklaring på at dette ikke ble prioritert.

En medarbeider mente det var samsvar mellom strategiene og arbeidsoppgavene, men presiserte samtidig at arbeidsoppgavene- ikke strategiene- var i fokus i arbeidshverdagen.

Mellomledernivå

På dette nivået var det stort sett enighet om at det var samsvar mellom de overordnede strategiene og arbeidsoppgavene. Det ble sagt at strategiene ble brukt aktivt- kanskje ikke hver dag, men spesielt ved stopp- punkter, for å påse at strategiene ble fulgt. Samtidig nevnte flere at det kunne være mange ulike strategier å forholde seg til. En av mellomlederne sa det slik:

- *Enkelte ganger føler jeg det er ganske fjernt fra arbeidshverdagen. Det er et stort arbeidspress. Jo større strategiene er og lengre fram i tid de er, jo vanskeligere er det å ta de ned og vite hva de skal brukes til nå (...) men noen ting er her og nå og lettere å forholde seg til.*

Denne mellomlederen uttrykker at det kan være et misforhold mellom strategiene og arbeidshverdagen. Ut fra det som sies, kan det se ut som at det er konsernstrategiene som fremstår som fjerne og vanskelige å konkretisere, men at det blir enklere å forholde seg til forretningsstrategier og funksjonelle strategier.

En annen mellomleder pekte på kompleksiteten og «strategimangfoldet» i organisasjonen:

- *Det er en stor etat, det er mye strategier, strategiarbeid og planverk. Nå er det mye fokus på det nye fremtidsbildet og det er mange strategier i forhold til dette. Det er litt uhåndterlig og svevende. Men det er også mye regionalt, på lavere nivå. Det er komplekst. Jeg prøver å få satt meg inn i alt. Det tar lang tid.*

Denne mellomlederen uttrykker også at det er de ulike strategiske nivå- med tilhørende strategier- det siktes til, og at det er mest overkommelig å forholde seg til mer funksjonelle strategier enn de mer overordnede.

Jobben med å operasjonalisere strategiene- eller «knekke det ned på et operativt nivå», som en av mellomlederne formulerte det- ble også trukket fram, presisert og gjentatt av flere mellomledere. Mange var opptatt av egen rolle når det gjaldt implementering av strategiene, og følte et spesielt ansvar for å sette strategiene ut i livet. Blant mellomlederne eksisterte det ulike grader av forventninger når det gjaldt medarbeidernes kunnskaper om strategiene. En av mellomlederne var forholdsvis trygg på at etatstrategiene var velkjente blant hennes medarbeidere og mente følgende:

- *Jeg tar det som ei forutsetning at medarbeiderne har kjennskap og et forhold til etatstrategiene. På ulike nivå, vel å merke.*

I dette utsagnet ligger det en nokså tydelig uttalt forventning om at medarbeiderne kjenner og forholder seg til etatstrategiene, samtidig som det åpnes for at strategien skal forstås i en mer avdelingsfunksjonell kontekst.

En annen mellomleder uttrykte ikke de samme forventningene til kunnskap om strategier blant medarbeiderne, og var mer opptatt av aktive bidrag når strategiene var tema:

- *Jeg tør påstå at de ikke er og nileser strategiene. Jeg forventer ikke at de skal kunne disse, men jeg forventer at de skal være med i prosessene og at de der og da er med og påvirker, men de trenger ikke huske strategiene. Det som er viktig, er at de gjør arbeidsoppgavene i tråd med vår virksomhetsplan.*

Denne mellomlederen har mer moderate forventninger til kunnskap og kjennskap til strategiene i arbeidshverdagen til medarbeiderne, så lenge de praktiske handlingene er knyttet opp mot virksomhetsplanen.

Regionledelsen

I regionledelsen var man også opptatt av at kjennskap til strategier var en forutsetning for å kunne bidra og gjøre en god jobb i Skatt Nord. Samtidig var flere av respondentene inne på at strategiarbeidet ofte var et ledelsesverktøy, og at den konkrete kjennskapen til strategiene ikke alltid var det viktigste, så lenge man likevel- bevisst eller ubevisst- jobbet etter den. En i regionledelsen sa det slik:

- *Enn så lenge, er nok strategiene vesentlig mer kjent på ledernivå enn på medarbeidernivå. Og sånn tenker jeg at det vil være i tida som kommer også. Samtidig tror jeg medarbeiderne våre vil se at oppgaveporteføljen blir endret, og at man kan gå inn i strategiene og se hvorfor.*

Denne respondenten uttrykker at medarbeiderne nok har mindre kunnskaper om strategier enn ledere, men at medarbeidere som måtte være usikre på om de jobber etter Skatt nords strategier, vil kunne få dette bekreftet ved å sette seg inn i strategidokumentene.

En annen regionleder var opptatt av rollene på de ulike nivåene i Skatt Nord, og mente det var naturlig at bevisstheten rundt strategiene i organisasjonen varierte:

- *Jeg tror det er en forskjell i rollene, og jeg tror det er riktig også. Vi forholder oss til strategier på ulik måte. Jeg forholder meg til strategiene som strategier, mens de ansatte skal forholde seg til de handlingene de gjør i hverdagen. Vår jobb i lederkorpset er å sørge for at sammenhengen mellom strategier og handlinger er der ... Ansatte kan nok være mer ubevisste at de agerer i henhold til noen strategier, og sånn tenker jeg at det må være. Det er regionledelsen som skal «bekymre» seg for strategiene.*

I denne uttalelsen «fritar» respondenten medarbeiderne fra ansvaret med å sette seg inn i organisasjonens strategier, viser til at man har ulike roller på de ulike nivåene, og uttrykker at de praktiske handlingene- ikke bevisstheten- er det mest essensielle på medarbeidernivået.

4.2.2 Tolkning av funn

Vi registrerte at det lå en viss forventning hos flere ledere på mellom- og toppnivå om at strategiene skulle være kjent blant alle medarbeiderne i Skatt nord. Det var også nokså bred enighet fra ledernivå om at det, uavhengig av bevisstheten, ble jobbet etter strategiene til Skatt nord- på medarbeidernivå.

Blant medarbeiderne hersket det noe usikkerhet omkring hvilke overordnede strategier som fantes i organisasjonen og hvor disse befant seg. Samtidig registrerte vi en del konkurrerende utsagn og holdninger til bevissthet rundt strategier. Dette gjør det vanskelig å tolke utsagnene fra respondentene veldig entydig, bortsett fra det faktum at vi registrerte at tolkningene av strategibegrepet var ulike.

4.2.3 Drøfting av bevisstheten rundt strategiene og strategiprosesser i Skatt nord

Vi velger å åpne drøftingen av dette forskningsspørsmålet med to uttalelser fra respondentene. Den ene uttalelsen kommer fra en i regionledelsen, som uttaler seg om sine forventninger når det gjelder de ansattes kunnskap om strategiene i Skatt nord.

- *Jeg tror det er vanskelig å gjøre en god jobb uten å kjenne strategisk innretning minst to nivåer opp fra det nivået du selv er på. Jeg har som prinsipp at du skal kjenne til strategier to nivåer opp for å kunne bidra.*

Denne respondenten sier at kunnskap om strategi er avgjørende for at man skal kunne bidra i organisasjonen. Uttalelsen uttrykker dessuten en klar forventning til at man ikke bare bør kjenne til strategien som er direkte relevant for den enkelte medarbeider, men også til nivåene over der en selv befinner seg.

Den andre uttalelsen kommer fra en av medarbeiderne, som tilkjenner noe usikkerhet når han blir spurt om hvor strategidokumentene til Skatt nord befinner seg.

- *De strategiske dokumentene ligger i Elark. Om det heter strategi, prosess eller planprosess ... Planprosess ja. Der er det.*

Denne uttalelsen vitner om usikkerhet når det gjelder hvor strategidokumentene til Skatt nord befinner seg, noe som igjen kan være en indikasjon på at strategiene ikke brukes aktivt i arbeidshverdagen.

Disse to uttalelsene illustrerer godt at det verserer ulike grader av bevissthet rundt strategier i Skatt nord. Grovt sett- og som vi har vært inne på tidligere- har medarbeiderne i hovedsak et praktisk perspektiv på strategiene i etaten. De forholder seg til de konkrete arbeidsoppgavene i hverdagen, og skjeler bare unntaksvis til etatens ulike strategier. Og selv om det fra deler av mellomledelsen eksisterer noen forventninger om at medarbeiderne skal og må være bevisst strategiene i organisasjonen, virker det som at det blant regionlederne er en viss aksept for at det er slik:

- *Jeg tror ikke, hvis du går rundt og spør den enkelte medarbeider, at alle kan svare på hva vi har hevet opp som de retningsgivende strategiene. Mange vil nok jobbe etter strategiene uten å vite om det fordi beslutningene er tatt på et høyere nivå. De jobber definitivt strategisk, fordi de jobber etter det som har blitt bestemt.*

Denne respondenten fra regionledelsen mener altså at det går an å jobbe strategisk uten å være det bevisst, så lenge en jobber etter en instruks fra et høyere nivå i organisasjonen.

Selv om noe var sammenfallende, opplevde vi ofte at svarene fra respondentene var fundert på ulike tolkninger av strategibegrepet. Fra deler av regionledelsen fikk vi høre at Skatt nord ikke hadde noen egne strategier, men kun var en operativ enhet, med Skattedirektoratet som strategisk nivå. Dette er et tolkningsspørsmål som fordrer at man ser på strategier utelukkende gjennom det Henry Mintzberg kaller plan- perspektivet. Man kan nok også kjenne igjen en slik tolkning ved å se strategifaget i et historisk perspektiv, hvor planene kanskje var mer statiske (Roos, Von Krogh, & Roos, 2005).

Det man kan være enig om, er at det ikke utvikles konsernstrategier i Skatt nord, og det er nok disse strategiene- som for Skatt nord sin del vil være Skattedirektoratets strategier- det henvises til når deler av regionledelsen sier at Skatt nord ikke lager egne strategier. Samtidig er det viktig å presisere at det, i alle fall fra et teoretisk perspektiv, ikke utelukkende jobbes med operasjonalisering av strategier i Skatt Nord. Det er all grunn til å tro at det utvikles både forretningsstrategier og funksjonelle strategier i Skatt nord- avhengig av hvilke nivåer i organisasjonen en befinner seg på.

Forretningsstrategiene kan vi se på som de overordnede strategiene for Skatt nord, deriblant virksomhetsplaner, innsatsplaner og kompetanseplaner. Disse planene bygger på konsernstrategiene til Skatteetaten, men de utvikles og gjennomføres i sin helhet regionalt. Det vil si at planene korrigeres og justeres fortløpende, slik Mintzberg beskriver det i artikkelen «Crafting strategy» (Mintzberg, 1987).

De funksjonelle strategiene finner vi på avdelingsnivå, og helt ned på medarbeidernivå. For en mellomleder handler det om hvordan man, gjennom ulike strategiske disposisjoner og riktig type kommunikasjon, får de ansatte på sin avdeling til å gå i ønsket retning- altså i tråd med de regionale strategiene. En medarbeider vil jobbe ut fra de retningslinjene som er gitt fra mellomleder, hvilket ble understreket i mange av intervjuene på medarbeidernivå i vår undersøkelse.

Det må også presiseres at vi ikke bare opplevde at strategibegrepet ble tolket ulikt på ulike nivåer, men også ulikt internt på alle nivåer. Mens Skatt nord i noen deler av regionledelsen ble omtalt

som en ren operativ enhet, var andre respondenter innom flere av Mintzbergs perspektiver. Utfordringer langs aksene plan- pattern ble spesielt nevnt, noe følgende uttalelse illustrerer:

- *Jeg tenker strategi og målkart, og ikke minst hvordan få til sammenhengen mellom målkartet vårt, som har et to-treårsperspektiv, de overordnede strategiene og de daglige handlingene. Det er der jeg mener de store, store utfordringene ligger.*

Her henviser regionledelsen til problematikken rundt plan og praksis.

Generelt sett- og naturlig nok- var det altså på de øverste ledernivåene at vi fant respondentene som virket å ha best kjennskap til og kunnskap om strategibegrepet. I regionledelsen var man imidlertid også bevisst at det kunne finnes ulike tolkninger av strategibegrepet i organisasjonen.

- *I forhold til å tenke strategi er vi ganske langt fremme i Skatteetaten. Vi har et ganske bevisst bilde på hva strategier er, men det kan være en blanding av begrepene strategier og mål.*

Det denne respondenten peker på, mener vi også å ha sett. Noen respondenter var innom en tolkning av strategibegrepet som gikk mer i retning mål- og visjonsformuleringer (Roos, Von Krogh, & Roos, 2005). I et slikt lys ble strategiene ofte omtalt i negative vendinger, og beskrevet som lite anvendelige i arbeidshverdagen. Vi tror at disse respondentene- som ofte befant seg på medarbeidernivå- hadde de overordnede konsernstrategiene i tankene når de uttalte seg om strategier. Dette kan være en indikasjon på at man har vært for lite tydelig i prosessene med de funksjonelle strategiene, slik at det ikke fremgår tydelig for den enkelte medarbeider at det er strategiene som legger føringene for arbeidshverdagen.

Det er ikke rart at de ulike respondentene legger ulike tolkninger av strategibegrepet til grunn når de, etter beste evne, svarer på spørsmål knyttet til et så vidt begrep som strategi. Hvorvidt det er gunstig for Skatt Nord, er et annet spørsmål. Men- som en av respondentene i regionledelsen er inne på her- det å ha en felles forståelse for hva man, i en organisasjon, legger i strategibegrepet, kunne nok være hensiktsmessig:

- *For det første, må du forstå hva strategi er. Så må det eksistere et felles vokabular og en felles forståelse for hva du ønsker å oppnå med strategien.*

Denne respondenten gir uttrykk for at en felles forståelse av strategibegrepet kan være en viktig forutsetning for å lykkes med strategiprosesser. Dette temaet skal vi se nærmere på i delen som omhandler kritiske faktorer i strategiprosesser.

4.3 Blir strategier endret eller korrigert og i så fall hvorfor?

Tidligere i oppgaven har vi presentert Henry Mintzbergs tanker rundt «Crafting strategy», hvor han legger særlig vekt på at strategiprosessen ikke er statisk, men at korrigeringer og endringer er en naturlig del av den. Vi er inspirert av Mintzbergs tanker, og har derfor også hatt fokus på dynamikken som er beskrevet i denne artikkelen. Han har en interessant tolkning av hvordan strategiprosesser foregår, der han sammenligner strategiarbeidet med hvordan en pottemaker jobber.

Når det gjelder dette forskningsspørsmålet, ønsker vi å gi en framstilling av hvordan man jobber med endringer og korrigeringer av strategier i Skatt nord. Vi vil også se på hvordan de ansatte forholder seg til slike eventuelle endringer og korrigeringer, samt om respondentene har noen tanker rundt prosessene som medfører endringer.

For å finne ut mer om denne delen av strategiprosessen stilte vi blant annet spørsmål relatert til endringsrutiner; herunder hvordan rutinene var for tilbakemeldinger, samt hvordan- eller om-tilbakemeldinger endte i at strategier ble korrigert.

4.3.1 Presentasjon av funn

Det er noe konkurrerende oppfatninger blant respondentene på de ulike nivåene i Skatt nord når det gjelder prosessene rundt endringer og korrigeringer av strategier, men også en del likheter i fremstillingene.

Medarbeiderne

Mange av uttalelsene til medarbeiderne peker i retning av at det kan være vanskelig å påvirke de overordnede strategiene. En av medarbeiderne sier i denne sammenheng:

- *Jeg kan ikke påvirke strategiene på noe vis. De fleste føler at dette er noe skattedirektoratet syr sammen.*

Som det kommer fram i uttalelsen fra denne medarbeideren føler han at han og andre medarbeidere har liten påvirkning på de overordnede strategiene.

Mange av medarbeiderne gir uttrykk for at Skatteetaten er en tungrodd organisasjon. Det skal mye til for å gjøre endringer. Noen sier de blir hørt, men det skjer lite endringer på innspill fra dem. To av medarbeiderne sier i denne sammenheng:

- *Jeg kan ikke påvirke strategiene. Jeg gir av og til mine tilbakemeldinger, men jeg vet ikke hva som skjer med disse.*
- *Jeg kan ikke i stor grad påvirke strategiene. Det er ledergruppen som gjør dette. Innspillene mine blir ikke hensynstatt verken sentralt eller regionalt.*

Disse medarbeiderne uttrykker at de har lite påvirkningskraft.

Det er flere som uttrykker at de blir lite invitert med i prosesser der det jobbes med strategiarbeid. Samtidig kommer det frem at andre har opplevd at det har kommet endringer når det gjelder arbeidsoppgaver, etter tilbakemeldinger. En av medarbeiderne beskriver det slik:

- *Dersom det er endringsbehov diskuterer vi. Ikke på overordnet. Her er jeg ikke med på prosessen. Det er avdelingsdirektørene som har denne delen. Lenger ned i organisasjonen har jeg mer muntlig diskusjon rundt instruksjer og oppgaver. Min mening har da betydning. Jeg tas med på arbeidet og har ikke noe negativt å si rundt dette.*

Her ser vi at det, ifølge denne medarbeideren, gjøres endringer og korrigeringer regionalt etter at det har vært gitt tilbakemeldinger til nærmeste leder.

En annen nevner spesielt at arbeid med LEAN har resultert i endringer. En annen nevner at avdelingen medarbeideren jobber på har brukt SWOT for å kartlegge fremtidsbildet og for å finne ut hvordan de skulle organisere seg.

Mellomlederne

Det kommer fram i intervjuene av mellomlederne at det er sjelden at de overordnede strategiene som kommer fra Skatteetaten sentralt blir endret. Ingen av mellomlederne kunne si noe om de var

endret de siste årene. Noen trodde at de overordnede strategiene var videreført fra forrige strategiperiode til inneværende.

Som nevnt tidligere, sier mellomlederne stort sett at deres bidrag i strategiprosessen er å sørge for at de overordnede strategiene blir ”trukket ned” og operasjonalisert på et lavere nivå, for eksempel i form av arbeidsplaner. Disse arbeidsplanene er ikke direkte formulert eller definert som strategier, men de bygger på et fundament fra de overordnede strategiene. Denne rutinen gjentar seg i forbindelse med eventuelle endringer og korrigeringer, ifølge mellomlederne: På dette nivået kommer endringene ofte i form av styringsbrev fra skatteetaten og som justeringer gjort på lavere nivå.

Ved endringer av de overordnede strategiene sier flere av mellomlederne at de har en noe begrenset rolle. De kan komme med meninger og innspill, og de føler også at de blir lyttet til. En av mellomlederne sier i denne sammenheng at:

- *Det er ikke alt som kommer igjennom fordi min stemme er en liten del av en større sammenheng.*

Denne mellomlederen gir uttrykk for å ha liten påvirkningskraft på strategien, og at dette skyldes størrelsen på organisasjonen.

De fleste på dette nivået er tydelige på at deres hovedoppgave når det gjelder endringer i de overordnede strategiene, er å videreformidle informasjonen om endringer og sette endringene ut i livet.

På et lavere nivå, slik som avdelingsnivå, mener flere mellomledere at de har en klart større rolle i endringsarbeidet. Her, på det operative nivået, gjøres det en god del endringer og justeringer underveis i arbeidet. Disse blir gjort fortløpende. Endringene her blir ofte gjort som følge av innspill som kommer ovenfra (regionledelse og direktoratet), men mest etter innspill som kommer fra medarbeiderne.

Innspill til endringer på et lavere nivå kommer direkte fra medarbeiderne, fra teamarbeid, LEAN og andre prosjekter som det jobbes med på avdelingsnivå. De fleste av disse tilbakemeldingene blir tatt hånd om på avdelingsnivå, mens noen blir sendt lengre opp i systemet.

Noen ganger, dersom det er behov for det, blir det gjort analyser og det blir sett på ytre faktorer som skaper et endringsbehov.

Regionledelsen

Det er ulik oppfatning i regionledelsen om strategiene blir endret og korrigert. Videre er det ulik oppfatning av i hvor stor grad dette gjøres og på hvilken måte.

Når det gjelder endringer og korrigeringer av strategier på regionalt nivå, sier en av regionlederne:

- *Strategiene blir tatt opp hvert år for å se om fremtidsbildet er det samme nå som tidligere. Deretter blir det å oppdatere strategiene og se om vi må endre, gjøre justeringer eller endre kurs eller ikke.*

Det regionlederen sier, er at det jobbes kontinuerlig med strategiene hvert år og at det gjøres endringer underveis hvis det er behov for dette.

En annen i regionledelsen har en litt annen oppfatning av hvordan det jobbes, og sier:

- *Det er ikke noen rutiner for endringer. Det er tendens at man endrer strategiene for sjelden. Når det er gått fem år, så begynner man å jobbe med nye strategier. Strategiene blir ikke endret ofte.*

Denne regionlederen mener at strategiene kanskje blir endret for sjeldent.

Det kommer også fram i intervjuene at ingen fra regionledelsen kan huske de overordnede strategiene er blitt endret. Her skiller det mellom de overordnede strategiene i Skatteetaten og strategiene på lavere nivå. Her kan regionledelsen gjøre endringer på prioriteringene ut i fra tilbakemeldinger fra underavdelinger. I regionledelsen er det delte syn på hva slags tilbakemeldinger som kommer fra medarbeiderne, og hvorvidt dette er avgjørende for eventuelle korrigeringer av strategiene.

En av regionlederne sier i denne sammenhengen:

- *Det kommer hver dag tilbakemeldinger på utfordringer som fotfolket kjenner på hver dag, og selv om mine medarbeidere ikke hadde sagt noe, så ville vi allikevel ha kjent på de utfordringene.*

Her hevder regionlederen at behov for endringer vil bli oppdaget, uavhengig av om tilbakemeldingene kommer direkte fra medarbeiderne eller mellomlederne i hierarkiet- eller fra andre steder.

En annen gir uttrykk for at det kanskje ikke er naturlig å involvere medarbeiderne for mye. Han sier i denne sammenhengen:

- *Medarbeiderne er ikke så opptatte av strategier eller strategiprosesser. De er opptatte av det konkrete de holder på med. Veldig ofte er det slik at strategiene ligger så langt utenfor det som de er interessert i, så du får ikke så mye tilbakemeldinger på strategiene- jeg tror jeg vil si ingen.*

Denne regionlederen hevder at strategi ikke er noe arbeiderne på et lavere nivå trenger ha noen inngående kunnskap om, men det viktigst for dem er å fokusere på deres arbeid.

4.3.2 Tolkning av funn

Når det gjelder de overordnede strategiene, er de fleste av respondentene enige om at de har liten påvirkningskraft hva angår endringer og korrigeringer, uansett nivå. Det kommer også fram at de overordnede strategiene i Skatteetaten sjelden endres.

På et lavere nivå hevdes det at medarbeiderne har noe, men begrenset påvirkningskraft.

Mellomlederne og regionlederne uttrykker at de har stor påvirkningskraft på strategiene på dette nivået. På dette nivået er det ingen definerte strategier, men arbeidsplaner som er laget med utgangspunkt i de overordnede strategiene.

Det viser seg altså at det er ulike og til dels konkurrerende oppfatninger blant respondentene på de ulike nivåene i Skatt nord når det gjelder prosessene rundt endringer og korrigeringer av strategier.

4.3.3 Drøfting om strategier endres eller korrigeres, og i så fall hvorfor

I artikkelen «Crafting Strategy» (Mintzberg, 1987) retter Mintzberg i hovedsak fokus mot perspektivene plan og mønster i strategiprosessen. Plan vil være den opprinnelige planen for strategi og mønster vil være den realiserte strategien som får påvirkninger fra de strategiene som er urealisert og de strategiene som er fremvoksende. Mintzberg bruker en pottemaker i sitt eksempel når han bygger tesen om hvordan effektive strategier utformes og utvikles.

Det vi ønsker å se på i denne sammenheng er om strategiene blir endret eller korrigert og hvorfor de eventuelt gjør det. Når det kommer til hvorfor strategiene eventuelt blir endret, ønsker vi også å se på hvor endringsbehovet og tilbakemeldingene kommer fra.

Respondentene på alle tre nivåene oppfatter at de overordnede skrevne strategiene i Skatteetaten ikke blir forandret ofte, men at de fremstår som statiske. Disse strategiene blir utformet av Skattedirektoratet. Strategiene er laget for en avgrenset periode, men blir ofte videreført når perioden er ferdig. Det eneste som blir endret er styringsdokumentene, som bygger på disse overordnede strategiene- og som blir distribuert videre til Skatt nord. I en slik sammenheng blir ikke strategien fulgt opp i tråd med Mintzbergs artikkel, hvor dynamiske prosesser er sentralt.

Flere av respondentene sier imidlertid at de overordnede strategiene blir trukket ned og operasjonalisert på et lavere nivå. Her blir strategiene satt ut i arbeidsplaner. Disse arbeidsplanene er ikke formulert som strategier, men de bygger på et fundament fra de overordnede strategiene. På dette nivået blir det gjort en god del endringer og justeringer underveis, dette blant annet på bakgrunn i en risiko for manglende måloppnåelse. Endringene her blir gjort både på bakgrunn av innspill ovenfra (Skattedirektoratet og regionledelse), og på innspill fra medarbeiderne og mellomledere. Flere av medarbeiderne føler at de blir hørt, men bare et fåtall av dem tenker at endringer i strategiene på et lavere nivå har kommet som et resultat

av tilbakemeldinger fra dem. På regionledelsesnivå føler flere av lederne at de kan gjøre endringer underveis. Dette gjøres ved å foreta endringer av prioriteringer ut fra tilbakemeldinger fra underavdelinger. Likevel hevdes det, i regionledelsen, at endringsbehov på lavere nivåer i organisasjonen vil fanges opp, uavhengig av om det kommer tilbakemeldinger eller ikke. Denne påstanden fordrer at de lavere nivåene holdes under oppsikt for å fange opp endringsbehov, dersom man ikke åpner opp for «top down- bottom up» - ledelse. Om man ønsker at medarbeiderne skal oppleve en større grad av eieforhold og mulighet til å påvirke i strategiprosessene, bør man kanskje vurdere om det er nødvendig å lukke prosessene, hvis man like gjerne kunne brukt medarbeiderne direkte som referansegrunnlag for endringsbehov- og således også gi medarbeiderne denne opplevelsen av medbestemmelse.

På dette nivået kan man diskutere om man jobber med strategiprosesser eller om det er arbeidsplaner man jobber med. Hvis man legger til grunn at det er strategiprosesser som det jobbes med på dette nivået, som også flere av lederne legger til grunn, kan det se ut som om det i Skatt nord finnes likhetstrekk med prosessen Mintzberg beskriver i sin artikkel. Her endres strategien underveis etter tilbakemeldinger fra ulike nivåer. Hvis det oppstår problemer eller det er et endringsbehov, gjør lederne endringer og korrigeringer underveis, akkurat som pottemakeren i Mintzberg artikkel. I denne artikkelen er et av poengene at pottemakeren gjør endringer og justeringer underveis hvis hun ikke når målene sine, slik at målene kan bli nådd.

Når det gjelder spørsmålene knyttet til endringer og korrigeringer av strategier, la vi merke til at svarene var fundert på ulike tolkninger av strategibegrepet- slik vi også har vist til i drøftingen av forskningsspørsmålet om bevissthet rundt strategier. Dette er nok en av årsakene til at vi delvis har fått uttalelser som ikke samsvarer med hverandre. Når vi derimot tonet ned de direkte spørsmålene relatert til strategi, la vi merke til at respondentene- jevnt over- hadde beskrivelser av hvordan de arbeidet som stemmer godt overens med Mintzbergs tanker om «Crafting strategy».

4.4 Hvilke kritiske faktorer kan virke inn på strategiprosessene?

Vi ønsket i denne delen av oppgaven å se nærmere på hva som kunne være kritiske faktorer i strategiprosessene, og prøvde å få informasjon om dette gjennom to ulike fremgangsmåter. For det første, ba vi respondentene fortelle om vellykkede og ikke vellykkede strategiprosesser i organisasjonen, og hva de trodde var årsaken til at prosessen ble vellykket eller ikke. På denne måten håpet vi å få noen praktiske tilnærminger til spørsmålene rundt suksessfaktorer, som igjen kunne utledes til mer spesifikke svar om kritiske faktorer i forbindelse med strategiprosesser. For det andre, ba vi respondentene gi et nokså konkret svar på hva de, på mer generelt grunnlag, mente var de viktigste forutsetningene for å lykkes med strategiprosesser.

Vi ønsket også å se om det var samsvar og sammenheng mellom det de ulike respondentene svarte på de ulike nivåene, eller om ulike faktorer ble vektlagt.

4.4.1 Presentasjon av funn

Når det gjelder hvilke kritiske faktorer som kan virke inn på strategiprosesser, la vi merke til at respondentene på de ulike nivåene til en viss grad vektla ulike faktorer.

