



IDENTITET I OFFISIELLE SELVSKILDRINGER

Kommunisert, men ikke praktisert?

En casestudie om oversettelse av Skatteetatens verdier

STV - 3901

Stine Victoria Krag

*Mastergradsoppgave i organisasjons- og ledelsesvitenskap
Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning
Universitetet i Tromsø
Våren 2012*

FORORD

Arbeidet med denne masteroppgaven har vært en intellektuell reise gjennom mange bøker og tastetrykk. Generelt har det vært et privilegium å få fordype seg i dette stoffet over lengre tid, men til tider veldig utfordrende. Det kjennes godt at siste ord er skrevet, i alle fall på en stund.

Jeg vil gi en stor og varm takk til min faglig dyktige veileder Turid Moldenæs for inspirerende veiledning i en hyggelig tone. Tusen takk for uvurderlig hjelp gjennom hele prosessen.

Jeg vil også gi en stor takk til informantene mine ved Skatt Nord som velvillig stilte opp til intervju. Takk for et godt samarbeid! Dere har vært en viktig kilde til det endelige produktet. Til alle sammen på lesehus øst, takk for mange hyggelige stunder, fruktbare pauser og stor iver etter å bidra med noe for andre. Studietiden hadde ikke vært det samme uten dere. En spesiell hilsen til Margrete for all den tid vi har studert sammen og for all hjelp i innspurten! Du er flott!☺ En spesiell takk til Madelein for en fin tid sammen i Berkeley!

Til sist vil jeg takke min familie og spesielt mamma for oppmuntrende ord i innspurten. Takk til venner for støtte og gode ord. En spesiell takk til Ingeborg Johnsen og Margrete Nygaard for korrekturlesning. Nå skal sommeren nytes til det fulle.

Tromsø, 01. juni 2012

Stine Victoria Krag

Antall ord (inkl. innholdslistene og kilder): 28 340.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	1
1.1 Verdier i offentlig sektor	3
1.2 Skatteetaten som case	4
1.2.1 Organisasjonskart Skatteetaten	5
1.2.2 Organisasjonskart for Skatteetaten – grunnstruktur regionnivå.....	6
1.3 Oppgavens struktur.....	6
2. Teoretisk forankring	7
2.1 Innledning.....	7
2.2. Verdier	7
2.3 Kategorisering av verdier	8
2.4 Translasjonsteori – oversettelse av verdier	11
2.5 Oversettelsesregler.....	12
2.5.1 Kopiering.....	13
2.5.2 Addering og fratrekking	13
2.5.3 Omvandling.....	14
2.6 Virusteorien.....	15
2.6.1 Metafor som metode.....	16
2.7 Oppsummering.....	17
3. Metodisk tilnærming	19
3.1 Innledning.....	19
3.2 Kvalitativt forskningsdesign.....	19
3.3 Anvendte teknikker	21
3.3.1 Delvis strukturert samtaleintervju	21
3.3.2 Dokumentanalyse.....	21
3.4 Gjennomføring.....	22
3.4.1 Internett som kilde	22
3.4.2 Kontakt.....	22
3.4.3 Informantene.....	23
3.4.4 Intervjuene	24
3.5 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet	25
3.5.1 Troverdighet.....	25
3.5.2 Bekreftbarhet.....	26
3.5.3 Overførbarhet	26
3.6 Oppsummering.....	27
4. Passer verdiene til samfunnsoppdraget	29
4.1 Innledning.....	29
4.2 Skatteetatens samfunnsoppdrag og verdier.....	29
4.3 Kategorisering av Skatteetatens verdier og strategier	30
4.3.1 Profesjonell	30
4.3.2 Imøtekommende.....	31
4.3.3 Nytenkende	32
4.3.3 En kort oppsummering	32
4.4 Verdiene sett i sammenheng med samfunnsoppdraget.....	33
4.4.1 – Profesjonell –	33
4.4.2 – Imøtekommende –	34
4.4.3 – Nytenkende –	35
4.5 Organisasjonstrender i offentlig sektor – gjenspeilet i Skatteetatens verdier	36
4.6 Oppsummering.....	39

5. Verdienes oversettelse i Skatt Nord	43
5.1 Profesjonell i Skatt Nord	43
5.2 Kompetanseutvikling i Skatt Nord.....	43
5.2.1 Forutsetninger for kopiering er til stede	46
5.3 Kopiering i Skatt Nord.....	47
5.4 Nytenkende i Skatt Nord	48
5.5 Prosjektet Kontinuerlig Forbedring.....	48
5.5.1 Nytenkende i Skatt Nord	49
5.5.2 Ikke tid til metodeutvikling.....	53
5.5.3 "Work under progress"	54
5.6 Fratrekking i Skatt Nord.....	55
5.6 Imøtekommende i Skatt Nord.....	57
5.6.1 Leder – og utviklingssamtaler.....	57
5.6.2 Forventninger til lederes atferd.....	58
5.6.3 Forventninger til medarbeideres atferd.....	59
5.6.4 Oversettelsens beveggrunner	60
5.7 Fratrekking i Skatt Nord.....	62
5.8 Toppstyrt prosess i regi av Skattedirektoratet	63
5.9 Oppsummering.....	64
6. Sammenfatning og videre forskning	66
6.1 Studiens viktigste funn.....	66
6.2 Viktigheten av kvalitative studier	69
6.3 Verdibruk i offentlig sektor – "konformitetsfellen"	70
6.4 Translatørkompetanse i fremtiden	71
6.5 Videre forskning	72
Litteratur.....	74
Vedlegg.....	
1. Samtykkeerklæring	
2. Intervjuguide for medarbeidere	
3 Intervjuguide for ledere	

1. Innledning

Organisasjonsidentitet er et tema som har fått stor oppmerksomhet de senere år, både innen forskning, praksisfelt og dagligtale. Organisasjonsidentitet handler om hvem vi er som organisasjon og hvordan vi ønsker å bli oppfattet i omgivelsene generelt og overfor bestemte interessenter spesielt (Kvåle og Wæraas 2006). Organisasjonsidentitet handler om hvem organisasjoner er og hva de står for, men også i relasjon til deres omgivelser. I Norge blir det trolig brukt flere millioner hvert år på å utvikle og formidle organisasjonsidentitet. Det er vanligvis det første steget i arbeidet med sitt omdømme. Røvik (2007) har identifisert det han kaller, organisatorisk omdømmehåndtering for en av tidens tunge organisasjonstrender. Organisatorisk omdømmehåndtering kommer til uttrykk gjennom en utstrakt bruk av verbale virkemidler, hvor blant annet verdier, visjoner, slagord og visuelle uttrykk inngår. I følge Røvik kan omdømmehåndtering defineres som:

”tiltak rettet inn mot bevisst, planmessig presentasjon av en organisasjon overfor relevante aktørgrupper i omgivelsene med sikte på å styrke disses oppfatninger av og tillit til organisasjonen” (2007:196).

Kvåle og Wæraas (2006) betegner dette som identitetsuttrykk. Det er gjennom slike identitetsuttrykk at organisasjoner kommuniserer sin identitet. I litteraturen blir tre forhold trukket frem som illustrasjon på trenden, omdømmehåndtering. Den første er at offentlige organisasjoner investerer mer ressurser enn tidligere på eksternt kommunikasjon som et strategisk virkemiddel. Som en del av denne utviklingen etablerer de kommunikasjonsavdelinger og kommunikasjonsfunksjoner som i økende grad blir profesjonalisert (Byrkjeflot og Angell, 2007; González, Lopez og García, 2008). Den andre er at offentlige organisasjoner, som et ledd i å skape kommunikasjonsstrategier, ofte engasjerer seg i søken etter en definisjon av hvem de er. Det tredje forholdet er en økende oppmerksomhet rundt omdømmemålinger (Luoma- Aho 2008). Resultatet blir en økt omdømmeorientert, identitetssøkende og ekspressiv offentlig sektor (Kvåle og Wæraas 2006). Dette fenomenet er nært knyttet til den utviklingen som har skjedd i samfunnet, hvor transparens, det å være åpen og kommunisere hva man gjør har blitt et honnørord. Internett har i så henseende styrket behovet for identitetsutvikling, på samme tid som det til en viss grad har presset organisasjoner til å definere og formidle sin egen identitet. Summen er at organisasjoner både vil og må formidle identiteten sin.

Skatteetaten har som svært mange andre norske, offentlige etater definert et generelt verdigrunnlag. Wæraas (2010a) har gjennom en internasjonalt anlagt studie vist at tilsynsorganisasjoner identifiserer seg med menneskeorienterte og profesjonelle verdier (jf. Kernaghan 2003). Basert på funnene hevder Wæraas at tilsynsorganisasjoner, som vi normalt ville anta trenger legitimitet for sin autoritative rolle, forsøker å identifisere seg med verdier som skaper en mildere identitet. Gjennom bruken av disse type verdier, distanserer organisasjonene seg vekk fra den mer ”tradisjonelle” byråkratiske identiteten. I denne studien skal jeg undersøke om og hvordan Skatteetatens verdigrunnlag reflekterer deres samfunnsoppdrag. Som et offentlig forvaltningsorgan skal Skatteetaten ivareta et bestemt samfunnsoppdrag. Den står dermed ikke fritt til å velge sin identitet, og derfor heller ikke sitt verdigrunnlag (Byrkjeflot 2011, Moldenæs 2011). Samtidig er det flere studier som viser at organisasjoner gjør lokale oversettelinger av generelle organisasjonsideer: de tolker og tilpasser dem. Det er også kjernen i den skandinaviske nyinstitusjonelle teoriretningen som også går under betegnelsen translasjons- eller oversettingsteori (Røvik 1998, 2007, Czarniawska 1996). Evnen til å identifisere relevant kunnskap og relevante ideer og til å omforme og tilpasse disse til sin egen organisasjon, antas å være en sterk forutsetning for innovasjon, vekst, suksess og legitimitet (Røvik 2007:248, Meyer og Rowan 1977). I motsetning til Wæraas ønsker jeg også å finne ut om og hvordan disse generelle verdiene er oversatt og gitt en lokal mening i en av deres enheter, Skatt Nord (jf. Røvik 2007). I lys av denne argumentasjonen har jeg formulert følgende problemstilling:

Hvilke type verdier er Skatteetatens verdier og er de tilpasset deres særegne samfunnsoppdrag? Er verdiene oversatt og gitt en lokal mening blant de ansatte ved Skatt Nord, og hva kjennetegner oversettelsen?

For å ha en plattform verdiene kan drøftes ut ifra har jeg formulert to antakelser:

Skatteetaten har formulert et verdigrunnlag som passer til dens samfunnsoppdrag, og derfor er verdiene autoritets-/ demokratiske verdier.

Skatteetatens verdier bearbeides og oversettes i den lokale konteksten de skal virke i.

Problemstillingen bygger med andre ord på antakelsen om at Skatteetatens verdier passer til deres samfunnsoppdrag, og at den betydningen de ansatte i etaten tilskriver verdiene er i overensstemmelse med dette. Med autoritets-/ eller/- demokratiske verdier mener jeg for øvrig

verdier som kan grunngi Skatteetatens mandat som tilsynsorganisasjon, som har makt og myndighet til å føre tilsyn og gripe inn i enkeltsaker. Da vil verdier som bygger på *demokratiske* prinsipper, (jf. Kernaghans 2003) verdikategorier være naturlige å anvende. Demokratiske verdier kan være likebehandling, nøytralitet og rettssikkerhet.

1.1 Verdier i offentlig sektor

I motsetning til private organisasjoner må offentlige organisasjoner generelt sett ivareta mange ulike verdier. Mens private organisasjoner står fritt til å definere de verdiene som skal gjelde for deres virksomhet, må offentlige organisasjoner forholde seg til flere ”innebygde” verdier. Offentlige organisasjoner er først og fremst politiske organisasjoner og må derfor bidra til å innfri bestemte verdier som for eksempel demokrati, lov- og regelstyre, rettssikkerhet og fagstyre (Christensen mfl. 2004). Felles for tilsyns- og kontrollmyndigheter er at de som statens agenter kan gripe inn i andres autonomi for å sikre fellesskapets interesser. Dette forutsetter en sterk, regelorientert og autoritetsbasert selvforståelse som legger føringer på handlinger. Denne forståelsen bør med fordel også omgivelsene dele ettersom enhver offentlig organisasjon som griper inn i andres liv og pålegger endringer har behov for legitimitet for sine aktiviteter.

Det økte fokuset på omdømmehåndtering i offentlig sektor har ført med seg viktige demokratiske, politiske og identitetsmessige problemstillinger (Wæraas 2005). Dette henger sammen med forbindelsen til det politiske nivået som private organisasjoner ikke har. I en artikkel av Knut Dahl Jacobsen (1960) beskrives tre nokså motstridende hensyn som alle offentlige organisasjoner, og da særlig de politisk- administrative må balansere på en og samme tid. Lojalitet overfor den sittende regjeringenes politikk, nøytralitet i den forstand at man må kunne tjene en hvilken som helst regjering og faglig uavhengighet i den forstand at man skal bruke sin sakkyndighet til å utføre arbeidsoppgavene.

Internasjonalt har forskning på verdier fått mye oppmerksomhet. I Norge er derimot denne forskningen ikke like utbredt. En retning innenfor forskning forsøker å identifisere de mest hensiktsmessige eller ønskede verdiene. Dette er for å forstå hvilke verdier som er mest sentrale og derfor bør fremmes i offentlig sektor (van Wart 1998). Annen litteratur er opptatt av mangfoldet av verdier i offentlig administrasjon og peker på behovet for en fungerende balanse mellom motstridende verdier (Goodsell 1989; Selden, Brewer og Brudney 1999; Thacher og Rein 2004; van Gestell m.fl. 2008). En tredje retning forsøker å klassifisere

verdier i offentlig sektor. Dette for å etablere struktur i den store spennvidden av ulike typer verdier (Kernaghan 2003; Rutgers 2008, van der Wal, de Graaf og Lasthuizen 2008; van der Wal og Huberts 2008; van Gestel mfl. 2008). Det er med bakgrunn i den tredje forskningsretningen, nærmere bestemt Kernaghans (2003) verdikategorier, at jeg vil beskrive og kategorisere Skatteetatens verdier. Ifølge mine undersøkelser har det ikke vært gjennomført studier som tar for seg verdibruk i Skatteetaten. I Wæraas (2010a) sin studie inngår Skatteetaten som en av mange case. Her er imidlertid verdiene kun studert som generelle og abstrakte uttrykk, uten at den mening de ansatte eventuelt tilskriver verdiene er kommet frem. Det henger trolig sammen med at studien bygger på et kvantitativt design og dermed går i bredden, i stedet for i dybden. Jeg ønsker derimot å få frem en dybdeforståelse gjennom en kvalitativ studie.

1.2 Skatteetaten som case

Skatteetaten består av Skattedirektoratet og skattekontorene. Skattedirektoratet er underlagt Finansdepartementet og ledes av skattedirektøren. Skattedirektoratet består av:

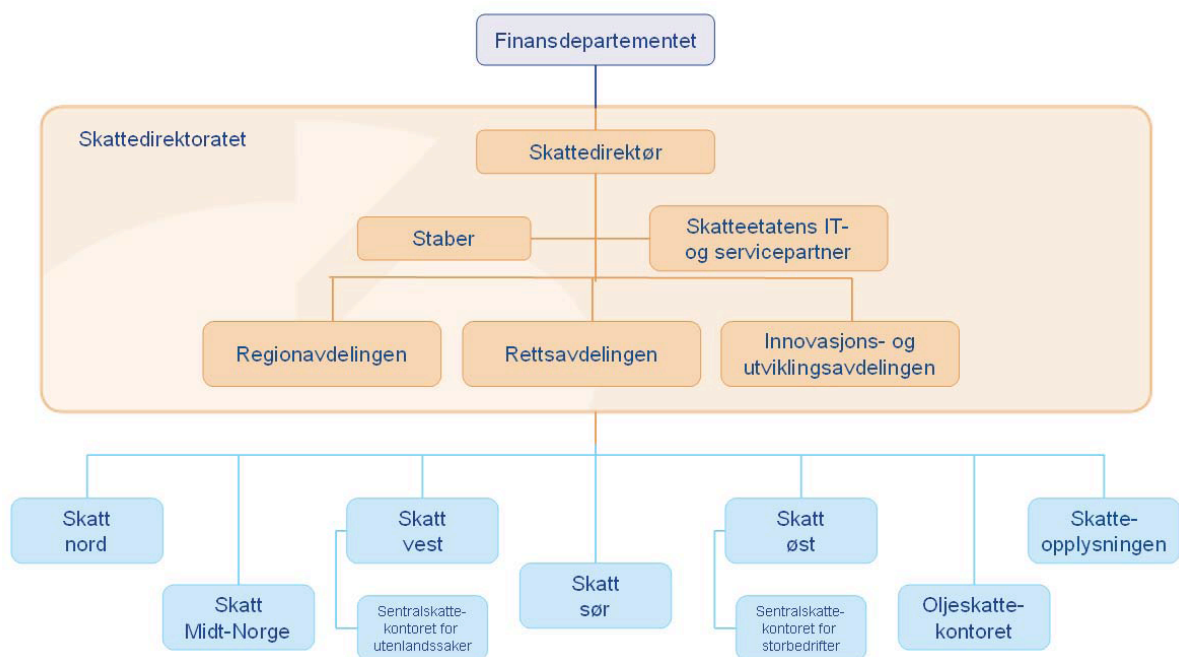
- Det strategiske direktoratet som har den sentrale faglige og administrative ledelsen av Skatteetaten.
- Skatteetatens IT- og servicepartner, som er Skatteetatens leverandør innenfor IT og administrative tjenester.

I 2008 ble Skatteetaten omorganisert og det ble skapt fem regionkontor. Det som tidligere het ligningskontor, skattefogdkontor og fylkesskattekontor ble samlet i en regional organisasjon: skattekontoret. De fem regionene er: Skatt Nord, Skatt Midt- Norge, Skatt Vest, Skatt Sør og Skatt Øst. Hver region fyller fem funksjoner: veiledning, fastsetting, kontroll og rettsanvendelse, skattekrim og innkreving. Regionene er underlagt Skattedirektoratet og ledes av en regiondirektør. Skatteetatens overordnede mål er å sikre at pliktig skatt og avgift blir korrekt fastsatt og innbetalt. Samtidig skal etaten sørge for et riktig og oppdatert folkeregister (skatteetaten 2012a).

Skatteetaten er en landsdekkende organisasjon med om lag 6000 tilsatte per juni 2009. Som byråkratisk organisasjon kjennetegnes etaten av hierarki, regelstyring, hensyn til brukerne og at den vektlegger utdanning. Etaten forvalter tre store systemer: folkeregistersystemet, skattesystemet og merverdiavgiftssystemet. I tillegg kommer arveavgiftssystemet.

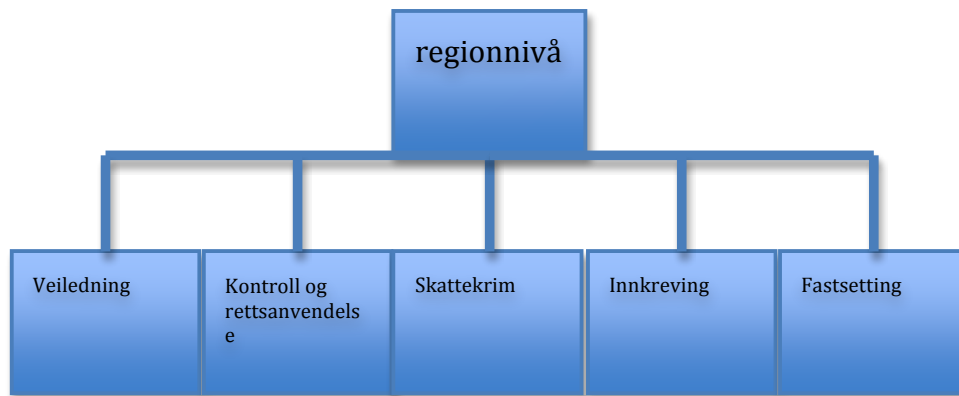
Styringssignaler for Skatteetatens virksomhet gis i årlige tildelingsbrev fra Finansdepartementet. Styringssignalene angår rammebetingelser, budsjett, rapporteringskrav og fullmakter. På bakgrunn av tildelingsbrevet sender skattedirektøren styringsbrev til regionene. I brevet gir Skattedirektoratet uttrykk for mål, prioriteringer og resultatkrav sammen med budsjetttrammene. Det framgår hvilke områder som skal ha særlig oppmerksomhet det aktuelle året.

1.2.1 Organisasjonskart Skattetatens



Figur 1: (Skatteetatens 2012a)

1.2.2 Organisasjonskart for Skatteetaten – grunnstruktur regionnivå



Figur 2: (Skatteetaten 2012b)

1.3 Oppgavens struktur

Innledningsvis presenterte jeg bakgrunnen for valg av tema og problemstilling. I kapittel to vil jeg gjøre rede for oppgavens analytiske rammeverk. Da vil jeg gå nærmere inn på det teoretiske grunnlaget for kategorisering av verdier, herunder Kernaghans verdikategorier, samt en redegjørelse for hvordan begrepet verdier kan forstås. Verdikategoriene vil danne grunnlaget for kategoriseringen av Skatteetatens verdigrunnlag. Det teoretiske fundamentet knyttet til oversettelse av et verdigrunnlag vil være translasjonsteori. Jeg vil støtte meg til Røvik som baserer seg på innsikter fra klassisk translasjonsteori, og ta utgangspunkt i de spesifikke oversettelses- og omformingsreglene. I det tredje kapitlet vil jeg presentere studiens metodiske tilnærming. Da vil jeg gjøre rede for det kvalitative forskningsdesignet og drøfte hvilke utfordringer dette skaper. I kapittel fire vil jeg ta utgangspunkt i den første delen av problemstillingen, det vil si kategoriseringen av de overordnede verdiene. Her vil jeg beskrive hvilke type verdier Skatteetaten har tatt i bruk og drøfte verdiene opp mot organisasjonens virke som tilsynsmyndighet. I kapittel fem vil jeg gå nærmere inn på del to av problemstillingen, oversettelsen av verdiene i Skatt Nord. Ved å ta utgangspunkt i de spesifikke omskrivingsreglene til Røvik vil jeg kunne drøfte hva som skjer med innholdet i verdiene når man forsøker å overføre dem mellom ulike organisatoriske kontekster. Dette vil være studiens hovedfokus. I kapittel seks blir studiens viktigste funn presentert og oppsummert. Avslutningsvis kommer jeg med noen kommentarer og refleksjoner rundt temaet.

2. Teoretisk forankring

2.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for oppgavens analytiske rammeverk. For å analysere og gruppere Skatteetatens verdier har jeg tatt utgangspunkt i Kernaghans (2003) verdikategorier, hvor det skilles mellom etiske, demokratiske, profesjonelle og menneskeorienterte verdier. Kapitlet inneholder også en redegjørelse for hvordan begrepet verdier kan anvendes. Det teoretiske fundamentet knyttet til oversettelse av et verdigrunnlag vil være oversettelsesteori. Oversettelse kan også betegnes som translasjon. Translasjonsteorien er en helhetlig pragmatisk teori om kunnskapsoverføring da den omfatter både dekontekstualisering- uttak og pakking og kontekstualisering. Jeg vil ta utgangspunkt i de spesifikke omskrivningsreglene og i all hovedsak støtte meg til Røvik, som baserer seg på innsikter fra klassisk translasjonsteori, hvor man analytisk kan skille mellom fire grunnleggende oversettelsesregler: kopiering, addering, fratrekking og omvandling. Omskrivningsreglene beskriver hva som skjer med innholdet i verdiene når man forsøker å overføre dem mellom ulike organisatoriske kontekster. For å få et mer differensiert analyseverktøy har jeg også valgt å bruke Virusteori. Virusteori kan beskrive hva verdier kan gjøre med organisasjoner. Dette står i motsetning til oversettelse som handler om hva organisasjoner kan gjøre med verdiene. Jeg ønsker å belyse de virkningene oversatte ideer har i mottakende organisasjoner.

2.2. Verdier

Rokeach (1973:5) definerer verdier som: *”enduring beliefs that influence the choices we make among available means or ends”*.

Verdier er altså en tilstand man ønsker å oppnå og jobbe mot. Det ligger i selve begrepet at verdier sier noe om hva som er ønskelig og godt, noe som verdsettes og som man er opptatt av å ivareta og fremme. Ifølge Rokeach kan verdier ses på som et paradigme, en forståelses- og fortolkningsramme som legger føringer på hvordan vi vil handle i et gitt situasjon. I studier av organisasjoner er det vanlig å anta at verdier kommer til uttrykk gjennom de beslutninger som fattes, de planer man legger, og den filosofi som organisasjonen legger til grunn for sin virksomhet. Verdier formidler det som man i organisasjonen mener er bra, og dermed implisitt hva man mener er dårlig. Det antas som regel at det er en tett sammenheng mellom de verdiene man uttrykker, og de grunnleggende antakelsene man har. Denne antakelsen kan problematiseres, fordi det ofte kan være et misforhold mellom hva en person sier og tror om de verdiene som styrer vedkommendes atferd, og hvilke grunnleggende antakelser som

faktisk styrer personens atferd. De uttalte verdiene er ofte noe man (bevisst eller ubevisst) smykker seg med, mens det egentlig er andre oppfatninger som man tar for gitt og ikke tenker omkring, som styrer atferden (Jacobsen og Thorsvik 2007:125). I følge Selznicks (1957) institusjonelle teori vil verdier bli institusjonalisert, det vil si tatt for gitt og dermed uløselig knyttet til organisasjonens distinkte historie, praksiser, kultur og strukturer. Verdiene vil sette sitt preg på rutiner, arbeidsmetoder og strukturer og gir organisasjonsmedlemmene en tilhørighet til organisasjonen (Kvåle og Wæraas 2006). Når verdiene får befestet seg i organisasjonen over tid, vil organisasjonen bli betraktet som en institusjon med en unik identitet.

Det ny- institusjonelle perspektivet mener at organisasjoner blir mer og mer like hverandre (Meyer og Rowan 1977, DiMaggio og Powell 1983). Utgangspunktet for dette resonnementet er måten organisasjoner stiller seg til såkalte institusjonaliserte myter. Populære praksiser for organisasjon og ledelse blir institusjonaliserte i omgivelsene, som betyr at de blir tatt for gitt som gode, effektive og rasjonelle ideer. Dersom mange nok organisasjoner gjør dette vil resultatet være at man blir mer og mer lik hverandre. Å signalisere at man er lik andre, dvs. formlikhet (isomorfi), blir et kriterium for å oppnå legitimitet (DiMaggio og Powell 1983). Dette betyr at organisasjoner vil kunne si utad at de har adoptert praksiser, men sørge for å holde dem frakoplet fra praksisfeltet. I den skandinaviske fortolkningen av nyinstitusjonalismen er man allikevel skeptisk til dekoplingsresonnementet. (Røvik (1998, 2007) argumenterer for at organisasjoner ikke ønsker å være i en tilstand hvor man sier en ting og gjør noe annet. For å forstå hva som faktisk skjer, bør man se på de prosessene som foregår internt i organisasjonen etter at ideene er adoptert.

2.3 Kategorisering av verdier

For å beskrive og gruppere Skatteetatens verdier i kategorier vil jeg ta utgangspunkt i Kernaghans (2003) verdikategorier. Han skiller mellom *etiske* verdier, som integritet og rettferdighet, *demokratiske* verdier, som rettssikkerhet og lojalitet, *profesjonelle* verdier, som effektivitet og innovasjon, og *menneskelige* verdier, som omsorg og imøtekommenhet. Til tross for disse tilsynelatende klare og forskjellige kategoriene, er klassifiseringsprosessen ikke uten utfordringer. Et velkjent problem med de fleste klassifiseringer er at det ikke redegjøres for det teoretiske grunnlaget for inndelingene. Kernaghan redegjør ikke for det teoretiske grunnlaget for inndelingen og enkelte verdier vil nok kunne klassifiseres i flere kategorier. To forskere kan uavhengig av hverandre velge å ikke klassifisere en verdi på en og samme måte,

til tross for bruk av de samme kriteriene. Uklare kriterier for klassifisering kan også resultere i overlappende verdikategorier, noe Kernaghan også erkjenner. Utfordringen med å prøve å skille verdier inn i kategorier kan sees i lys av at enkelte verdier faller i mer enn én kategori. Et eksempel er ansvarlighet, som både kan ses på som en etisk og en demokratisk verdi (Wæraas 2010a). Inndelingen er likevel fruktbar siden den ivaretar demokratiske verdier som er typiske for offentlig sektor. Samtidig inkluderer den verdier som man vanligvis ikke forbinder med myndighetsutøvelse og autoritetsbasert virksomhet, det Kernaghan kaller menneskeorienterte verdier (Wæraas 2010a).