Medarbeiderne

Mange av medarbeiderne mener at en viktig faktor for å lykkes med strategiske prosesser, er å involvere de som er i front i de strategiske prosessene. I dag uttrykker noen av medarbeiderne at strategiprosessene bare går ovenfra og ned, og at medbestemmelse er fraværende. En av medarbeiderne sier i denne sammenhengen:

- *En del strategier bør formuleres fra fronten av organisasjonen for at vi skal kunne kjenne oss igjen i det som sies. Det går nå feil vei. Det går kun ovenfra og ned.*

Medarbeideren sier her at de som jobber i fronten tas for lite med i strategiprosessene og han uttrykker at strategiene i dag bare kommer ovenfra.

Det er flere som sier at kommunikasjonen og informasjonen er viktig. Engasjement fra lederne ses på som viktig, de må følge opp medarbeiderne for å lykkes med prosessene. En av

medarbeiderne mener at organisasjonen er for tungrodd og at nærmeste leder har for lite tyngde til å få gjennomført endringer.

Det kommer dessuten fram at Skatteetaten, i forbindelse med en tidligere strategiprosess, tok i bruk noe de kalte «jaktlag». Her ble medarbeidere og ledere invitert inn for å bidra med innspill i starten av strategiprosessen. Det var åpnet for at alle som ønsket det, kunne bidra.

Mellomlederne

Flere av mellomlederne uttrykker at noen av de viktigste faktorene for å lykkes med strategiprosesser er involvering, informasjon og kommunikasjon. Flere nevner spesielt kommunikasjon som en viktig faktor.

Som eksempel på en prosess som har vært vellykket, nevner flere av mellomlederne måten Skattedirektøren har jobbet med strategier har vært god. To av respondentene trekker fram starten på den forestående strategiprosessen i Skatteetaten som vellykket:

- *Den prosessen som den nye skattedirektøren har satt i gang har vært veldig god. Han har involvert bredt og det har skapt oppslutning og man har blitt inspirert.*
- *Den nye direktøren i Skatteetaten har gjort en god jobb i forhold til kommunikasjon. Han kjører ofte videomøter over hele landet for å kommunisere ut planen videre.*

Mellomlederne hevder at involveringen og kommunikasjonsflyten har vært bra, og at dette har gitt økt oppslutning og inspirasjon.

Noen av mellomlederne sier at de blir for sterkt styrt fra sentralt hold, og at organisasjonen er moden for omorganisering. Flere av mellomlederne reflekterer over hvor tilbakemeldingene i strategiprosesser burde komme fra- topp eller bunn.

Regionledelsen

På vår oppfordring om å fortelle om en vellykket strategiprosess, trakk en i regionledelsen frem den forrige, omfattende strategiprosessen i Skatteetaten som god- men først og fremst i de første fasene-, og sier i denne sammenheng:

- *Det var gjort et veldig godt forarbeid i foregående strategiprosess. Man jobbet mye med å formulere strategier som var forståelige. Men vi glapp når det kom til å omsette dette til konkrete handlinger, hvor det liksom ble en egen form for implementeringsplan. Jeg tenker at det blir feil. Jeg tenker at strategiene må implementeres gjennom «gjøringa» hvert år.*

Regionlederen sier her at strategiene ble planlagt godt, med at implementeringen ikke ble vellykket. Samme regionleder mente at organisasjonen hadde tatt læring av denne erfaringen og sier videre:

- *Det som nå er i ferd med å skje, som jeg synes er veldig bra, er at nå planlegger vi strategiene hvert år. Nå er vi i mye større grad bevisst koblinga når det gjelder å omsette strategier til handlinger og vice versa.*

Denne lille «fortellingen» ble avsluttet med følgende refleksjon fra samme respondent:

- *Jeg vet ikke om jeg har vært med i noen prosesser som har vært ekstremt vellykket på hele den veien! Og så er det kanskje sånn at det er ikke noe poeng heller? Kanskje er litt av poenget at du har den beredskapen, den tenkinga, inne, og så må du rett og slett justere underveis.*

Det understrekes her at det er viktig å ha fokus på strategiene, og jobbe med disse kontinuerlig. Det holder ikke å planlegge godt hvis strategiprosessen ikke følges opp etter planleggingen.

I regionledelsen er man nokså samstemte i at implementering er sentralt. En i regionledelsen sier:

- *Implementering er definitivt den mest kritiske fasen i en strategiprosess. Ledelsen må eie resultatet av strategiprosessen og være omforent om at dette er riktig retning. Så må dette forklares på en måte som gjør at alle medarbeiderne synes dette er lurt. Det er så enkelt- og så vanskelig.*

Implementering blir altså sett på som veldig viktig for å lykkes med en strategi.

4.4.2 Tolkning av funn

Det er ulike meninger i Skatt Nord om hva som er de viktigste faktorene for å lykkes med strategiprosesser. Flere av medarbeiderne sier at de viktigste faktorene er at de som er i front tas med i de strategiske prosessene. Det er flere som mener at kommunikasjon og informasjon er

viktig. Fra mellomlederne kommer det fram at involvering, informasjon og kommunikasjon er viktig. Regionledelsen har ulike meninger om hva som er viktige faktorer, men de er samstemte i at å lykkes implementering av strategiene blir sett på som en kritisk faktor for å lykkes med strategiprosessene.

Det kan se ut til at nivå i organisasjonen kan ha betydning for hva som vektlegges som kritisk faktor. Samtidig observerer vi samsvar i uttalelsene på flere nivåer når det gjelder den brede positive omtalen av Skattedirektørens måte å kommunisere på.

4.4.3 Drøfting av hvilke kritiske faktorer som kan virke inn på strategiprosessene?

I boken «Strategi- en innføring» (Roos, Von Krogh, & Roos, 2005) blir implementering av strategi sett på som en av de viktigste og vanskeligste delene av strategiprosessen. Hvis implementeringen ikke lykkes, forblir strategien bare et verdiløst papir. Viktige faktorer for å lykkes med strategiarbeid er, blant annet, å lykkes med organisering, implementering, formulering av mål, lederskap, motivasjon hos de ansatte og kommunikasjon.

På bakgrunn av svarene fra respondentene, har vi først og fremst valgt å fokusere på kommunikasjon. I følge Roos, Von Krogh og Roos er kommunikasjon viktig for å lykkes med iverksettelse av strategier. Strukturert kommunikasjon er viktig for å forsikre seg om at alle trekker i samme retning og at alle har lik forståelse, slik at det ikke oppstår misforståelser.

I følge boken «Positivt lederskap» (Johannesen & Olsen, 2008.) påvirker vår relasjon til den andre parten i kommunikasjonen hvordan vi tolker budskapet. Kvaliteten på relasjonen vil da kunne ha betydning. Hvis vi stoler på personen og har en god relasjon til denne, vil det kunne gjøre at budskapet oftere blir oppfattet positivt. Det blir også sett på som viktig at det kontinuerlig kommer tilbakemeldinger for at en kommunikasjon skal være effektiv. Hvis dette ikke skjer, vil det kunne påvirke fortolkningen av beskjeden. E-post kan være et eksempel på en kommunikasjonsform som åpner for mulig feiltolkning og redusert kvalitet av kommunikasjonen.

Vi har tidligere, i delen «strategiprosess og ledelsesform i endring», sett hvordan den nye Skattedirektøren har posisjonert seg i forbindelse med den nye strategiformuleringsprosessen i Skatteetaten, og referert til de utelukkende positive beskrivelsene av hans tilstedeværelse her. Blant annet, har vi gjengitt hvordan han kommuniserer til samtlige medarbeidere i Skatteetaten gjennom videomøter, og på den måten unngår at informasjonen siles gjennom flere ledd. Vi opplever det som naturlig å se nærmere på de strategiske valgene til Skattedirektøren med hensyn til kommunikasjonsformen- også i en kontekst hvor kritiske faktorer diskuteres. Det ser ut til at den øverste lederen i Skatteetaten er seg bevisst hvordan han ønsker å oppfattes i organisasjonen han leder, og at han har kompetanse og personlige egenskaper som gjør han i stand til å berede grunnen for vellykkede strategiprosesser. Det ser dessuten ut til at de strategiske valgene han har gjort så langt- særlig når det gjelder den direkte kommunikasjonsformen- harmonerer godt med hva respondentene i vår undersøkelse uttrykker er viktige forutsetninger for en vellykket strategiprosess. Denne direkte kommunikasjonen fører til at han blir mer synlig. Dette kan bidra til å forsterke tilliten til han, og kan medføre at de ansatte oppfatter kommunikasjonen hans som noe positivt. En slik positiv holdning til en organisasjons øverste leder, kan nok ikke undervurderes som en kritisk faktor for vellykkede strategiprosesser.

Et annet interessant moment som er kommet fram på bakgrunn av funnene, er det manglende samsvaret mellom de ulike nivåene i Skatteetaten når det gjelder hva som ses på som kritiske faktorer. På den ene siden blir kommunikasjon særlig trukket fram av medarbeiderne og mellomlederne som kritiske, mens regionlederne på den andre siden særlig trekker fram implementering. Kommunikasjon er en faktor som blir sett på som viktig under implementeringen av strategi, og en mulig forklaring på det manglende samsvaret mellom de ulike nivåene kan da være at regionlederne ser på strategiprosessen fra et mer overordnet nivå enn mellomlederne og medarbeiderne, som ser på prosessen fra et mer operativt nivå- og derfor har en avvikende oppfatning av dette. Kanskje det tilsynelatende manglende samsvaret ikke er så reelt, men at det også her er ulike måter å forstå strategibegrepet som gjør at vi får ulike svar fra de ulike nivåene? Det føles naturlig å sitere regionledelsen én gang til fordi det, i dette sitatet ikke bare snakkes om implementering- men også kommunikasjon.

- *Implementering er definitivt den mest kritiske fasen i en strategiprosess. Ledelsen må eie resultatet av strategiprosessen og være omforent om at dette er riktig retning. Så må dette*

forklares på en måte som gjør at alle medarbeiderne synes dette er lurt. Det er så enkelt- og så vanskelig.

4.5 Hvordan utarbeides og etterleves strategiene i Skatt nord, sett i stort?

For å få en overordnet forståelse av strategiprosessene i Skatt nord, har vi også valgt å se på hvordan strategiene utarbeides og etterleves i Skatt nord, sett i stort. Dette forskningsspørsmålet er et overordnet supplement til drøftingen vi har gjort i de tidligere delene av oppgaven samtidig som denne delen løfter blikket og ser overordnet på hvordan strategiprosessene fungerer i organisasjonen. Da dette forskningsspørsmålet har et mer generelt fokus på strategiprosessene og den enkelte medarbeiders forståelse av eget bidrag i forhold til strategiene, mener vi at dette kan være til hjelp for å få en overordnet forståelse av strategiprosessene.

Når det gjelder dette forskningsspørsmålet, ønsker vi å gi en deskriptiv framstilling av hvordan man jobber med strategier i Skatt nord. Vi vil også se på hvordan de ansatte forholder seg til etterlevelse, samt deres betraktninger rundt hvordan strategiprosessene skjer.

Presentasjonen av funnene og drøftingen i denne delen bygger også på den innledende fasen av intervjuene, da dette var intervjufasen som vi mener kan synliggjøre en overordnet forståelse av strategiprosessene. Funnene i denne delen baserer seg på de første to delene av intervjuene. Disse to delene viser hvordan medarbeidere og ledere ser på sin arbeidshverdag, og strategienes rolle i hverdagen, og hvordan de oppfatter at strategiene utarbeides i Skatt nord. Disse funnene vil deretter danne grunnlaget for drøftingen.

4.5.1 Presentasjon av funn

Innledningsvis i intervjuene forklarte vi oppdraget vårt, og at vi søkte å forstå strategiprosessene i Skatt nord. Vi stilte deretter et åpent spørsmål om arbeidshverdagen og kjennskap til strategiene i Skatt nord. Vi ønsket med dette at vi skulle få en innledende og mer generell innsikt i bevisstheten rundt strategiene og hvordan man lever dem ut sett i stort. Videre i begynnelsen av intervjuet kom vi inn på utarbeidelse av strategier, og hvordan bevisstheten rundt strategiene er i

Skatt nord. Vi tenkte at disse to innledende delene av intervjuet ville gi oss en forståelse av hvordan strategiene utarbeides og etterleves i Skatt nord, sett i stort.

Medarbeidere

I stort ser man at det er vanskelig å få innflytelse når det gjelder endringer av strategiene. De strategiene som er i Skatt nord speiler i stor grad sentrale strategier som er utarbeidet i Skattedirektoratet. Det er mer på operativt nivå at man kan påvirke til endringer. Når det skal bli gjort endringer i strategier og når det skal komme nye strategier, gir den enkelte medarbeider beskjed oppover i organisasjonen gjennom nærmeste leder. Mange medarbeidere opplever også at det kan være vanskelig å få gjennomført endringer. Mange opplever det som at alt skjer ovenfra og ned i organisasjonen. Dette kan skape en følelse av håpløshet når det kommer til å få endret strategiene. Noen medarbeidere føler at de tas på alvor av nærmeste leder, og at de lyttes til når det er strategiprosesser, men at endringsønsker ikke når frem lengre enn til den nærmeste lederen. Mange reagerer også på at det er innleide konsulenter som kommer som frelsere, mens de som arbeider i, og som kjenner organisasjonen innenfra ikke får noen innflytelse i prosesser. Flere saksbehandlere, som har arbeidet lenge med samme oppgaver, motsetter seg endringer og biter seg fast i sine gamle og trygge oppgaver, da Skatt nord er en så stor organisasjon at faren for å konfronteres med dette, er lav. Skatteetaten bruker nå Lean-metodikken, og medarbeidere ser at denne metodikken er nyttig i forhold til at den enkelte medarbeider ser sine bidrag til endringene som blir gjort og også ønsker å tro at de kan bidra til positive endringer.

Strategiene til Skatteetaten blir etterlevd gjennom planer som bygger på de strategiske føringene fra Skatteetaten. Flere har oversikt over hvilke strategier deres gruppe arbeider mot, men føler at Skatteetaten har for mange strategier. Noen sier at de opplever Skatteetaten som en tungrodd organisasjon som har problemer med å følge med utenfor etatens fire vegger. Dersom det er endringer i samfunnet, kommer det ofte som en overraskelse. Når det er endringer, blir det kalt inn til møter. I møtene blir så endringene kommunisert ut til medarbeiderne. Det er nærmeste leder som har ansvar for dette. Dette fører til at man kjenner mest på egen gruppes bidrag til strategiene, og ikke det store bildet. Mange er lojale til endringene, men ser ikke hvordan det rammer andre grupper. Lederens rolle er betydelig. Leder vet om mål nås, og hvordan målet skal nås. I operasjonaliseringen av strategiene mister også flere medarbeidere koblingen til strategiene

og hvilke strategier man jobber inn mot, mens det er fokus på de daglige oppgavene. Når det gjelder implementering og etterlevelse, kan «hviskeleken» - for øvrig en karakteristikk av nevnte prosess gitt av en av medarbeiderne i Skatt nord- bli brukt som et bilde på hvordan strategier etterleves.

- *Jeg opplever at vi arbeider godt med strategiene slikt jeg har oppfattet det, men om det er det ledelsen har ment har jeg ikke anelse om.*

Dette sitatet illustrerer hvordan en medarbeider beskriver denne hviskeleken. Det viser at man følger det som oppfattes, og at man ikke vet hensikten til strategiene og hvordan den skal tolkes.

Mellomledere

Utarbeidelsen av strategiene er i Skatt nord å ta ned de sentrale strategiene, og å få en forståelse av hva de betyr for det enkelte fagområde. Det utarbeides også et eget målbilde, og strategiene tas ned her til operasjonalisering. Rollen en mellomleder har i denne prosessen, er å selge videre det hovedansvaret den enkelte gruppen har fått i lys av strategiene. Arbeidet med strategiene blir da ikke å bygge noe nytt, men heller å se hvordan man kan selge inn de overskriftene Skatteetaten har kommet frem til, slik denne mellomlederen beskriver:

- *De overordnede strategiene blir da «brutt ned» til våre egne og kommer deretter inn i våre virksomhetsplaner og tiltak.*

Denne mellomlederen viser her hvordan det strategiske arbeidet utføres. Man tar konsernstrategiene og bryter dem ned til regionale og avdelingsvise planer og tiltak.

Mellomlederne har eieforhold til strategiene. De føler at noen strategier er mer relevante enn andre, men oppfatter at de knyttes mer opp mot fag. Strategiene brukes aktivt. Ikke daglig, men gjennom å ha stoppunkter og se om strategier og plandokumenter blir fulgt. Strategiene legges også til grunn når det skal foretas prioriteringer. Overflytting av ressurser påvirker mål både positivt og negativt, og det prioriteres ut fra hva som er viktigst. Det er imidlertid også kommet frem at de strategiene som er langt frem i tid blir oppfattet som vanskeligere å ta ned og se hva skal brukes til. Det er mange strategier, og det kan oppfattes som for komplekst. Stort sett er strategiprosessene vellykket, men det er krevende- enten det er på overordnet nivå, eller om det er på operativt nivå, noe denne mellomlederen uttrykker:

- *Jeg prøver å få satt meg inn i alt, men det tar lang tid.*

Denne mellomlederen setter med dette sitatet problemstillingen på dagsagendaen. Han viser til at det er en veldig stor mengde strategiske dokumenter, som det kan være en stor utfordring å få en oversikt over.

Regionledelsen

Skatt nord utarbeider ikke egne strategier. Skatt nord, som en av fem regioner, er driftsenheter som skal realisere strategiene som utarbeides av Skatteetaten. Regionene er delaktige når strategiene bygges. Ved siste strategiske utarbeidelse, var det regionledelsen i Skatt nord som bidro i selve utarbeidelsen, mens innhenting av informasjon for å kunne utarbeide strategiene ble utført av «jaktlag» som ble sammensatt av både medarbeidere og leder og fra alle regionene. De siste strategiene som ble bygd, hadde et 4-årsperspektiv, og det forventes at de neste strategiene som skal bygges også skal ha et perspektiv på 3-4 år. I den nåværende strategiprosessen har de en annen innfallsvinkel. Nå sees det på trusselbildet, og hva som truer det norske skattefundamentet i samfunnet. Denne regionlederen illustrerer med følgende sitat hvordan strategiprosessene starter:

- *I utarbeidelsen av nye strategier har vi tatt utgangspunkt i visjonen og samfunnsoppdraget vårt. Der er det veldig god sammenheng.*

Man ser mot visjon og samfunnsoppdrag for å bygge strategiene.

Med hensyn til å etterleve strategiene, settes det opp målkart for Skatt nord. Dette kartet, som har et to-treårsperspektiv, skal ha en sammenheng med de overordnede strategiene og de daglige handlingene. Regionledelsen ser også mot hvordan det tenkes strategi, og de poengterer at det kan være en begrepsforvirring i prosessene. Regionledelsen er veldig bevisste på strategiene og forholder seg daglig til den strategiske tenkningen, noe som understøttes av følgende utsagn:

- *De ansatte skal forholde seg til handlingene de gjør i hverdagene, mens lederne skal sørge for at det er en sammenheng mellom strategier og handlinger. Det har nok vært en økt bevisstgjøring blant medarbeidere på hva strategiene betyr og hva det betyr for meg.*

Regionledelsen viser med dette sitatet hva de mener om strategisk nivå, og hvilken rolle medarbeidere skal ha i utarbeidelse av strategier. Strategiarbeid blir her sett på som en lederjobb.

4.5.2 Tolkning av funn

Presentasjonen av funnene når det gjelder utvikling og etterlevelse av strategier, viser at det generelt er god kunnskap i organisasjonen hva angår strategiprosesser. Det vi har løftet frem fra presentasjonsdelen- og som vi mener vil være med på vise forståelsen av hvordan strategiprosessene utarbeides og etterleves i Skatt nord- er hvordan det strategiske arbeidet utføres og hvordan kommunikasjonsflyten i Skatt nord er, sett i stort.

Det kan imidlertid virke som om det er en utbredt forståelse for at det er- og skal være- forskjeller på hvilket nivå som skal utføre hva innenfor strategiarbeidet. Denne forskjellen er også noe som poengteres av regionledelsen i sitatet hvor regionledelsen viser hva de mener om strategisk nivå og hvilken rolle medarbeidere skal ha i utarbeidelse av strategier. Strategiarbeid blir her sett på som en lederjobb. Lederne legger med dette en premiss for kommunikasjon og hvilken retning prosessene skal drives. Mens lederne mener strategiarbeid er en lederjobb, ser medarbeiderne mer på temaet i forhold til medbestemmelse, og en opplevelse av mangel på dette. Dette motfallende funnet er noe vi har sett på som et interessant funn.

Et annet funn som kommer tydelig frem, er ledelsesformen. Vi ser konturene av en ledelsesform hvor de hierarkiske organisasjonsstrukturene blir førende for hvilken retning kommunikasjonen skal gå. Dette kommer også frem i mellomledernes og medarbeidernes nivå, hvor de fleste sier at de forholder seg til den informasjonen som kommer ovenfra, og hvor de ser at den over tolker og formidler det som er interessant. Dette viser utfordringene som kan oppstå når det gjelder å få et «løftet blikk» og se hele organisasjonen under ett.

4.5.3 Drøfting av hvordan strategier utvikles og etterleves i Skatt nord, sett i stort

Dersom vi ser på utvikling og etterlevelse av strategier i stort, er språk og en lik forståelse av det som er sagt det som de fleste betegner som en utfordring. Kommunikasjonsmatrisen (Johannesen & Olsen, 2008.) viser oss de forskjellige elementene som kan påvirke kommunikasjonen.

Dette kan illustreres ved hjelp av hviskeleken: Det sitter flere personer i en rekke. Hver person hvisker en beskjed til den ved siden av, som tolker denne beskjeden og formidler videre det som er oppfattet. Til slutt ser man at den første og den siste med stor sannsynlighet har forskjellig forståelse av det budskapet som er formidlet. Vi synes vi drar kjensel på dette fenomenet i en kommentar fra en av medarbeiderne, som illustrerer denne utfordringen slik:

- *Jeg opplever at vi arbeider godt med strategiene slik jeg har oppfattet det, men om det er det ledelsen har ment har jeg ikke anelse om.*

Denne illustreringen viser medarbeiderens opplevelse av det strategiske grunnlaget for strategiene.

De momentene teorien beskriver som påvirkningsfaktorer i kommunikasjon; med hvem som sier hva, over hvilken kanal og med hvilken virkning- alt vil være med på å påvirke hvordan man oppfatter det som blir formidlet nedover i organisasjonen. Man tolker aktivt et budskap mens det blir formidlet. Elementene i kommunikasjonsmatrisen viser godt hvordan budskapet påvirkes og hvordan budskapet til sist blir forstått.

Hvem som formidler budskapet påvirker hvordan du skal tolke det, mens selve beskjeden med koding og hva som sies er grunnlaget for hva du skal tolke. Kanalen som brukes og kulturen i organisasjonen er med på hvordan du skal tolke budskapet, og virkningen blir preget av summen av alle de foregående elementene.

Dersom vi ser på dette i en Skatt nord- kontekst, vil alle som mottar en beskjed, tolke ut fra hva de antar og tror den over mener. I Skatt nord er implementeringen styrt nedover, og det er kjennskapet til den over den enkelte som preger det som blir formidlet.

Som en mellomleder sier:

- *Vi tar de overordnede strategiene og bryter de ned til våre egne og så kommer disse inn i våre virksomhetsplaner og tiltak. Det blir kanskje et langt hopp ned til operativt nivå, men det er slik vi er vant til å gjøre det.*

Mellomlederen setter her problemstillingen med ledelsesformen og kommunikasjonsflyten i perspektiv. Det er en lang vei ned til operasjonaliseringen av de overordnede strategiene.

En annen mellomleder beskriver også retningen prosessen har gjennom:

- *Regionledelsen har liten påvirkningskraft på selve ligningsprosessen. Det kommer ovenfra.*

Mellomlederen viser at det kommer strategier og instruksjoner nedover i organisasjonen og at alt av strategiske føringer kommer «fra oven». Medarbeiderne uttrykker det samme synet, da de i stor grad forholder seg til sin nærmeste leder hva angår forståelse og formidling av strategiene:

- *Jeg forholder meg til det utplukket min nærmeste leder har gjort.*

Dette er et argument de fleste medarbeiderne løfter frem når de beskriver sitt forhold til strategiene og hva de forstår av strategiene. Det viser også at den enkelte leder har stor betydning for hva den enkelte medarbeider skal utføre og hvordan den enkelte medarbeider skal forholde seg til strategiene.

Når det er så mange som ser mot sin nærmeste leder og ikke over den nærmeste lederen, vil det kunne oppstå en risiko for at hviskelekens eksempel, med endring av budskapet over flere ledd, spiller inn. Da kan vi oppleve en situasjon som vi beskrev innledningsvis i oppgaven, med læreren som sa:

- *Det er ennå ikke laget en læreplan som jeg ikke kan tilpasse til min undervisning.*

Dette sitatet beskriver godt hvordan vi tilpasser oss det som kommer av informasjon, og hvordan strategiene kan utvikles etter hva man forstår budskapet inneholder. Det åpner også for muligheten til å tolke en instruks på den måten som er mest ønskelig eller komfortabel.

Skatt nord er, som nevnt i innledningen og teorien, en linje-stabsorganisasjon med funksjonsdelte avdelinger (Thorsvik & Jakobsen, 2011). Det er en regionleder, som har et lederteam rundt seg. Dette lederteamet har hver sin avdeling med en funksjonsmessig forskjell fra de andre avdelingene. Når vi har sett på implementeringen av strategiene, har vi kommet frem til at strategiene implementeres nedover i organisasjonen. Det er en utfordring for kommunikasjonen når det implementeres strategier gjennom så mange ledd nedover. En annen utfordring som det kan pekes på her, er at dersom alt implementeres nedover gjennom nærmeste leder over, kan dette føre til en silotenking.

Alle som mottar nye strategiske føringer, ser opp til sin nærmeste leder for å se hva de skal rette seg etter. Eller, som en medarbeider sier:

- *På avdelingsnivå prøver vi å lage metoder og rutiner for å implementere. Vi bruker SWOT i forhold til fremtidsbildet for å se hvordan vi som avdeling skal organisere oss.*

Vi ser at medarbeideren viser at avdelingen bruker teoretiske redskaper som SWOT-analysen for det strategiske arbeidet. Men det er allikevel på avdelingens eget område denne analysen da utføres.

Utfordringen med silotenking belyses også gjennom sitatet:

- *Jeg forholder meg til min leder, og det min leder gir meg av informasjon.*

Her sier medarbeideren at det er den nærmeste leder som legger føringer og premissene. Dette er noe som går igjen i flere intervjuer. Det er fokus på egne oppgaver, egen gruppe eller egen avdeling. Dersom det er noe som berører andre grupper, har man ikke fokus på dette, og det blir da en «top-down bottom-up» - ledelse. Det blir imidlertid viktig at en «top-down, bottom-up» - organisering i sammenheng med strategiene fungerer begge veier, for å sikre at strategiene blir utført som planlagt og forstås riktig. Dette vil da sikre at de øverste konsernstrategiene blir implementert og operasjonalisert helt ned til den enkelte gruppe- så lenge det sees begge veier. I teoridelen beskriver vi vertikal ledelse og ser der også på utfordringer i forbindelse med denne typen kommunikasjonsflyt (Thorsvik & Jakobsen, 2011). Vertikal kommunikasjon kan føre til at fokuset på egen avdeling og egen gruppe gir en silotenking hvor man ikke ser på helheten i organisasjonen. I denne teorien er også den horisontale kommunikasjonen påvirket av egen avdeling og eget arbeidssted. Denne måten å tenke på egen avdeling, gjenspeiles i kommentarene fra medarbeiderne. På spørsmål om utarbeidelse av strategier i Skatt nord sier en medarbeider:

- *Strategiene er til organisasjonens beste. Jeg kjenner ikke strategiene til andre avdelinger. Jeg kan derfor ikke si verken ja eller nei.*

En mellomleder sier også noe lignende:

- *Andre strategier som ikke påvirker avdelingen like mye, blir det ikke sett så mye på.*

Her ser vi to sitater som begge indikerer at det er en silotenking i Skatt nord. Medarbeideren og mellomlederen har ikke fokus på andre avdelinger enn sin egen, og de ser hovedsakelig på strategiene som berører egen avdeling. Dette viser at det kan være et redusert fokus på strategier

på tvers av avdelinger, og at det kan være en silotenking i organisasjonen som en følge av organiseringen og kommunikasjonsflyten.

Hvordan man møter utfordringen med silotenkingen, kan vi også se et eksempel på i intervjuene. Lean kan innføres som et tiltak for å motvirke silotenking, og for å sikre en implementering og en gruppevis lik forståelse av strategier. Skatt nord har innført Lean, og flere- både mellomledere og medarbeidere- føler at dette kan være en arena for å komme med sine innspill til endringer og prioriteringer.