Etiske verdier kjennetegnes av et fokus på normative standarder for korrekt atferd. Kernaghan (2003) lister opp integritet, rettferdighet, respekt, ansvarlighet, lojalitet og ærlighet som viktige etiske verdier. Videre er etiske verdier nært forbundet med moral. Moralske aktører handler på bakgrunn av deres etiske vurderinger eller samvittighet og kan skille mellom rett og galt (Kernaghan 2003).

Demokratiske verdier har tradisjonelt sett tilhørt offentlig sektor. Det kan være vanskelig å skille mellom verdier som representerer offentlig sektor kontra privat sektor. Til tross for dette er det likevel mange som påpeker på at offentlig sektor presenterer andre verdier enn privat sektor (van der Wal, de Graaf og Lasthuizen 2008). Kernaghan (2003) nevner rettsstyre, nøytralitet, ansvarlighet, lojalitet og åpenhet. Verdier som er viktige i forbindelse med statens autoritative inngripen i samfunnet kan også inkluderes i denne kategorien, som det felles beste, likhet, demokrati og flertallsstyre (Jørgensen og Bozeman 2007). Jeg vil derfor kalle denne kategorien for *autoritetsverdier*.

Profesjonelle verdier er nært knyttet til kunnskap, kompetanse og ferdigheter. Bruken av denne typen verdier gjenspeiler tendensen til at vi beveger oss mot et stadig mer kunnskapsorientert samfunn. Organisasjoner og dens medlemmer ser på seg selv som kunnskapsbaserte og på konstant jakt etter innovativ kunnskap. Det vil være viktig for organisasjoner å kunne bli ansett som kunnskapsorganisasjoner (Nonaka og Takeuchi 1995). Kernaghan (2003) inkluderer verdier som effektivitet, fremragenhets, service, innovasjon, kvalitet og kreativitet i denne kategorien.

Menneskeorienterte verdier legger vekt på egenskaper som er viktige i sosiale sammenhenger. Kernaghan nevner omsorg, rettferdighet, toleranse, anstendighet, medlidenhet, mot og

gavmildhet. I sosialpsykologien fremheves slike verdier som viktige for å etablere og opprettholde sosiale relasjoner og vennskap (Waldron og Kelly 2008). Noen av disse betraktes gjerne som viktigere for kvinner enn for menn, som for eksempel omsorg og empati, og kan således forstås som feminine verdier (Mackey og O'Brian 1995). For å få frem det relasjonelle aspektet ved disse verdiene, vil jeg i det følgende referere til denne kategorien som *vennskapsorienterte* verdier.

Figur 3: Kernaghans klassifikasjonsskjema for ulike type verdier:

<i>Ethical</i>	<i>Democratic</i>	<i>Professional</i>	<i>People</i>
Integrity	Rule of law	Effectiveness	Caring
Fairness	Neutrality	Efficiency	Fairness
Accountability	Accountability	Service	Tolerance
Loyalty	Loyalty	Leadership	Decency
Excellence	Openness	Excellence	Compassion
Respect	Responsiveness	Innovation	Courage
Honesty	Representativeness	Quality	Benevolence
Probity	Legality	Creativity	Humanity

(Kernaghan 2003:712)

2.4 Translasjonsteori – oversettelse av verdier

Oversettelse kan betegnes som translasjon. Translasjonsteorien er en helhetlig pragmatisk teori om kunnskapsoverføring i den forstand at den omfatter både dekontekstualisering– uttak og pakking– og kontekstualisering. Teorien omfatter ulike aspekter ved tilbud, overføring, mottak og utnytting av organisasjonsideer. Translasjonsteorien tar for seg hva organisasjoner kan gjøre med praksiser som forsøkes implementert i organisasjoner. Kunnskapsoverføring forstått som translasjon åpner for en pragmatisk fortolkning: det er mulig å overføre kunnskap mellom organisasjoner. Det vil si at kunnskap avgis fra noen som ideer og oppskrifter og tas inn i andre. Samtidig må det tas høyde for at det som overføres ikke er objekter eller ting, men idémessige representasjoner. Overføring er derfor noe langt mer enn transport, men også translasjon og transformasjon. Prosessen med oversettelse kan betegnes som kontekstualisering definert som:

” organisasjoners etterspørsel, mottak, implementering og utnytting av ideer og populære oppskrifter. Det er med andre ord en fellesbetegnelse på alle tilfeller der en oppskrift pakkes ut” (Røvik 2007: 22).

I følge Røvik (2007) har kunnskapsoverføringstradisjonen flere innfallsvinkler. En av dem er den verktøyorienterte. Det som overføres og omtales som enten kunnskap eller innovasjon, og fremstilles gjerne som verktøy. Med det menes mer eller mindre effektive redskaper for å forbedre ulike organisatoriske funksjoner og prosesser. Verdien av kunnskapsoverføring måles derfor utelukkende ut fra hvorvidt utnyttelsen hos mottakerne i en ny kontekst bidrar til bedre resultater. Andre teorier som omhandler oversettelse har ofte større fokus på hva som skjer med organisasjonen når en ny oppskrift skal implementeres (Sahlin– Andersson 1996). Fremstillingen av kontekstualiseringsregler baseres på et analytisk skille mellom generelle innskrivingsregler og spesifikke oversettelses– og omformingsregler. De generelle innskrivingsreglene omhandler hvordan generelle idémessige representasjoner forandres slik at de får et mer lokalt og materielt preg. De spesifikke oversettelses – og omformingsreglene handler om hvor mange frihetsgrader oversetterne har– og tar seg– når det gjelder å omforme de ideene de oversetter fra en kontekst til en annen kontekst (Røvik 2007:301). Det dreier seg altså om når kunnskap skal *settes inn*.

I denne studien vil det være de spesifikke oversettelses – og omformingsreglene som handler om hva som skjer med innholdet i ideene når man forsøker å overføre dem mellom ulike organisatoriske kontekster, som blir brukt. Jeg er særlig opptatt av i hvilken grad og på

hvilken måte innholdet i det som overføres, blir omformet når man forsøker å oversette til en ny organisasjonskontekst. Dette omhandler et sentralt tema både i klassisk og nyere translasjonsteori, nemlig hvor stor frihet oversetteren har til å omforme det som oversettes – forutsatt at hensikten er å gjengi det meningsinnholdet det har hatt i andre kontekster. Et moment er hvor mange frihetsgrader oversetteren har i tilfeller der hensikten med oversettelsen er å gjengi og gjenskape. Hvor mange frihetsgrader man faktisk tar seg kan variere. Hensikten med en oversettelse er ikke alltid å gjengi og gjenskape. En idé som er hentet fra én kontekst kan også fungere som en inspirasjonskilde for utvikling og iverksetting av en ny idé i en annen organisatorisk kontekst.

2.5 Oversettelsesregler

Oversettelse forteller oss hvordan populære organisasjons- og ledelsesoppskrifter spres mellom ulike kontekster (Røvik 2007). Det er av interesse å finne ut hvordan, hvorfor og under hvilke betingelser oversettelsene skjer. Hvordan blir selve ideene endret, for eksempel gjennom at noe blir kopiert, noe blir lagt til, trukket fra eller blandet med andre ideer og praksiser. Det er flere i litteraturen som skisserer innføringsfasen til moderne konsepter (March og Olsen 1989, Olsen 1993, Andersen m.fl. 1990, Røvik 1992). Det er tre hovedantakelser som beskriver hva som skjer før ideene starter oversettelsesprosessen og blir implementert.

- *Rask tilkøpling* forekommer når moderne konsepter fremstilles som et ferdig utviklet verktøy eller pakke som er klar til bruk. Det beskrives også at det er lite behov for bearbeidelse og tilpasning før det raskt kan koples til.
- *Frastøting* skjer fordi organisasjoner er sammensatte, komplekse og integrerte, noe som gjør de motstandsdyktige overfor forsøk på rask endring. Oppskriftene som forsøkes innført må derfor bestå en kompatibilitetstest for å sjekke om den vil passe inn i organisasjonen.
- *Frikøpling* skjer når man snakker om å adoptere en oppskrift, mens det kun blir tatt inn i språket og ikke i daglige aktiviteter. En slik frikøpling mellom prat og praksis kan være permanent, men kan også være midlertidig. Dersom ideene blir godt språkliggjorte, kan de – som et virus – spre seg inn og nedfelle seg i organisasjons praksis, jf Virusteorien (Røvik 1998, 2007).

Når ideer tas inn for fortolkning og tilpasses en ny kontekst, karakteriseres det som en oversettelse. Oversettelsen gir ideen en lokal drakt, som er relatert til hvordan konseptet kan bidra til å dekke et behov i organisasjonen. Den nye ideen vil igjen kunne dra på nye reiser som samme idé, men med en egen vri. Basert på innsikter fra klassisk translasjonsteori kan man analytisk skille mellom fire grunnleggende oversettelsesregler. Disse fire oversettelsesreglene representerer ulike grader av omforming av det som søkes overført.

2.5.1 Kopiering

Kopiering er formen for adopsjon av en idé fra en kontekst som settes inn i en annen, med få eller ingen endringer. Det kan også oppfattes som ren reproduksjon. Det er vanskelig å kopiere en bestep praksis fra en organisasjon som ikke er identisk med ens egen. Sannsynligheten for at kopiering vil lykkes henger sammen med hvor overførbart det som skal overføres er. Desto mindre omformbar en idé er, desto større er sjansen for at det benyttes kopiering som metode. Det teoretiske fundamentet for kopiering som oversettelsesmetode knyttes til en tung tradisjon i klassisk translasjonsteori. Røvik (2007) kaller dette ”*literal translation*” som betyr oversettelse ord for ord. En praksis oversettbarhet er en viktig forutsetning for hvorvidt den kan bli kopiert i andre organisasjoner. En praksis overførbart henger sammen med dens eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet. Med eksplisitet menes det at den er språksatt, tydeliggjort og kommuniserbar. Jo mer eksplisitt en idé er, jo lettere er den å kopiere. Kompleksitet viser til ideers teknologiske avhengighet og involverte aktørers bruk av den. Desto mindre kompleks ideen er, dess større er sjansen for å bruke kopiering som oversettelse. Når det gjelder innvevdhet har grad av forankring i organisasjonens kontekst og grad av avgrensbarhet betydning. Jo mindre innvevd en idé er, desto lettere vil den kunne kopieres til en ny kontekst (Røvik 2007). I dag vil man kunne si at teknologien er med på å gjøre det lettere å spre og kopiere oppskrifter. Generelt gjelder det at jo mer lik de organisatoriske kontekstene som det oversettes fra og til er, desto større er sannsynligheten for at oversetterne vil forsøke å kopiere ideen og lykkes med forsøket.

2.5.2 Addering og fratrekking

Addering og fratrekking tar for seg hvordan en idémessig representasjon i mange tilfeller blir tillagt eller fratrukket mening. Ved addering legges det til noen elementer fra ideen som oversettes og overføres til en ny kontekst. Røvik kaller dette den modifierende modus. Begge metodene er relativt hyppig brukt i translasjonsteorien. Både addering og fratrekking blir anvendt som sentrale virkemidler i arbeidet med å tilpasse en praksis til lokale oversettelser.

Addering kan også i noen tilfeller bety å tydeliggjøre elementer, eksplisitering. Beslektet med addering er også amplification, som betyr at man i oversettelsen forsterker meninger eller elementer som finnes i originalen (Nida 1964). Det er imidlertid viktig å minne om at eksplisitering innebærer at noe *legges til* originalen, praksisen utvides når det uttalte skal gjøres uttalt og tydelig. Fratrekking er på sin side knyttet til fenomenet implisitering. Dette forekommer blant annet der noe som er spesifikt uttrykt og meningsbærende i en versjon i en kontekst dempes og gjøres mer generelt. Røvik (2007) skiller addering og fratrekking i to hovedformer: rasjonell–strategisk og uintendert. Rasjonell- strategisk kan beskrives som en moderat omforming av ideer ved hjelp av addering og fratrekking, som ofte har grunnlag i relativt klare intensjoner og instrumentelle kalkulasjoner. Med andre ord kan man si at denne måten å oversette ved fratrekking eller addering er bevisst og målrettet. Denne formen for oversetting omtales som delvis imitering (Røvik 1998). Adoptivorganisasjonen kan velge å utelate elementer de opplever vil bli for omfattende å implementere eller for ressurskrevende. Uintendert addering eller fratrekking kan oppstå av flere grunner. Det kan være praksisen som er vanskelig å oversette til den lokale konteksten. Dette gjør man ubevisst siden man ikke klarer å tilegne seg nok kunnskap til å få oversatt praksisen i sin helhet. Uintendert fratrekking kan ofte skje på grunn av begrenset tid og kapasitet hos ledere til å sette seg grundig inn i alle sider av en praksis de ønsker å modellere og implementere. Fratrekking kan gjennomføres for å hindre store omveltninger og kostbare endringer ved implementering (Røvik 2007).

2.5.3 Omvandling

Omvandling vil i denne sammenhengen bety en grunnleggende endring av en praksis. Det kan gjelde både i form og innhold. Dette innebærer at den lokale varianten utvikles, heller enn å være en representant av en bestemt ekstern praksis og fremstår derfor som en lokal variant. I empirien finnes det mange observasjoner av ideer og oppskrifter som overføres mellom forskjellige organisasjonskontekster. Disse oversettelsene kan bli gjenstand for radikal oversettelse og omvandling. Med bakgrunn i dette kaller Røvik omvandling for den radikale modus. Ideen om at oversetteren bør ha stor frihet til å omvandle praksisen har lang historie i translasjonsteorien. Cicero (106-43 f.Kr) var den første som formulerte idealet. Hans begrep om ”imitado experimere” er hyppig sitert. Begrepet betyr ”å sortere ut” eller ”å gi rom for noe nytt”. Når disse begrepene blir brukt sammen, uttrykker de ”å skape noe nytt under imitasjon av noe som allerede eksisterer” (Røvik 2007). Dette sitatet er en oppmodning til innovativ nytenkning av eksisterende beste praksiser. Adaptasjon er et annet begrep som er brukt for å beskrive en mer ubundet omvandling. Dette tilsier en mindre radikal omvandling, og i denne

formen for oversettelse tas det i større grad hensyn til den originale praksisen. En viktig forutsetning for omvandling av praksiser er at organisasjoners oversettelser har rasjonelle, gjennomtenkte og klart uttrykte intensjoner. Andre praksiser kan brukes som inspirasjonskilder, men burde ikke kopieres direkte. Det er viktig å lage sine egne løsninger. Man kan for eksempel velge selv hvor mange frihetsgrader man vil benytte. Ifølge Røvik kan man bli inspirert av flere praksiser parallelt ved å kombinere og blande disse slik at de fremstår som en lokal variant som er tilpasset til området praksisen skal dekke. Dette betegnes som ”rational shopping” (Westney 1987). Omvandling kan også forekomme i kun språklig drakt, ved at organisasjoner velger å gi praksisen et annet navn og dermed signaliserer til omgivelsene at de holder på med noe helt nytt.

2.6 Virusteorien

Virusteorien setter fokus på hvordan organisasjonsideer påvirker og omformer organisasjoner når man forsøker å adoptere og implementere dem. Virusteorien utfordrer først og fremst mange sosialkonstruktivistiske bidrag og det skarpe skillet man drar mellom ideer og handlinger/ praksis. Virusteorien må ses som en forlengelse av den teoretiske posisjonen pragmatisk institusjonalisme (Røvik 2007). Her blir organisasjonsideer og deres spredning inn i organisasjoner forklart og forstått i lys av innsikter om hva virus er og hvordan de blir spredt og virker. I lys av virusmetaforen kan man avlede et mer differensiert og komplekst begrep av tilsynelatende sprikende observasjoner av hvordan adopterte ideer virker i moderne organisasjoner. Virusteorien innebefatter i alt sju sentrale kjennetegn. Det gjelder deres:

- form, innhold og opprinnelse
- smitte
- immunitet
- inkubasjonstid
- selve virkningsmekanismene – fra smitte til symptomer
- mutasjoner og usynliggjøring
- inaktivering og reaktivering.

Det vil særlig være teoriens resonnementer rundt immunitet (organisatorisk forsvarsverk) og inkubasjonstid som blir sentral i analysen i forhold til hva verdier kan gjøre med organisasjoner. Dette vil jeg komme nærmere inn på i kapittel fem.

2.6.1 Metafor som metode

Det er en lang og rik tradisjon for import av metaforer til organisasjonsteorien (Czarniawska 2007). For å kunne bruke en metafor som metode kreves at man er seg bevisst mulighetene og begrensningene dette medfører. Det betyr at det må tas høyde for at import av metaforer generelt gir noen klare fordeler, for eksempel at det åpner opp for nye erkjennelser. Fordelene ved bruk av metaforer i organisasjonsanalyser er innlysende i de tilfeller der man står ovenfor et fenomen som er komplekst og som fremstår som relativt lite utforsket og forstått. Metaforen tilbyr også nye sett av begreper som kan prøves ut og som i noen tilfeller også gjør at man fanger inn og kan forstå interessante trekk ved fenomenet man studerer. Spredning, adoptering og virkninger av organisasjonsideer er et meget komplekst fenomen som ikke er ferdig utforsket eller forstått i sin helhet. Slik sett finnes det potensial for å utvikle nye innsikter om dette fenomenet ved å avspeile det i lys av metaforer. Den metaforen som har vært hyppigst brukt på dette fenomenet, er moten (Røvik 1996). Man kan også sammenligne organisasjonsideer med virus. Man er først og fremst opptatt av å identifisere likhetstrekk ved måten virus virker på som likner på vårt fenomen, nemlig måten organisasjonsideer adopteres på av formelle organisasjoner og virker. Å sammenligne, slik jeg gjør her, innebærer også å få tydeliggjort hva som er grunnleggende forskjeller mellom organisasjonsideer og virus.

Det finnes flere fallgruver knyttet til analysering av organisasjonsideers spredning og effekter gjennom metaforer. En potensiell fallgruve kan være at man under analysen kan fortrenge at metaforen ”bare er en metafor”. Metaforen kan mentalt komme til å ”ta kommandoen” slik at den forveksles med virkeligheten (Røvik 2007). Det er viktig å huske at virus er en metafor vi bruker for å forstå aspekter ved et komplekst samfunnsvitenskapelig fenomen, nemlig organisasjonsideers adoptering og effekter. I tillegg er det viktig å være klar over at metaforer kan bidra til forenklinger. Slike forenklinger kan være et resultat av at metaforen skaper forenklinger av det fenomenet man studerer, og resultatet kan av og til bli så omfattende at de, snarere enn å bidra til økt forståelse, heller bidrar til forfalskninger.

2.7 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg redegjort for oppgavens teoretiske rammeverk. Ved å knytte begrep og teori sammen har jeg skissert rammene for analysen. For å kunne besvare den første delen av problemstillingen har jeg presentert Kernaghans (2003) verdikategorier. Disse kategoriene vil danne grunnlaget for grupperingen av Skatteetatens verdier. Jeg har beskrevet hva verdier kan forstås som, samt gitt en presentasjon av Translasjonsteorien som kunnskapsoverføringsverktøy. Videre har jeg presentert Røviks oversettelsesregler som baserer seg på klassisk translasjonsteori. Oversettelsesreglene vil danne grunnlaget for å besvare del to av problemstillingen. Med utgangspunkt i de spesifikke omskrivningsreglene vil jeg kunne drøfte hvordan verdiene får et innhold når de oversettes mellom ulike organisatoriske kontekster. For å få et mer differensiert analyseverktøy har jeg også valgt å bruke Virusteori. Virusteori kan beskrive hva verdier kan gjøre med organisasjoner. Dette står i motsetning til oversettelse som handler om hva organisasjoner kan gjøre med verdier.

3. Metodisk tilnærming

3.1 Innledning

I dette kapitlet skal jeg redegjøre for valg av forskningsdesign. Jeg vil presentere hva en casestudie innebærer, samt beskrive og drøfte de anvendte datainnsamlingsteknikkene. Utgangspunktet for datainnsamlingen er de strategiske satsningene til Skatteetaten som gjelder fra 2010-2015. Disse satsningene er samlet i et strategidokument som jeg har hentet på internett. Dokumentet har vært en viktig informasjonskilde for å få innblikk i Skatteetatens strategiske satsninger for den strategiperioden jeg studerer. Ved hjelp av litteratur om temaet og intervju har jeg et grunnlag for drøftelsene i analysen. Hensikten med kapitlet er å gi leseren et innblikk i de metodiske valgene som ble gjort, samtidig som valgene blir begrunnet og forklart. Avslutningsvis vil jeg vurdere oppgavens styrke og svakheter ved hjelp av begrepene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet.

3.2 Kvalitativt forskningsdesign

Det kvalitative forskningsdesignet ble vurdert som hensiktsmessig for å belyse oppgavens problemstilling. Samfunnsvitenskapens empiriske forskning har blitt mye kritisert. I utgangspunktet har forskningsmiljøene tidligere vært for opptatt av å etterstrebe naturvitenskapens søken etter sannhet. Gjennom tiden har flere paradigmer endret målet med samfunnsvitenskapelig forskning og man har distansert seg fra den naturvitenskapelige oppfatningen av vitenskap. Samfunnsvitenskapelige forskere har likevel ikke maktet å befestet viktigheten av empirisk forskning. Enda måles samfunnsvitenskap ofte opp mot naturvitenskapens mål om etterprøvbarehet og ”bevis”.

Denne problematikken belyser Flyvbjerg (2009:8) hvor han viser til en generell oppfatning ved bruk av casestudie. Han hevder at en casestudie er en detaljert undersøkelse av et eksempel i en kategori fenomener, men at denne informasjonen ikke kan brukes til å frembringe pålitelig informasjon i bredere forstand. Når casestudier utført ved hjelp av kvalitativ forskningsdesign sees i sammenheng med kvantitativ forskningsdesigns krav om generalisering, blir denne oppfatningen gjeldende. Det knyttes tvil til den kvalitative metodes pålitelighet og validitet. Bruken av casestudier er stadig mer brukt innen samfunnsvitenskap. Teoretikere som Flyvbjerg (2009) og Kvale (2009) argumenterer for at casestudiet ikke må sees i lys av andre metoders egenart og krav. Generell viten er ikke mer verdifull enn konkret, praktisk og kontekstavhengig viten. Fra et naturvitenskapelig ståsted vil forskeren være

oppfatt av å finne universelle sannheter som kan generaliseres. Casestudier har blitt kritisert i lys av dette, og kritikerne mener at man ikke kan si noe spesifikt, kontekststøttet og generelt om noe ut fra et enkelt case.

Med problemstillingen som har blitt til gjennom en kontinuerlig prosess, har jeg vært opptatt av den kontekststøttede, konkrete og praktiske viten, og den fleksibiliteten og åpenheten som et kvalitativt forskningsopplegg gir. Wadel (1991) betegner denne fleksibiliteten som en runddans mellom teori, metode og data, og en slik tilnærming har vært sentral for å utforme og belyse problemstillingen på en adekvat måte. Jeg ønsker å undersøke om og hvordan Skatteetatens verdigrunnlag reflekterer deres samfunnsoppdrag. Videre vil jeg undersøke om og hvordan Skatteetatens generelle verdier er oversatt og gitt lokal mening i en av deres enheter, Skatt Nord (jf. Røvik 2007). Sett i lys av dette har jeg formulert følgende problemstilling:

”Hvilke type verdier er Skatteetatens verdier og er de tilpasset deres særegne samfunnsoppdrag? Er verdiene oversatt og gitt en lokal mening blant de ansatte ved Skatt Nord, og hva kjennetegner oversettelsen”.

For å ha en plattform verdiene kan drøftes ut ifra har jeg formulert to antakelser:

Skatteetaten har formulert et verdigrunnlag som passer til dens samfunnsoppdrag, og derfor er verdiene autoritets-/ demokratiske verdier.

Skatteetatens verdier bearbeides og oversettes i den lokale konteksten de skal virke i.

Problemstillingen bygger med andre ord på antakelsen om at Skatteetatens verdier passer til deres samfunnsoppdrag, og at den betydningen de ansatte i etaten tilskriver verdiene er i overensstemmelse med dette. Med autoritetsverdier-/ eller/- demokratiske verdier mener jeg for øvrig verdier som kan grunnlegge Skatteetatens mandat som tilsynsorganisasjon, som har makt og myndighet til å føre tilsyn og gripe inn i enkeltsaker. Antakelsen kan betegnes som:

”... an educated guess about what the investigator expects to find in a particular set of evidence”(Ragin 1994:14).

Da vil verdier som bygger på demokratiske prinsipper, (jf. Kernaghans 2003) verdikategorier være naturlig å anvende.

3.3 Anvendte teknikker

3.3.1 Delvis strukturert samtaleintervju

I denne studien har jeg benyttet meg av delvis strukturerte intervju fordi jeg ønsket å bruke de fordelene denne type intervjuer gir. Målet med intervjuet var å få informantene til å beskrive om og hvordan de bruker verdiene i Skatt Nord. Samtaleintervjuer som er delvis strukturerte gir åpninger for forandringer både når det gjelder rekkefølgen på spørsmålene og spørsmålsformene. Som intervjuer har man da mulighet til å følge opp svarene til informantene (Kvale 2009). I forkant av datainnsamlingen utarbeidet jeg to intervjuguider, (se vedlegg s.83), den ene skulle brukes til ledere og den andre til medarbeidere. I selve intervjusituasjonen la jeg imidlertid opp til den dynamiske situasjonen som det halvstrukturerte intervjuet legger til rette for. På denne måten hadde jeg mulighet til å gå i dybden på hver enkelt særegne situasjon.

En ulempe med å utføre delvis strukturerte intervju er at jeg fikk et omfattende intervjumateriale som skulle transkriberes, og ikke alt var nødvendigvis relevant for studien. Fordelen var at informantenes egne oppfatninger og synspunkter ble tydeliggjort fra deres ståsted. Informantene hadde også selv kontroll på hva de ønsket å fortelle, noe som viser at både jeg som forsker og informantene hadde innflytelse på intervjuets utvikling. I etterkant har jeg sett det som nyttig å få informasjon som ikke nødvendigvis viste seg å være direkte relevant for studien, men som kunne gi meg andre innfallsvinkler. Alle intervjuene ble transkribert i sin helhet.

3.3.2 Dokumentanalyse

Informasjonen jeg fikk i intervjuene utgjør primærdata i denne studien. I tillegg til aktuell litteratur var det nødvendig å supplere intervjuene med dokumenter som kunne skape en bredere forståelse av den aktuelle casen. Jeg fikk tilgang til strategidokument både på internett og et eksemplar hos Skatt Nord. Interne dokumenter ble også brukt, som veiledningen til leder- og utviklingssamtalene (2011) som Skatt Nord bruker. Jeg har i tillegg benyttet meg av ulike søkemotorer som Jstore, Google Scholar og Proquest for å finne ulike artikler om

verdier og kjerneverdiuttalelser for å kunne få et utfyllende datamateriale for å kunne besvare problemstillingen. Alle dokumentene er studert og fortolket kvalitativt (Silverman 2006).

3.4 Gjennomføring

3.4.1 Internett som kilde

Jeg fant mye informasjon om verdiene til Skatteetaten på deres egne nettsider. De skriftlige dokumentene som lå der er skrevet og offentliggjort av institusjonen selv. Tekstanalyse av informasjon funnet på nettsider skiller seg fra vanlig tekstanalyse av fysiske dokumenter på flere vesentlige punkter. For det første er nettsider ikke varige gjenstander og som et resultat av dette må datainnsamlingen skje i et raskere tempo enn når man benytter seg av fysiske tekster som bøker. Online tekst kan endres, oppdateres og flyttes fra en dag til en annen, mens andre tekstlige kilder som årsrapporter, budsjetter og pressemeldinger har en mye mer varig karakter. Når de er offentliggjort kan de til enhver tid bli studert av forskere og andre interessenter. Med mindre elektroniske dokumenter printes ut eller kopieres er det normalt ingen måte å hente ut dokumenter på, som kun eksisterte i en kort periode i den virtuelle verden av cyberspace (Wæraas 2010a).