En medarbeider belyser innspillet gjennom kommentaren:

- *Jeg har opplevd at det har vært endringer ut fra tilbakemeldinger. Dette viser seg spesielt i Lean.*

Og en mellomleder sier:

- *Det er ikke jeg som kommer med forslag til endringer i strategiene, det er medarbeiderne. Vi bruker Lean på avdelingen. Lean har vært en kjempegod metode for å implementere strategiene på avdelingen. Det er levende dokumenter.*

Begge sitatene viser her hvordan Lean blir brukt som en metode for å øke medbestemmelsen og medarbeidernes involvering. Dette har, som begge poengterer, kunnet ansees som en god metode for strategisk arbeid.

Lean, i den versjonen som brukes i Skatt nord, er en metode hvor man ser på prosesser for å se om de kan forbedres. Man ser også på hva som er likhetene i de prosessene som brukes. Dette arbeidet gjøres både i den enkelte gruppe og på tvers av gruppene i avdelingene. Det er også et forum hvor man kan se på tvers av avdelingene i Skatt nord for å se konsekvenser for de øvrige avdelingene som berøres som en konsekvens av endringer som blir gjort i den enkelte avdelingen.

For å oppsummere, ser vi at kommunikasjonen går nedover, og at det kan være utfordrende å sikre at det som gjennomføres og operasjonaliseres på lavere nivåer i organisasjonen samsvarer med de overordnede konsernstrategiene. Dette kan forebygges gjennom å være bevisst hvordan kommunikasjonsflyten i organisasjonen er, og å være bevisste teorien om «top-down, bottom-up» - prosesser.

Videre kan det virke som om medbestemmelse i strategiske prosesser er noe medarbeiderne etterlyser. Det kan se ut som om Lean er en metode som kan hjelpe medarbeidere til å få et eierforhold til de strategiene som legges, og dermed øke etterlevelsen. Det virker også som om Lean kan hjelpe til å motvirke silotenkingen som kan oppstå dersom det er veldig styrte hierarkiske kommunikasjonslinjer.

4.6 Sammenfatning av analyse

I vår søken etter å få en forståelse av strategiprosessene i Skatt nord, har vi formulert flere forskningsspørsmål som vi mener vil hjelpe oss til å oppnå denne forståelsen.

Forskningsspørsmålene omhandler implementering av strategiene i Skatt nord, bevisstheten rundt strategiene og strategiprosessene i Skatt nord, om strategier endres eller korrigeres, hvilke kritiske faktorer vi kan se i forbindelse med strategiprosessene samt hvordan strategiene utarbeides og etterleves i Skatt nord, sett i stort. Disse fem forskningsspørsmålene har vi i dette kapitlet presentert funn på, og drøftet i lys av problemstillingen for denne oppgaven.

Når vi nå skal forsøke å trekke trådene fra forskningsspørsmålene sammen for å vise vår samlede forståelse, ser vi at dette kan settes opp ut fra de drøftingene vi har foretatt med utgangspunkt i forskningsspørsmålene. I denne delen vil vi trekke disse trådene sammen, og presentere vår forståelse av strategiprosessene i Skatt nord. Denne delen vil da også kunne sees på som et «paraplykapittel» som ser på tvers av tematikken for å vise hvordan vi har oppnådd en ny forståelse av strategiprosessene i Skatt nord.

Det vil også være en nyttig måte å trekke sammen den øvrige drøftingen på denne måten, da strategiprosessene, som teorien beskriver, (Roos, Von Krogh, & Roos, 2005), består av flere faser som ofte kan skje parallell- ikke nødvendigvis sekvensielle.

Oppsettet i denne delen er bygget opp etter en tidslinje som strategiprosessen kan settes inn i. Dette oppsettet kan vi kategorisere i følgende faser: Hva man bør være bevisst før en strategiprosess, under en strategiprosess og i implementeringsløpet.

4.6.1 Før en strategiprosess

Før en strategiprosess, må man undersøke og se hvordan er endringsviljen i organisasjonen.

Spørsmål som kan være aktuelle å stille, er:

- Er det en vilje til å foreta endringer i de allerede bestående strategier og rutiner?
- Hvilke faktorer, interne som eksterne, kan hjelpe oss til å foreta endringer i strategiene?
- Hvordan skal man søke å få en endring gjennomført og samtidig få medarbeiderne til å etterleve de endringene man ønsker å innføre?

Det kan være mange forskjellige måter å forklare strategi, og mange forskjellige syn på hva strategi er. Det vil nok være hensiktsmessig å forsøke å definere dette begrepet slik at det etableres en felles forståelse av hva strategibegrepet inneholder. Det kan føre til motløshet dersom man ikke ser eget bidrag. Dette kan avhjelpes gjennom at man ser eget bidrag på det nivå man faktisk kan bidra på. Dersom man kun ser på konsernstrategier som egne strategier, kan det være vanskelig å se egen innflytelse, men dersom man søker å være mer oppmerksom på funksjonsstrategiene, kan egne bidrag bli veldig synlige.

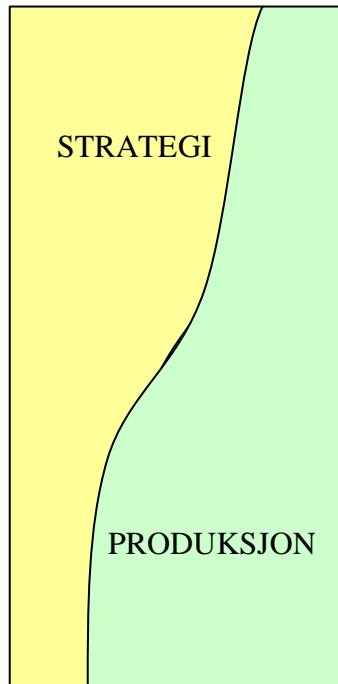
Når det gjelder endringsvilje, skal man ikke undervurdere medarbeidernes opparbeidede endringskompetanse. I Skatt nord kan det nesten se ut som at endringsviljen øker proporsjonalt med tiden man har vært tilsatt. I artikkelen som omhandler menneskers iboende motstand mot endring, kan det se ut som om en økt forståelse av hvorfor endringer skal innføres, vil øke medarbeidernes vilje til å foreta endringer.

Faktorer som kan hjelpe oss til å foreta endringer, kan være å ha et fokus på kommunikasjon, og vurdere hvilke former for kommunikasjon som bør prioriteres. Vi har sett at kommunikasjonsformen kan påvirke hvordan informasjonen mottas og hvordan man får et samlet engasjement i forbindelse med endringer.

Hvordan skal man få endringer gjennomført og samtidig få medarbeiderne til å etterleve de endringer man ønsker å innføre? Dette kan man forsøke å påvirke gjennom å være bevisst lederformen og kommunikasjonsflyten. Dersom medarbeiderne får en økt følelse av medbestemmelse, kan dette være med på å øke den enkelte medarbeiders eierforhold. Det kan

også være hensiktsmessig å etterspørre at de endringer man ønsker å innføre faktisk blir etterlevd som tiltenkt. Medarbeiderne kan ikke være sikre på hva hensikten bak endringene er, så lederen bør ha en oppfølging for å sikre at etterlevelsen er som ønsket.

4.6.2 Under en strategiprosess



Figur 6 Strategisk andel av arbeidsmengde (Edvinsen, 2008)

Under en strategiprosess kan det være viktig å være bevisst hvilket nivå man ser strategisk på. Alle nivåene arbeider strategisk i større eller mindre grad.

Dersom vi arbeider på riktig nivå og med rett begrep, vil strategiprosessene kunne bli bedre. Dersom man ser at man faktisk kan påvirke konsernstrategiene gjennom å påvirke de strategiene man i det daglige arbeidet utfører, vil dette kunne gi en økt forståelse av strategienes påvirkning i det daglige arbeidet. Dette vil også kunne påvirke hvordan man på de forskjellige nivåene tenker sammenhengen mellom egne strategier og konsernstrategiene.

Dersom man ser på det øverste nivået som det strategiske Skattedirektoratet og det nederste som den enkelte operative gruppen, vil strategisk arbeid utgjøre en viss andel av den totale arbeidsmengden gjennom hele skalaen. Dette illustreres i figuren som viser oversikt over strategisk arbeidsandel (figur 6).

Dersom man ser på det strategiske arbeidet som en prosess, vil dette også kunne hjelpe til å få et optimalt resultat. Roos, Von Krogh og Roos presenterer i boken «Strategi –en innføring», en oversikt over strategiformuleringsprosessene, og de sier også at prosessene ikke nødvendigvis foregår sekvensielt (Roos, Von Krogh, & Roos, 2005).

Vi har funnet at artikkelen «Crafting strategy» av Mintzberg kan brukes på flere nivåer. Den vedlagte figuren viser strategiformuleringsprosessen, og hvordan man kan se at strategiene utvikler seg mens de sikter mot visjonen. Det som er øverste nivå, bruker visjonene til Skatteetaten som «ledestjerne». I følge Mintzbergs teori vil disse være de overordnede strategiene, eller konsernstrategiene (Mintzberg, 1987).

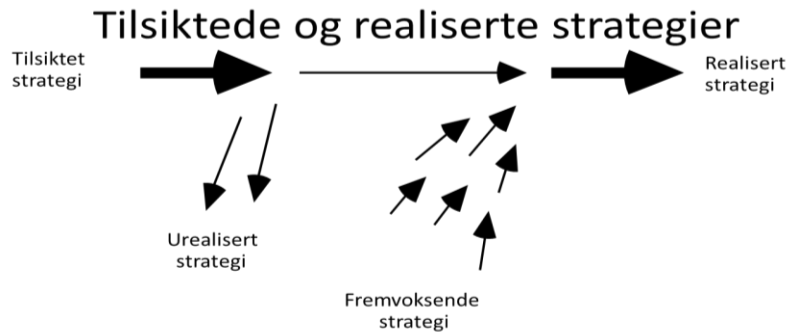
På neste nivå, det regionale nivået, er det konsernstrategiene som er ledestjerna, og som det siktes mot. Dette medfører at det på regionalt nivå bygges forretningsstrategier med utgangspunkt i konsernstrategiene. På det nederste nivået kan det utarbeides funksjonsstrategier som sikter mot de regionale strategiene. Dette vil bli laveste nivå i denne rekken. Dette vil være strategier som sikter mot å gjennomføre og operasjonalisere de regionale strategiene. Disse strategiene vil strekke seg fra den enkelte avdeling og ned til den enkelte medarbeider. Med en slik struktur på strategibyggginga, vil man forhåpentligvis sikre at organisasjonens konsernstrategier går som en rød tråd gjennom hele organisasjonen, slik denne uttalelsen fra regionledelsen beskriver:

- *Om ikke alle våre ansatte kjenner strategiene fra a til å, så lenge de klarer å forstå at de handlingene de gjør henger på greip med de overordnede målsettingene, så tenker jeg at da kan noen av oss bekymre oss for sånne dokumenter, så kan andre bekymre seg for gjøringa eller praksisen. Så lenge de her tingene henger sammen, så tenker jeg at da lever vi strategien. Det er utfordringen, at de pene dokumentene ikke bare blir liggende.*

Her sier regionledelsen at medarbeiderne ikke nødvendigvis behøver å kjenne strategiene fullt ut, men at det er en leders ansvar å trekke strategiene ned til operasjonalisering- og samtidig sørge for at de ikke mister sin essens.

4.6.3 Implementeringsløpet

Implementeringsløpet baserer seg mot å oppnå det tilsiktede resultatet av de strategiene som er ønsket å implementere. Dette kan vi illustrere i en figur som er utledet av Mintzbergs definisjon av strategiske mønster.



Figur 7 Tilsiktede og fremvoksende strategier (Roos, Von Krogh, & Roos, 2005)

Figuren (figur 7) viser at strategiene som er tilsiktet, kan utvikle seg til de realiserte strategiene. Mintzberg viser at det er strategier som ikke realiseres, og strategiske korrigeringer som kommer frem som fremvoksende strategier. Det endelige resultatet er de realiserte strategiene, og de strategiene vi til sist ender opp med å realisere.

Når det gjelder implementeringen, kan det virke som om det ligger noen barrierer som virker inn for å stabilisere mot dagens status. Dette motvirker ledelsens ønske om endring, og er en utfordring som må tas på alvor. Det er flere strategier som kan tas i bruk for å imøtekomme denne utfordringen. En av disse er Lean. En annen er lederstilen, og det å være bevisst lederens rolle i et implementeringsløp. Det ser ut som at lederens rolle er betydelig- kanskje større enn vi trodde-, og bør vektlegges. I tilfellet Skatt nord har vi spesielt trukket fram hvordan Skattedirektøren har fremstått i arbeidet med endringene som er på trappene i Skatteetaten. Han har definitivt funnet et verktøy som har virket godt innledningsvis i prosessen. Det vil bli spennende å se om han har flere verktøyer i «verktøykassa» når prosessen fortsetter, for vi tror det er viktig å være bevisst bruken og variasjonen av virkemidler for å sikre en varig og fortsatt samlende effekt for organisasjonen.

Det kan også, etter funnene vi har gjort, se ut som om medarbeidere som har vært en stund i Skatt nord har utviklet en endringskompetanse. De som er nytilsatte kan virke mer utålmodige etter å få endringer gjennomført, og etter å ha innflytelse. De nytilsatte virker også mer opptatt av å få belønning for ideer som medfører endringer av strategiene. Dette er en holdning som avtar hos de mer erfarne. Man kan diskutere hvorvidt dette skyldes endringskompetanse, eller om det skyldes en apati når det gjelder endringer, men tilbakemeldingene fra intervjuene indikerer at de ikke har en likegyldig holdning til strategier og endringer.

5 Konklusjon

*Nå skal han bare ta og høvle høyre siden her
Men etterpå så må han høvle venstre siden der
Og plutselig er esken blitt et lite fuglebrett
Som mor kan ha ved vindu' sitt med havregryn og fett*

*Det vil hun sikkert ha, da blir hun sikkert gla'
Og at det er en nyttig ting kan ingen komme fra.*

Alf Prøysen

Denne oppgaven har tatt utgangspunkt i å forstå strategiprosessene i Skatt nord. Med dette utgangspunktet har vi satt opp fem forskningsspørsmål som vi mente ville hjelpe oss til å få en forståelse av strategiprosessene i Skatt nord.

De fem forskningsspørsmålene er:

- Hvordan implementeres strategiene i Skatt Nord?
- Hvordan er bevisstheten rundt strategiene og strategiprosesser på ulike nivåer i organisasjonen?
- Blir strategier endret eller korrigert og i så fall hvorfor?
- Hvilke kritiske faktorer kan virke inn på strategiprosessene?
- Hvordan utarbeides og etterleves strategiene i Skatt Nord, sett i stort?

Vi har hatt et teorigrunnlag vi mente ville hjelpe oss i forståelsen av strategiprosessene. Det vi har sett på i teoridelen, er teori som hjelper oss til å se grunnlaget for strategiformuleringsprosessene, strategibyging gjennom artikkelen «Crafting strategy», ledelsesformene transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, Kommunikasjonsmatrisen og de formelle retningene innenfor kommunikasjon i en organisasjon. Teoriene vi har benyttet oss av i denne delen er «Strategi -en innføring» (Roos, Von Krogh, & Roos, 2005), «Crafting Strategy» (Mintzberg, 1987), «Positivt lederskap» (Johannesen & Olsen, 2008.) og «Hvordan organisasjoner fungerer» (Thorsvik & Jakobsen, 2011).

Vi vurderte hvilken metode vi skulle benytte oss av i oppgaven. Det som var essensielt i metodeutplukket var at det var en metode som skulle hjelpe oss til å få en forståelse av strategiprosessene i Skatt nord. Vi valgte først hvilken forskningsstrategi vi skulle bruke. Vi bestemte oss for at vi skulle benytte oss av kvalitativ metode, og deretter arbeide deduktivt og bruke slutningene for å øke vår forståelse av fenomenet vi skulle belyse. Det teoretiske grunnlaget for denne delen er «Designing Social Research» (Blaikie, 2009). Det neste vi vurderte var hvilken design vi skulle benytte oss av. Dette fikk vi støtte til gjennom teoriboken «Hvordan gjennomføre undersøkelser -Innføring i samfunnsvitenskapelig metode» (Jacobsen D. , 2005). Deretter var det å finne et utplukk som vi kunne bruke til datainnhenting og å definere en analysemetode.

Vi hadde også en runde på hvilke etiske og juridiske utfordringer vi kunne støte på, og hvilke utfordringer vi kunne støte borti i forhold til validitet og reliabilitet i forhold til utplukk og analysemateriale. Til sist i metodedelen laget vi en fremdriftsplan for hvordan vi hadde planlagt å nå målet med en ferdig masteroppgave innen 5. desember 2014.

Etter vi hadde klar problemstilling, forskningsspørsmål, teorigrunnlag og metode for innhenting av analysemateriale gjennomførte vi intervjuene. Vi laget en intervjuguide som samsvarer med forskningsspørsmålene vi har basert vårt grunnlag for å forstå strategiprosessene gjennom. Videre laget vi en presentasjon av de funnene vi har hatt i løpet av intervjuene. Her satte vi funnene opp etter forskningsspørsmålene for å sikre at vi fikk et grunnlag for å kunne drøfte hvert enkelt forskningsspørsmål. Til sist har vi drøftet forskningsspørsmålene ut fra en vurdering av hva som var de mest interessante funnene vi har hatt i den runden vi har gjennomført. Drøftingen ble gjort med utgangspunkt i forskningsspørsmålene, teorigrunnlaget og funnene. Drøftingen inneholder også refleksjonene vi har gjort oss med dette utgangspunktet. Funnene åpnet dessuten for noen nye perspektiver som igjen medførte at vi måtte bringe inn ny teori, blant annet om motstand mot endringer.

Drøftingen har hjulpet oss til å se noen momenter som vi har valgt å trekke ut i konklusjonen. Det vi har kommet frem til kan vi se i sammenheng med strategiprosessene og hva man bør reflektere over i en strategiprosess, både før, under og etter.

5.1 Hvordan implementeres strategiene i Skatt Nord?

Når det gjelder dette forskningsspørsmålet, ønsket vi å gi en deskriptiv framstilling av hvordan man jobber med implementering i Skatt nord. Vi ville også se på hvordan de ansatte forholder seg til implementering, samt deres betraktninger rundt hvordan implementeringen skjer.

Historisk sett, har Skatt nord hatt en tradisjon med å implementere strategiene fra øverste strategiske nivå, og videre nedover i organisasjonen, med ledere på de ulike nivåene som ansvarlige for implementeringen på sitt nivå. Medarbeidere gir uttrykk for at de forholder seg til instruksene fra sine ledere, mens lederne er tydelige på at det er et lederansvar å implementere strategiene. Dette mønsteret har vi identifisert på alle nivåer i organisasjonen.

Vi observerte at flere medarbeidere uttrykte et ønske om å bli involvert mer i implementeringsprosessene, og at det blant mellomlederne ble uttrykt varierende grad av påvirkningsmuligheter. I regionledelsen observerte vi i all hovedsak en aksept for denne måten å implementere strategier.

Vi mener også å ha sett en sammenheng mellom grad av misnøye med implementeringsløp og arbeidshistorikk i Skatt nord, men her er datamaterialet for lite til at observasjonen kan vurderes som allmenngyldig.

Skattedirektørens rolle i nåværende strategiprosess ble understreket og trukket fram av flere respondenter på ulike nivåer, og hans måte å involvere bredt på ser ut til å ha skapt engasjement i hele organisasjonen. Kanskje ser vi her kimen til en endring av hvordan strategier i Skatteetaten- og således også Skatt nord- implementeres?

5.2 Hvordan er bevisstheten rundt strategiene og strategiprosesser på ulike nivåer i organisasjonen?

Her ønsket vi å få noen betraktninger rundt hvordan kunnskapene om strategiene var på de ulike nivåene, samt få innblikk i hvorvidt kunnskap om strategier er en forutsetning for å kunne gjøre

en god jobb i Skatt nord. Vi var dessuten interessert i å se om uttalelsene på de ulike nivåene samsvarte, og hvilke tolkninger av strategibegrepet som ble lagt til grunn for svarene vi fikk.

Vi registrerte ulike forventninger og holdninger blant lederne på mellom- og toppnivå på hvorvidt strategiene skulle være kjent blant alle medarbeiderne i Skatt nord. På ledernivå var det nokså bred enighet om at det, uavhengig av bevisstheten, ble jobbet etter strategiene til Skatt nord- på medarbeidernivå. På øverste nivå i organisasjonen observerte vi flere utsagn som gikk i retning av at inngående kunnskaper om strategier i Skatt nord ikke var en forutsetning for å kunne gjøre en god jobb i organisasjonen, men her må det presiseres at vi også registrerte utsagn som ikke harmonerer helt med dette synet.

Blant medarbeiderne i Skatt nord mener vi å ha observert noe usikkerhet hva angår kunnskap om strategiene i organisasjonen, og en del ulike tolkninger av strategibegrepet. Selv om kunnskaper og bevissthet rundt strategier virket å være større på mellomleder- og regionledernivå, mener vi at vi også her observerte litt ulike tolkninger av strategibegrepet. Spesielt registrerte vi ulike tolkninger av strategiske nivåer. Vi mener derfor at det kan være hensiktsmessig å jobbe mer inngående med å innarbeide et felles vokabular i så henseende.

5.3 Blir strategier endret eller korrigert og i så fall hvorfor?

Når det gjelder dette forskningsspørsmålet, ønsket vi å gi en framstilling av hvordan man jobber med endringer og korrigeringer av strategier i Skatt nord. Vi ville både se på hvorvidt endringer i strategiene skjer, og hvordan de ansatte forholder seg til eventuelle endringer og korrigeringer.

Vi mener å ha observert at de overordnede strategiene i Skatteetaten sjelden ble endret. De ansatte følte ikke at de hadde noe særlig påvirkningskraft på de overordnede strategiene. Dette gjaldt respondentene på alle nivåer. Når det gjelder strategier på regionalt nivå kom det fram at flere av respondentene- og særlig mellomlederne og regionlederne- opplevde at de hadde stor påvirkningskraft. Her må det imidlertid presiseres at det, på dette nivået, ikke var noen definerte strategier, men heller arbeidsplaner som var laget med utgangspunkt i de overordnede strategiene.

I drøftingen så vi Henry Mintzbergs artikkel ”Crafting Strategy” opp mot strategiprosesser i Skatt nord. Vi mener her å ha sett at de overordnede strategiene ikke endres eller korrigeres i perioden de er ment å virke i. De ansatte i Skatt nord uttrykte at de hadde liten påvirkningskraft på de overordnede strategiene. Vi fant på bakgrunn av dette ut at teorien i Mintzbergs artikkel ikke samsvarte med hvordan det ble jobbet med strategiprosesser i Skatt nord. Når vi så på strategiarbeidet på et regionalt nivå, fant vi imidlertid ut at mange av de ansatte, særlig mellomlederne og i regionledelsen, ga uttrykk for at de hadde stor påvirkningskraft på strategiprosessene. Her kunne de gjøre endringer og korrigeringer underveis i strategiprosessen. En slik tilnærming til strategisk arbeid og praksis mener vi samsvarer med prosessen som Mintzberg presenterer i sin artikkel ”Crafting Strategy”.

5.4 Hvilke kritiske faktorer kan virke inn på strategiprosessene?

I denne delen av oppgaven ønsket vi å se nærmere på hvilke faktorer som kan være kritiske i strategiprosessene. Vi ønsket også å se nærmere på samsvar og sammenheng mellom det de ulike respondentene svarte på de ulike nivåene, eller om ulike faktorer ble vektlagt- altså om svarene som ble gitt, kunne være påvirket av hvilket organisatorisk nivå man befant seg på.

Vi mener å ha observert ulike meninger i Skatt nord rundt hva som er de viktigste faktorene for å lykkes med strategiprosesser. Involvering og kommunikasjon anses som særlig viktig blant mellomlederne og medarbeiderne. I regionledelsen er man samstemte om at implementering av strategiene er en kritisk faktor for å lykkes med strategiprosessene. Samtidig observert vi samsvar i uttalelsene på flere nivåer når det gjelder den positive omtalen av Skattedirektørens måte å kommunisere på.

På bakgrunn av våre funn, valgte vi å fokusere på kommunikasjon og implementering i drøftingen vår. Her kom vi spesielt inn på skattedirektørens rolle i den nåværende strategiprosessen. Vi drøftet også teori om kommunikasjon opp mot hvordan han, som øverste leder for organisasjonen, virker å ha en bevisst holdning til hvordan han kommuniserer. Hans måte å framstå på ser vi kan virke inspirerende og engasjerende for de ansatte i organisasjonen, og vi tror at denne tilsynelatende bevisstheten hos den øverste lederen i Skatteetaten kan virke

positivt inn på fremtidige implementeringsløp i organisasjonen som helhet- gitt at det, også i fremtiden, tas i bruk verktøy som er tilpasset de ulike kontekstene.

Når det gjelder det manglende samsvaret mellom de ulike nivåene, stilte vi i drøftingen spørsmål om det tilsynelatende manglende samsvaret ikke er så reelt, men at det er ulike måter å forstå strategibegrepet på som gjør at vi får ulike svar fra de ulike nivåene.

5.5 Hvordan utarbeides og etterleves strategiene i Skatt nord, sett i stort?

Når det gjelder dette forskningsspørsmålet, ønsket vi å gi en deskriptiv framstilling av hvordan man jobber med strategier i Skatt nord. Vi ville også se på hvordan de ansatte forholder seg til etterlevelse, samt deres betraktninger rundt hvordan strategiprosessene skjer.

Vi så i undersøkelsen at det var generelt god kunnskap om strategiprosesser i organisasjonen. Det vi ønsket var da å få en forståelse av hvordan strategiene utarbeides og etterleves i Skatt nord, i tillegg til å se hvordan kommunikasjonsflyten er.

Vi observerte flere forskjeller når det gjelder hvilket nivå som skal utføre hvilke deler av strategiprosessene og at det av mange anses som en lederjobb å arbeide med strategiene. Vi så også at prosessene i strategiarbeidet i stor grad drives nedover i organisasjonen, noe som kan føre til mangel på både medbestemmelse og ansvar for strategiene på lavere nivåer i organisasjonen. Et annet funn vi gjorde var ledelsesformen og retningen ledelsen går i. Her var det en hierarkisk flyt av informasjon som kunne føre til en isolering av egen tolkning, hvor det store bildet i strategiarbeidet kunne bli redusert.

Drøftingen av dette forskningsspørsmålet ble med dette utgangspunktet dreid til å omhandle kommunikasjonsflyten og utfordringer som kan oppstå med denne hierarkiske organisatoriske strukturen som Skatt nord har.

Når vi så på utfordringene i sammenheng med kommunikasjonen, så vi at kommunikasjonen går nedover i organisasjonen. Leders rolle i denne sammenhengen er ikke ubetydelig, da de fleste ser

opp til sin nærmeste leder for å se hvordan de skal forholde seg til endringer. Dette kan gjøre at det blir utfordrende å gjennomføre og operasjonalisere konsernstrategiene på lavere nivåer, da det kan være en risiko for at hviskelekens «forbannelse» slår til. Dette kan man avhjelpe gjennom fokus på kommunikasjonsflyten og hvordan man etterser de strategiske endringer som implementeres for å se at de etterleves som tenkt.

Organiseringen av Skatt nord, med funksjonsbaserte avdelinger, har også medført en utfordring i forbindelse med silotenking. Hver avdeling, som har sin unike funksjon i Skatt nord, arbeider strategisk med sin avdeling og sin avdelings aktivitet. Vi så at dette kunne medføre et problem dersom man ikke løftet blikket og så hele organisasjonen under ett. Det som vi fokuserte på, etter observasjonene vi fikk, var Lean, og hvordan Lean kan være et redskap for- ikke bare å øke eierforholdet til strategiene- men også å gi et økt eierforhold til den enkelte medarbeider eller mellomleder, og dermed også bedre den strategiske prosessen. Lean kan også være et verktøy for å motvirke den silotenkingen som kan oppstå som en konsekvens av den hierarkiske organiseringen Skatt nord har, da Lean også ser på hvordan endringer i en avdeling kan påvirke andre avdelinger.

5.6 Implikasjoner for teori og praksis

I denne oppgaven har vi søkt å få en økt forståelse av strategiprosesser. Vi har gjennomført intervjuer av til sammen 13 medarbeidere på forskjellige nivåer. Skatteetaten har omtrent 6000 ansatte, hvorav omtrent 550 medarbeidere har Skatt nord som arbeidsplass. Denne gruppen av ansatte er ikke en homogen gruppe, og vi må derfor ta høyde for de begrensninger vår metode medfører. Det at vårt datamateriale består av informasjon samlet gjennom 13 intervjuer, tilsier således at vi ikke kan anse svarene som allmenngyldige opp mot teori, men mer som en visning av tendenser som kan øke vår forståelse av prosessene som teorien beskriver.