Det kunne selvsagt argumenteres for at offisielle identitetsuttrykk som verdiuttalelser ikke endres så raskt som nettsidene selv. Dette kan være tilfelle, men også slike uttalelser kan være gjenstand for revisjon og endring. Bare ved noen trykk på en datamaskin kan slike uttalelser endres, eller i det minste endre presentasjonen av det. Denne sårbarheten av online tekst betyr at forskeren bør sørge for at data er synkronisert så fort som mulig, innenfor en viss tidsramme. For det andre kan ustabiliteten til disse dataene bety at de funnene forskeren har kommet frem ikke lenger er gyldige, og at ingen kan bekrefte de (Wæraas 2010a).

3.4.2 Kontakt

Kontakten med Skatt Nord ble opprettet gjennom en henvendelse til regionsdirektøren på e-post hvor jeg forhørte meg om de var interessert i å delta i studien. Jeg presenterte temaet for oppgaven „verdier i organisasjoner”, og forklarte hvorfor jeg fant Skatteetaten som en spennende og interessant case. De stilte seg positiv til å bidra i studien og jeg ble invitert til en samtale med regionsdirektøren som er den øverste lederen for Skatt Nord. Jeg presenterte prosjektet og forklarte hva jeg ønsket å studere. Jeg spurte samtidig om regionsdirektøren kunne sende forespørsel til eventuelle informanter som kunne bidra til studien. Hun informerte meg om at det var flest informanter tilstede på innkrevingsavdelingen, slik at det

var flest potensielle informanter der. Hun kontaktet mulige informanter ved avdelingen og forhørte om de var interessert i å stille opp som informanter. På den måten ble de som var interessert i å stille opp i studien videreformidlet til meg. Denne fremgangsmåten kan karakteriseres som snøballmetoden (Thagaard 2006). Jeg utarbeidet et skriv som ble sendt til de informantene som var interessert i prosjektet, hvor jeg presenterte prosjektet og hvilke temaer jeg ønsket å få kjennskap til. Dette dokumentet ble videresendt via regiondirektøren til ansatte på innkrevingsavdeling. På den måten henvendte de informantene som hadde tid og lyst til å stille opp på intervju seg til henne. I henvendelsen som ble sendt ut, forklarte jeg hensikten med prosjektet, hvilke temaer som ville bli vektlagt i intervjuet, samt en forsikring om at dataene ville bli behandlet konfidensielt. Siden jeg var interessert i å få kunnskap om og hvordan verdiene oversettes i Skatt Nord, var viktig at jeg fikk et helhetlig blikk over en sammenhengende verdikjede. Jeg bestemte derfor å ”følge” verdiene i én av Skatt Nords fem avdelinger, innkrevingsavdelingen.

Etter kontakten var opprettet og informanter var valgt, informerte jeg regiondirektøren at jeg ville sende intervjuguiden på forhånd. På denne måten kunne de fremskaffe informasjon om de temaene jeg ønsket å få kunnskap om, og på samme tid kartlegge hvem som hadde gjort hva. Denne forberedelsen kunne bidra til å styrke validiteten i studien. I forkant av intervjuene forsikret jeg meg om at det var i orden at jeg brukte båndopptaker, og at samtlige informanter skrev under på samtykkeerklæringen. Samtykkeerklæringen gav uttrykk for at informantene når som helst kunne trekke sin deltakelse under intervjuet og fra selve studien. Videre informerte jeg om at båndopptakene ville bli slettet etter transkribering, og at de kunne få transkripsjonen fra sitt intervju. Jeg tar ikke i bruk sensitive personopplysninger, men bruker likevel de opplysningene jeg har fått med forsiktighet. Jeg mener derfor å ha ivaretatt viktige samfunnsvitenskapelige etiske retningslinjer i min studie.

3.4.3 Informantene

For å kunne belyse prosessen med oversettelse av verdier ble både ledere og medarbeidere ved Skatt Nords innkrevingsavdeling brukt som informanter. Informantene bestod av til sammen åtte personer, tre fra ledelsen og fem medarbeidere, som har arbeidet i organisasjonen over flere år. Alle medarbeiderne er fast ansatt og har treårig utdanning eller mer med en tjenestetid i Skatt Nord som varierer mellom 2 til 20 år. I samråd med informantene er dette informasjonen jeg kan gi om dem og deres plass i organisasjonene. Etter endt datainnsamling satt jeg igjen med disse informantene:

Figur 4: Tabell informanter

Informant 1*	Regiondirektør ved Skatt Nord (avdelingsdirektør, fastsetting, Skatt Nord)
Informant 2	Avdelingsdirektør, Innkreving, Skatt Nord
Informant 3	Underdirektør, Innkreving, Skatt Nord
Informant 4	Medarbeider, Innkreving, Skatt Nord
Informant 5	Medarbeider, Innkreving, Skatt Nord
Informant 6	Medarbeider, Innkreving, Skatt Nord
Informant 7	Medarbeider, Innkreving, Skatt Nord
Informant 8	Medarbeider, Innkreving, Skatt Nord

*Grunnet ferieavvikling fungerte avdelingsdirektør ved Fastsetting som regiondirektør.

3.4.4 Intervjuene

Intervjuene ble foretatt ved Skatt Nord's lokaler, enten på informantenes kontor eller på et eget møterom. Jeg hadde planlagt av intervjuene skulle vare ca en halv time, noe som viste seg å stemme ganske bra, siden de fleste intervjuene tok fra en halv- til én time. I intervjuene hadde jeg som mål å få til en samtale mellom meg og informanten, hvor jeg var ute etter å få tak i en bestemt informasjon fra informantene. Intervjusituasjon består av både en instrumentell og en relasjonell del. Den instrumentelle delen handler om at jeg som forsker har et mål om å få tak i en bestemt informasjon fra informantene. Den mellommenneskelige delen omhandler at de dataene jeg får tilgang til, vil bære preg av hvordan partene oppfatter hverandre (Thagaard 2006). I intervjusituasjonen følte jeg at samtalen løp fritt, og siden jeg brukte båndopptaker, kunne jeg være fullt konsentrert på den informasjonen informanten gav. Samtalen foregikk ikke "slavisk" etter intervjuguiden, noe som medførte at jeg fikk ett mer omfattende datamateriale enn jeg i utgangspunktet hadde beregnet. Jeg opplevde relasjonene under intervjuet som tillitsfulle, noe som bidro til flere oppfølgingsspørsmål.

3.5 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet

Dette er en studie som kun baserer seg på et kvalitativt datamateriale og en fortolkning av dataenes meningsinnhold. Jeg ønsker i den forbindelse å bruke begrepene *bekreftbarhet*, *troverdighet* og *overførbarhet* for å vurdere studiens styrker og svakheter. Begrepene fremhever den kvalitative metodens særpreg, og kan erstatte begrepene *validitet*, *reliabilitet* og *generalisering* (Thagaard 2006). I kapittel seks, punkt 6.5, vil jeg komme tilbake til begrepet overførbarhet. Dette er i forbindelse med eventuelt videre forskning.

3.5.1 Troverdighet

Troverdighet omhandler dataens kvalitet, og om forskningen er utført på en tillitvekkende måte. I denne sammenhengen er det viktig at jeg som forsker klarer å skille mellom den informasjonen jeg har fått fra informantene og mine egne fortolkninger av denne informasjonen, altså hva som er primær- og sekundærdata. Dette kan gjøres ved at man i analysen underbygger argumentene med sitater fra informantene. Det blir da lettere å skille mellom hva som er primærdata og hva som er min analyse av disse. I analysen har jeg uthevet informantenes egen kommentarer i kursiv slik at det skal bli lettere å skille mellom hva som er primærdata, og hva som er mine fortolkninger. I tillegg innebærer troverdighet at man redegjør for hvilke relasjoner forskeren utvikler til informantene og av hvilken betydning dette har for dataene forskeren får tilgang til. Jeg har beskrevet hvordan datainnsamlingen utartet seg og hvordan relasjonen med informantene opplevdes, i tillegg til hvordan det etiske aspektet ved forskningen er forsøkt ivaretatt. Slik jeg opplevde det var relasjonene med informantene preget av åpenhet og tillit. Informantene var engasjerte og de ga meg grundige beskrivelser i form av omfattende svar. Jeg fikk også tilleggsinformasjon utover de konkrete spørsmålene jeg stilte. Hvis jeg ikke hadde benyttet båndopptaker ville transkripsjonen i større grad blitt preget av mine rekonstruksjoner av utsagnene. Ved å ta i bruk båndopptaker blir mine data mer uavhengig av mine tolkninger, enn om jeg skulle ha skrevet notater underveis (Thagaard 2006).

Hensikten med studien er å få en dybdeforståelse om og hvordan verdiene oversettes i Skatt Nord. Det var derfor mest hensiktsmessig å fokusere på én avdeling ved Skatt Nord. Dermed har jeg fått følge én verdikjede, fra medarbeidere - til avdelingsdirektør- til regiondirektør. Begrunnelsen for utforming av to intervjuguider er at jeg setter som forutsetning at medarbeidere og ledere har noe ulike forutsetninger og forhold til dette. Jeg mener at den

informasjonen fikk gjennom intervjuene gav meg et tilstrekkelig bilde på verdienes oversettelse ved én avdeling i Skatt Nord.

3.5.2 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet handler om tolkningen av de resultatene man får og hvorvidt tolkningen er sannsynlig (Thagaard 2006). Som forsker er det viktig at man klarer å holde seg kritisk til den forskningen man driver og grunnlaget for egne tolkninger, til tross for at det er umulig å løsrive seg totalt fra sitt teoretiske ståsted og antakelser. Som forsker arbeider man alltid ut ifra idealmodeller/ teorier om hvordan argumenter og drøftelser skal bygges. Oppgavens analytiske rammeverk baserer seg på verdikategorier og oversettelsesteori. Teorier er et forenklet bilde og et analytisk verktøy for å forstå komplekse sosiale fenomener. Dermed bidrar de til en forenkling av virkeligheten som kan føre til at kompleksiteten kan gå tapt. Sosiale fenomener preges av gjensidige sammenhenger, snarere enn av enkle kausale forhold (Thagaard 2006). I denne oppgaven er jeg veldig avhengig av informantenes informasjon om hvilken betydning verdiene har i deres arbeidshverdag. Dette vil være subjektivt for hver enkelt informant, og samtidig setter mine tolkninger av informantenes oppfatninger begrensninger ved etterprøving av den eksterne validiteten.

Når man benytter seg av kvalitativ forskningsdesign kan det være noen potensielle feilkilder. Den informasjonen jeg har fått i løpet av intervjuene kan ikke verifiseres i etterkant, kun skriftlig gjennom transkripsjonen. Informantene har hatt mulighet til å få tilsendt transkripsjonen av intervjuene i etterkant, men ingen benyttet seg av dette. Det som kan redusere bekreftbarheten er at jeg i rollen som forsker har innflytelse over prosessene i analysen, og at mine tolkninger kan begrense etterprøving. Jeg har imidlertid prøvd å bestrebe mest mulig åpenhet rundt hvordan jeg opplevde intervjusituasjonen, og at jeg har bestrebet å la informantene snakke fritt.

3.5.3 Overførbarhet

Kvalitativ metode har fortolkning av dataenes meningsinnhold som utgangspunkt. I studien representerer strategidokumentet til Skatteetaten, samt litteratur om temaet og informasjonen fra informantene datagrunnlaget. Ved bruk av kvalitativ metode utvikler forskeren en forståelse av fenomenene som studeres, som på mange måter er hensikten med metoden. Fortolkning av dataene går ut på å knytte de teoretisk relevante begrepene til kategorier som studeres. Det er fortolkningen man ender opp med som er grunnlaget for *overførbarhet*. Den tolkningen jeg har gjort er basert på sammenhenger og mønstre i dataene. Jeg ønsker med

denne studien å gi en dybdeforståelse av den casen jeg har studert. Det er viktig å understreke at mine funn ikke kan overføres til hele Skatteetaten som organisasjon, ettersom respondentene er få i forhold til etatens flere tusen ansatte. De er ikke tilfeldig utvalgt fra samtlige regioner i Skatteetaten, men kun fra én avdeling. Videre vil det temaet jeg forsøker å belyse være prisgitt informantenes bakgrunn og kan i så måte være vanskelig å måle. Mye av informasjonen jeg har fått gjennom intervjuene er subjektivt tolket og det er ikke sikkert jeg ville fått de samme inntrykkene hvis jeg hadde henvendt meg til en annen avdeling ved Skatt Nord eller andre informanter ved andre avdelinger. Det finnes ikke noe garanti for at en liknende studie vil gi de samme funnene, men det har ikke vært formålet med denne studien. Generell viten er ikke mer gyldig en spesifikk. Det er hovedformålet med kvalitative studier, nemlig å få en dybdeforståelse.

3.6 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg redegjort for valg av forskningsdesign. Hensikten med kapitlet er å gi leseren et innblikk i de metodiske valgene som ble gjort, samtidig som valgene blir begrunnet og forklart. Jeg har redegjort for kvalitative studiers egenart og relatert dette til min studie. Jeg har presentert casestudie som fremgangsmåte og drøftet innsamlingsteknikkene. I kvalitative studier ønsker man å få en dybdeforståelse av et komplekst sosialt fenomen. Derfor er primærdataene jeg fikk i intervjuene et viktig fundament i de videre drøftelsene. Avslutningsvis har jeg forøkt å argumentere for troverdigheten jeg har ønsket å etterstrebe og at denne studien har verdi i forhold til den undersøkte casen. Generell viten er ikke mer gyldig en spesifikk. Det er hovedformålet med kvalitative studier, nemlig å få en dybdeforståelse. Avslutningsvis har jeg vurdert oppgavens styrke og svakheter ved hjelp av begrepene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet. I avslutningskapitlet vil jeg trekke inn begrepet overførbarhet i forhold til videre forskning.

4. Passer verdiene til samfunnsoppdraget

4.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg besvare den første delen av problemstillingen. Med utgangspunkt i den første antakelsen jeg presenterte i innledningen, vil jeg med ved hjelp av Kernaghans (2003) verdikategorier belyse hvilken type verdier Skatteetatens verdier kan beskrives som. Antakelsen og problemstillingen bygger på en forutsetning om at Skatteetaten har formulert et verdigrunnlag som passer til dens samfunnsoppdrag og at verdiene derfor er autoritets-/demokratiske verdier. Antakelsen skaper ett fundament for å drøfte i hvilken grad Skatteetatens verdigrunnlag støtter opp under samfunnsoppdraget. Først vil jeg presentere Skatteetatens verdier, før jeg går nærmere inn på om verdiene støtter opp under samfunnsoppdraget. Tilslutt vil jeg peke på noen organisasjonstrender som kan være med på å forklare hvorfor Skatteetaten bruker denne typen verdier, før jeg gir en sammenfatning av kapitlets viktigste funn.