I vår undersøkelse har begrepsbruk fått en nokså viktig plass. Når det gjelder kritiske faktorer, som implementering og kommunikasjon, ser vi at fagterminologien som presenteres i noe av teorien vi har lagt til grunn, blir tolket ulikt. Dette blir veldig synlig i drøftingen om kritiske faktorer, hvor implementering og kommunikasjon kan se ut til å være to sider av samme sak. Vi

mener at en gjennomgående og avklart begrepsbruk og begrepsforståelse vil være essensielt for å sikre optimale strategiprosesser, særlig sett i lys av Mintzbergs teori om «Crafting Strategy». Fra et ledelsesperspektiv kan det nok dessuten være viktig å være enda mer bevisst det å synliggjøre de endringene som finner sted på bakgrunn av tilbakemeldinger fra medarbeidere, siden dette ser ut til å virke motivasjonsfremmende.

Vi tror at en vanlig oppfatning av en konsernleder i en større organisasjon, er at han eller hun ofte befinner seg på et nivå langt over den vanlige medarbeider, at det er «et hav» mellom dette nivået og det funksjonelle nivået, og at kontakten med «grasrota» er forsvinnende liten. Skatteetaten, som har 6000 ansatte, er en stor hierarkisk organisasjon hvor Skattedirektøren sitter i Oslo og leder hele Skatteetaten derfra. Vi ser at denne geografiske og hierarkiske avstanden kan virke hemmende for en nær kommunikasjon. Skattedirektøren har imidlertid en tilsynelatende bevisst holdning til kommunikasjonen, og kommer gjennom dette nærmere sine ansatte. Det vi mener å ha sett, er at en konsernleder kan befinne seg overraskende nært de funksjonelle nivåene i en organisasjon, dersom man er bevisst kommunikasjonen. Dette vises gjennom hvordan Skattedirektøren ser ut til å ha en nær rolle til et stort antall medarbeidere på alle nivå. Denne kan til og med fremstå som en nærmere relasjon enn hva ledere mellom konsernlederen og den enkelte medarbeider- som altså, rent organisatorisk, befinner seg nærmere hverandre- har oppnådd. Kommunikasjonsformen har med andre ord brutt med den hierarkiske modellen som er presentert i teoridelen om organisatoriske nivåer (Thorsvik & Jakobsen, 2011). Dette betyr at en topleders kommunikasjon- også internt- kan ha stor betydning for relasjon i forhold til kommunikasjon, og følgelig påvirke effekten eller virkningen av kommunikasjonen internt i organisasjonen.

5.7 Senere forskning

Både under innhenting og bearbeidelsen av data, fikk vi informasjon som kan åpne for annen forskning. Vi la spesielt merke til tre forhold, hvorav to handler om endringsprosesser med forskjellig fokus, og den tredje handler om motivasjonen som ligger bak våre handlinger.

Det ene har fokus på endringsprosesser sett i forhold til ansiennitet i en organisasjon. Her ser vi for oss at det kunne være spennende å se nærmere på skillet mellom nyansatte kontra etablerte i en organisasjonskulturkontekst, og hvorvidt en slik faktor kan spille inn når organisasjoner står overfor situasjoner som krever endring.

Det andre tar for seg strategisk kapasitet kontra strategiske prosesser i en organisasjon. Her kunne det være interessant å se hvordan en organisasjon søker å utnytte sine tilgjengelige ressurser- for eksempel tid og kompetanse- på en måte som fremmer det strategiske arbeidet.

Det tredje, er at vi i vår undersøkelse mener å ha observert at det kan se ut til at rutiner og arbeidsprosesser korrigeres fortløpende i Skatt nord. Det man imidlertid kunne se enda nærmere på, er hvorvidt motivasjonen for endringer av strategier på laveste nivå er initiert av medarbeiderens behov for en enkel og komfortabel hverdag- eller om det er initiert ut fra skattyterens/ publikums behov.

*Og så er gaven ferdig, selv om langemann er blå
Og tommeltott har plasterlapp, så fryder han seg nå
For gaven ligger pakket inn, og gjett hva mor skal få?
Ei spekefføl som mor kan smøre skolematen på*

*Det vil hun sikkert ha, da blir hun sikkert gla'
Og at det er en nyttig ting kan ingen komme fra.*

Alf Prøysen

6 Bibliografi

- Blaikie, N. (2009). *Designing Social Research*. Polity Press.
- Diesen, S. (2013, August). *Strategisk styring og ledelse i norsk offentlig sektor*. Retrieved from Minervanett: <http://www.minervanett.no/strategisk-styring-og-ledelse-i-norsk-offentlig-sektor/>
- Emden, S. (1998). Conductive Narrative Analysis. *Collegian Vol. 5*, pp. 34-37.
- Huberman, A., Miles, M., & Saldaña, J. (2013). *Qualitative data analysis, A Methods Sourcebook*. SAGE Publications Inc.
- Jacobsen, D. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? - Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, 2. utgave. Høyskoleforlaget.
- Johannesen, J., & Olsen, B. (2008.). *Positivt lederskap*. Fagbokforlaget.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy*. Pearson Education.
- Mintzberg, H. (1987, Juli-August). Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, pp. 66-75.
- Roos, G., Von Krogh, G., & Roos, J. (2005). *Strategi- en innføring*. Fagbokforlaget.
- Thorsvik, J., & Jakobsen, D. I. (2011). *Hvordan organisasjoner fungerer*, 3. utgave. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Tronsmo, P. (1998). *Myten om menneskers og organisasjoners iboende motstand mot forandring*. MAGMA.

Oversikt over figurer

Figur 1 - Strategiformuleringsprosessen	8
Figur 2 - Strategiske nivå	10
Figur 3 - Kommunikasjonsmatrisen	20
Figur 4 - Top-Down, Bottom Up.....	23
Figur 5 - Kvalitativ metode	28
Figur 6 Strategisk andel av arbeidsmengde (Edvinsen, 2008)	77
Figur 7 Tilsiktede og fremvoksende strategier (Roos, Von Krogh, & Roos, 2005).....	79

7 Vedlegg

7	Vedlegg	i
7.1	Korrigert Intervjuguide	i
7.1.1	Spørsmål til toppledere	ii
7.1.2	Spørsmål til mellomledere	iv
7.1.3	Spørsmål til medarbeidere	vi
7.2	Transkribering Medarbeidere - samlet	viii
7.3	Transkribering Mellomledere - samlet	xxxv
7.4	Transkribering Regionledelse	lxvii
7.4.1	Regionleder 1	lxvii
7.4.2	Regionleder 2	lxxv
7.4.3	Regionleder 3	lxxxv

7.1 Korrigert Intervjuguide

Om korrigert intervjuguide

Dette er den korrigerte intervjuguiden, hvor vi har gjort en del endringer etter hvert som intervjuene har blitt gjennomført. De endringene vi har gjort kommer frem i rødt, mens det som er i sort er de originale spørsmålene.

Innledning til Intervju

Før intervjuet starter, blir det litt prating om diverse. Det som er viktig er at før intervjuet startes, må det gis noe informasjon og avklaringer.

- Innledningsvis forklares vårt oppdrag. Her skal det forklares at vi søker å lære mer om strategiprosessene i Skatt nord.
Her skal det også fortelles kort om Masteroppgaven som går på strategiprosesser i Skatt nord og at vi er spesielt interessert i den enkeltes opplevelse av prosessene.
- Intervjuet er konfidensielt. Det som sies blir mellom den som intervjuer og den som blir intervjuet. Alle intervju blir anonymisert så den enkeltes transkriberte intervju kan ikke spores tilbake til den som er intervjuet.
- Det er ingen svar som er riktige eller gale.
- Vi tar opp intervjuet for å sikre at vi ikke mister viktig og verdifull informasjon.
- Den som intervjues har hele tiden anledning til å trekke seg fra intervjuet dersom den ønsker det.
- Dersom det er usikkerhet om hva vi spør om, kan det gis beskjed om dette, så kan vi korrigere eller forklare spørsmålet.
- I intervjuet har intervjuerne (om det er flere) forskjellige roller. Den ene kjører intervjuet og den andre er assistent som har oppfølgingsspørsmål til slutt. Denne rollefordelingen må forklares.
- Det er ingen spesielle årsaker til at undersøkelsen gjøres i Skatt nord. Det er bare at den gjenspeiler en større organisasjon med de aspektene vi ønsker å belyse i Masteroppgaven.
- Målene (parametrene) er de strategier som er trukket ned.

7.1.1 Spørsmål til toppledere

1. Fortell litt om din arbeidshverdag
2. Kjenner du til noen strategier i Skatt Nord?
 - Hvordan forholder du deg til disse strategiene?
 - I hvor stor grad er det samsvar mellom dine daglige arbeidsoppgaver og de strategiene du eventuelt kjenner til i Skatt Nord?

Utarbeidelse

1. Hvordan påvirker skatt nord sine visjoner og mål utarbeidelsen og endringene av strategiene?
2. Hvordan utarbeides strategiene i Skatt nord?
3. Hva er din rolle/Har du noen roller i forhold til strategiene og strategiprosessene?

Implementering

1. Hvem har ansvar for å få strategiene implementert i organisasjonen?

2. Hvilke rutiner er det for å få strategiene kommunisert nedover i organisasjonen?
3. Hvordan jobber ledelsen i Skatt Nord med å implementere strategier i organisasjonen?
4. Hvem setter strategiene ut i livet?
5. Er det låste retningslinjer, eller er det mulighet for egne tilpasninger?

Oppbevaring

1. Hvor finner du de strategiske dokumentene i Skatt nord?
2. Er det en forutsetning for å kunne gjøre en god jobb i Skatteetaten at man kjenner strategiene?

Korrigerings/evaluering

1. Hvilke rutiner er det i forhold til å evaluere og korrigere strategier?
 - Blir strategiene ofte endret utenom fastsatte strategi møter?
 - Hvem har ansvaret for oppfølging?
2. Påvirker tilbakemeldinger de strategiene som er utarbeidet eller er strategiene "låste retningslinjer"?
3. I hvilken grad opplever du at strategiene som utarbeides i toppledelsen i Skatt Nord realiseres slik det var tenkt?
4. Hvordan forholder toppledelsen i Skatt Nord seg til eventuelle avvik mellom tenkt og realisert strategi?
5. Får du noen tilbakemelding om hvordan strategiene utleves i organisasjonene, og hvor kommer de fra?
6. Hvordan forvalter du eventuelle tilbakemeldinger fra dine medarbeidere når det gjelder strategiprosesser?
7. Når det kommer nye strategier eller strategiene blir endret, hvordan blir disse strategiene kommunisert ut og til hvem?

Andre

1. Kan du fortelle om en strategiprosess i Skatt Nord som du opplevde som vellykket? Hva var det som gjorde den vellykket?
2. Kan du fortelle om en strategiprosess i Skatt Nord som du opplevde som mindre vellykket? Hva var grunnen til at strategiprosessen ikke ble vellykket?
3. Er det vanlig at strategiprosesser følges til punkt og prikke i forhold til opprinnelig plan?
4. Har du noe du vil tilføye som du mener ikke har blitt løftet frem i intervjuet?

7.1.2 Spørsmål til mellomledere

1. Fortell litt om din arbeidshverdag
2. Kjenner du til noen strategier i Skatt Nord?
 - Hvordan forholder du deg til disse strategiene?
 - I hvor stor grad er det samsvar mellom dine daglige arbeidsoppgaver og de strategiene du eventuelt kjenner til i Skatt Nord?
3. **Kan du si noe om forholdet visjon – strategi – mål?**

Utarbeidelse

1. **Hva tenker du rundt utarbeidelse av strategier?**
2. Hva er din rolle/Har du noen roller i forhold til strategiene og strategiprosessene?

Implementering

1. Hvordan implementerer du strategiene nedover i gruppen?
2. Hvordan jobber du med å implementere strategier i organisasjonen?
3. Blir strategiene kommunisert ut veldig detaljerte eller har du som mellom leder noen mulighet til å påvirke hvordan de blir satt ut i livet?
4. Korrigerer du oppgavene etter strategiene eller endrer du strategiene for å passe til oppgavene som gjennomføres?

Oppbevaring

1. Hvor finner du de strategiske dokumentene?
2. **Forventer du at medarbeiderne vet dette?**
3. **Er det noen nedskrevne strategier utenom på øverste nivå i Skatteetaten?**
4. **Er det en forutsetning for å kunne gjøre en god jobb i Skatteetaten at man kjenner strategiene?**

Evaluerings/korrigerings

1. Hvor ofte endres strategiene?
2. Hva er din rolle i forhold til endringer av strategier **og hva er regionledelsens rolle?**
3. Får du tilbakemeldinger fra medarbeiderne dersom det må være endringer i de strategiske føringene som implementeres?
4. Opplever du at strategiene som utarbeides i organisasjonen er til organisasjonens beste?
 - a. Hvordan forholder du deg til dette?
5. Hvordan forholder du deg til eventuelle avvik mellom tenkt og realisert strategi?
6. Hvordan forvalter du eventuelle tilbakemeldinger fra dine medarbeidere når det gjelder strategiprosesser?
7. Opplever du at dine eventuelle innspill i en strategiprosess i organisasjonen blir lyttet til og hensyntatt?
8. Hvordan påvirker endringer i strategiene ditt arbeide?
9. I hvilken grad opplever du at strategiene som utarbeides i toppledelsen i Skatt Nord realiseres slik det var tenkt?

Andre

1. Kan du fortelle om en strategiprosess i Skatt Nord som du opplevde som mindre vellykket? Hva var grunnen til at strategiprosessen ikke ble vellykket?
2. Kan du fortelle om en strategiprosess i Skatt Nord som du opplevde som vellykket? Hva var det som gjorde den vellykket?
3. **Hva meder du er den viktigste forutsetningen for å lykkes med strategiprosesser?**
4. Har du opplevd at en strategiprosess har endret seg i forhold til opprinnelig plan, men at strategiprosessen likevel må kunne sies å ha vært vellykket?
5. Er det vanlig at strategiprosesser følges til punkt og prikke i forhold til opprinnelig plan?
6. Har du noe du vil tilføye som du mener ikke har blitt løftet frem i intervjuet?

7.1.3 Spørsmål til medarbeidere

1. Fortell litt om din arbeidshverdag
2. Kjenner du til noen strategier i Skatt Nord?
 - Hvordan forholder du deg til disse strategiene?
 - I hvor stor grad er det samsvar mellom dine daglige arbeidsoppgaver og de strategiene du eventuelt kjenner til i Skatt Nord?
3. **Tror du at din måte å utføre arbeidsoppgavene dine er i tråd med ledelsens og direktoratets ønske?**
 - **Vice versa?**

Utarbeidelse

1. Kan du påvirke strategiene i Skatt nord?
2. Opplever du at strategiene som utarbeides i organisasjonen er til organisasjonens beste?
 - a. Hvis nei, hvordan forholder du deg til dette?
 - b. Opplever du at dine eventuelle innspill i en strategiprosess i organisasjonen blir lyttet til og hensyntatt?
3. Ved endring av de ulike strategiene, hvordan skjer endringene?
4. Hvordan påvirker endringer i strategiene ditt arbeide?
5. Hva er din rolle/Har du noen roller i forhold til strategiene og strategiprosessene?

Implementering

1. Er det fokus i din gruppe på Skatt nord sine strategier?
2. Føler du at ditt bidrag til Skatt nord bygger på noen av de strategiske føringene som er gitt fra toppledelsen i Skatt nord?
3. Blir strategiene kommunisert ut veldig detaljerte eller har du som medarbeider noen mulighet til å påvirker hvordan de blir satt ut i livet?

Oppbevaring

1. Hvor finner du de strategiske dokumentene?

Evaluering/korrigerings

1. Hvordan formidler du endringsbehov i Strategiene?
2. Føler du at din mening har en betydning?
3. **Kan du si noe om kommunikasjonen mellom deg og ledelsen?**

Andre

1. Kan du fortelle om en strategiprosess i Skatt Nord som du opplevde som vellykket? Hva var det som gjorde den vellykket?
2. Kan du fortelle om en strategiprosess i Skatt Nord som du opplevde som mindre vellykket? Hva var grunnen til at strategiprosessen ikke ble vellykket?
3. Hva mener du er de viktigste forutsetningene for å lykkes med strategiprosesser?
4. Har du noe du vil tilføye som du mener ikke har blitt løftet frem i intervjuet?
5. Kan du si noe om forholdet mellom ml og strategi; Hva er strategi?

7.2 Transkribering Medarbeidere - samlet

Har laget en liten mal. Denne kan vi bare skrive rett inn i. Når vi skriver inn i denne malen, vil det bli enkelt å sortere etter nivå, tema og stikkord. Jeg tenker at vi bruker en «brødtekst-boks» for hvert stikkord, så det enklere kan sorteres på stikkord. Dersom dere trenger flere rader, står dere bare i stikkords-boksen nederst i tabellen og trykker på tabulatoren.

Dette vil lette arbeidet med å strukturere den etter vi er ferdig med transkriberingen.

Dette vil også sørge for at det vi transkriberer blir anonymt. Vi fyller inn ett "ark" for hvert intervju.

Nivå	Tema	Brødtekst	Stikkord
MA 1	1 Innledning	Lærer opp arbeidsgivere at de må til et større kontor, for å få utenlandske arbeidstakere inn i systemet.	Arbeidsgivere
MA 5	1 Innledning	Dette er en god arbeidsplass som får folk til å ønske å bli lenge. Det er både nytt og rutinepreget jobb. Det er prosjekter med pendling til Oslo, Det er arbeidslister med rutiner, men man får muligheter til å være med på mye.	Arbeidsplass
MA 1	1 Innledning	Positivt å få større fagmiljøer. Blir ikke alene eller så sårbare lenger. Dette påvirker også utlendinger som har 41 kontorer på landsbasis med faglig tyngde nok til å ta mot utlendinger med ID-kontroll o.l.	Fagmiljø
MA 1	1 Innledning	Lokale tilpasninger ut fra kontorstørrelser. Det er forskjell på et enmannskontor og et 700-mannskontorer. Loven er der og loven er lik for alle uansett skattekontorets størrelse.	Fagmiljø
MA 3	1 Innledning	Strategiene i Skatt nord som jeg har oppfattet det. Vi har strategibrev for å styre organisasjonen i en viss	Forhold

		retning. Jeg forholder meg til min leder, og det min leder gir meg av informasjon.	
MA 3	1 Innledning	Mitt forhold til strategiene er at jeg forholder meg til det som er relevant for meg og foreta utvalg for meg. Jeg kan ikke lese alt som ledelsen samlet sett mener er relevant vil jeg ikke få gjort annet. Jeg forholder meg til det utplukket min nærmeste leder har gjort.	Forhold
MA 3	1 Innledning	Veien blir til mens man går. Det har vært større omorganiseringsprosesser hvor helheten ikke har vært hensyntatt. Saksbehandlere har en liten snever oppgave, og har da ikke kompetanse for å tenke stort. Dette kan gi noen rare utslag. Brev på små detaljer er et eksempel.	Helheten
MA 5	1 Innledning	Dersom målene ikke nås, eller det ikke er et ønsket resultat. Vi streber alltid etter resultatene men det er ikke alt man klarer. Vi er avhengig av næringslivet og at de gjør ting til riktig tid. Det skjer ikke noe, men kravene justeres lite dersom de ikke nås.	Måloppnåelse
MA 3	1 Innledning	Det er sjefen som vet om vi når målene. Det kan se ut som bedringer, men ikke godt nok. Det går riktig vei, men om det går fort nok er vanskelig for meg å vurdere. Du kan sitte bak et skrivebord og vedta noe, men virkeligheten kan være vanskelig å se.	Måloppnåelse
MA 1	1 Innledning	De som er nye kommer inn med nytenking. Det er intern opplæring men man blir korrigert på hva man skal og ikke skal gjøre.	Nytilsatte
MA 3	1 Innledning	I en ekspedisjon er vi problemorientert. Vi får stort sett problemene innom, og ikke de 99% som er korrekte. Det er da viktig å huske at 99% er korrekt.	Problemorientert
MA 1	1 Innledning	Løsninger som kommer blir det gitt beskjed om. Vanligvis gjelder folkeskikk. Du møter folk med	Påvirkning

		respekt. Konfliktnivå=0. Det er flere som har tatt konfliktmestringskurs for å møte dette. Alle er forskjellige. De fleste har vært over 25 år, og er garvet gjeng.	
MA 1	1 Innledning	Publikum i Skatt nord. Stort kontor. Etter sammenslåing av Likningskontorer, har Tromsø fått publikumstilstrømmingen fra omliggende kommuner også.	Sammenslåing
MA 5	1 Innledning	Det er et bra samsvar. Vi skal være i forkant, og vi prøver å få folk til å levere til riktig tid, og prøver å jobbe med å tilskrive i forkant for å gi informasjon. Men strategiene er ikke i mine daglige tanker. Arbeidsoppgavene har fokuset. Strategiene er overordnet, men vi har krav over hva vi skal oppnå.	Samsvar
MA 1	1 Innledning	Engelsk er viktigere og viktigere. Det er lite kompetansetiltak for å gi engelsk kompetanse til dem som arbeider i front.	Språk
MA 6	1 Innledning	Strategier er en todeling. Overordnede fra Skattedirektoratet. Når de implementeres legges det ned til skatt nord-nivå. De øverste strategiene (styringssignalene) er det som skatteetaten som helhet skal levere. Dette tas ned på hver avdeling. Man ser da på kort sikt (1 år) og på lengre sikt (til 5 år). I avdelingene/gruppene blir det mer konkretisert. Oppgavene har vi god kontroll på men vi kan ha problemer med å se koblingen til strategiene.	Strategi
MA 6	1 Innledning	På avdelingsnivå prøver vi å lage metoder og rutiner for å implementere. Vi bruker SWOT i forhold til fremtidsbildet for å se hvordan vi som avdeling skal organisere oss. Vi ser da på de øverste strategiene og jobber ut fra dem. Jeg forsøker å delta så godt jeg kan i	Strategi

		jobben med dem.	
MA 6	1 Innledning	Hvor konkrete de er som forteller hvor lett det er å forholde seg til dem. Skillet mellom neste års målkrav og årets resultatkrav. Resultatkravene skal da underbygge strategiene. Øverste nivå skal jobbe med strategiene.	Strategi
MA 6	1 Innledning	Jeg oppfatter at en del av resultatkravene underbygger strategiene som er. Hver dag man arbeider med kravene som er knyttet til resultatkravene jobber man da også mot strategiene.	Strategi
MA 1	1 Innledning	Kanalstrategi – du skal kunne følge fra første besøk til saken er oppgjort. Det skal være sporbart og service på alle nivå. Helhetlig tenking. Dette er de strategiene vi blir møtt med og korrigerer oss etter. Dette tar leder med medarbeiderne med jevne mellomrom. Det er hele tiden en prioritering.	Strategier
MA 1	1 Innledning	Gjemmer «det vanskelige begrepet» strategi i gjøremålslistene og i «normale begreper» Strategiene går på likebehandling selv om det er geografiske avstander.	Strategier
MA 1	1 Innledning	De 5 strategiene er i fokus. I forkant, brukervennlig... dette går greit, og skattytere blir stort sett fornøyde.	Strategier
MA 2	1 Innledning	Strategiene er e-brukerløsning med å få brukere på nett	Strategier
MA 2	1 Innledning	Ovenfra og ned. Mange store ord. De som utformer strategiene ser ikke de som er i front. Ledere over nærmeste leder ser ikke hva som skjer. Det er ikke samsvar mellom strategiene og hverdagen. Det som er tydelig og som påvirker er elektroniske løsninger. Strategier tres nedover.	Strategier
MA	1	Strategiene som er kjent og viktige er e-løsninger.	Strategier

2	Innledning	Dersom flere bruker nettet, vil de «dumme» spørsmålene gå på nettet og det vil bli mer tid til faglig fordypning og ikke «idiotisk brannslukking»	
MA 2	1 Innledning	Det er samsvar mellom strategier og arbeidshverdag. Det er direkte påvirkning.	Strategier
MA 2	1 Innledning	Jeg tar hensyn til de strategiene jeg kjenner og som påvirker min arbeidshverdag.	Strategier
MA 5	1 Innledning	Skatteetaten har strategier. De er forkant, brukervennlighet. Kommer ikke på resten nå. Kvalitetsmeldinger som vi skal arbeide ut fra er bygget opp ut fra strategiene. Dette er tilknytningen til hvordan vi skal arbeide etter strategiene.	Strategier
MA 5	1 Innledning	Jeg forholder meg til strategiene gjennom kvalitetsmeldingen. Vi har rutiner som sier hvordan ting skal gjøres, men hvert år får vi meldinger om hva vi må gjøre. Vi har tavlemøter og avdelingsvise møter.	Strategier
MA 4	1 Innledning	Vi har noen sentrale innkrevingsstrategier. Det er tre strategier, men husker ikke. Skattene skal inn til rett tid, og sånn er sentrale strategier men de er så overordnede at de ikke betyr noe for min hverdag. Skatt nord har nordområdesatsningen. Det som ikke treffer meg er ikke relevant for meg.	Strategier
MA 4	1 Innledning	Strategiene påvirker meg ikke, og fører ikke til at jeg utfører jobben min på noen spesiell måte. Dersom det hadde vært en stor, så hadde all jobben kunne gått til eks. veibygging. Det er for mange strategier i Skatteetaten.	Strategier
MA 4	1 Innledning	Min arbeidshverdag har ikke noe konkret sammenheng med strategiene.	Strategier
MA 3	1 Innledning	Hjelp til selvhjelp er en strategi. Vi ønsker å unngå papirflytting. I det du kommer med papir tar alt lengre	Strategier

		tid. Strategiene må være blant annet å få de som kan gjøre ting selv til å gjøre det selv.	
MA 3	1 Innledning	Andre strategier er man skal gjøre folk i stand til å gjøre ting riktig. Folk som ønsker å gjøre det rett skal få mulighet til det.	Strategier
MA 1	1 Innledning	Større kontorer har ikke mulighet til å stenge. Det skal være åpent og tilgjengelig. Dette er årsak til at vi ikke har fellesferie.	Tilgjengelig
MA 1	1 Innledning	Vi trenger utenlandsk arbeidskraft for å klare oss. Må forholde oss til mange nasjonaliteter. Ser store kulturforskjeller og en annen måte å møte et offentlig kontor på. Det er mange internasjonale bedrifter i Tromsø.	Utenlandske
MA 1	1 Innledning	De som kommer er alt fra høyt utdannede professorer til den damen i burka som ikke får snakke med menn	Utenlandske

Nivå	Tema	Brødtekst	Stikkord
MA 1	2 Utarbeidels e	Når det endres blir det innkalt til møte med beskjed om hva som er endringen. Leder har ansvaret for dette. Endringene kan påvirke ut fra eks. internasjonale trender...	Endringer
MA 2	2 Utarbeidels e	Det er ikke rom for å få endringer gjennomført. Det kan være endringer som høres enkle ut, men det er lover som begrenser mulighetene for å få gjennomført det.	Endringer
MA 2	2 Utarbeidels e	Det er et tungrodd system og folk har samme arbeidsoppgaver som for 20 år siden. Folk biter seg fast i arbeidsoppgavene. Dette blir et problem da vi er få folk og trenger alle ressursene vi har. I eks. april, dersom noen sitter med samme arbeidsoppgaver, blir dette tidstyver som ødelegger for alle. Du skulle heller bidradd. I eks. det private er dette ikke mulig. Man må legge fra seg historiske oppgaver. En strategi som mangler er spesifiserte arbeidsoppgaver i dette tilfellet. Man gjør det man behersker og som gjør en komfortabel. Hva er vilje til å lære noe nytt?	Endringer
MA 4	2 Utarbeidels e	Jeg har opplevd at det har vært endringer ut fra tilbakemeldinger. Dette viser seg spesielt i Lean. Dette meldes da via en tjenesteutvikler som tar dette videre inn i sine fora før det etter 3-4 ledd vedtas endringer. Endringer påvirker min arbeidshverdag i liten grad. En endring i et varsel fra 10 til 5 dager påvirker ikke meg.	Endringer
MA 6	2 Utarbeidels e	Endringer av strategier skjer i Skattedirektoratet. Over der er det Finansdepartementet. Utgangspunktet er at direktoratet sitter i førersetet når det gjelder strategier.	Endringer
MA 1	2 Utarbeidels	Det er fokus på strategiene igjennom at de følges. Det er ikke tema i lunsjen men det er operasjonaliseringen	Fokus

	e	som styrer det.	
MA 6	2 Utarbeidels e	Min gruppe har fokus på Skatt nord sine strategier. Jeg er mer kjent med Skattedirektoratet sine strategier og tenker mer at Skatt nord sine strategier ikke skiller seg stort fra disse. Strategiene for Skattedirektoratet gjelder også for oss.	Fokus
MA 4	2 Utarbeidels e	Skatt nord jobber ikke på en hensiktsmessig måte. Vi er for tungrodd og følger ikke med på det som skjer utenfor oss. Det som skjer blir som en bombe. Vi kan ikke vri arbeidsstyrken for å møte det som skjer. Vi er for låste i underdirektør og nivåer/ avdelinger. Dette er våre oppgaver. Lite vilje og løsningsorientering.	Hensiktsmessig
MA 3	2 Utarbeidels e	Jeg opplever at vi arbeider godt med strategiene slikt jeg har oppfattet det, men om det er det ledelsen har ment har jeg ikke anelse om.	Hviskeleken
MA 1	2 Utarbeidels e	Strategiene er til organisasjonens beste. Vi må ha kjøreregler. Greit at vi har noen basisregler. De blir stadig vekk justert. Noen til bedre, men andre til mer tungvint /vanskeligere gjennomførbare. Eks. Tilganger gis i forhold til roller/arbeidsoppgaver.	Justeringer
MA 2	2 Utarbeidels e	Ovenfra og ned- det skjer ingenting. Det kan snakkes om det men du kan ikke påvirke noe. I begynnelsen forsøker man å endre men det blir ikke noe igjen for dette. Hvorfor skal man være med på å endre noe dersom man ikke får noe igjen for dette?	Medbestemmelse
MA 2	2 Utarbeidels e	Mål er noe man streber etter. Målet skal flyttes og ikke nås. Innenfor e-løsninger når vi aldri målet. Det flyttes, og det er helt greit. Dersom et mål skal være å bli bedre og bedre er det bra. Mål i tall er ikke viktig da man hele tiden vil bli bedre.	Målsetting
MA	2	Jeg liker å tro at jeg kan påvirke strategiene, men tror	Påvirkning

1	Utarbeidelse	ikke det. Det gis tilbakemeldinger om trender til leder. Forskjellige grupper Russere, (polske byggere), nye eu-borgere (Romania, Jugoslavia,...) Følger samfunnsutviklingen. Veiledning møter dem først.	
MA 1	2 Utarbeidelse	Hvordan møter vi russere? Tar kontakt med politi for å få nye rutiner? Melder opp og SKD tar signalene. Dette tas hensyn til, men det blir lokale tilpasninger. Rapporterer tilbake hva som skjer. De prøver å høre på medarbeiderne. Det tar bare litt tid. Greit at det kan modnes litt og ikke bare impulsivt. Tas på alvor. Kan allikevel ikke (synlig) påvirke det som er lovpålagt eller låst i et skjema. Det tar mange år å få endringer på dette.	Påvirkning
MA 2	2 Utarbeidelse	Jeg kan påvirke strategiene. Kan være med og påvirke hvordan man kan nå målene. Plankonferanse. Da blir dette hauset opp. Det blir en hallelujastemning. Men jeg ser ikke noen endring om jeg ikke hadde vært med.	Påvirkning
MA 2	2 Utarbeidelse	Jeg føler at man kan bli lyttet til når strategier utarbeides. Det er ofte møter med nærmeste leder. Her kan det sies ting, men det blir ikke endringer eller premiering. Man kan derfor bare gjøre jobben sin og holde kjeft. Når det foreslås noe, får du ikke noe treff. Det blir bare borte. Det eneste som er resultatet er at du kan gjøre din egen arbeidsdag enklere.	Påvirkning
MA 2	2 Utarbeidelse	Jeg vil være med på å påvirke da jeg fortsatt kan være «utenfra» i synspunktet. Min rolle er da å være invitert med på møter for hvordan vi ordner og fikser dette. Man blir ikke med på mange prosesser.	Påvirkning
MA 5	2 Utarbeidelse	Jeg kan ikke påvirke strategiene på noe vis. De fleste føler at det er noe skattedirektoratet syr sammen, og at man ikke har noen påvirkningskraft. Vi er en stor etat,	Påvirkning

		og hvorfor skal den enkelte kunne påvirke. Det eneste må være dersom ledere hører på oss og tar det videre men det er ren gjetning. Man blir absolutt hørt av nærmeste leder.	
MA 4	2 Utarbeidelse	Jeg vet ikke om jeg kan påvirke strategiene. Det måtte eventuelt være gjennom fagforeningen	Påvirkning
MA 4	2 Utarbeidelse	Den tunge organisasjonen fører til at man gir opp og går i traltene du har gått opp.	Påvirkning
MA 3	2 Utarbeidelse	Det er vanskelig å planlegge hvordan folk vil reagere. Du kan forutsette at folk er informert, men de er ikke det. Du kan vedta hvordan ting skal gjøres, men folk er irrasjonelle og gjør andre ting.	Påvirkning
MA 3	2 Utarbeidelse	Jeg kan ikke påvirke strategiene. Jeg gir av og til mine tilbakemeldinger men vet ikke hva som skjer med dette. Mine tilbakemeldinger gis til nærmeste leder. Dersom det er brukerundersøkelser fyrer jeg det av gårde der.	Påvirkning
MA 6	2 Utarbeidelse	Jeg kan ikke i stor grad påvirke strategiene. Det er ledergruppen som setter strategien.	Påvirkning
MA 4	2 Utarbeidelse	Jeg har vært tillitsvalgt, men det jeg har gjort har ikke spilt noen rolle. Innspillene mine ble ikke hensyntatt. Det ble bare ord i luften. Verken på sentralt nivå eller regionalt.	Rolle
MA 1	2 Utarbeidelse	Har ikke noen rolle i prosessene utover å være lojal, og hjelpe de andre til å følge endringene. Det er lederes styringsverktøy. Medarbeidere har mer praktiske utfordringer.	Roller
MA	2	Noen mål er til organisasjonens beste og til den	Roller

2	Utarbeidelse	enkelte. Andre strategier er mye tanker og litt for lite arbeid. Folk ansettes i stillinger for å tenke og ikke for å arbeide. Mye ord, mange tanker men mye «svada». Folk ansettes i stillinger uten kunnskap og skal deretter komme med nye løsninger. Dette er folk som ikke er inne i organisasjonen, men heller på siden av. Mangel på innsikt irriterer. Folk utenfra skal tenke nytt... Man bør heller gi noe til de som er på jobb og arbeider.	
MA 4	2 Utarbeidelse	Mål og strategi må henge tett sammen.	Strategi
MA 6	2 Utarbeidelse	Strategiene er til organisasjonens beste. Jeg kjenner ikke strategiene til andre avdelinger. Jeg kan derfor ikke si verken ja eller nei.	Strategi
MA 6	2 Utarbeidelse	Strategi er langsiktig, og endringer i en strategi som sier at arbeidsoppgaver må endres vil jeg merke.	Strategi
MA 2	2 Utarbeidelse	Jeg er lojal til strategiene. Jeg motarbeider ikke noe. Jeg tenker på det som gir meg en gevinst. Legger ekstra i der du selv kan påvirke.	Strategier
MA 3	2 Utarbeidelse	Strategiene er til organisasjonens beste. De jeg kjenner er genuint gode ideer. Det som er utfordringen er å vite hvordan folk skal reagere. Gjennomføringen kan også være vanskelig. Det at virkeligheten er komplisert kan ikke måles eller telles. Det kan føre til mye tidsbruk.	Strategier
MA 6	2 Utarbeidelse	Vi har i avdeling og gruppe strategiprosesser for å prøve å jobbe frem noe. I denne prosessen er vi med på å arbeide frem arbeidsprosesser og rutiner for å underbygge strategier. Det kan imidlertid være	Strategiprosesser

		vanskelig å se hvilke strategier som underbygges av arbeidsoppgavene. Det kan være en miks av strategier og målkrav.	
MA 1	2 Utarbeidels e	Strategier er en tematikk som mer tilhører ledere. Medarbeidere gjennomfører uten å tenke over det. Det er det som er forventet. Strategibegrepet er på et overordnet nivå. Alle skal eks. møtes med samme hilsen. Men den passer ikke på alle dialekter og lokasjoner, så det må være lokale varianter. Vi er veldig styrt av lover og regler som speiles i skjemaer.	Tematikk
MA 5	2 Utarbeidels e	Strategiene som utvikles i direktoratet er i etatens beste. Man må ta noe ansvar selv for strategiene.	Utvikling

Nivå	Tema	Brødtekst	Stikkord
MA 3	3 Implementer	Mitt bidrag bygger på føringer fra toppledelsen. Når jeg har tid og ressurser viser jeg hvordan elektroniske løsninger virker, klart språk o.l. Lovhjemlene er jeg mer usikker på, men praksis kan jeg. Dialogen min med folk er mer muntlig. Dette mener jeg er i tråd med strategiene som jeg har oppfattet dem.	Bidrag
MA 1	3 Implementer	Alt skal gjøres riktig første gang. Ligningen skal være korrekt, alt skal være så godt forarbeidet. Vi skal komme så langt at alt skal være riktig første gang. Dette gjelder alle grupper. Alt skal være rett første gang. «Godt nok!»	Fokus
MA 2	3 Implementer	Det er ikke fokus på strategiene i gruppen. Det er kun elektroniske løsninger som er fokus på da dette berører meg og min arbeidshverdag. Det ser ikke ut som om de andre i min gruppe arbeider etter noen andre strategier.	Fokus
MA 5	3 Implementer	Det er ikke fokus på selve strategiene. Ikke på annen måte enn de føringene på hvordan vi skal jobbe. Det sys sammen ut fra strategiene.	Fokus
MA 5	3 Implementer	Lederen min nevner strategiene på møter, men det har ikke vært konkretisert. Det har vært foiler, med strategiene som første foil. Vi går deretter fort videre. Dette er det fokuset vi har.	Fokus
MA 1	3 Implementer	Blir låst av åpningstidene og at vi skal være tilstede for å betjene publikum. Dette kan da kun sys inn før og etter åpningstidene.	Gjennomføring
MA 2	3 Implementer	Hviskeleken kan brukes som eksempel. Endringer kommuniseres nedover, og nedover i organisasjonen ser man «det er sikkert slikt at». I og med at vi er så stor organisasjon kan vi satse på det, uten å risikere å oppdages.	Hviskelek

MA 4	3 Implementer	Jeg har opplevd at det har vært endringer ut fra tilbakemeldinger. Dette viser seg spesielt i Lean. Dette meldes da via en tjenesteutvikler som tar dette videre inn i sine fora før det etter 3-4 ledd vedtas endringer. Endringer påvirker min arbeidshverdag i liten grad. En endring i et varsel fra 10 til 5 dager påvirker ikke meg.	Implementering
MA 5	3 Implementer	Kommunikasjonen mellom ledere og medarbeidere er ikke tema på strateginivået. Når man ser på de instruksene som kommer hvert år er det fokus på møter. Man prøver ut forskjellige ting ut fra «i forkant».	kommunikasjon
MA 4	3 Implementer	Det kommer litt an på hvordan det kommuniseres ut. De sentrale endringene skjer seint. Får fremlagt på samlinger en gang i året. Juristene skal deretter videreformidle nye meldinger. Lokalt er det litt diffust. Det er noe som blir bestemt på høyere nivå, for deretter vurdere selv mens det er bestemt hvordan det skal løses. Det blir en kunstig prosess hvor ideen må passe med det som er bestemt over. Kommunikasjonen er uklar. 60 % er diffust og bestemt på forhånd. Dette gjelder alle.	Kommunikasjon
MA 3	3 Implementer	Kommunikasjonen mellom medarbeidere og ledere går godt mot nærmeste leder. Han går gjennom alt som er viktig. Den stedlige leder har det daglige ansvaret. Ellers har jeg ikke kontakt med lederne. De begge kommuniserer strategiene. Jo lenger ned, jo mer praktisk tilnærming.	Kommunikasjon
MA 6	3 Implementer	Strategiene kommuniseres ut gjennom styringsbrev og prioriteringsbrev fra Skattedirektoratet. Vi i avdelingen går gjennom kravene vi i gruppene har. Dette er en gjennomgang av en miks av mål og strategier. Jeg kan	Kommunikasjon

		ikke peke på et dokument og si «der er strategiene».	
MA 2	3 Implementer	Arbeidshverdagen min påvirkes i stor grad av de strategiene jeg vet om. På generelt grunnlag blir strategiene og snakk om dette «svadasnakk» og detaljer som er der for å fylle sidene. Planen for planens del. «i dag skal vi drikke vann!»	Påvirkning
MA 5	3 Implementer	Mitt bidrag er ut fra de krav som er satt ser jeg at jeg arbeider ut fra strategiene fra toppledelsen.	Påvirkning
MA 5	3 Implementer	Jeg kan ikke påvirke hvordan en strategi settes ut i livet. Vi får veldig detaljerte instruksjoner på hvert år, men det går på enkelte ting som har fokus. Rutinebeskrivelser er veldig detaljert for å sikre at det jobbes likt på landsbasis.	Påvirkning
MA 3	3 Implementer	Jeg gir tilbakemeldinger på direkte spørsmål eller har synspunkt dersom jeg mener det er feiler, uklarheter, urealistiske oppnåelser e.l.	Påvirkning
MA 3	3 Implementer	Jeg kan påvirke hvordan ting løses internt i gruppen. Vi prøver å organisere arbeidet så vi kan bruke tid til å prate med folk. Vi er i riktig retning. Om det er godt nok er avhengig av pågangen.	Påvirkning
MA 3	3 Implementer	Mye av påvirkningsmulighetene styres av ressursene vi har på gruppene. Innenfor handlingsrommet vi har, gjør vi hva vi vil.	Påvirkning
MA 6	3 Implementer	Jeg har på et daglig nivå en påvirkning i forhold til den jobben jeg gjør og som skal føre til at vi når strategiene. Hva er strategi og visjon og resultatkrav. Visjon er veldig overordnet mens målkrav er helt definert (100 av den, og det skal underbygge at vi skal nå strategien)	Påvirkning
MA	3	Implementeringer og endringer kommer fra den enkelte	Rolle

1	Implementer	leder. Det er innkallinger til møter fra leder, hvor endringer opplyses. Vi har ikke noen rolle i prosessene utover å være lojal, og hjelpe de andre til å følge endringene. Det er lederes styringsverktøy. Medarbeidere har mer praktiske utfordringer.	
---	-------------	---	--

Nivå	Tema	Brødtekst	Stikkord
MA 1	4 Oppbevaring	De strategiske dokumentene er i datasystemet. Det tas gjennomgang av dette med medarbeidere av leder. Dette gjøres utenom åpningstidene og det blir begrenset med tid som kan brukes til dette.	Oppbevaring
MA 2	4 Oppbevaring	Strategiene er inne på intranett eller på et arkivsystem hvor alt skal finnes. Jeg hadde sikkert funnet noen strategier, men det er en svær intranettside som har masse informasjon som gjør den uoversiktlig. En enormt stor jungel.	Oppbevaring
MA 5	4 Oppbevaring	Vi finner strategiene på Skattenett (intranett) og vi har fått noen brosjyrer.	Oppbevaring
MA 4	4 Oppbevaring	De strategiske dokumentene tror jeg ligger i Elark. Om det heter strategi, prosess eller planprosess... Planprosess ja. Der er det.	Oppbevaring
MA 3	4 Oppbevaring	Dokumentene er i et arkiveringssystem. Det er helt sikkert søkbart. Dersom jeg skal finne dem må jeg via gamle eposter eller via intranettet. Aner ikke hvordan jeg skal finne dem på egen hånd. Overordnet leder vil at vi skal se på dokumentene.	Oppbevaring
MA 6	4 Oppbevaring	De strategiske dokumentene finner vi på Intranett. Her ser vi avdelingsvis hva vi skal gjøre i det følgende år.	Oppbevaring
MA 4	4 Oppbevaring	Det er veldig få medarbeiderne som er interessert i dokumentene. Det er ei forventning fra ledelsen at medarbeiderne skal vite om de. Det er kommunisert ut at alle medarbeiderne skal kunne svare på enkelte saker, og da skal vi alle sammen gå inn i dokumentene og finne svarene.	Plandokumentene

Nivå	Tema	Brødtekst	Stikkord
MA 2	5 Evaluer/ Korrigerings	Min mening har betydning, men vi er så styrt av rutiner, lover og regler at det ikke kan gjennomføres endringer. Vi er en byråkratisk tungrodd organisasjon.	Endringer
MA 5	5 Evaluer/ Korrigerings	Dersom jeg ser et endringsbehov i mine oppgaver tas dette opp i møter. Det blir som sagt med den nærmeste leder. Jeg føler at min mening har betydning og at jeg tas seriøst. Det kan være motargumenter fra de andre men jeg tas seriøst.	Endringer
MA 5	5 Evaluer/ Korrigerings	Jeg har ikke sett noen endringer i strategier ut fra det jeg har foreslått. Brukerrutiner er laget før strategiene, så jeg ser ikke at det henger sammen.	Endringer
MA 5	5 Evaluer/ Korrigerings	Vi forsøker å finne på lure ting ut fra strategiene. Det er dette som klarer å gjøre at vi klarer å nå målene våre. Hva kan vi gjøre nå for å nå målene våre.	Endringer
MA 6	5 Evaluer/ Korrigerings	Dersom det er endringsbehov diskuterer vi. Ikke på overordnet. Her er jeg ikke med på prosessen. Det er avdelingsdirektørene som har denne delen. Lenger ned i organisasjonen har jeg mer muntlig diskusjon rundt instruksjoner og oppgaver. Min mening har da betydning. Jeg tas med på arbeidet og har ikke noe negativt å si rundt dette.	Endringer
MA 4	5 Evaluer/ Korrigerings	Evalueringer «jaktlag» som varte fram til 2015, og det er jobbet mye med dette. Har noen sett i ettertid på om det har truffet? Så begynner man bare på nytt. Man ser ikke på hvordan ting har fungert/hvordan resultatene ble før man starter noe nytt.	Evaluering
MA 3	5 Evaluer/ Korrigerings	Jeg formidler endringsbehov på direkte spørsmål. Om det er noe jeg brenner ekstra for tar jeg dette med min nærmeste formelle leder, ikke min stedlige leder. Min leder vurderer da om det skal tas med videre.	Formidler

MA 2	5 Evaluer/ Korrigerings	Kommunikasjonen går veldig ovenfra og ned. Det føles ofte som om det ikke er noe du kan gjøre i forhold til å påvirke strategiene. Tungrodd, byråkrati.	Kommunikasjon
MA 1	5 Evaluer/ Korrigerings	Vi blir hørt. Når vi legger det frem på en skikkelig måte blir vi hørt.	Korrigerings
MA 2	5 Evaluer/ Korrigerings	Dersom jeg ser noen feil i strategier, så formidles dette til min nærmeste teamleder. De er over 50 og er ikke interessert i endringer. Det er deretter over.	Korrigerings
MA 4	5 Evaluer/ Korrigerings	Kontinuerlig forbedring (Lean) har blitt jobbet med siden 2010 tror jeg. Etter Lean har det, ikke som jeg kjenner det, vært endringer på hvordan strategier har vært arbeidet med. Man setter i gang noe, uten å ha et mål. Det uklare målet og manglende nullpunktet. Vi vet ikke hvordan det var før, så man kan ikke se effekter/resultater. Vi kan ikke mene noe da vi ikke vet hva vi skal mene noe om da vi mangler et sammenligningsgrunnlag.	Lean
MA 5	5 Evaluer/ Korrigerings	Jeg er tjenesteutvikler, hvor alle kan spille inn endringsønsker ut fra fagsystem. Da tar jeg det inn til min tjenesteeier i direktoratet. Dersom alt nedover er strategier har vi stor påvirkningskraft.	Påvirkning
MA 4	5 Evaluer/ Korrigerings	Jeg har vært tillitsvalgt, men det jeg har gjort har ikke spilt noen rolle. Innspillene mine ble ikke hensyntatt. Det ble bare ord i luften. Verken på sentralt nivå eller regionalt.	Rolle
MA 3	5 Evaluer/ Korrigerings	Jeg har tillit til min nærmeste leder, og at de tar min mening på alvor. Om det har noen betydning lenger opp er jeg mer tvilende til.	Tillit

Nivå	Tema	Brødtekst	Stikkord
MA 1	6 Annet	Vi arbeider hele tiden. Vi er mer omstillingsdyktige nå enn vi var tidligere. Vi informerer i større grad nå, og ikke bare «tar synderne». Det har blitt en større aksept for skatt. Dette gjelder også innenfor kredittvurderinger og kredittverdighet. Her har vi fortsatt en vei å gå for å «holde seg inne med» det offentlige. Det er å se sammenhenger mellom de forskjellige aktørene i samfunnet.	Annet
MA 4	6 Annet	Min arbeidshverdag er ikke i tråd med det jeg tror ledelsen eller direktoratet ønsker jeg skal gjøre. Jeg tror heller ikke ledelsen eller direktoratet gjør det de skal gjøre i forhold til strategiene. Dette henger sammen med at vi er tungrodd og vi har det greit. Vi klarer målene vi skal klare og har ingen fare ved å være ansatt. Ingen risikerer å gå ned i lønn for ikke å gjøre jobben sin eller for å gjøre en slett jobb. Man skal helst ikke endre noe som fungerer.	arbeidshverdager
MA 4	6 Annet	Det er et skille mellom nye og erfarne medarbeidere. Man vokser inn i en kultur. Man bikker ei grense etter 3-4-5 år. Man kommer inn med pågangsmot og ideer, og ingenting skjer. Det rusler og går. Dette er typisk offentlige etater. Det er IA – bedrifter. Man svever på en sky. Man kan flytte papirer til en ny pult og etter en runde få papirene tilbake. Leder har for lite tyngde til å skjære gjennom for å få gjennomført endringer.	Arbeidsstokken
MA 2	6 Annet	Det å ta med de som står i front er viktig for å få gode prosesser. Det som gjør skatteetaten til en bedre organisasjon er breddekompetanse og ikke bare de som arbeider spisset. Dette innebærer at arbeidet i front bør få mer status. Man ser sammenhenger i	Breddekompetanse

		helheten og ikke bare en enkelt post.	
MA 2	6 Annet	Strategiene må fås fra de som står i front. Man skal ikke ansette noen inn for å tenke strategier og kun dette. Synliggjør belønning og skap blest om det. Det å ha mange strategier klarer man ikke ta til seg. Noen få, og åpne strategier er bedre. Mål på en linje og noen strategier punktvis under. Dette vil hjelpe både de nye som er kommet inn, og også de som har arbeidet siden de var 20. Dersom en strategi skal funke må den være enkel lettfattelig og med raske resultater.	Breddekompetanse
MA 4	6 Annet	En del strategier bør formuleres fra fronten av organisasjonen for at vi skal kunne kjenne oss igjen i det som sies. Det går nå feil vei. Det går kun ovenfra og ned. Man har da ikke vært med på å mene noe. Medbestemmelsen er fraværende. De som lager strategiene mener de er vellykket. Dersom eks. kontrollavdelingen lager strategier er de veldig godt fornøyde over det de har laget mens andre avdelinger som også påvirkes ved at resultatene raser ned ikke ser like positivt på strategiene.	Formuleringer
MA 4	6 Annet	Viktige forutsetninger for å lykkes med en strategiprosess er at den er enkel å huske på. At den blir videreformidlet likt, ikke at noen får tre dager kick off mens alle andre får ti minutter på tavlen. Enkelt å kjenne igjen. Alle bør få lik kommunikasjon. Om eks. ledere får ei bok og medarbeiderne får forordet blir det forskjellig energi fra de som brenner for det. Energien som ledere får på en kick-off blir ikke formidlet til medarbeiderne. Det som er avgjørende er at det er så enkelt at det sitter.	Forutsetning

MA 3	6 Annet	De viktigste forutsetninger for å lykkes med en prosess er å ta høyde for at det er mennesker man har med å gjøre, og kan ikke stå med en stoppeklokke. Du må tenke gjennom hva du holder på med, teste det ut og sette enkle realistiske mål.	Forutsetning
MA 6	6 Annet	Det viktigste må for det første være at strategien kommuniseres godt, og at det er den prosessen vi jobber med. Det vi gjør er for å nå den strategien vi har sagt. Alt skal føre til at vi når et strategimål.	Forutsetning
MA 5	6 Annet	Det som er viktigst er at lederne er engasjerte og viser interesse. De må følge opp medarbeiderne. Dersom ledelsen ikke viser interesse mister man interessen selv. Engasjement er den viktigste forutsetningen.	Forutsetninger
MA 4	6 Annet	Det gis mye informasjon, og ikke noe som samler. Strategiene er for lite enkle. Alle burde kjenne seg igjen i strategiene. Det er nå alt for mye og ingen som husker på dem.	Kommunikasjon
MA 1	6 Annet	De strategiprosessene som er mindre vellykket har hele tiden utviklet seg til noe bedre. Det er selvfølgelig utfordringer hvor vi har en vei å gå. Det som før var et problem (internett) har blitt utviklet til en suksess selv om det startet mindre vellykket. Nå kan man si at det at selvangivelsen fortsatt er i papir kan være en mindre vellykket praksis. Tar for mange hensyn. Datainnføringen i 1992 har hatt en lang vei. Vi følger litt etter her. Vi er ikke i forkant på dette. Ser om det går bra før vi starter selv med dette... Det har med sikkerhet å gjøre. Det som innføres, innføres for 5 000 000 innbyggere. Dersom det går galt, så går det fryktelig galt.	Mindre Vellykket
MA	6 Annet	Det er vanskelig å si noe konkret negativt da jeg ikke	Mindre vellykket

2		har forholdt meg til de andre prosessene.	
MA 5	6 Annet	Jeg kommer ikke på noen. Det har nok vært noen. Vi har prøvd å annonsere, og dette har ikke gitt resultater. Å få kontakt gjennom avisa og annonser ga ingen bedringer.	Mindre Vellykket
MA 3	6 Annet	For å finne noen mindre vellykkede strategiprosesser, tror jeg nesten at man må lese alle dokumentene som ledelsen har utarbeidet. Jeg har ikke fulgt med på dette.	Mindre Vellykket
MA 6	6 Annet	Jeg kan ikke si det. Jeg føler at det er vanskelig å skille en strategiprosess, og det blir da vanskelig å trekke frem dette.	Mindre Vellykket
MA 1	6 Annet	Vi oppnår målene. Publikum er fornøyde. Det er ett av målene våre. Alle skal behandles korrekt, og behandles bra. Vi tenker ikke over det, men det blir en mer ubevisst observasjon. Vi er ikke direkte i lommeboka til folk. Ser at det kan være mer utfordring for de som arbeider på NAV og Sosialkontoret.	Måloppnåelse
MA 1	6 Annet	Dersom målene ikke nås, må det strammes inn og det må endres i arbeidsmåte. Dette formidles i morgenmøte med leder. Leder sier hvilke signaler han har mottatt og har da ansvar for dette. Vi må innordne oss etter dette.	Måloppnåelse
MA 1	6 Annet	Åpenheten er en vellykket strategiprosess. Du får tilganger og innsyn i egen sak. Du skal legitimere deg og deretter får tilgang. Advokater skal ha med fullmakter for å kunne operere på andres vegner. En fare er at kriminelle kan misbruke det åpne da det blir mer sårbart (eks. skattelistene). Veldig bra for NAV og andre offentlige etater. Før fikk ikke	Vellykket

		saksbehandlere tilgang til andre kommuner, mens nå er det tilganger til hele Norge. Åpenheten gir en lesetilgang for saksbehandlere. Dette gjelder åpenheten internt og ikke bare eksternt. Dette medfører at skattytere får en bedre service da det blir stedsuavhengig i veiledningen.	
MA 1	6 Annet	Vi har «kontinuerlig forbedring» (Lean) som skal hjelpe oss til å effektivisere og forbedre. Eksempel på dette er «i forkant» om kontroller og veiledning for å få mer korrekte oppgaver inn. De fleste vil gjøre riktig og de får den informasjonen de trenger for å gjøre det riktige. «Det grønne løpet»	Vellykket
MA 1	6 Annet	Vi går ut på skoler (spleiselaget) og forteller hvordan samfunnet er bygget opp. Dette er for å vise og forklare at det «svarte løpet» bør unngås. Vi forteller da ungdommen å ikke la dere lure til å jobbe svart. Vi drar også til universitetet og informerer rettigheter og plikter til studenter (Norske og utenlandske).	Vellykket
MA 2	6 Annet	Elektroniske løsninger har jeg vært med på å påvirke. Det å kunne være med på å vise andre og se at andre bruker de elektroniske løsningene er bra. Dette er internettilganger og nettbrett. Dette viser at det tas seriøst. Dette er en pågående prosess og det er vellykket.	Vellykket
MA 5	6 Annet	Vi har hatt ekstra stort fokus på å ha direkte kontakt med næringsdrivende. Vi har hatt nedgang i antall skjønn. Vi har oppnådd en god effekt av dette. Det som har gjort at vi har lykkes er at vi har snakket med dem, og at de føler at de kan prate med oss.	Vellykket
MA 4	6 Annet	Jeg vet ikke hva jeg skal si om dette. Kommer ikke på noen. Det er forsøk, men jeg har ikke noen	Vellykket

		<p>eksempler. Leder har sett på hvorfor vi er på jobb. Det har vært noen prosesser for å finne ut hvor vi skal være. Hva ser vi for oss? Hvordan skal vi som avdeling rigge oss? Mye energi, men det skjer ikke noe. Det bare forsvinner. Mye planer, det er brukt mange hele dager i to år. Det er tavler over eks. næringsdrivende og hvem de er. Men så forsvinner det bare. Intensjonen var god, men det har ikke blitt gjennomført. Det har blitt for mye arbeid. Denne er derfor både vellykket da intensjonen er god, men mindre vellykket da det bare forsvinner.</p>	
MA 3	6 Annet	<p>Oppmåling av boliger. Det skulle legges om på hvordan boliger måles, og det var en ny organisering av register for boliger. Direktoratet skrev mange versjoner av brev som skulle ut. Første brev var juristbrev og veldig riktig fra demmes ståsted. For en vanlig huseier var dette uleselig. Det ble testet ut og forbedret, og det ble til slutt sendt ut et godt brev. Det var reklamer, stands, nye ansatte for boligverdi. Det ble lagt til rette for å gjøre det riktig, og at de som ville gjøre det rett fikk hjelp. Det var en god strategi, og god gjennomføring. Et suksesskriterium var enkel og forståelig informasjon, ta godt mot folk. Dette fungerte godt ut mot publikum. Andre i organisasjonen, vet jeg ikke hva de oppfattet.</p>	Vellykket
MA 6	6 Annet	<p>Jeg kan ikke si det. Jeg føler at det er vanskelig å skille en strategiprosess, og det blir da vanskelig å trekke frem dette.</p>	Vellykket

7.3 Transkribering Mellomledere - samlet

Har laget en liten mal. Denne kan vi bare skrive rett inn i. Når vi skriver inn i denne malen, vil det bli enkelt å sortere etter nivå, tema og stikkord. Jeg tenker at vi bruker en «brødtekst-boks» for hvert stikkord, så det enklere kan sorteres på stikkord. Dersom dere trenger flere rader, står dere bare i stikkords-boksen nederst i tabellen og trykker på tabulatoren.