4.2 Skatteetatens samfunnsoppdrag og verdier

Skatteetatens samfunnsoppdrag er å:

”sikre inntekter for å finansiere fellesskapet. Skatteetaten skal opprettholde og styrke legitimiteten til skattesystemet. Skatteetaten skal sikre et oppdatert fellesregister og bidra til samfunnets øvrige fellesregistre”(strategidokument 2010:7).

Et samfunnsoppdrag er en grunngivning av eksistensgrunnlaget til organisasjoner. Samfunnsoppdraget uttrykker hva som er formålet for organisasjonen, og bør gi svar på spørsmålet om hvorfor organisasjonen eksisterer (Kvåle og Wæraas 2006:58). For å oppfylle samfunnsoppdraget har Skatteetaten formulert tre verdier: vi skal være(...)

- **Profesjonelle** i vårt arbeid
- **Imøtekommende** overfor skatteyttere og de vi samarbeider med
- **Nytenkende** i måten vi løser oppgavene på

For å lykkes med å ivareta disse funksjonene har Skatteetaten utformet fem strategier:

- Åpenhet
- I forkant
- Brukervennlig offentlig sektor
- Kvalitetskultur

- Kompetansemiljø

Strategiene og verdiene¹ har sin forankring i en visjon formulert som ”*et samfunn der alle vil gjøre opp for seg*” (strategidokumentet 2010:5). En visjon kan for øvrig forstås som et bilde på en fremtidig ønsket tilstand. Organisasjoner formulerer ofte et ”bilde” på hvordan man ønsker at den ideelle situasjonen for organisasjonen skal se ut i fremtiden (Jacobsen og Thorsvik 2007:32).

4.3 Kategorisering av Skatteetatens verdier og strategier

4.3.1 Profesjonell

På bakgrunn av Kernaghans (2003) verdikategorier har jeg valgt å betegne dette som en profesjonell verdi. Som nevnt i punkt 2.3, er profesjonelle verdier nært knyttet til kunnskap, kompetanse og ferdigheter. Profesjonelle verdier gjenspeiler tendensen til at vi beveger oss mot et stadig mer kunnskapsorientert samfunn. Organisasjoner og deres ansatte ser på seg selv som kunnskapsbaserte aktører på konstant jakt etter innovativ kunnskap:

”They reflect a tendency that has been observed for a while, that is, the transition toward a knowledge society where formal organizations seek to understand themselves and be known as organizations whose employees are highly competent and constantly seeking to develop innovative knowledge”(Nonaka og Takeuchi 1995, i Wæraas 2010a: 10).

Som nevnt har Skatteetaten fem strategier som skal støtte opp om samfunnsoppdraget. To av disse strategiene er *kvalitetskultur* og *kompetansemiljø*. *Kvalitetskultur* utdypes slik:

”Kvalitet er å imøtekomme samfunnets krav og brukernes behov. Vi forbedrer og effektiviserer våre tjenester og vår måte å jobbe på. Vi har felles kvalitetsstandarder basert på lover, regler og metoder. Vi styrer borgernes forventninger”(strategidokument 2010:15).

Kompetansemiljø utdypes som følger:

”For å møte Skatteetatens behov setter vi læring og kunnskap i system. Sammen bygger, anvender, deler og videreutvikler vi Skatteetatens kompetanse på en systematisk måte. Vi tilrettelegger for personlig og faglig utvikling. Individuell kunnskap omsettes til felles kompetanse. Vi er et skapende og nytenkende kompetansemiljø og en attraktiv arbeidsplass. Vi har riktig kompetanse i møtet med borgere, bedrifter og samarbeidspartnere” (strategidokument 2010:17).

¹ Videre i teksten vil jeg utheve Skatteetatens strategier i kursiv slik at skillet mellom verdier og strategier blir tydeligere for leseren.

Strategiene *kvalitetskultur* og *kompetansemiljø* viser hvordan Skatteetaten knytter profesjonalitet til formell kompetanse. Rett kompetanse blant medarbeidere og ledere i organisasjonen er en nødvendighet i møte med brukerne og i den daglige arbeidsutførelsen.

4.3.2 Imøtekommende

Basert på Kernaghans (2003) verdikategorier har jeg valgt å klassifisere imøtekommende som en vennskapsorientert verdi. Som nevnt i punkt 2.3 vektlegger imøtekommende, i likhet med andre vennskapsorienterte verdier, egenskaper som er viktige i sosiale relasjoner:

”They imply an attentive awareness of specific others and the relationships with them, instilling trust, friendship, and closeness. They are often emphasized in social psychology as qualities that are valuable for establishing and maintaining good social relations, and they are embraced more by women than men” (Mackey og O’Brian 1995, i Wæraas 2010a: 10)

I sosialpsykologien fremheves slike verdier som viktige for å etablere og opprettholde sosiale relasjoner og vennskap. Vennskapsorienterte verdier betraktes gjerne som viktigere for kvinner enn for menn og kan således forstås som feminine verdier (Mackey og O’Brian 1995). Denne verdien reflekteres også i strategien *brukervennlig offentlig sektor*:

”Samfunnets forventninger til effektivisering av offentlig sektor øker. Brukerne forventer at tjenestene tar utgangspunkt i deres behov og situasjon. Det ligger et stort potensial i å effektivisere verdikjedene på tvers av offentlig virksomheter” (strategidokument 2010:13).

Skatteetatens bruk av verdien imøtekommende og strategien *brukervennlig offentlig sektor* viser at etaten ønsker å bli mer kundeorientert og utvikle tjenester og praksiser som er brukervennlige. I den grad strategien *åpenhet* kan være en konkretisering av denne verdien, gjenspeiler *åpenhet* en organisasjon som vil bli mer transparent. *Åpenhet* utdypes slik:

”Skatteetaten er avhengig av at brukerne har tillit til etaten og skattesystemet. Vi tror at åpenhet er en forutsetning for tillit. Åpenhet og god kommunikasjon med omgivelsene bidrar til å bygge tillit og øke troverdigheten” (strategidokumentet 2010:9).

Valg av strategien *åpenhet* kan gjenkjennes i transparenstrenden som (Wæraas 2011) refererer til. Ved å skape et inntrykk av en åpen organisasjon, ønsker man å skape mer legitimitet i omgivelsene, som igjen kan gi et bedre omdømme i omgivelsene. Transparens kan i likhet med strategien *åpenhet* skape et inntrykk om at det skal bli lettere å etterprøve og gå Skatteetaten etter i sømmene. Skatteetaten er avhengig av at brukerne har tillit til etaten og skattesystemet. Etaten mener at *åpenhet* er en forutsetning for tillitt og at *åpenhet* og god

kommunikasjon med omgivelsene bidrar til å bygge tillit og å øke troverdigheten (strategidokumentet 2010).

4.3.3 Nytenkende

Jeg har valgt å klassifisere verdien nytenkende som en profesjonell verdi. Profesjonelle verdier viser til kunnskap, kompetanse og ferdigheter. Verdien nytenkende viser, i større grad enn verdien profesjonell, en organisasjon som ønsker å være fremtidsrettet og på konstant søken etter innovativ kunnskap. Denne verdien blir også fremhevet i strategien *i forkant*. Strategien *i forkant* utdypes på denne måten:

”Etterlevelsen utfordres av flere trekk i samfunnsutviklingen. Vi må tenke nytt i hvordan vi jobber og hvem vi samarbeider med for å bidra til økt etterlevelse”(strategidokumentet 2010:11).

Gjennom verdien nytenkende og strategien *i forkant*, indikerer Skatteetaten at den ønsker å tenke nytt i måten den jobber på, og hvem etaten samarbeider med for å bidra. Begrunnelsen for verdien og strategien er at Skatteetaten ønsker å bidra til økt etterlevelse av lovverket. Skatteetaten skriver at forpliktende samarbeid skal lønne seg. Skatteetaten ønsker i større grad enn tidligere å kunne drive kontroll og oppfølging gjennom dialog med brukere og at bedrifter skal kunne drive egenkontroll av sine respektive virksomheter (strategidokumentet 2010).

4.3.3 En kort oppsummering

Jeg har nå belyst hvilke type verdier Skatteetatens verdier kan beskrives som. Med bakgrunn i Kernaghans (2003) verdikategorier har jeg vist at verdiene profesjonell og nytenkende kan karakteriseres som profesjonelle verdier, mens imøtekommende kan betegnes som en vennskapsorientert verdi. I den videre drøftelsen skal jeg med dette utgangspunktet drøfte om verdiene passer til Skatteetatens samfunnsoppdrag.

4.4 Verdiene sett i sammenheng med samfunnsoppdraget

I denne delen av kapitlet vil jeg med utgangspunkt i beskrivelsen av Skatteetatens verder, slutføre besvarelsen av den første delen av problemstillingen. Jeg har belyst at verdiene profesjonell og imøtekommende kan beskrives som profesjonelle verdier, mens imøtekommende kan sies å være en vennskapsorientert verdi. I det følgende vil jeg drøfte om disse verdiene passer til Skatteetatens særegne samfunnsoppdrag. Skatteetatens samfunnsoppdrag innebærer: *”å sikre inntekter for å finansiere fellesskapet. Skatteetaten skal opprettholde og styrke legitimiteten til skattesystemet. Skatteetaten skal sikre et oppdatert fellesregister og bidra til samfunnets øvrige fellesregistre”* (strategidokumentet 2010:7). Som byråkratisk organisasjon skal Skatteetaten kjennetegnes av hierarki, regelstyring, hensyn til brukerne og vekt på utdanning (skatteetaten 2010a). Siden regelansvendelse og fortolkning av loven er sentralt i oppfyllelsen av samfunnsoppdraget, vil sentrale poeng i drøftelsen dreie seg om hvorvidt verdiene bidrar til å ivareta prinsippene om likebehandling og rettssikkerhet. Som nevnt i kapitlets innledning vil jeg også sette verdiene inn i en større kontekst og trekke inn organisasjonstrender som kan bidra til å skape en forståelse for hvorfor denne typen verdier er brukt.

4.4.1 – Profesjonell –

For å kunne vurdere om profesjonell passer til Skatteetatens samfunnsoppdrag velger jeg å definere profesjonalitet bredt. For å være profesjonell må man ha de rette kunnskapene, ferdighetene og holdningene. For Skatteetatens vedkommende vil det være kunnskap om lov- og regelverkstolkning. Da vil faglig kunnskap og kompetanse være uunnværlig. For å yte den kompetansen er prinsippene om rettssikkerhet og likebehandling sentrale. Likebehandling er nært koplet til rettssikkerhetsbegrepet og forvaltningens bruk av rettsregler som er konkretisert gjennom forvaltningsloven, offentlighetsloven og særlov (NOU 2010: 5). Skatteetatens myndighetsutøvelse er et sentralt aspekt i utførelsen av samfunnsoppdraget og derfor vil regelverkstolkning være viktig. Regelverkstolkning krever at medarbeidere og ledere kan bruke lovverket på en best mulig måte. Begrepet rettssikkerhet er ikke entydig, men kjernen i begrepet er knyttet til krav om at enkeltindividet skal være beskyttet mot overgrep og vilkårlighet fra myndighetenes side. Likebehandling handler om den ulovfestede forvaltningsretten som knytter seg til at like tilfeller skal behandles likt som grunnprinsipp for myndighetsutøvelse (Aberbach og Christensen 2007). Dette betyr at det skal være forbud mot usaklige hensyn, vilkårlige og/ eller sterkt urimelige avgjørelser. For at Skatteetaten skal kunne ivareta disse prinsippene er de ansatte nødt til å ha kunnskap og forståelse for et

komplisert regelverk. En stor del av arbeidsoppgavene er basert på kompetanseintensivt arbeid. Manglende eller begrenset kompetanse kan resultere i forskjellsbehandling mellom skyldnere eller at skyldnere ikke blir behandlet på en tilstrekkelig måte. Derfor har Skatteetaten utarbeidet felles kvalitetsstandarder basert på lover, regler og metoder. Dette fordi små feil i rettsutøvelsen kan ha store konsekvenser for mange.

For å oppsummere drøftelsen rundt verdien profesjonell, har jeg vektlagt at Skatteetaten for å kunne sikre inntekter for å finansiere fellesskapet, må forvalte et komplisert regelverk, hvor faglig kompetanse vil være uunnværlig. Dette må ses i sammenheng med prinsippene om rettssikkerhet og likebehandling. Ved å være faglig kompetent kan Skatteetaten ivareta disse prinsippene og dermed styrke legitimiteten til skattesystemet. På bakgrunn av dette velger jeg å konkludere at verdien profesjonell passer til Skatteetatens samfunnsoppdrag.

4.4.2 - Imøtekommende -

Verdien imøtekommende kan betegnes som en vennskapsorientert verdi. Verdien uttrykker at norske skattemyndigheter ønsker å opprettholde et spesielt forhold til brukerne, en mildere "persona" (Wæraas 2010a). Dette mildere identitetsuttrykket skaper et bilde av en organisasjon som er villig til å imøtekomme enkeltpersoner i utøvelsen av makt. Dens aktiviteter er basert på det motsatte, nemlig å ikke tolerere avvik fra etablerte lov- og forvaltningsregler. Brukere kan godta å bli styrt og gransket fordi det er hva man forventer av etaten. Det er organisasjonens eksistensgrunnlag. Skatteetatens faktiske skatteinnkreving vil uunngåelig måtte forholde seg til loven og ikke imøtekomme individuelle behov eller preferanser. Innbyggerne kan spørre seg hvorfor denne verdien skal brukes når den i liten grad er dekkende for etatens bestemmelser og handlinger, hvor en autoritetsbasert identitet heller burde komme tydeligere frem (Wæraas 2010b). For å ivareta samfunnsoppdraget må etaten først og fremst følge lover og regler. En vennskapsorientert verdi som imøtekommende handler om å skape en positiv emosjonell tilknytning. Skatteetaten må kunne forholde seg til alle, samtidig som de holder en viss avstand for å kunne ta upopulære avgjørelser og sikre at det ikke kan sås tvil om likebehandling eller rettssikkerhet.