Dette vil lette arbeidet med å strukturere den etter vi er ferdig med transkriberingen.

Dette vil også sørge for at det vi transkriberer blir anonymt. Vi fyller inn ett "ark" for hvert intervju.

Nivå	Tema	Brødtekst	Stikkord
ML 4	1 Innledning	<p>I hvor stor grad er det samsvar mellom dine daglige arbeidsoppgaver og de strategiene du eventuelt kjenner til i Skatt Nord?</p> <p>Både og. Vi har en litt annen målgruppe en resten av etaten, men jeg føler absolutt at strategiene er mine også. Noen strategier er mer relevant for mitt virke.</p> <p>De strategiene som gjelder at vi skal være en kompetansebedrift de gjelder alle uansett virke.</p> <p>Jeg oppfatter at de nye strategiene er mer knyttet opp i mot fag.</p>	
ML 2	1 Innledning	<p>Kjenner du til noen av strategiene i Skatt Nord og hvordan forholder du deg til disse?</p> <p>Etatsstrategier og så har vi tatt de ned og lager vårt eget målbilde i forhold til dette.</p> <p>Noen strategier er mer aktuell enn andre. Noen er mer</p>	Kjennskap

		<p>utfordrende.</p> <p>Handler om å se sammenhenger.</p> <p>Bruker de aktivt, ikke hver dag, men når vi har stopp- punkter. Ser om plandokumentene og strategiene er fulgt.</p> <p>Strategiene er en rettesnor.</p> <p>Kan være utfordrende.</p> <p>Ser nå at vi trenger mer analyse, dette fordi strategiene ligger mer i ryggmargen nå.</p> <p>Bruker analysene i metoden får å nå målene, ikke i forhold til selve strategiene. Finne riktige tiltak. Endrer planene.</p>	
ML 1	1 Innledning	<p>Hvordan forholder du deg til strategiene i skatt nord?</p> <p>Jeg forholder meg til strategier i driften , dette gjennom prioriteringer. Tar du ressurser en plass, vil det påvirke en annen plass. Skatt nord følges tett på mål. Noen mål er viktigere enn andre.</p> <p>Tenker ikke de store tankene i forhold til strategier. Mer i forhold til driften. Et ledd oppover som gjør dette.</p> <p>Skatteetaten gjør de største valgene. Mye av arbeidshverdagen blir påvirket av arbeidet som gjøres i direktoratet.</p>	Prioriteringer/ drift/ påvirkning

		Regions ledelsen har liten påvirkningskraft på selve ligningsproseesen. Det kommer ovenfra.	
ML 1	1 Innledning	I hvor stor grad er det samsvar mellom dine daglige arbeidsoppgaver og de strategiene du eventuelt kjenner i skatt nord? ”Retts skatt i rett tid”. Det er samsvar mellom strategiene og de daglige arbeidsoppgavene i forhold til arbeidsoppgavene som gjøres på avdelingen. Andre strategier som ikke påvirker avdelingen like mye, blir det ikke sett så mye på.	Samsvar
ML 3	1 Innledning	I hvor stor grad er det samsvar mellom dine daglige arbeidsoppgaver og de strategiene du eventuelt kjenner til i Skatt Nord? Enkelte ganger føler jeg det er ganske fjernt fra arbeidshverdagen. Det er et stort arbeidspress. Jo større strategiene er og lengere fram i tid de er jo vanskeligere er det å ta de ned og vite hva de skal bruke de til nå hva man skal sette seg inn i nå, men noen ting er her og nå lettere og forholde seg til.	Samsvar
ML 3	1 Innledning	Kjenner du til noen strategier i Skatt Nord og hvordan forholder du deg til disse strategiene? Det er en stor etat, det er mye strategier, strategiarbeid og planverk. Nå er det mye fokus på det nye fremtidsbildet og det er mye strategier i forhold til dette. Det er litt uhåndterlig og svevende. Men det er også mye regionalt, på lavere nivå. Det er et komplekst. Jeg prøver å få satt meg inn i alt. Det tar lang tid.	Strategi

ML 4	1 Innledning	<p>Kjenner du til noen strategier i Skatt Nord og hvordan forholder du deg til disse strategiene?</p> <p>Jeg har god kjennskap til strategier. Jeg har jobbet aktivt med strategier. Vi har også hatt mye strategiprosesser i egen avdeling.</p> <p>Ulike nivå: utfordringen er å ”knekke” det ned på et operativt nivå. De tre strategiene som den nye skattedirektøren er opptatt av er motvirke svart økonomi, tilrettelegge for næringslivet og identitetsforvaltning. Det er disse strategiene som vi skal konsentrere oss om fremover og bruke mest tid på.</p> <p>Min arbeidshverdag er litt dette, men blir indirekte berørt av dette. Det er ikke alt vi kan være delaktig i, da jobben utføres av andre i etaten.</p> <p>De strategiprosessene vi har hatt i egen avdelingen går på hvordan samhandling med andre og hvordan bryte ned strategiene.</p> <p>Stort sett vellykket. Men det er krevende. Enten det er på et overordnet nivå eller det er på et operativt nivå.</p> <p>Vi lager ikke på avdelingen ikke egne strategier, vi bygger på skatteetatens strategier. Det er de overskriftene vi ønsker skal være kjent og det er de vi prøver å profilere. Når det kommer til hva vi legger i de, har vi arbeidsgrupper som jobber med hva som vil være vårt bidrag i dette.</p> <p>Vi tar de overordnede strategiene og bryter de ned til våre egne og så kommer disse inn i våre virksomhetsplaner og tiltak.</p> <p>Det blir kanskje et langt hopp ned til operativt nivå, men det er slik vi er vant til å gjøre dette.</p>	Strategi/ egne og andres
---------	-----------------	--	--------------------------

Nivå	Tema	Brødtekst	Stikkord
ML 4	2 Utarbeidels e	<p>Hva er din rolle/Har du noen roller i forhold til strategiene og strategiprosessene?</p> <p>Ikke annen enn å operasjonalisere. Vi jobber med det i ledergruppen og i avdelingsmøter også. Vi har gjort mye på dette de siste årene.</p>	Rolle
ML 2	2 Utarbeidels e	<p>Hva er din rolle/Har du noen roller i forhold til strategiene og strategiprosessene?</p> <p>Ja, min rolle er hvordan i tar strategiene ”ned”. Få forståelsen for hva de betyr for mitt fagområde. Vi har også laget vårt eget målbilde.</p> <p>Målbildet er forankret i etatsstrategiene.</p> <p>Strategiene er metoden får å nå målene.</p> <p>Egne strategier på arbeidsområdet som er trukket ned fra etatsstrategiene.</p> <p>De er spesifiserte strategier.</p> <p>Strategiene er veldig romslige.</p>	Rolle
ML 3	2 Utarbeidels e	<p>Hva er din rolle/Har du noen roller i forhold til strategiene og strategiprosessene?</p> <p>I hovedsak skal jeg vite om alt i det store bildet og ”selge” det videre til de jeg har arbeidsansvar for.</p>	Rolle/nivå/ikke skrevet

		<p>Fremtidsbildet, skatteetaten 2025. Visjonen. For meg å ta dette ned til medarbeiderne blir altfor fjernt. Men så har vi ting som vi jobber med i regionen, der vi har planer og års hjul som er nærmere.</p> <p>Strategi, mål, visjon? Det er mange ting som foregår, det er en utfordring å se disse i en sammenheng.</p> <p>Det er andre som i regionen som jobber nærmere med dette og som sitter i arbeidsgrupper som kommer mer inn på disse tingene.</p> <p>Strategi er ikke bare overordnet nivå, de går langt ned i organisasjonen. Det er ikke skrevne strategier som jeg kjenner til på lavere nivå, men det kan være noe som ikke jeg kjenner til.</p>	
ML 1	2 Utarbeidelse	Rolle i forhold til utarbeidelse? Noe bundet sentralt, men noe som er ledig kapasitet. Kan påvirke og gi innspill lokalt. Kan også gi innspill sentralt, men er litt lengere prosess. Ikke like lett.	Sentralt vs lokalt

Nivå	Tema	Brødtekst	Stikkord
ML 4	3 Implemente r	Hvordan jobber du med å implementere strategier i organisasjonen?	
ML 2	3 Implemente r	Korrigerer du oppgavene etter strategiene eller endrer du strategiene for å passe til oppgavene som gjennomføres?	
ML 3	3 Implemente r	Korrigerer du oppgavene etter strategiene eller endrer du strategiene for å passe til oppgavene som gjennomføres? Jeg endrer ikke strategiene, jeg forholder meg til det jeg får beskjed om.	Endring
ML 1	3 Implemente r	Hvordan implementerer du strategiene nedover i gruppen? LEAN. Prioriteringer repeteres ukentlig. Knytte oppgavene i avdelingen opp til hvorfor vi gjør hva vi gjør i forhold til strategi. Ønske om å få strategien mer fram i bildet.	Implementering
ML 2	3 Implemente r	Hvordan implementerer du strategiene nedover i gruppen? Det er ikke jeg som kommer med forslag til endringer i strategiene, det er medarbeiderne. Vi bruker på avdelingen LEAN. LEAN har vært en kjempegod metode for å implementert strategiene på avdelingen.	Implementering/ endring

		<p>Det er levende dokumenter. Man diskuterer de.</p> <p>Veldig mye endringer er medarbeiderstyrt.</p> <p>Noen ganger er det behov for annen kompetanse og analyser. Implementer disse funnen gjennom å diskutere med medarbeiderne og informere. Bruker aktivitetsplaner aktivt slik at de er levende dokumenter.</p> <p>Ikke alle medarbeiderne som ”bryr seg” like mye, noen liker å bare gjøre det de får beskjed om.</p> <p>Det kan også være ytre faktorer som gjør at det kreves endringer. For eksempel en spesiell bransje som sliter og det er utfordringer derfra.</p> <p>Får ikke beskjed om å endre strategi ovenfra, foruten om at det kommer styringsbrev. Kommer i hovedsak nedenfra.</p>	
ML 3	3 Implementer	<p>Hvordan implementerer du strategiene nedover i gruppen?</p> <p>Jo større og høyere de kommer fra jo vanskeligere er det. Vi har i Skatt Nord begynt i noen ledersamlinger å ta opp strategiene og ta det videre til medarbeideren.</p> <p>Vi fikk da beskjed om å lage en side med det vi hadde tatt opp på ledersamlingen og gjøre dette lettfattelig for å ta det videre til medarbeiderne.</p>	Informasjon

ML 1	3 Implementer	<p>Blir strategiene kommunisert ut veldig detaljert eller har du som mellomleder noen mulighet til å påvirke hvordan de blir satt ut i livet?</p> <p>Detaljstyrt fra direktoratet i forhold til mål. ”Kopiere og lim inn”. Det er ingen egne krav fra skatt nord.</p> <p>Prøve å knytte det opp mot strategiene. Prøve å kommunisere ut hvorfor ting skjer og hvorfor de ikke skjer.</p> <p>Se seg selv som en del av et større bilde. Viktig del av jobben og spre dette ut.</p> <p>Vi er forskjellige. Vi må nå fram til ulike grupper for å lykkes med implementeringen.</p>	Kommunikasjon
ML 3	3 Implementer	<p>Blir strategiene kommunisert ut veldig detaljerte eller har du som mellom leder noen mulighet til å påvirke hvordan de blir satt ut i livet?</p> <p>Jeg har få så vidt påvirkningsmuligheter, hvis har noen ideer og jeg tar det videre til min leder vil han ta dette videre, men mye er formet i arbeidsgrupper og noen blir plukket ut til ulike prosesser. Noen prosesser er helt lukket og det sliter de med nå. De får ikke gjennomført det som var planlagt, men det er litt forskjellig. Jeg tror det er litt personavhengig ut i fra hvem som styrer prosessene.</p>	Kommunikasjon
ML	3	Hvordan implementerer du strategiene nedover	Kommunikasjon

4	Implementer	<p>gruppen?</p> <p>Vi bruker virksomhetsplaner for å realisere strategiene. Det er der vi forteller hva vi gjør. Før virksomhetsplanene er ferdige er det en lang prosess. Det er risiko vurderinger, utvelgelse og vurderinger ut i fra resurser vi har tilgjengelige.</p>	
ML 4	3 Implementer	<p>Bli strategiene kommunisert ut veldig detaljerte eller har du som mellom leder noen mulighet til å påvirke hvordan de blir satt ut i livet?</p> <p>Jeg har veldig god mulighet til å påvirke de siden de er på et så overordnet nivå. Jeg har vært med på en konferanse der 250 stykker fra skatteetaten var med og jobbet med de nye strategiprosessene. Jeg ble da motivert. Vi er fortsatt på et overordnet nivå. Vi brukte kontinuerlig forbedring for finne de rette tiltakene. Jeg føler vi har god mulighet til å påvirke.</p>	Kommunikasjon/ påvirkning
ML 2	3 Implementer	<p>Bli strategiene kommunisert ut veldig detaljerte eller har du som mellom leder noen mulighet til å påvirke hvordan de blir satt ut i livet?</p> <p>Mitt ansvar å sette etats strategiene ut i livet. Mye av jobben er gjort i forkant.</p>	Sette ut i livet

Nivå	Tema	Brødtekst	Stikkord
ML 1	4 Oppbevaring	<p>Hvor finnes de strategiske dokumentene? De finnes på skattenettet. Det kan være utfordring å finne de. Vi har prøvd som mellomledere å linke disse opp til ulike dokumenter som brukes i skatt nord. De er lett tilgjengelige. I tillegg eget el ark for skatt nord.</p> <p>De tas fram, men blir ikke sett på ofte eller oppdatert ofte.</p>	Oppbevaring
ML 4	4 Oppbevaring	<p>Hvor finner du de strategiske dokumentene?</p> <p>Mye ligger på skatte nett, men mye ligger også på el-ark. Er man interessert så finner du det og som leder er det viktig. Som medarbeider så tør jeg påstå at de ikke er å ”nileser” disse. Jeg forventer ikke at de skal kunne disse, men jeg forventer at de skal være med i prosessene og at de der og da er med og påvirker, men de trenger ikke huske disse. Det som er viktig er at de gjør arbeidsoppgavene i tråd med vår virksomhetsplan.</p>	Oppbevaring
ML 2	4 Oppbevaring	<p>Hvor finner du de strategiske dokumentene?</p> <p>Skattenettet. Der ligger de elektronisk. Så tar vi de ned å ser på de. Vi ser på virksomhetsplaner, aktivitetsplaner osv. Vi tar de ikke ned som vedlegg, men som henvisninger.</p> <p>Veldig mange har kunnskap til disse, men ikke alle.</p> <p>Jeg forventer at alle medarbeiderne vet dette og det er en forventning for jobben sin. Det er forventet at de vet om</p>	Oppbevaring/ medarbeiderne s Kunnskap.

		<p>etats strategiene og de strategiene som er tatt ned.</p> <p>På ulike nivå, men jeg tar dette som en selvfølge.</p>	
ML 3	4 Oppbevarin g	<p>Hvor finner du de strategiske dokumentene?</p> <p>De finner vi på intranettet. Problemet der er at det så mye at det nesten er umulig å finne ”ting”. Man må spørre når det dukker opp noe. Det finnes nesten en strategi eller dokument for alt.</p> <p>Jeg tror at de begrepene som ligger i strategiene, er de aller fleste medarbeiderne godt kjent med.</p> <p>Det er noe jeg forventer at medarbeiderne har kjennskap til. Noe av dette forventer jeg at alle medarbeiderne har kjennskap til, men ikke alt.</p> <p>Vi jobber med LEAN og der tar vi opp dette.</p>	Plassering/ kjennskap

Nivå	Tema	Brødtekst	Stikkord
ML 3	5 Evaluer/ Korriger	<p>Hvordan påvirker endringer i strategiene ditt arbeide?</p> <p>Det er en del av hverdagen. Det er nye ting hele tiden. Det er nye datasystemer, nye organiseringsmåter, nye lovverk og arbeidsområder.</p>	
ML 3	5 Evaluer/ Korriger	<p>I hvilken grad opplever du at strategiene som utarbeides i toppledelsen i Skatt Nord realiseres slik det var tenkt?</p> <p>Det vet jeg ikke. Jeg tenkte når jeg var på en stor ledersamling at det var så mye. Alt av strategier og planer var tatt med. Da tenkte jeg, herregud skal jeg kunne alt dette. Det var veldig svevende. Det ble spurt spørsmål fra salen til den øverste lederen om hva ta med oss videre etter denne samlingen. Dette kunne han ikke svare på.</p> <p>Jeg er spent på hva det blir med alle planen som er.</p> <p>Men jeg tror at det nye fremtidsbildet fra den nye skatte direktøren, vil å bra fordi han snakker mye om dette og har et stort fokus på dette..</p> <p>Jeg tror at det ikke er alltid at direktoratet og regionene er helt samkjørte. Ting starter opp i litt forskjellige plasser og noen prosesser er helt lukket.</p>	
ML 2	5 Evaluer/ Korriger	<p>Hvor ofte endres strategiene?</p> <p>Endringer som styringsbrev og det er min jobb og implementere disse.</p> <p>Må involvere medarbeiderne for å få dette til.</p> <p>Det gjøres justeringer underveis, men jeg tror ikke det er alle som får dette med seg.</p>	

ML 2	5 Evaluer/ Korriger	Hva er din rolle i forhold til endringer av strategier?	
ML 2	5 Evaluer/ Korriger	Får du tilbakemeldinger fra medarbeiderne dersom det må være endringer i de strategiske føringene som implementeres? Får tilbakemeldinger fra medarbeiderne hvis det er endringsbehov. Eksempelvis i forhold til kompetanse. Vi har et eget system for dette. Dette er ikke godt nok for medarbeiderne og da kommer endringene fra medarbeiderne.	
ML 2	5 Evaluer/ Korriger	Opplever du at strategiene som utarbeides i organisasjonen er til organisasjonens beste? Ja. Generelt sett. De bygger på visjonene og verdigrunnlaget til skatteetaten og så tar de ulike avdelingene dem ned på sitt fagområde.	
ML 2	5 Evaluer/ Korriger	Hvordan forholder du deg til eventuelle avvik mellom tenkt og realisert strategi? Det er ofte når vi har laget egne strategier på avdelingen at vi ser at etterlevelsen kanskje ikke er god nok og da gjøres det endringer, men dette er på et lavere nivå. Vi kjenner ofte til avvikene i forkant og vet hvor de kommer. Det er mer i forhold til resultatkravene vi kan blir forundret og vi må gå inn å undersøke.	
ML 2	5 Evaluer/ Korriger	Hvordan forvalter du eventuelle tilbakemeldinger fra dine medarbeidere når det gjelder strategiprosesser? Da er det å sette i gang endringer. Vi bruker mye	

		<p>teamarbeid og prosjekter. Så må jeg ta avgjørelser.</p> <p>Noen ganger må jeg ta tilbakemeldingene oppover i systemet.</p>	
ML 2	5 Evaluer/ Korrigerer	Hvordan påvirker endringer i strategiene ditt arbeide?	
ML 4	5 Evaluer/ Korrigerer	<p>Hvordan forholder du deg til eventuelle avvik mellom tenkt og realisert strategi?</p> <p>Du merker ikke noen avvik på vårt nivå. På mitt nivå når vi har et avvik, rapportere vi det nødvendige oppover. På et operasjonalisert nivå gjør vi endringer, men vi rapporterer det ikke oppover, det er på et for lavt nivå. Det blir for detaljert, det er ingen som skjønner hva det vil. Det er en ulempe, det er en for kompleks organisasjon. Det er veldig mye skattedirektoratet ikke forstår seg på hva vi gjør. På denne måten kan det være litt avstand mellom skattedirektoratet og oss på denne måten. Vi blir veldig autonome i mange ting vi gjør.</p> <p>Vi rapporterer mest når vi ikke når målene våre. Det skjer lite hvis vi ikke når målene våre. Vi bare rapporterer dette videre. Vi får ikke ekstra ressurser vi må bare organisere oss annerledes. Det er ofte vi ikke når vår mål.</p>	Avvik
ML 3	5 Evaluer/ Korrigerer	<p>Hvordan forholder du deg til eventuelle avvik mellom tenkt og realisert strategi?</p> <p>Kommer an på hva det er. Hvor viktig det er. Jeg gir tilbakemeldinger hvis det er noe som påvirker oss lokalt. Det er begrenset hvor mye påvirkning man som mellomleder har. En del ting må man bare forholde seg til uansett hva man synes.</p> <p>Det er begrenset hvor mye ressurser man orker bruke.</p> <p>Organisasjonen er så kompleks at man kan ikke får alt</p>	Avvik/ kommunikasjon

		<p>til å fungere for alt, man kunne likegodt jobbet i forskjellige bedrifter.</p> <p>Vi bruker LEAN, i vårt miljø passer det ikke like godt. Sakene våre bruker vi så lang tid på. Vi små allikevel bruke det. Det er noen på HR eller noe som har sagt at vi skal bruke selv om det ikke fungerer hos oss og de som sier vi skal bruke dette ikke har kjennskap til vårt arbeidsområde. Det er ikke noen tilpasset opplæring fordi om avdelingene er forskjellige.</p>	
ML 1	5 Evaluer/ Korrigerer	<p>Hvor ofte endres strategiene? Skatteetatens strategier har ikke blitt endret siden jeg begynte for tre år siden.</p> <p>Det siste året har skatteetaten begynt å jobbe med å spisse strategiene enda mer.</p> <p>I skatt nord har de vært i et vakuum. Jeg opplever at ledelsen i skatt nord ikke har vært helt tydelige på hvilken retning skatt nord skal ha. Men dette også fordi signalene fra sentralt holdt har vært for utydelige.</p> <p>I skatt nord kunne vi tatt en større posisjon i dette arbeidet enn det som er gjort.</p> <p>Vært utskiftninger i ledelsen som har gjort at vi har mistet litt tempo i forhold til andre regioner.</p> <p>Det har vært "tautrekking" om ulike arbeidsoppgaver. Vi kunne har vært mer med å prøve å påvirke hvilken arbeidsoppgaver vi skal ha enn at vi bare får tildelt arbeidsoppgaver i region nord.</p>	Endring

ML 1	5 Evaluer/ Korriger	<p>Hva er din rolle i forhold til endring av strategier?</p> <p>Noe begrenset, men har vært med i noen prosesser i forhold til hvordan skatt nord ønsker at målbildet skal være. Kan det komme med mine meninger og innspill. Det er regionledelsen som tar seg av den endelige profilen.</p>	Endring
ML 1	5 Evaluer/ Korriger	<p>Får du tilbakemeldinger dersom det må være endringer i de strategiske føringene som implementeres?</p> <p>Lite, ikke på strategiene. Det er mer på aktiviteter innenfor strategiene. På driftsbiten.</p> <p>Medarbeideren har lite forhold til strategiene, men får et forhold til disse gjennom arbeidsoppgavene.</p>	Endring
ML 3	5 Evaluer/ Korriger	<p>Hvor ofte endres strategiene?</p> <p>Det vet jeg ikke så mye om. Men det pågår utvikling hele tiden. Både i de store og lange strategiene og de mer her og nu strategiene.</p> <p>Tror de strategiene som står nå har stått ganske lenge, men hvor lenge vet jeg ikke.</p>	Endring
ML 3	5 Evaluer/ Korriger	<p>Får du tilbakemeldinger fra medarbeiderne dersom det må være endringer i de strategiske føringene som implementeres?</p> <p>Ja, i forhold til det de jobber med. Medarbeideren er veldig engasjert i sitt arbeid. De har forskjellige de</p>	Endring

		kan ta opp ting eller de kan ta det til meg og jeg tar det videre. Det er flere muligheter.	
ML 3	5 Evaluer/ Korriger	<p>Hva er din rolle i forhold til endringer av strategier?</p> <p>Det er å få med meg mest mulig og videre formidle de store linjene. Men på de små tingene må jeg være mer konkret og sette de ut i livet.</p> <p>Hvor kommer endringene i fra? Jeg vet ikke helt, jeg tror det er litt forskjellig. Jeg tror ikke det er noe fast. Noe fra regionene, noe fra direktoratet, noe politisk osv.</p>	Endring og rolle
ML 4	5 Evaluer/ Korriger	<p>Hvor ofte endres strategiene?</p> <p>Strategiplanen har ofte hatt en 4 års syklus, men dette betyr ikke at de ikke endres underveis. Ting endres hele tiden. Det er kontinuerlige endringer i selve utførelsen.</p> <p>De overordnede er faste, men det er endringer i utførelsen.</p> <p>Det kommer signaler årlig i styringsbrev, som viser til hva vi må endre eller hva vi skal fokusere på. Det som kanskje er vanskelig er at det er lite som prioriteres bort. Min jobb og være med å prioritere. Det er ingen ovenfor oss styrer dette. Det er mellomleder som setter dette ut.</p>	Endring/ prioritering

		<p>Tiltakene for å nå strategiene endre seg hele tiden fordi at utviklingen går så fort. Det kan være nye datasystemer osv.</p> <p>Det står ofte styringsbrevene hva som skal prioriteres, men vektleggingen ligger på mellomlederen.</p>	
ML 1	5 Evaluer/ Korrigerer	<p>Opplever du at dine eventuelle innspill i en strategiprosess blir lyttet til og hensynstatt?</p> <p>Ja, i hvert fall lyttet til. Det er ikke alt man mener som kommer igjennom. Min stemme er en liten en av en større del.</p> <p>”Flikkes” strategiene på underveis? Tror ikke de flikkes på.</p> <p>Men noen har valgt å prioritere ned noen strategier kontra andre strategier.</p> <p>Endringene gjøres ikke i strategiene men i arbeider. Jeg har ikke sett at strategiene blir endret. Bare valgene under som blir endret.</p> <p>Kunne tenke meg at prioriteringene er annerledes i skatt nord.</p>	Endringer
ML 1	5 Evaluer/ Korrigerer	Hvordan påvirker endringene i strategiene ditt arbeide?	Endringer

		Endring av strategier er lang prosess. Mer oppgavene under som endres.	
ML 3	5 Evaluer/ Korrigerer	<p>Opplever du at dine eventuelle innspill i en strategiprosess i organisasjonen blir lyttet til og hensyntatt?</p> <p>Ja i vår gruppe er vår leder veldig mottakelig for innspill og jeg føler de blir lyttet til.</p>	Innspill
ML 4	5 Evaluer/ Korrigerer	<p>Opplever du at dine eventuelle innspill i en strategiprosess i organisasjonen blir lyttet til og hensyntatt?</p> <p>Stort sett, men det kommer an på hva man kan forvente. Jeg føler absolutt man blir lyttet til og har gjennomslagskraft. Men det er prioriteringer og disse prioriteringene er det ikke jeg som gjør.</p>	Innspill
ML 2	5 Evaluer/ Korrigerer	<p>Opplever du at dine eventuelle innspill i en strategiprosess i organisasjonen blir lyttet til og hensyntatt?</p> <p>Jeg føler at mine innspill blir lyttet til, men at dette tar litt lengere tid og må ses i en større sammenheng.</p> <p>Blitt litt verre å endre ”ting” når det har blitt større sentralisering.</p> <p>Det har vært en stor omorganisering i skatteetaten og jeg tror ikke dette hadde gått så bra som det gikk hadde vi ikke hatt disse strategiene.</p>	Innspill/ lyttet til
ML 2	5 Evaluer/ Korrigerer	<p>I hvilken grad opplever du at strategiene som utarbeides i toppledelsen i Skatt Nord realiseres slik det var tenkt?</p> <p>Ja, det tror jeg. Det er ikke 5-6 stykker som sitter alene å lager strategiene. Det er involvering av mange parter. Både i forkant og underveis. Det er viktig for at det ikke skal bli et skrivebords dokument. Det gjelder</p>	Involvering

		fra trinn en. Det kjøres både i regionene og i konferanser.	
ML 4	5 Evaluer/ Korrigering	<p>Opplever du at strategiene som utarbeides i organisasjonen er til organisasjonens beste?</p> <p>Ja, det gjør jeg. Men å være så standardisert som vi er har sine fordeler og ulemper. Jeg er ikke sikkert at det er så effektivt, det tar bort en del av effektiviteten og kreativiteten. Det tar bort en del lokale muligheter.</p>	Organisasjonens beste
ML 1	5 Evaluer/ Korrigering	<p>Hvordan forholder du deg til avvik mellom tenkt og realisert strategi?</p> <p>Noen ganger må du bare få gjort jobben og da er det ikke bare at det klaffer med strategien. I et større perspektiv er det rett å gjøre dette. Du ofrer noe for noe annet. En strategi for en annen.</p> <p>Rett for å få løst totaloppdraget.</p>	Prioritering
ML 1	5 Evaluer/ Korrigering	<p>I hvilken grad opplever du at strategiene som utarbeides i Skatt Nord realiseres slik de er tenkt?</p> <p>Høyt fokus på å etterstrebe de målene som er satt.</p>	Realisering
ML 4	5 Evaluer/ Korrigering	<p>I hvilken grad opplever du at strategiene som utarbeides i toppledelsen i Skatt Nord realiseres slik det var tenkt?</p> <p>Skatt Nord har de samme strategiene som skatteetaten for øvrig. Men jeg er mer på avdeling enn på Skatt Nord nivå. Jeg føler at Skatt Nord nivået er litt utydelig rett og slett. Jeg synes ikke det gjøres mye på dette nivået, da er det mer på avdelingsnivå at det gjøres mer.</p>	Realisering av strategier

ML 3	5 Evaluer/ Korrigerer	<p>Opplever du at strategiene som utarbeides i organisasjonen er til organisasjonens beste?</p> <p>Det er vanskelig å si med de som ikke er ferdige. Jeg vet for lite om historikken.</p>	Til organisasjons beste
ML 1	5 Evaluer/ Korrigerer	<p>Hvordan forvalter du eventuelle tilbakemeldinger fra dine medarbeidere når det gjelder strategiprosesser?</p> <p>Mye innspill går til andre grupper. Det som eventuelt kommer tar jeg videre. Mye går direkte til stab eller andre ikke til mellomleder.</p>	Tilbakemeldinger
ML 4	5 Evaluer/ Korrigerer	<p>Får du tilbakemeldinger fra medarbeiderne dersom det må være endringer i de strategiske føringene som implementeres?</p> <p>Ja, det synes jeg. Det varierer ut i fra egne arbeidsoppgaver så blir det opp til oss å se på hva vi går videre med. Det er en stor organisasjon, det er en del byråkrati som kan være hemmende. Vi har tunge prosesser som kunne vært enklere.</p>	Tilbakemeldinger
ML 1	5 Evaluer/ Korrigerer	<p>Opplever du at strategiene som utarbeides i organisasjonen er til organisasjonens beste?</p> <p>Ja. Det mener jeg. Vi skal løse et arbeidsoppdrag. Forskjellig fra private bedrifter. Vi skal ikke vokse oss større. Kan være forskjellig i forhold til uenighet i mellom ulike regioner.</p>	Utarbeiding

Nivå	Tema	Brødtekst	Stikkord
ML 1	6 Annet	<p>Er det vanlig at strategiprosesser følges til punkt og prikke i forhold til opprinnelig plan?</p> <p>Tja, opplever at det følges. Det er ikke så rigid at dette gjøres veldig rigid. Det går ikke videre hvis det går helt galt.</p>	
ML 3	6 Annet	<p>Hva mener du er den viktigste forutsetningen for å lykkes med en strategiprosess?</p> <p>Det må være å få det så tydelig og konkret at medarbeiderne i organisasjonen forstår dette og at de for et eierskap til dette. Ellers så er det bare masse dokumenter som ligger på skattenettet og som leder og mellomledere fortvilt prøver å til.</p>	
ML 2	6 Annet	<p>Har du noe du vil tilføye som du mener ikke har blitt løftet frem i intervjuet?</p> <p>Nei</p>	
ML 4	6 Annet	<p>Har du noe du vil tilføye som du mener ikke har blitt løftet frem i intervjuet?</p> <p>Den prosessen som den nye skattedirektøren har satt i gang har vært veldig god. Han har involvert bredt og det har skapt oppslutning og man har blitt inspirert. Samtidig skjer det mye i våre omgivelser som påvirker oss hele tiden. Når ledelsen i Skatt Nord ser at vi ikke koblet godt nok på er det viktig at de er med på prosessene og krever dette. Det er dette jeg tror er den største svakheten er i dag. Jeg er bekymret for hvordan vi skal følge med i de store omstillings prosessene vi er med i , i dag. Vi må henge oss på. Avdelingen har gjort en god jobb, men det er mellomsjiktet som må følge mer med. De må koble seg på prosessene sentralt.</p>	Innvollvering

ML 2	6 Annet	<p>Kan du fortelle om en strategiprosess i Skatt Nord som du opplevde vellykket og som mindre vellykket? Hva var grunnen til at strategiprosessen ikke ble vellykket?</p> <p>Vellykket: Det er utviklet felles innkrevingsstrategier for alle regioner. Det ble utviklet arbeidsgrupper. Vi laget en plan for hvordan vi skulle ta disse ned. Alle ble involvert. Det ble brukt god tid på denne prosessen. Strategiene var forankret i etatsstrategiene.</p> <p>Minde vellykket: Noen er mer krevende. Samhandlingen med andre fagmiljøer og se helheten kan være vanskelig. Det er flere ulike miljøer som jobber i samme sakene. Dette gjør at noen strategiprosesser ikke gir de effektene som er ønsket på ulike tidspunkter. Eierskap er viktig.</p>	Involvering
ML 2	6 Annet	<p>Hva mener du er viktig for å få til en vellykket strategiprosess?</p> <p>Den viktigste forutsetningen er involvering. Alle må bli tatt med.</p> <p>Men vi er ikke like flink alle gangene til å lytte og høre.</p>	Involvering
ML 1	6 Annet	<p>Hva mener du er de viktigste forutsetningene for å lykkes med strategiprosesser?</p> <p>Det viktigste er involvering av en gruppe medarbeidere som tar informasjonen videre ut.</p> <p>Kommunikasjon hele veien på hva som skjer.</p> <p>Det er ikke sikkert alle blir hørt, men det er ikke sikkert alle trenger å li hørt.</p> <p>Tempo i implentering er også viktig. Slik at det ikke</p>	Kommunikasjon

		<p>skaper usikkerhet og unødvendig frustrasjon i organisasjonen.</p> <p>Den nye direktøren i skatteetaten har gjort en god jobb i forhold til kommunikasjon. Han kjøre ofte videomøter over hel landet for å kommunisere ut plan videre.</p>	
ML 4	6 Annet	<p>Hva mener du er det viktigst for å lykkes med en strategiprosess?</p> <p>Det er å kommunisere ut hvorfor dette er viktig. For eksempel det å tilrettelegge for næringslivet, denne strategien er så stor at det kan være hundrevis av tiltak for å tilrettelegge for denne strategien. Som enkelt personer kan vi synes det og det er viktig.</p>	Kommunikasjon
ML 4	6 Annet	<p>Hva tenker du i forhold til mål og strategier?</p> <p>Jeg tenker at det ikke er alltid det er et så klart skille. Det kan være litt utfordrende. Målet er det som du skal oppnå, men strategien er det du gjør for å oppnå målet. Men det har kanskje vært litt rotete rundt dette. Jeg oppfatter at den strategiprosessen vi er i gang med nå, tror jeg har gitt litt ny giv, man brenner seg litt ut på strategiprosesser.</p> <p>Vi setter ikke målene. Det og ha tro på strategiene er viktig. Det krever god kommunikasjon.</p>	Mål og strategi
ML 1	6 Annet	<p>Har du noe å tilføye som du mener ikke har blitt løftet fram i intervjuet?</p> <p>Etaten er overmoden for omorganisering. Du blir så</p>	Omorganisering

		<p>sterkt styrt sentralt i forhold til strategier og mål krav osv.</p> <p>Man jobber mer og mer på tvers av regionene. At regionene da skal brukes masse ressurser på å skape egne strategier som skal underbygge de sentrale strategiene er ”waste of time” for mye. Det er så mye ressurser som knyttes opp mot prosjekter.</p>	
ML 2	6 Annet	<p>Er det vanlig at strategiprosesser følges til punkt og prikke i forhold til opprinnelig plan?</p> <p>Ikke bestandig. Noen ganger, andre gange ikke. Noen ganger kommer endringene tidlig andre ganger tar det flere år.</p>	Opprinnelig plan
ML 3	6 Annet	<p>Har du noe du vil tilføye som du mener ikke har blitt løftet frem i intervjuet?</p> <p>Nei, men jeg lurer på hvordan man skal få en strategi til å fungere. Bør tilbakemeldingene kommer fra toppen eller bunnen. Jeg vil tro at det meste i skatteetaten kommer ovenfra.</p> <p>Jeg er ikke en av lederne og ikke en av medarbeiderne så jeg er aldri en av de som starter en prosess. Jeg er veldig mye videreformidler begge veier. Jeg er ikke så veldig mye involvert i prosessene.</p>	Ovenfra og ned
ML 3	6 Annet	<p>Er det vanlig at strategiprosesser følges til punkt og prikke i forhold til opprinnelig plan?</p> <p>Nei, det vet jeg ikke. Jeg tenker at det kanskje ofte ikke</p>	Plan

		<p>blir sånn. Når noe skal settes ut i praksis blir det kanskje ikke sånn.</p> <p>Jeg tror at noen ganger blir en strategi helt forkastet. I en prosess vi hadde var det veldig mange endringer underveis og planen ble vellykket til slutt. Dette var en lokal prosess.</p>	
ML 3	6 Annet	<p>Hvem lager strategier? Lager du strategier?</p> <p>Jeg lager i utgangspunktet ikke strategier. Da må det eventuelt være i de daglige arbeidsoppgavene.</p>	Strategi opphav
ML 3	6 Annet	<p>Kan du fortelle om en strategiprosess i Skatt Nord som du opplevde som mindre vellykket og en som var vellykket?</p> <p>Vellykket: Fremtidsbildet. Jeg tror alle har hørt om dette. Jeg tror den nye direktøren er flink. Jeg tror han har skjønt hvordan man skal få ting ut i en organisasjon. Jeg vet ikke helt hva som gjør at det fungerer.</p> <p>Mindre vellykket: LEAN og kontinuerlig forbedring. Synes de har hatt en feil inngang på dette. Medarbeideren for nesten "hætta" når de hører om dette. Det er ingen som forstår hva de skal med det. Det er bare noe tull som de HR folkene holder på med. Innføringen har ikke vært vellykket og det ser jeg i veldig mange grupper. Det er ikke mange plasser det jubles som når det snakkes om dette. Det fungerer på veldig få grupper.</p> <p>Grunnen til at dette ikke fungerer tror jeg er fordi lederne har for lite kunnskap om dette og ikke har fulgt dette opp. Det blir jobbet masse, men det er ingen tilbakemeldinger på hva som gjøres med det arbeidet som er gjort. Det blir gjort analyser, men ting som</p>	Vellykket/ mindre vellykket

		<p>kommer fram blir ikke tatt ut i praksis.</p> <p>Det er kanskje noe feil med kommunikasjon og informasjon. Ledelsen er på LEAN kurs, men arbeiderne er ikke på disse og dem burde være med.</p> <p>Jeg som mellomleder har også for lite kunnskap om LEAN. Jeg hadde så vidt hørt om dette før jeg var på kurs. Hvis jeg hadde kunne dette bedre hadde kanskje gått bedre.</p> <p>Jeg har ikke tatt dette opp med mine leder enda.</p> <p>Noen grupper har fått det til, men de har jobbet beinhardt med dette.</p>	
ML 4	6 Annet	<p>Kan du fortelle om en strategiprosess i Skatt Nord som du opplevde som mindre vellykket og en som var vellykket?</p> <p>Vellykket: En strategiprosess vi hadde der betydningen og viktigheten av å samhandle med ble gjort tydelig. Jeg tror vi må tenke mer strategi i arbeidet vårt.</p> <p>Mindre vellykket: Det er store endringer på gang i skatteetaten. Jeg tror vi må ta større grep her i regionen for å ikke sakke akterut. Både i forhold til tenkning og for å være med i tiden. Vi kan ikke sitte på gjerdet og tenke at de over oss ordner opp for oss. Det er viktig i forhold til hvordan vi ønsker å jobbe i nord og for å føle eierskap til arbeidet. Vi ønsker å være god her og. Det avhenger av ledelsen i nord.</p>	Vellykket/ mindre vellykket
ML 1	6 Annet	<p>Kan du fortelle om en strategiprosess i Skatt Nord som du opplevde som mindre vellykket og som vellykket?</p> <p>Vellykket: Mer i forhold til målkartet. Strategien er satt fra før.</p> <p>Mindre vellykket: Lean og kontinuerlig forbedring. Gruppearbeid. Spennende prosesser. Gjort forarbeid,</p>	Vellykket/ ikke vellykket Implementering

		<p>men det har stoppet der. Kommunikasjonen på hva som er tatt med inn i målkartet, hvor kom det fra? Er det fra gruppearbeid. Du blir litt ”matt” når de kjører store prosesser. Hva blir det ut av dette?</p> <p>Mye prosesser. Prosessdrivere. Gode folk på strategiarbeid. Noen ganger for mye papirarbeid. Det blir uoverskiktlig.</p>	
ML 4	6 Annet	<p>Hva tenker du på i forhold til visjon og strategi?</p> <p>Vi er et langt stykke unna å nå visjonen. ” Et samfunn der alle skal gjøre opp for seg”. Jeg føler det er blitt et større ”sort hull” Jeg føler at det er blitt en større avstand til visjonen. Men strategien blir mer rett, vi må jobber mer mot svart økonomi. Det er viktig og legge til rette for næringslivet slik at de ikke gidder ”tulle med ting”. Gjør ting enklere, gjør ting rett. Visjonen er grei, men den kjennes litt langt unna.</p>	Visjon

7.4 Transkribering Regionledelse

7.4.1 Regionleder 1

Har laget en liten mal. Denne kan vi bare skrive rett inn i. Når vi skriver inn i denne malen, vil det bli enkelt å sortere etter nivå, tema og stikkord. Jeg tenker at vi bruker en «brødtekst-boks» for hvert stikkord, så det enklere kan sorteres på stikkord. Dersom dere trenger flere rader, står dere bare i stikkords-boksen nederst i tabellen og trykker på tabulatoren.

Dette vil lette arbeidet med å strukturere den etter vi er ferdig med transkriberingen.

Dette vil også sørge for at det vi transkriberer blir anonymt. Vi fyller inn ett "ark" for hvert intervju.

Nivå	Tema	Brødtekst	Stikkord
RL 1	1 Innledning	<ul style="list-style-type: none">- Jeg tenker strategi og målkart, og ikke minst hvordan få til sammenhengen mellom målkartet vårt, som har et to-treårsperspektiv, de overordnede strategiene og de daglige handlingene. Det er der jeg mener de store, store utfordringene ligger.- Jeg forholder meg daglig til den strategiske tenkinga.-	Strategisk tenkning i arbeidshverdagen.
RL 1	1 Innledning	<ul style="list-style-type: none">- Jeg tror det er forskjell, og jeg tror det er riktig også. Vi forholder oss til strategier på ulike måte. Jeg forholder meg til strategiene som strategier, mens de ansatte skal forholde seg til de handlingene de gjør i hverdagen. Vår jobb i lederkorpset er å sørge for at sammenhengen mellom strategier og handlinger er der. De ansatte er nok i større grad opptatt av hva strategiene betyr: «Hva betyr det for meg at vi har en åpenhetskultur?» Ansatte kan nok være mer ubevisste at de agerer i henhold til noen strategier. Og sånn tenker jeg at det må være. Det er regionledelsen som skal «bekymre» seg for strategiene. Jeg mener det er en god sammenheng. Så kan man jo diskutere om strategiene er så vide at man kan få enhver handling til å «henge» på dem.	Forskjell på rollene på ulike nivåer? Samsvar på ulike nivåer?

Nivå	Tema	Brødtekst	Stikkord
RL 1	2 Utarbeidelse	<ul style="list-style-type: none"> - I utarbeidelsen av nye strategier har vi tatt utgangspunkt i visjonen og samfunnsoppdraget vårt. Der er det veldig god sammenheng. 	Sammenheng mellom visjoner og mål?
RL 1	2 Utarbeidelse	<ul style="list-style-type: none"> - Vi utarbeider ikke strategiene, det er Skatteetaten som definerer strategiene. Det betyr at strategiene utarbeides på etatsnivå, mens de fem regionene er driftsenheter som skal realisere disse strategiene. - I strategiene som ble utarbeidet her, var etatledelsen og regiondirektør ekstremt tett på. I disse strategiprosessene var det også ganske mange såkalte «jaktlag» hvor vi var ute og innhentet ganske mye informasjon fra næringslivet og fra aktører ute for å høre littegrann om hvordan de så på Skatteetaten. Vi dannet oss et ganske godt bilde av det samfunnet vi er satt til å betjene før man gikk inn og laget disse strategiene. Jaktlagene var sammensatt av folk fra mange regioner, og det var egentlig sånn at du meldte deg på eget initiativ, så det var alt ifra ledere til medarbeidere som var med i den prosessen. Det tror jeg var ganske viktig, for det handler rett og slett om å forstå det samfunnet og få de tilbakemeldingene, for veldig ofte så er jo skatteetaten og det offentlige..sitter gjerne på innsida og ser ut, og i mindre grad får de input'ene utenifra og inn, så det var en vesentlig del av den strategiprosessen- å innhente informasjon, slik at vi visste hvilken retning vi skulle bevege oss i. - Samtidig er det begrenset hvor mye gud og hvermann kan være inne i disse prosessene. - Denne arbeidsmåten blir ikke brukt hver gang- og for eksempel ikke i nåværende strategiprosess, men nå har vi brukt mye tid på å lage et såkalt trusselbilde, og det går litt ut på det samme- prøve å oppdatere seg på hva det er i samfunnet som truer det norske skattefundamentet 	Hvordan utarbeides strategiene? «Jaktlag»
RL 1	2 Utarbeidelse	<ul style="list-style-type: none"> - De tidligere strategiene var definert i et fireårsperspektiv, fra 2011 til 2015. Vi får nok litt det samme perspektivet nå, for det som gjøres nå, er at det lages et fremtidsbilde hvor vi løfter blikket helt fram til 2025 og tegner et bilde av etaten, og så legger man noen strategier for å 	

		komme seg dit. Disse vil nok ha et 3-4 års- perspektiv	
--	--	---	--

Nivå	Tema	Brødtekst	Stikkord
RL 1	3 Implemente r	<ul style="list-style-type: none"> - Min rolle vil være å utvikle prosessen når det gjelder å få konkretiseringer i form av målkart på plass, og hvert år gjøre de justeringer som må gjøres der. Det er den ene biten. Den andre biten er å sørge for at de planene som legges- og som regionledelsen er ansvarlig for- blir lagt i henhold til de strategiene og strategiske føringene vi får fra direktoratet. Vi har et visst handlingsrom når det gjelder å operasjonalisere disse, de skal jo inn i styringssystemer, følges opp, og de skal brytes ned i utviklingsmål og driftsmål. - Vi får et prioriteringsbrev fra «moderhuset» hvert år hvor det står hva vi skal prioritere. Dette er basert på det strategiske målkartet til etaten. Konkretisering og balansert målstyring. 	
RL 1	3 Implemente r	<ul style="list-style-type: none"> - Det er i implementeringa jeg tror de store utfordringene i alle strategiprosesser ligger. Det å få strategien over i handling. - Jeg tror det er ganske mange som har kjørt store prosesser med å utarbeide strategiske planer, men hvordan lever disse strategiene? - Jeg opplever at Skatteetaten er god på å ha strukturer i form av målesystemer og strategiske kart. Jeg er litt mer usikker på om tenkinga er like godt forankret, for den kan du ikke putte inn i et system på samme måten. Det er en ting at jeg kan styre hva mine medarbeidere gjør, og at jeg kan se at det er sammenheng mellom det vi har prioritert og de strategiske føringene, men jeg er litt mer usikker på om hver og en kjenner på at vi lever strategiene. For det er en annen prosess som du ikke kan putte i et system. 	Hva er det mest kritiske i strategiprosessen
RL 1	3 Implemente r	<ul style="list-style-type: none"> - Ikke geografi i seg selv, men det kan nok hende at vi har en del relativt små lokasjoner. Når disse små lokasjonene i tillegg jobber med helt spesielle oppgaver, så blir nok det miljøet relativt snevert, for å bruke et litt negativt ord. - Bobletilværelse, sammenliknet med eksempelvis Tromsø, som har alle fagmiljøene 	Er geografisk spredning en faktor som spiller inn?

		<p>mer samlet.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Spredningen i seg selv, tror jeg er en styrke når det gjelder å kjenne det markedet vi skal være en del av. - Det er klart, når du sitter en og to personer rundt omkring, så er det begrenset hvor mye strategisk tenking som skjer. Det går egentlig på «dagen i dag» og «lever kontoret i morgen» 	
RL 1	3 Implemente r	<ul style="list-style-type: none"> - Ledersamling. Så får hver enkelt leder finne ut hvordan han skal ta dette ned i avdelingene. Regionledelsen har jo noen formeninger om hvordan det skal gjøres, det er derfor vi samler alle, slik at det skal gjøres på noenlunde lik måte. Men strategiene treffer de ulike avdelingene på ulik måte. Jeg tror det er klokt å ta utgangspunkt i egen hverdag når man skal kommunisere ut strategiene. 	Hvordan kommuniseres strategiene ut?

Nivå	Tema	Brødtekst	Stikkord
RL 1	4 Oppbevarin g		
RL 1	4 Oppbevarin g		
RL 1	4 Oppbevarin g		
RL 1	4 Oppbevarin g		
RL 1	4 Oppbevarin g		
RL 1	4 Oppbevarin g		

Nivå	Tema	Brødtekst	Stikkord
RL 1	5 Evaluer/ Korrigerin	<ul style="list-style-type: none"> - Det eneste som er sikkert, er at fremtiden kommer til å se annerledes ut enn det vi tror nå. Erfaringa har i alle fall vist at utviklinga går fortere enn det man tradisjonelt har trodd. - Det er vel mer den strategiske beredskapen som er viktig. - Strategiene vil tas opp hvert år for å se om fremtidsbildet er det samme nå som tidligere. Når du har etablert en metodikk for å gjøre dette, så er det rett og slett bare å oppdatere den, og gjøre justeringer: «må vi endre kurs?» «må vi justere nå de tre- fire neste årene, eller kan vi fortsette i samme retning?». Mye av dette designes sentralt, så vi blir egentlig et slags «underbruk», siden de store strategiprosessene i 	<p>Hvordan forholde seg til endringer?</p> <p><i>Strategisk beredskap</i></p>

		etaten kjøres sentralt. Vi kobles egentlig litt mer på i operativ sammenheng.	
RL 1	5 Evaluer/ Korrigerings	<ul style="list-style-type: none"> - (eks med arbeidsinnvandring og identitetspapirer) Det vi får klare tilbakemeldinger på fra organisasjonen, er at «vi har jo sett dette lenge», og «dette møter vi hver dag i Kirkenes». Det flommer jo over, og nå begynner dette å få plass i strategiene, og på etatsnivå har man forstått at dette må tas på alvor. Det er fordi at det hele tiden har kommet massive tilbakemeldinger om disse utfordringene som fotfolket kjenner på hver dag, for de står jo i den virkeligheten. - Men selv om mine medarbeidere ikke hadde sagt en pøkk, ville nok vi ha kjent på at her er det så massive utfordringer at det her er vi nødt til å ta på alvor. 	<p>Kan man komme med innspill lokalt?</p> <p>Strategienedringer på grunn av tilbakemeldinger på medarbeidernivå.</p>
RL 1	5 Evaluer/ Korrigerings	<ul style="list-style-type: none"> - Balansert målstyring i rapporteringssystemet. Røde, grønne og gule lys for å se om vi er i henhold til..på hvert enkelt mål er det definert en rekke måleparametere som i sum sier noe om realiseringa 	
RL 1	5 Evaluer/ Korrigerings	<ul style="list-style-type: none"> - Regionledelsen kan endre på prioriteringer ut fra tilbakemeldinger fra underavdelinger. 	
RL 1	5 Evaluer/ Korrigerings	<ul style="list-style-type: none"> - Viktig å kommunisere tydelig ut hvorfor endringer gjøres, siden alle synes det de gjør er det viktigste. - Jeg er litt usikker på hvor flinke vi er på å forklare hvorfor det er nødvendig med omprioriteringer- og også om vi egentlig er flinke på å gjøre omprioriteringer. - Vi får tilbakemeldinger på at vi må være tydelige i prioriteringer, samle ressurser om de prioriterte oppgavene og heller la være å gjøre andre oppgaver. 	Tilbakemeldinger etter at endringer er gjort
RL 1	5 Evaluer/ Korrigerings		

Nivå	Tema	Brødtekst	Stikkord
RL 1	6 Annet	<ul style="list-style-type: none"> - Det var gjort et veldig godt forarbeid i foregående strategiprosess. Man jobbet mye med å formulere strategier som var forståelige. - Men vi glapp når det kom til å omsette dette til 	<p>Vellykket strategiprosess?</p> <p>Hva gjorde den</p>

		<p>konkrete handlinger, hvor det liksom ble en egen form for implementeringsplan. Jeg tenker at det blir feil. Jeg tenker at strategiene må implementeres gjennom «gjøringa» hvert år.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Det som nå er i ferd med å skje, som jeg synes er veldig veldig bra, er at nå planlegger vi strategiene hvert år. Nå er vi i mye større grad bevisst koblinga når det gjelder å omsette strategier til handlinger og vice versa. Foreløpig er vi midt i denne prosessen. - Jeg vet ikke om jeg har vært med i noen prosesser som har vært ekstremt vellykket på hele den veien! Og så er det kanskje sånn at det er ikke noe poeng heller? Kanskje er litt av poenget at du har den beredskapen, den tenkinga, inne, og så må du rett og slett justere underveis. - Jeg har jobbet andre steder, og synes ikke vi var noe flinkere der, til tross for at vi brukte mye penger på det, så synes jeg ikke vi fikk det noe bedre til der heller. 	vellykket?
RL 1	6 Annet	<ul style="list-style-type: none"> - Jeg tror etatsledelsen har erkjent at de ikke kunne kjøre denne prosessen en gang til, og glippe når det gjaldt implementeringa enda en gang. - Å oversette strategiene til konkrete handlinger er bøygen. 	Tanker omkring suksessfaktorer
RL 1	6 Annet	<ul style="list-style-type: none"> - Vanskelig å se en direkte sammenheng mellom det som er tenkt og det som gjøres, for det «oversettes» til planer og aktiviteter. - Vi som sitter i regionledelsen ser tydeligere disse sammenhengene, og mener at vi styrer og følger opp regionmålene på en måte som gjør at vi realiserer strategiene, tror jeg. - Tidligere har det vært lite oppfølging når det gjelder utviklingsmål, det har ikke vært satt i system- det som går på å evaluere, justere og syreteste om strategiene våre er riktige. - Det er etablert systemer for å justere den strategiske tenkinga nå. - Jeg tror ikke vi kommer til å få tilbakemeldinger fra medarbeidere på om vi etterlever strategiene, jeg tror det mer blir ledelsens jobb å forstå tilbakemeldingene som kommer fra de ansatte, i hvilken grad de er med på å påvirke strategisk retning. Det blir min jobb å formidle slike 	Etterlevelse- realiseres strategiene slik de var tenkt?

		<p>tilbakemeldinger videre.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Medarbeidere tenker nok ikke at «nå lever vi ikke strategien», men ønsker å gi tilbakemelding på at «nå må vi endre litt på prioriteringene». 	<p>Korrigerings på bakgrunn av tilbakemeldinger fra medarbeidere</p>
RL 1	6 Annet	<ul style="list-style-type: none"> - Om ikke alle våre ansatte kjenner strategiene fra å til å, så lenge de klarer å forstå at de handlingene de gjør henger på greip med de overordnede målsettingene, så tenker jeg at da kan noen av oss bekymre oss for sånne dokumenter, så kan andre bekymre seg for gjøringa/praksisen. Så lenge de her tingene henger sammen, så tenker jeg at da lever vi strategien. Det er utfordringen, at de pene dokumentene ikke bare blir liggende. 	<p>Om bevissthet rundt strategier på ulike nivåer.</p>

7.4.2 Regionleder 2

Har laget en liten mal. Denne kan vi bare skrive rett inn i. Når vi skriver inn i denne malen, vil det bli enkelt å sortere etter nivå, tema og stikkord. Jeg tenker at vi bruker en «brødtekst-boks» for hvert stikkord, så det enklere kan sorteres på stikkord. Dersom dere trenger flere rader, står dere bare i stikkords-boksen nederst i tabellen og trykker på tabulatoren.