Vennskapsorienterte verdier kan være viktige i offentlig sektor når det gjelder å forbedre samhandlingen med brukere. Myndighetsinstitusjoner kan være vennlige i sin fremferd, men de må også være strenge, bestemte, handlekraftige og regelorienterte, selv om dette kan føre til at noen oppfatter dem som plagsomme (Wæraas 2010a). Samfunnet trenger institusjoner

som er i stand til å utøve kontroll og autoritet for å sikre fellesskapets interesser og som ikke er redde for å si at det er dette de gjør. Verdien imøtekommende gir tvert imot et gir inntrykk av en vennlig motpart, som ikke vil kunne bli fulgt opp i konkret vedtaksarbeid. Det er åpenbart at det ligger visse føringer på hvor imøtekommende Skatteetaten kan være overfor skattebetalerne. Skatteetaten kan ikke være så imøtekommende at den gjør individuelle tilpasninger, siden skatteinnkrevingen først og fremst må følge lover og regler. Dette utelukker ikke at etatens ansatte i samhandlingen med skattebetalerne kan være imøtekommende i forhold til veiledning om selvangivelse og skatt (skatteetaten 2010a). Det blir likevel klart at det går en grense for hvordan, og i hvilken grad, etaten kan være imøtekommende når det gjelder innkreving av skatt, som jo er dens viktigste samfunnsfunksjon, og hvor imøtekommende etaten dermed kan si at den er (Wæraas 2010a).

Denne verdien kan være vanskelig å oppfylle i praksis. I oppfyllelsen av samfunnsoppdraget vil norske skattemyndigheter ikke kunne imøtekomme enkeltpersoners krav siden etatens aktiviteter er basert på det motsatte, nemlig å ikke tolerere avvik fra etablerte lov- og forvaltningsregler. Skatteetaten er i kraft av sitt samfunnsoppdrag avhengig av å basere sitt mandat og forhold til innbyggerne på objektivitet, forutsigbarhet, likebehandling og regelanvendelse. Ettersom de faktiske erfaringene med Skatteetaten kan gi et annet inntrykk, kan det være vanskelig å se verdiens relevans. Imøtekommende kan også ses på som en feminin verdi. Slike verdier fremhever et identitetsuttrykk som myk og vennlig. Dette passer ikke inn med det regelbundne og strenge systemet som Skatteetaten er plikting å operere innenfor. Dermed velger jeg å trekke den slutningen at verdien imøtekommende ikke passer til Skatteetatens samfunnsoppdrag.

4.4.3 – Nytenkende –

Skatteetatens vedtaksbeslutninger skal ha hjemmel i lov- og regelverk, hvor likebehandling og rettssikkerhet står sentralt. Oppbyggingen og utviklingen av velferdssamfunnet har vært tuftet på idealer om likhet og solidaritet (NOU 2010: 5). Derfor inngår kravet om likebehandling som et grunnleggende prinsipp for forvaltning og organisering av alle velferdsordninger. Velferdssystemet skal gi likeverdige tjenestetilbud over hele landet, uansett bosted, sosial bakgrunn og økonomiske evner. Velferdsordningene skal bidra til en rettferdig fordeling av inntekt og levekår og gi sikkerhet mot tap av inntekt. Rettssikkerhet innebærer blant annet at den offentlige myndighetsutøvelsen skal være forankret i på forhånd gitte rettsregler, slik at brukerne kan forutberegne sin rettsstilling og da få tillitt til systemet. Rettssikkerhet omfatter

både garantier for en forsvarlig beslutningsprosess når det offentlige treffer avgjørelser av betydning for enkeltpersoners rettigheter og plikter (rettssikkerhetsgarantier) og verdimesseige krav som likhet og rettferdighet til rettsreglene og de rettslige avgjørelsene innhold (rettssikkerhetskrav). Rettssikkerhetsgarantiene kan være i form av saksbehandlingsregler som tjenesteyterne skal følge, eller at mottakerne av ytelser skal ha anledning til å klage dersom de mener tjenesteyter har gjort feil. Et overordnet system for tilsyn og kontroll, uavhengig av om den enkelte tjenestemottaker fremmer en formell klage, er en del av dette (NOU 2010: 5). Det er viktig for en tilsynsorganisasjon som Skatteetaten å rettferdiggjøre og legitimere sin rett til å utøve myndighet slik at borgere og andre organisasjoner aksepterer å bli utsatt for krav fra dem og ikke forventer spesialbehandling (Kernaghan 2003). For å kunne opprettholde legitimiteten til skattesystemet er det viktig at Skatteetaten har tillitt i befolkningen og blant deres samarbeidspartnere. Skatteetaten er, som en del av den offentlig forvaltningen, avhengig av å følge forvaltningslovens intensjon om å sikre god saksbehandling slik at de resultatene som fattes blir riktige. Saksbehandling skal skje på et betryggende beslutningsgrunnlag. I tillegg finnes det regler som skal sikre en hensynsfull og rask saksbehandling. Habilitetsreglene i loven skal forebygge situasjoner der beslutningstakers upartiskhet kan trekkes i tvil (NOU 2010:5).

Verdien nytenkende signaliserer at Skatteetaten ønsker å oppfylle samfunnsoppdraget på en annen måte enn tidligere. Det er denne verdien som i størst grad utfordrer og faktisk strider imot samfunnsoppdraget og den byråkratiske logikken. Alle beslutninger skal være forankret i lov- og regelverk og da er det ikke rom for kreativitet. For en tilsynsorganisasjon som Skatteetaten er det viktig å rettferdiggjøre og legitimere sin rett til å utøve myndighet, slik at borgere og andre organisasjoner aksepterer å bli utsatt for krav fra dem og ikke forventer spesialbehandling (Kernaghan 2003). Dermed bryter denne verdien med likebehandling og rettssikkerhet som er sentrale verdier. På bakgrunn av dette velger jeg å konkludere at verdien ikke passer til Skatteetatens samfunnsoppdrag.

4.5 Organisasjonstrender i offentlig sektor – gjenspeilet i Skatteetatens verdier

Som nevnt i kapitlets innledning vil jeg peke på noen organisasjonstrender som kan være med på å forklare hvorfor Skatteetaten bruker denne type verdier. Dette bidrar til å skape en større forståelse for hvorfor denne type verdier er brukt, selv om verdiene ikke helt passer til etatens samfunnsoppdrag. Jeg hadde en antakelse om at Skatteetaten hadde formulert et verdigrunnlag som bygget på autoritets-/ demokratiske verdier, men som drøftelsene har vist,

inneholder verdigrunnlaget profesjonelle og menneskelige verdier, og jeg konkluderte at det kun er den profesjonelle verdien som passer i oppfyllelsen av samfunnsoppdraget.

Årsaken til at profesjonalitet har blitt så viktig for Skatteetaten handler om at de ønsker å bli identifisert som en formell organisasjon og knytte seg opp mot en felles organisasjonsidentitet. Stadig flere og ulike virksomheter forstås seg selv i lys av en felles og overordnet organisasjonsidentitet, den sosialt konstruerte institusjonen: organisasjon (Røvik 2007). Dette fører til at ulike virksomheter kan utveksle og overføre erfaringer om ideer i større grad enn før (Kunde 2002). Dette blir også fremhevet at Brunsson og Sahlin- Andersson (2000), som hevder at mange av de siste tiårs reformer i offentlig sektor kan forstås som forsøk på å skape organisasjoner, som igjen betyr å endre enheter slik at de blir mer og er like det abstrakte begrepet formell organisasjon. Det betyr å gi enheter en identitet som autonome og rasjonelle aktører hvor profesjonalitet blir viktig. Forestillingen om den formelle organisasjonen er en sosial konstruksjon som er drevet frem av det vestlige modernisitetsprosjektets tro på fremskritt, og en norm om at organisasjoner må synliggjøre evnen til kontinuerlig omstilling og fornyelse for å oppnå legitimitet (Røvik 2007). I Skatteetatens strategidokument kommer det tydelig frem at de ønsker å identifisere seg med andre formelle organisasjoner:

” I strategiprosessen har vi åpnet oss for våre omgivelser. Vi har gått bredt ut til bedrifter, organisasjoner, andre etater og departementer som har fortalt sine historier. I inn og utland. Vi har latt oss inspirere av deres tanker, ideer, forventninger og perspektiver på framtida”(strategidokumentet 2010:3).

Skatteetaten har sammenlignet seg med andre organisasjoner, etater og departementer og latt seg påvirke av deres tanker, ideer og forventninger til hvordan etaten skal se ut og hva den skal inneholde. Andre organisasjoner blir positive forbilder som setter standarder for hvordan organisasjoner utvikler seg innenfor et organisatorisk felt. Et organisatorisk felt er et analytisk begrep, som beskriver (DiMaggio og Powell 1983) de organisasjonene som blir anerkjent som toneangivende og som utfører liknende tjenester, i Skatteetatens tilfelle andre etater og departementer.

Bruken av verdiene imøtekommende og nytenkende må derimot ses i sammenheng med New Public Management og en forretningsidentitet som har kommet til å prege offentlig sektor. Forretningsidentiteten viser til den utbredte forestillinger om at dagens organisasjoner ønsker

å ligne den grunnleggende virksomhetstypen forretning (Røvik 2007). Idealet for denne virksomhetstypen er den kundeorienterte, markedstilpassede organisasjonen hvor det skapes en forventning om at offentlige organisasjoner bør være serviceorienterte, brukervennlige og åpne (Kernaghan 2003:712). Autoritetsverdier vil ikke gi Skatteetaten dette brukervennlige identitetsuttrykket. Sett i lys av New Public Management- trenden er evnen til å sette brukerne i fokus og å kunne fornye og effektivisere offentlig sektor viktige hensyn. Skatteetaten skriver selv i strategidokumentet at effektivisering av offentlig sektor og evnen til å se brukernes behov er viktige. Denne utviklingen kan til dels forklare hvorfor Skatteetaten har valgt å bruke verdien imøtekommende og nytenkende til tross for at de ikke støtter opp under samfunnsoppdraget. I den sammenheng er den økte brukerorienteringen et viktig aspekt. Brukerorientering reflekteres i statens kommunikasjonspolitikk. Ifølge (Weber 1991) kan den økte brukerorienteringen betraktes som en respons på kritikken om at offentlig sektor har vært for regelorientert. Byråkrati og byråkrater har blitt assosiert med negativt ladde uttrykk som sendrektig, lite servicevennlig, regel- og paragrafrytteri og rigiditet, noe som står i motsetning til menneskeorienterte verdier. For å unngå å bli forbundet med denne typen kritikk forsøker offentlige organisasjoner å skape identitetsuttrykk, for eksempel gjennom ”myke” verdier, som indikerer at de er mindre byråkratiske. Mange forsøk på dette har skjedd i løpet av de siste 20-30 årene gjennom New Public Management-reformer (Røvik 2007). Brukerorientering er en sentral del i dette arbeidet. Det ekspressive elementet i brukerorienteringen er også svært viktig. Ikke bare er det nødvendig å være brukerorientert, men også å vise utad at man er det. Skatteetaten ønsker å identifisere seg med og støtte seg til den økte brukerorienteringen som har vært en viktig del av målsettingene med moderniseringsarbeidet til våre siste regjeringer (statens kommunikasjonspolitikk 2012). Brukerorientering er et etablert prinsipp i den statlige kommunikasjonspolitikken. Skatteetatens verdigrunnlag kan ses i sammenheng med dette. Brukeren settes i sentrum, noe som innebærer at statlige etater må skaffe seg innsikt i brukernes ønsker og behov, for deretter å legge forholdene til rette for å innfri behovene (statens kommunikasjonspolitikk 2009). Den statlige kommunikasjonspolitikken skal ivareta flere hensyn. Innbyggerne skal få korrekt og klar informasjon om sine rettigheter, plikter og muligheter, ha tilgang til informasjon om statens virksomhet, samt inviteres til å delta i utformingen av politikk og tjenester. Åpenhetsprinsippet står sentralt i kommunikasjonspolitikken. Det går ut på at innbyggerne skal møte en åpen og tilgjengelig stat som er lyttende, imøtekommende og som viser dem respekt.

Åpenhetsprinsippet og den økte brukerorienteringen som preger offentlig sektor kan ses i Skatteetatens bruk av verdien imøtekommende og strategien *brukervennlig offentlig sektor*. Strategiene og verdiene overlapper hverandre i den forstand at strategiene uttrykker den samme meningen som verdiene. Verdien imøtekommende blir reflektert i strategiene *brukervennlig offentlig sektor* og *åpenhet*, mens nytenkende kan ses i strategien *i forkant*. Den profesjonelle verdien kan gjenkjennes i strategiene *kompetansemiljø* og *kvalitetskultur*.

4.6 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg besvart den første delen av problemstillingen. Utgangspunktet for drøftelsen var at Skatteetaten som et offentlig forvaltningsorgan må ivareta et bestemt samfunnsoppdrag. De står ikke fritt til å velge sin identitet og kan ikke fritt velge sitt verdigrunnlag (Byrkjeflot 2011, Moldenæs 2011). På bakgrunn av Kernaghans (2003) verdikategorier har jeg valgt å betegne verdiene profesjonell og nytenkende som *profesjonelle* verdier, mens imøtekommende kan sies å være en *vennskapsorientert* verdi. Gjennom drøftelsen har jeg argumentert hvorfor verdien profesjonell passer til Skatteetatens samfunnsoppdrag. For at Skatteetaten skal kunne sikre inntekter for å finansiere fellesskapet, må organisasjonen forvalte et komplisert regelverk, hvor faglig kompetanse er sentralt. Dette må ses i sammenheng med prinsippene om likebehandling og rettssikkerhet. Denne verdien kan også betegnes som nøytral i oppfyllelsen av samfunnsoppdraget siden den ikke strider imot det mandatet etaten skal oppfylle. Dette må ses i sammenheng med Skatteetatens virke som kunnskapsorganisasjon. I slike organisasjoner er kunnskapsmedarbeidere den viktigste premissleverandøren. Det er medarbeiderne som i kraft av sin unike kompetanse bidrar til at organisasjonen klarer å ivareta sitt samfunnsoppdrag (Grund 2006). En antakelse kan være at denne verdien i stor grad er lett å gi en lokal mening i Skatt Nord, noe drøftelsen i neste kapittel vil gi svar på.