Dette vil lette arbeidet med å strukturere den etter vi er ferdig med transkriberingen.

Dette vil også sørge for at det vi transkriberer blir anonymt. Vi fyller inn ett "ark" for hvert intervju.

Nivå	Tema	Brødtekst	Stikkord
RL 2	1 Innledning	<ul style="list-style-type: none">- Arbeidsdagen er todelt. Lede og koordinere skatteinndrivelse. Sitter i to sentrale fora som jobber med sentrale drifts- og strategiprosesser.- Arbeidsdagen er vanskelig å beskrive. Lokale møter eller møter i Oslo. Guidance til stabssjef.	
RL 2	1 Innledning	<ul style="list-style-type: none">- Ikke egne strategier for Skatt Nord, forholder seg til målbilde for Skatt Nord. Etterretningsdrevet, informasjonsdrevet for å skape økt etterlevelse av skatteregelverket.- Skatt Nord er en ren operativ enhet. Direktoratet er strategisk nivå. Definerer regionene som taktisk nivå.	Samsvar mellom arb oppgaver og strategier i Skatt Nord?
RL 2	1 Innledning		
RL 2	1 Innledning		
RL 2	1 Innledning		
RL 2	1 Innledning		

Nivå	Tema	Brødtekst	Stikkord
RL 2	2 Utarbeidels e		
RL 2	2 Utarbeidels e		
RL 2	2 Utarbeidels e		
RL 2	2 Utarbeidels e		
RL 2	2 Utarbeidels e		
RL 2	2 Utarbeidels e		

Nivå	Tema	Brødtekst	Stikkord
RL 2	3 Implemente r	<p>- Det er et lederansvar, og i den nåværende strategiprosessen, er strategien utviklet på ledernivå. I den prosessen har vi hatt med oss de tillitsvalgte og representanter fra medarbeiderkorpset kontinuerlig. Skattedirektøren har hatt allmøte via videokonferanse med alle ansatte og informert om prosessen, om retning og hvor vi skal. Dokumentene er laget, og vi er nå i ferd med å lage dette inn i et balansert målstyringssystem hvor direktoratet vil eie parametrene, og vi må operasjonalisere de nedover i organisasjonen. Denne prosessen er vi midt inne i nå, så det blir jo spennende å se om vi får til det. Men jeg er ganske</p>	Hvem implementerer?

		<p>trygg på at det grunnlaget som er gjort, og den informasjonen som har kommet ut, vil avstedkomme at vi får til det på et relevant vis.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Men igjen, det jeg har følelsen av, er at det er veldig mye på de interne prosessene som organisasjonen ser, mens man i mindre grad klarer å kikke ut av vinduet og se på de fem millionene mennesker som skal betale skatt. Hvordan skal vi sørge for at den skatten blir betalt med glede, og ikke basert på at vi står bak med pisen og tar de som ikke betaler? 	
RL 2	3 Implementer	<ul style="list-style-type: none"> - Skattedirektøren har en viktig rolle i å være den som litt tilbakeleent lytter på diskusjonene, og gjør gode oppsummeringer etter diskusjonene. Han får litt hjelp til det av crewet som driver prosessen på vegne av han. Men han viser en god evne til å ta essensen i diskusjonene og få skrudd dem sammen, og der bidrar han ganske godt med å synliggjøre retning for underordnet lederkorps. Så der har han en viktig funksjon. Så tar han også rollen som overordnet leder og kommuniserer direkte med medarbeiderne som gjør at også de ser at retninga er tydelig. - Underordnet nivå har også en funksjon med å synliggjøre budskapet inn i egen organisasjon. - For to år siden startet jeg en egen strategiprosess fordi jeg så at det var behov for dette. Midt i denne prosessen fikk vi ny skattedirektør. Da kunne jeg sette strek for min egen utarbeidelse fordi jeg forstod at direktøren kom til å ta tak og peke ut ei ny retning. 	Skattedirektørens rolle i strategiprosessen (strategic intent?)
RL 2	3 Implementer	<ul style="list-style-type: none"> - Vi har nylig hatt en større konferanse med alle regiondirektører. I tillegg har vi kjørt en plankonferanse for 2015. De to størrelsene gjør at strategiene er godt implementert på ledernivå nå før sommerferien. I tillegg jobbes det nå på stabsnivå med hvordan vi skal dra dette videre inn i planløpet for 2015. Der vil vi skriftliggjøre de praktiske handlingene som skal gjøres. 	Hvordan jobber regionledelsen med implementering av strategier?

RL 2	3 Implemente r	- (henv til forrige avsnitt) Mellomlederne kommer inn i den videre planprosessen der vi legger frem retninga som etatsledelsen har pekt. Så vil mellomlederne få den retninga beskrevet, og gjennom det løpet lage årsplaner der vi på regionnivå ser tre år fram i tid mens strategien ser mot 2025.	Mellomledernes rolle
RL 2	3 Implemente r	- Jeg tror at det fortsatt sitter i veggene at «vi har vært et skattekontor for kommunen vår», og så har vi vært fylkesskattekontor, og så har vi blitt regionkontor. «Hva blir det neste?» «Alt var mye bedre før.» Så tror jeg at når folk lener seg tilbake og ser på endringene, så ser folk at vi er langt mer effektive i dag, men jeg tror likevel at det er mye følelser i dette her.	Organisasjonskultur?
RL 2	3 Implemente r		

Nivå	Tema	Brødtekst	Stikkord
RL 2	4 Oppbevarin g	De strategiske dokumentene ligger på intranett. Hvem som helst kan gå inn og se på disse.	Hvor?
RL 2	4 Oppbevarin g	Noen av de strategiske dokumentene holdes skjult for offentligheten fordi innholdet vil kunne virke inn på betalingsviljen hos skatteyterne.	
RL 2	4 Oppbevarin g	- Enn så lenge, er de nok vesentlig mer kjent på ledernivå enn på medarbeidernivå. Og sånn tenker jeg at det vil være i tida som kommer også. Samtidig tror jeg medarbeiderne våre vil se at oppgaveporteføljen blir endret, og at man kan gå inn i strategiene og se hvorfor. Jeg er ganske trygg på strategidokumentene vil bidra til en slik forståelse.	Er strategiene godt kjent i hele organisasjonen?
RL 2	4 Oppbevarin g	- Jeg tror det er vanskelig å gjøre en god jobb uten å kjenne taktisk innretning eller operasjonell innretning eller strategisk innretning minst to nivåer opp fra det nivået du selv er på. En underdirektør i Skatt Nord, som er på nivå 5, vil i hvert fall måtte forstå min innretning for å kunne gjøre en god jobb. Medarbeidere hos en underdirektør må i hvert fall skjønne sin egen avdelings innretning for å kunne gjøre en god jobb. Jeg har som prinsipp at du skal kjenne til strategier to nivåer opp for å kunne bidra.	Er det gunstig for en hvilken som helst medarbeider i SN å kjenne strategiene, eller kan man gjøre en god jobb uten?
RL 2	4 Oppbevarin g		
RL 2	4 Oppbevarin g		

Nivå	Tema	Brødtekst	Stikkord
RL	5 Evaluer/	- Det har nok vært noen initiativer fra noen av miljøene i skatteetaten som har sett at vi ikke	Hva påvirker

2	Korrigering	har gjort godt nok arbeid i forhold til næringsliv og svart økonomi, arbeidsmarkeds kriminalitet. Så har det blitt gjort noen analyser, og videre inn i noen ganske tunge prosesser der vi jobbet oss gjennom de ulike scenarioene og kom ut med en strategi der vi skulle fokusere på (tre strategier) som de tre viktigste driverne i virksomheten.	strategier og endringer?
RL 2	5 Evaluer/ Korrigering	- Det er nok en forståelse som har blitt etablert over tid, samtidig som blant annet mitt nivå har stilt spørsmål om vi vet nok om omgivelsene våre til å ha nok operativ evne. Svaret på dette spørsmålet var egentlig nei, og da ble det utarbeidet analyser av direktoratet som synliggjorde at det er veldig tungvint for næringslivet å operere i forhold til oss, identitetsforvaltninga er for dårlig og de røde segmentene har for lett spillerom. Analysene har blitt brukt til å finne ut hvilken retning vi skal gå for å motvirke truslene vi ser mot skattefundamentet. Det har vært en vanskelig prosess fordi offentlig forvaltning i stort ikke har et begrepsapparat som ivaretar forskjellen på trussel og risiko. Vi har ikke et felles vokabular på hva strategi er. Hva er forretningsmessig etterretning kontra en offentlig forvaltnings behov for etterretning og kunnskap og forståelse. Det er en rekke slike problemstillinger som har dukket opp som blant annet har medført at det nå jobbes med å etablere en etterretningstjeneste som skal gi oss et bedre grunnlag og en bedre situasjonsforståelse sånn at vi faktisk kan utvikle taktikk og operative grep og bidra til at vi direktoratet i større grad får relevant kunnskap fra vårt nivå, slik at de kan bygge sine strategier videre.	På hvilket nivå kom tilbakemeldingene fra?
RL 2	5 Evaluer/ Korrigering	- Parallelt med at vi jobber med en ny strategiprosess som peker mot 2025, jobber vi med å i enda større grad forstå de 480000 som befinner seg på det kartet der (peker på et Norgeskart på kontoret) gjennom å hente inn informasjon på et bedre vis og analysere det, bidra med analyser til sentralt nivå. Dette gjør at strategien vil være i bevegelse.	
RL	5 Evaluer/	- Det er vanskelig å snakke om avvik mellom	Hvilke rutiner er

2	Korrigering	tenkt og realisert strategi fordi vi ikke vet nok om grunnlaget for å måle suksess (i konteksten innkrevning).	det når det gjelder korrigering og evaluering?
RL 2	5 Evaluer/ Korrigering		
RL 2	5 Evaluer/ Korrigering		

Nivå	Tema	Brødtekst	Stikkord
RL 2	6 Annet	<ul style="list-style-type: none"> - Vi står midt oppi en strategiprosess nå. Den forrige strategiprosessen (før min tid) foregikk i 2008, og var en total omlegning av etaten som sådan. Man gikk fra fylkesskattekontor til fem regionale kontorer. Man brukte fem år på omleggingen. Det var først i 2012 at man begynte å se gevinsten av omleggingen. De gevinstene har blitt ytterligere forsterket i 2013. Mye av arbeidet på strategisk nivå har handlet om å utvikle store nok datasystemer til å ivareta skattelegging og informasjonsflyt nasjonalt, og frigjøre menneskelige ressurser i regionene til å gjøre mer lokalt kontrollarbeid. Denne prosessen har vært noenlunde vellykket, tror jeg. - Den nye strategiprosessen dreier mot et fokus mot næringslivet, siden vi opplever at vi er godt på vei på personskatteyttersiden. 	Generelt om strategiprosessen
RL 2	6 Annet	<ul style="list-style-type: none"> - Jeg har vært deltaker i en strategiprosess, og den har vært drevet av en særdeles oppegående skattedirektør som har kunnet mye om strategiske prosesser. Han har også hatt god backup fra deler av virksomhetsstaben sin, som også har hatt grei kunnskap- lederen der er tidligere offiser. Jeg tenker at, til tross for at kompetansen har vært bra, så har nok prosessen vært mindre rettet enn man kunne ønske. Organisasjonen som sådan er ikke skrudd sammen til å egentlig være strategisk rettet. 	Suksesskriterier?
RL 2	6 Annet	<ul style="list-style-type: none"> - Typisk for offentlige forvaltning er strategien går mye på interne prosesser: Hvordan skal vi innrette våre systemer? Min strategiske tilnærming har i større grad vært: Hvordan skal vi påvirke skatteytterne til å gjøre rett? Disse to 	Bevissthet rundt strategier.

		<p>dimensjonene er ganske ulike, eller skaper i hvert fall ulikhet i forhold til hvordan du skrur sammen offentlig forvaltning. Fokuset på interne prosesser er nok mye større enn fokuset på eksterne prosesser, og det er nok en svakhet som ikke er spesifikk for Skatteetaten, men som er ei svøpe for offentlig forvaltning, slik jeg ser det.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jeg tror det er en forskjell. I privatmarkedet bruker man metoder til påvirkning som jeg ikke tror vi får lov til å bruke. For eksempel, alle COOP-medlemmer har skrevet under på at den informasjonen du etterlater, kan brukes i ettertid. Hver bruker får en tusenlapp i året for å avdekke sine preferanser når det gjelder hva du handler. Jeg tror ikke vi kan sammenlikne, bearbeide og bruke informasjon om skatteyttere på samme måte uten å bryte de reglene vi har å forholde oss til. Det tror jeg er et godt eksempel på den friheten de har i næringslivet i forhold til det offentlige. 	Forskjell mellom offentlig og privat sektor?
RL 2	6 Annet	<ul style="list-style-type: none"> - Alle næringsdrivende i Norge er per definisjon ansatt i Skatteetaten- uten at de vet det. De tar inn arbeidsgiveravgift, de tar inn forskuddsskatten, de tar inn merverdiavgiften- og gjør den jobben for oss. Da blir det en viktig strategisk retning for oss å gjøre det enkelt for det næringslivet å operere. Frigjøre ressurser som de kan bruke på å videreutvikle næringslivet si- heller det enn å rapportere til oss. 	
RL 2	6 Annet	<p>Nevner nåværende strategiprosess.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Det kommer til å bli mer fokus på eksterne prosesser i framtiden, og mindre fokus på interne prosesser. Kulturen i Skatt Nord har vært at ledelsen i mye større grad har jobbet med interne prosesser enn eksterne prosesser. Jeg tror den nye strategien i organisasjonen vil føre til at ledelsen i mye større grad enn før må forholde seg til eksterne størrelser. 	Vellykket strategiprosess
		<ul style="list-style-type: none"> - Når det gjelder de fysiske plasseringene av skattekontorene, har nok plasseringene av disse vært veldig preget av interne prosesser. Det kan vel karakteriseres som mindre vellykket: Vi er på altfor mange steder i dag enn det vi burde ha vært. Vi har 24 kontorer fra Kirkenes til Brønnøysund. Trenger vi alle disse kontorene? 	Mindre vellykket strategiprosess.

		<p>Det er spørsmål man kan stille seg. Nå er det slik at det fysiske nærværet av et skattekontor tilsier ikke at en jobber lokalt, det er altså ingen sammenheng mellom fysisk nærvær og praktiske handlinger. Før skattla det lokale skattekontoret de som bodde i kommunen. Slik er det ikke lenger.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jeg har initiert en strategiprosess med formål å få færre kontorer. Her vil det være viktig å forstå hva et fysisk kontor vil bety for etterlevelsen. Det skiltet..Skatteetaten.. vil det bety noe for hvordan man etterlever for eksempel i Hammerfest? Så vet jeg at i Hammerfest er det ingen som jobber med skatt, der jobber de med personregister og folkeregister. Men er etterlevelsen laver i for eksempel Storfjord- hvor jeg ikke har et skattekontor- enn i Hammerfest? Dette skal vi samle inn informasjon om for å kunne forstå. Kan jeg for eksempel skape etterlevelse ved å sette «Skatteetaten» på 20 biler som kjører rundt? Vi vet ikke noe om dette i dag, men må finne ut av det. 	
		<ul style="list-style-type: none"> - De viktigste forutsetningene..For det første, må du forstå hva strategi er. Så må det eksistere et felles vokabular og en felles forståelse for hva du ønsker å oppnå med strategien. - Det er viktig å se forskjellen mellom en typisk offentlig strategi- hvor «kunden» ofte er en opposent, og en businessstrategi for å kunne lage gode strategier i Skatteetaten. Hva er forskjellen mellom en militær strategi, en offentlig strategi og en businessstrategi, og hvilke elementer av de ulike strategiene må vi ta inn hos oss for å bli strategisk rettet? - Implementering er definitivt den mest kritiske fasen i en strategiprosess. Ledelsen må eie resultatet av strategiprosessen og være omforent om at dette er riktig retning. Så må dette forklares på en måte som gjør at alle medarbeiderne synes dette er lurt. Det er så enkelt- og så vanskelig. - Strategi vil alltid være dynamikk. Hvis strategien står fast, og du går mot et stup, da har du to valg: følge strategien eller gjøre en bråstopp. - Mitt viktigste anliggende er å få mine ansatte til å forstå forskjellen på strategi og taktikk. Innenfor offentlig forvaltning- i stort- liker folk å finne ut både hvorfor og hvordan selv, og så tror jeg at 	<p>Kritiske faktorer/ suksesskriterier</p>

		hvorfor-dimensjonen er så kompleks at det er vanskelig for ett individ å finne ut hvorfor.	
RL 2	6 Annet	(Jeg transkriberer ikke i dybden når det gjelder innhold i strategiene i SN.)	

7.4.3 Regionleder 3

Har laget en liten mal. Denne kan vi bare skrive rett inn i. Når vi skriver inn i denne malen, vil det bli enkelt å sortere etter nivå, tema og stikkord. Jeg tenker at vi bruker en «brødtekst-boks» for hvert stikkord, så det enklere kan sorteres på stikkord. Dersom dere trenger flere rader, står dere bare i stikkords-boksen nederst i tabellen og trykker på tabulatoren.

Dette vil lette arbeidet med å strukturere den etter vi er ferdig med transkriberingen.

Dette vil også sørge for at det vi transkriberer blir anonymt. Vi fyller inn ett "ark" for hvert intervju.

Nivå	Tema	Brødtekst	Stikkord
RL 3	1 Innledning	Intervjuobjektet har vært i etaten i mange år, og deltatt i en rekke strategiprosesser. Bredt erfaringsgrunnlag.	
RL 3	1 Innledning	<ul style="list-style-type: none">- Jeg føler vel at vi er ganske langt fremme når det gjelder å tenke strategi. Det offentlige har jo tradisjonelt sett vært et fy-ord i forbindelse med strategier, men jeg opplever at Skatteetaten jobber mye etter de knaggene som de setter seg, og opplever at dette er veldig forsterket etter at vi fikk ny skattedirektør. Da ble vi enda litt hvassere.- Jeg tror vi har et ganske bevisst forhold til strategier. Så er det jo slik at man blander begreper som strategier og mål	Om strategier i Skatt Nord
RL 3	1 Innledning	<ul style="list-style-type: none">- Strategiene er med på å gi retning. Og såer det jo ikke sånn at man har de framme og kan de på rams, siden man blir tatt av hverdagen.	Hvordan forholder du deg til strategier i Skatt Nord?
RL 3	1 Innledning	Opplever at strategiene er tydeligere og mindre «fluffy» nå enn tidligere.	
RL	1	Opplever at det er sammenheng mellom mål og visjoner,	

3	Innledning	og strategiene i Skatt Nord	
RL	1		
3	Innledning		

Nivå	Tema	Brødtekst	Stikkord
RL 3	2 Utarbeidelse	<ul style="list-style-type: none"> - Vi blir ofte veldig resultatstyrt, med måleparametre og slike ting, og der opplever jeg vel at disse målsettingene ikke har understøttet strategiene godt nok i alle sammenhenger. Det kan være noen målsettinger som blir så detaljerte og så små og som kanskje ikke treffer det som skal være hovedstrategien og de litt mer langsiktige målsettingene. 	Sammenheng mellom mål og strategi
RL 3	2 Utarbeidelse	<ul style="list-style-type: none"> - Sist utarbeidelse av strategier opplevde jeg at var en veldig intern prosess i regionledergruppa, så denne opplevde jeg ikke som veldig inkluderende. Etter hvert har det vært en prosess i lederkorpset i Skatt Nord for å få et forhold til det, og det har i og for seg vært bra gjennomført, men i forkant av strategiene opplevde jeg ikke at det var noen bred prosess. 	Hvordan utarbeides strategiene i Skatt Nord?
RL 3	2 Utarbeidelse	Mesteparten av utarbeidelse og konkretisering foregår i regionledelsen og oppover i organisasjonen.	Hvor utarbeides strategiene?

Nivå	Tema	Brødtekst	Stikkord
RL 3	3 Implementer	<ul style="list-style-type: none"> - Regiondirektøren, først og fremst. Og regiondirektøren understøttes av regionledelsen. 	Hvem har ansvar for implementering?
RL 3	3 Implementer	<ul style="list-style-type: none"> - Dette spørsmålet har vært diskutert i regionledelsen: Hvordan tar vi dette videre? Det har vært ledersamlinger med implementering som tema, og det har vært hentet inn ekspertise fra England for å få konkretisert planer. - Det er regionledergruppa som sørger for å holde dette varmt og ta det videre. 	Hvilke rutiner er det for å få strategiene kommunisert nedover i organisasjonen?
RL	3	<ul style="list-style-type: none"> - Alle i Skatt Nord, egentlig. På ulike action-planer fordeles tiltak, ansvar og tidspunkt. 	Hvem setter

3	Implementer		strategiene ut i livet?
RL 3	3 Implementer	(uklart svar, men tolker svaret dithen at det er rom for å gjøre tilpasninger når det gjelder å kommunisere ut strategier. Ca 12 min ut i intervjuet)	Er det rom for å tilpasse, eller er strategiene veldig låste?
RL 3	3 Implementer	<ul style="list-style-type: none"> - Jeg tror ikke, hvis du går rundt og spør den enkelte medarbeider, at alle kan svare på hva vi har hevet opp som de retningsgivende strategiene. Mange vil nok jobbe etter strategiene uten å vite om det fordi beslutningene er tatt på et høyere nivå. De jobber definitivt strategisk, fordi de jobber etter det som har blitt bestemt. - Hvis du spør en revisor som jobber med svart økonomi, så er det ikke sikkert han ser eller vet om den linken, at han jobber med denne typen skatteyttere fordi det er satt som ei retning og en av de strategiske målsettingene for regionen. - Men, jeg håper mesteparten av det vi gjør, gjøres for å understøtte strategiene våre. 	Bevissthet om strategier på medarbeidernivå
RL 3	3 Implementer		

Nivå	Tema	Brødtekst	Stikkord
RL 3	4 Oppbevarin g	Flere plasser. Elark. Virksomhetsplanen.	Hvor finner du de strategiske dokumentene i Skatt Nord?

Nivå	Tema	Brødtekst	Stikkord
RL 3	5 Evaluer/ Korrigerin g	<ul style="list-style-type: none"> - Ingen spesielle rutiner. Man sier jo at strategier skal gjelde for en femårsperiode. Det er vel kanskje en tendens til at man konsoliderer dem altfor sjeldent, og at når fem år er gått, så begynner man å jobbe med nye strategier. Strategier er vel ikke til for å endres løpende, men for å gi ei retning, og da gjennom å endre de med en god del år i mellom. 	Hvilke rutiner er det for å evaluere og korrigere strategiene?
RL 3	5 Evaluer/ Korrigerin g	<p>Nei. Man må respektere strategiene som legges, og prøve å overholde de i den perioden de skal gjelde.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jeg har troa på litt langsiktige strategier som folk er kjent med og som kan dra i ei retning.. 	Bli strategiene ofte endret?
RL 3	5 Evaluer/ Korrigerin g	(svarer ikke på spørsmålet, men henviser til prosessen med utarbeidelsen, som han gir uttrykk for at var en god prosess)	Realiseres strategiene slik de var tenkt?
RL 3	5 Evaluer/ Korrigerin g	<p>Godt spørsmål, fordi det ikke er noen spesielle rutiner for dette. Gir uttrykk for at det burde vært det, gjennom for eksempel å ta de fram og konsolidere de med jevne mellomrom- sjeldnere enn årlig, kanskje hvert tredje år.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vi er nok for dårlige på å avstemme om vi etterlever strategiene godt nok. 	Hvordan forholder ledelsen seg til avvik mellom tenkt og realisert strategi?
RL 3	5 Evaluer/ Korrigerin g	<ul style="list-style-type: none"> - Medarbeidere er ikke så opptatte av strategier eller strategiprosesser. Den vanlige fagmannen er opptatt av det konkrete han holder på med... Veldig ofte er det slik at strategiene ligger så langt utenfor det som de er interessert i, så du 	Hvordan forvalter du ev tilbakemeldinge

		<p>får ikke så veldig mye tilbakemeldinger på strategiene- jeg tror jeg vil si ingen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - De ser nok at det er en etat som går i riktig retning, men er ikke så opptatt av disse tingene (les:strategier) 	r på strategiprosesser fra medarbeidere?
RL 3	5 Evaluer/ Korrigerings	<p>Nevner prosesser i forbindelse med ny skattedirektør.</p> <p>Har også notert seg at etaten har blitt flinkere til å ta i bruk strategiene aktivt, for eksempel i forbindelse med styringsbrev. Her brukes de nye strategiene for eksempel som overskrifter, eller de nevnes innledningsvis for å vise hvordan de er forankret.</p>	Hvordan kommuniseres nye strategier eller endringer i strategi?

Nivå	Tema	Brødtekst	Stikkord
RL 3	6 Annet	<p>Forrige strategiprosess. «Jaktlag». Det ble gjort et veldig godt forarbeid. Skatteetaten omtales som langt framme til å være offentlig virksomhet, innhentet informasjon internasjonalt og hos store aktører. Bruker samme opplegg i inneværende strategiprosess.</p> <ul style="list-style-type: none"> - På strategikonferansen som var kick off for de nye strategiene, så hadde skattedirektøren inne to bedriftsledere og en politimann som sa noe om hvordan de hadde opplevd oss, og han tok de i handa på at «dette skal vi gjøre noe med». Det er et sterkt signal på at skattedirektøren mener noe med de strategiene som han har sagt vi skal styre etter. Så jeg tror at den måten det er blitt gjort på nå, også har vært veldig bra. Den viser at forankringen i toppen er 200 prosent. 	En vellykket strategiprosess?
RL 3	6 Annet	<p>Etterlevelsesstrategiprosess. Beskrives som en prosess som var dårlig forankret i sentral ledelse, dårlig ivaretatt ute i regionene, dette resulterte i en «lunken» innarbeiding (implementering).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Videre var det resultatmål som gikk på tvers av dette. For eksempel: Vi hadde resultatmål som gikk på antall kontroller. Det gjorde jo at jeg leverte antall kontroller istedenfor å gjøre det 	En mindre vellykket strategiprosess?

		<p>som ville være smart i forhold til etterlevelsestankegangen – å være ute og veilede. Det kan bli slik at man utfører de oppgavene man blir målt på, og det kan bli feil i forhold til strategiene.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Da vi stod i den situasjonen, tenkte jeg at prosessen ikke var godt nok fundamentert i nasjonal ledelse. Det fikk ikke nok fokus, og det fikk ikke nok plass. <p>Om nåsituasjonen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Det har gått en tid siden dette, og det har blitt tatt opp og fått en bedre og bedre plass i organisasjonen. Nå er det så bra som det aldri har vært før. - Det ble så mange ambassadører etter hvert, og nå ser alle at dette er en god måte å jobbe på. 	Hvorfor positiv endring?
RL 3	6 Annet	Vanligvis en plan for hvordan man utarbeider og implementerer strategier, men ikke vanlig med en videre plan for hvordan man holder strategien «varm».	Følges strategiprosessen til punkt og prikke?
RL 3	6 Annet	<p>Å alltid ha fokus på strategiene, og avstemme alle aktiviteter i organisasjonen mot strategiene. Så trenger man en regionledelse som tenker og viser strategi i alt den gjør.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Har man sagt at noe er viktigere enn noe annet, så må man prioritere deretter også. - Jeg har sett mange eksempler på at man ønsker å gjennomføre mye, men bruk av strategier gjør det lettere å velge bort noe. 	Hva er den viktigste forutsetningen for å lykkes med strategiprosesser?
RL 3	6 Annet	<ul style="list-style-type: none"> - Det er kjempeviktige at regionledelsen og ledernivået under (regionledelsen) er opptatt av de vedtatte strategiene, siden det stort sett er disse som gjør prioriteringer på disse nivåene, både i forhold til økonomi og i forhold til 	Bevissthet om strategier på de forskjellige

		<p>innsatsområder. Den vanlige medarbeider som sitter med sine konkrete oppgaver..det må ikke være slik at han skal være like opptatt av strategier og innhold som de lenger opp i systemet. Strategiene skal gi ei retning som blir en del av prioriteringene. Medarbeideren, tenker jeg, skal være opptatt av faget, og de tingene som ligger på bordet, for å si det sånn, mens de større tingene blir tatt lenger opp i hierarkiet.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jeg føler av og til at man på alle nivåer skal være superopptatt av strategier, og det er jeg ikke helt enig i 	nivåene.
--	--	--	----------