Nytenkende er den verdien som i størst grad utfordrer og faktisk strider imot samfunnsoppdraget og den byråkratiske logikken. Alle beslutninger skal være forankret i lov- og regelverk og da er det ikke være rom for kreativitet. Det er viktig for en tilsynsorganisasjon som Skatteetaten å rettfærdiggjøre og legitimere sin rett til å utøve myndighet slik at borgere og andre organisasjoner aksepterer å bli utsatt for krav fra dem og ikke forventer spesialbehandling (Kernaghan 2003). En antakelse kan være at det er denne verdien som er vanskeligst å gi en lokal mening i Skatt Nord.

Imøtekommende kan, på samme måte som nytenkende, være en verdi som blir vanskelig å oppfylle i praksis. I oppfyllelsen av samfunnsoppdraget vil norske skattemyndigheter ikke kunne imøtekomme enkeltpersoners krav siden etatens aktiviteter er basert på det motsatte, nemlig å ikke tolerere avvik fra etablerte lov- og forvaltningsregler. Sett fra brukernes ståsted kan både nytenkende og imøtekommende føre til et legitimitetstap. Dette fordi Skatteetaten gir inntrykk av en mildere ”persona”, mens man i daglig vedtaksarbeid må følge regelverket og ikke imøtekommer enkeltpersoners behov, eller være nytenkende i utøvelse av samfunnsoppdraget. Det blir et avvik mellom hva norske skattemyndigheter sier og hva de faktisk gjør. Om disse verdiene er like problematisk å oversette til en lokal kontekst vil komme frem i drøftelsen i neste kapittel.

Ifølge antakelsen min burde Skatteetaten sette sterkere fokus på demokratiske verdier, verdier som fremhever organisasjonens tilsynsmyndighet. Dette vil ikke nødvendigvis innebære at vennskapsorienterte -/ eller profesjonelle verdier skal utelates, men snarere at balansen bør jevnes ut til fordel for demokratiske verdier. Tilsynsorganisasjoner som Skatteetaten bør gjøre det klart hva de er til for og hva innbyggerne og andre organisasjoner kan forvente av dem. Samfunnet trenger institusjoner som er i stand til å utøve kontroll og autoritet for å sikre fellesskapets interesser, og som ikke er redde for å si at det er dette de gjør (Wæraas 2010a). Dermed kan den første antakelsen jeg formulerte forkastes. Skatteetaten har utformet et verdigrunnlag som ikke helt stemmer overens med deres samfunnsoppdrag. Jeg har vist at det kun er den profesjonelle verdien som bygger opp under etatens misjon, mens relevansen til verdiene nytenkende og imøtekommende er vanskelig å se. Videre har jeg pekt på noen trender som kan bidra til å forklare hvorfor Skatteetaten ikke bruker autoritets-/ demokratiske verdier. Ved hjelp av organisasjonsgjøringsforklaringen har jeg vist at den profesjonelle verdien må ses i sammenheng med etatens ønske om å knytte seg opp mot fremveksten av institusjonen ”organisasjon”. Imøtekommende og nytenkende fremhever prinsipper om brukerorientering og fornyelse av offentlig sektor som New Public Management-trenden oppfordrer til.

Selv om Skatteetaten definerer hvordan verdiene skal forstås, vil denne grunnivningen ikke nødvendigvis være i samsvar med tolkingen internt i organisasjonen. Identitetsspørsmål er grunnleggende for legitimiteten til Skatteetaten så vel som for de handlingene de ansatte må ta hver dag. Når det gjelder forholdet mellom identitet og handling, så gir svaret på spørsmålet om hvem organisasjonen er, også svaret på hvordan organisasjonen skal handle i ulike

situasjoner og ulike forhold (Kvåle og Wæraas 2006). Det vil si at selvbildet legger føringer på hva som er naturlige, logiske og rasjonelle handlinger. Identitet kommer ikke nødvendigvis før handling, men handling er med på å skape identitet (Czarniawska og Sevón 1996:4). Dette poenget blir også fremhevet av Byrkjeflot (2011). Årsaken til at verdier som i utgangspunkt ikke helt passer til etatens samfunnsoppdrag brukes, kan være fordi verdiene skal etablere gode omgangsformer innad i organisasjonen og i forhold til brukerne (framtredden), heller enn å gi offentligheten og brukerne et realistisk inntrykk av hva slags oppgaver man er satt til å forvalte på vegne av myndighetene (substansen) (Byrkjeflot 2011). Ved å gi verdier et innhold som passer til den konteksten de skal virke i, kan verdier som i utgangspunktet ikke støtter opp under organisasjoners samfunnsoppdrag få et innhold som likevel gir mening og skaper gode praksiser som ikke støter mot samfunnsoppdraget. På bakgrunn av dette vil jeg i neste kapittel gå nærmere inn på oversettelsen av verdiene i Skatt Nord. Oversettelsen vil kunne vise hva som skjer med verdienes innhold når de oversettes og får en lokal mening i Skatt Nord.

5. Verdienes oversettelse i Skatt Nord

I dette kapitlet vil jeg besvare del to av problemstillingen. Den andre antakelsen jeg formulerte var at Skatteetatens verdier bearbeides og oversettes i den lokale konteksten de skal virke i. Med dette utgangspunktet vil jeg ta i bruk de spesifikke oversettelsesreglene for å drøfte hva som kjennetegner oversettelsen av Skatteetatens overordnede verdigrunnlag. Det er på bakgrunn av informantenes refleksjoner om og hvordan verdiene brukes at jeg vil drøfte om prosessen kan forstås som kopiering, addering, fratrekking eller omvandling? Oversettelsesreglene representerer ulik grad av omforming, fra ingen eller svak omforming, til betydelig omforming (Røvik 2007). Jeg er særlig opptatt av hvordan innholdet i verdiene blir omformet når man forsøker å oversette de til en ny organisasjonskontekst.

5.1 Profesjonell i Skatt Nord

Verdier er abstrakte begrep som gjerne må konkretiseres for at de skal få et innhold i organisasjoner. Oversettelse av verdier kan derfor i mange sammenhenger ha karakter av å være konkretisering. Med det menes at man i Skatt Nord forsøker å tolke og tydeliggjøre verdien med sikte på at den skal nedfelle seg i aktiviteter, med andre ord en transformasjon fra det generelle til det spesifikke. Profesjonalitet er et begrep som kan romme mye. Dette blir også fremhevet av informantene ved Skatt Nord. Fungerende regiondirektør poengterte dette spesielt og sa at verdien måtte konkretiseres for at man skulle kunne se den praktiske betydningen:

” Skal vi få til å bruke verdien(e) og få til den etterlevelsen, så er vi avhengig av å tydeliggjøre hva som må ligge i bunnen for at vi skal få det til. Det betyr ikke at verdien(e) ikke har ligget der før, men de er nå blitt eksplisitt uttrykt i strategidokumentet ”

Informanten viser også til at verdien(e) er valgt i etterlevelsens tegn, slik Skattedirektørens forord henviser til i strategidokumentet (strategidokumentet 2010:18). Man er nødt til å gjøre aktive valg og handlinger for at verdien skal få en betydning i arbeidshverdagen.

5.2 Kompetanseutvikling i Skatt Nord

Gjennom intervjuene kom det frem at både lederne og medarbeiderne mente faglig dyktighet var en forutsetning for profesjonalitet. For informantene innebefattet profesjonalitet kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger. Som nevnt tidligere er Skatteetaten en kunnskapsorganisasjon. Dette gjelder også for Skatt Nord. Informantene er kompetansemedarbeidere som utfører ”jobben med hodet”. De kan ikke tvinges til å arbeide, men blir motivert av interessante og utfordrende arbeidsoppgaver som gir vekst og utvikling.

Informantene uttrykker at det er viktig å være kompetansebevisst. Det betyr at man er i stand til å vurdere ens egen kompetanse i forhold til de oppgavene som skal løses. Det er den kompetansen de ansatte i Skatt Nord innehar som avgjør om etatens samfunnsoppdrag blir oppfylt eller ikke. Utvikling av kompetansemiljø er ett av fem strategiske satsningsområder i Skatteetaten. Avdelingslederen uttrykte viktigheten av profesjonalitet ved å si: *”Riktig kompetanse på rett sted er en kritisk suksessfaktor for at vi skal nå våre mål og fylle vårt samfunnsansvar”*. Informanten fortalte at utgangspunktet er at man skal arbeide etter felles kvalitetsstandarder som er basert på lover, regler og metoder. For å gjøre en best mulig jobb blir det blant annet lagt til rette for at de ansatte skal kunne ta etter- og videreutdanning som dekkes av Skatteetaten. En medarbeider henviste til denne muligheten og mente at:

”Den biten med kompetanse satser Skatteetaten en del på. Her på avdelingen er det flere som har tatt høyskolefag, i forhold til innfordring, pengekrav og tvangssalg. Det er lagt til rette for kompetanseheving i denne organisasjonen. Vi skal være en kompetansebedrift og da skal man være profesjonell, for å yte den kompetansen”.

Her viser informanten at det er tatt aktive grep i forhold til å øke de ansattes kompetanse. Flere av medarbeiderne har tatt høyskolefag i forhold til innfordring, pengekrav og tvangssalg. Dette er viktige tiltak som blir tilbudt de ansatte og som de selv ser i relasjon med profesjonalitet. Det er innviklede og kompliserte regelverk som må tolkes, og derfor fremhever flere informanter at faglig dyktighet er viktig. Slik formulerte en medarbeider viktigheten av deres egne kompetanseskritt på avdelingene. *” Den avdelingen jeg jobber på er veldig flink til å tenke kvalitet på alt vi gjør. Det som kanskje er de største kompetanseskrittene, er den kompetansen vi selv får på avdelingene”*. Flere av informantene kom med liknende synspunkter og uttalelser.

Gjennom interne programmer og eksterne kurs blir kunnskap og læring satt i system og det blir tilrettelagt for personlig og faglig utvikling. Skatteetaten samarbeider med utdanningsinstitusjoner og de ansatte har mulighet for å søke om studiepermisjon. Den viktigste kompetanseutviklingen skjer i hverdagen, ifølge informantene. Informantene forteller også at det er blitt et sterkere kompetansekrav i de senere år. En medarbeider trekker frem verdien profesjonell i forhold til kompetansesatsingen ved avdelingen:

”Kompetanseheving har Skatteetaten satset en del på. Folk får etter – og videreutdanning. På denne avdelingen er det flere ansatte som har tatt ulike høyskolefag. Slik sett føler jeg at det er en god kompetansebase her. Det blir lagt til rette for kompetanseheving og det liker jeg veldig bra”.

Én av medarbeiderne som ikke har hatt så lang fartstid i organisasjonen fremhever også fokuset på kvalitet og kompetanse ved avdelingen: ”*de satser på kompetente ledere og medarbeidere*”. Avdelingsdirektøren opplyser at det er et sterkt resultatfokus som ligger i det å være profesjonell og det å ha brukerne og borgerne i fokus. ”*Når vi jobber med kultur og profesjonalitet, så skaper vi kultur gjennom å ha resultatfokus, altså prate om hva det er vi sammen klarer å oppnå av resultater og hvorfor det er sånn*”. Informanten trekker frem leder- og utviklingssamtalene i forhold til resultatfokus og atferdsforventninger. I utviklingssamtalene blir satt fokus på forventninger til atferd i forhold til profesjonalitet. Lederne skal vise retning og skape resultater, mens medarbeiderne skal dele sin kunnskap og lære av andre, vise at man har en høy etisk standard i arbeidet og leverer kvalitet til rett tid (veiledning til utviklingssamtaler 2011). En medarbeider forteller også at det er opprettet en bank hvor ulike spørsmål kan sendes inn. Spørsmålene vil da bli tatt opp senere ved faste tidspunkt. Informanten mener på bakgrunn av dette at profesjonalitet og kompetanse må ses sammen og at profesjonalitet dermed er godt innarbeidet ved avdelingen.

Som nevnt tidligere blir de ansatte tilbudt kurs for å øke sin kompetanse. De ansatte som er på kurs pliktes å videreformidle det de har lært til andre i arbeidskollegiet. Profesjonalitet og økt satsing på kvalitet i arbeidet blir også tatt opp i de ulike årsplanene. De ansatte skal til enhver tid være faglig oppdatert, noe kursene bidrar til. I tillegg forteller en av medarbeiderne at i hennes revisorgruppe setter man opp planer hele året i forhold til hva man skal oppdatere seg på. Informanten understreker også at alle disse tiltakene konkretiserer verdien profesjonell. En medarbeider fremhever også at profesjonalitet er sterkt knyttet sammen med kompetanse:

”Man får ikke kvalitet uten et miljø som er kompetent. Nå kan man ta master innenfor skatt i etatens regi, samt flere kurs som etaten selv står for eller hvor man har leid inn foredragsholdere. I tillegg har vi en praksis hvor de som er ute på kurs har plikt til å videreformidle det de har lært til oss andre. I årsplanen har vi også ulike kurs på forskjellige områder som vi blir målt på.

For å dra nytte av den varierte kompetansen blant medarbeidere tilrettelegges det for tverrfaglig samarbeid mellom de ulike avdelingene og fagområdene. Kompetanseheving blir derfor en viktig del av informantenes hverdag. Flere av informantene mente at denne verdien var viktigst for dem i deres arbeid. En medarbeider uttrykte det slik:

”Det å være profesjonell ligger veldig i organisasjonskulturen. Jeg tror vi i etaten har denne verdien i ryggmargen”.

Utsagnet kan indikere at verdien er blitt institusjonalisert inn i Skatt Nord. Ifølge Selznick (1957) vil verdier bli institusjonalisert, det vil si tatt for gitt og dermed uløselig knyttet til organisasjonens distinkte historie, praksiser, kultur og strukturer. Verdier vil setter preg på rutiner, arbeidsmetoder og strukturer og gir organisasjonsmedlemmene en tilhørighet til organisasjonen (Kvåle og Wæraas 2006). For å bygge videre på Selznicks resonnement kan det virke som verdien profesjonell har blitt knyttet til Skatt Nord's rutiner, arbeidsmetoder og organisasjonskultur. Informanten viser til at verdien ligger i "etatens ryggmarg" og at verdien er integrert i kulturen. Gjennom etter- og videreutdanning og kursing blir verdien oversatt i konkrete rutiner i Skatt Nord. Flere av informantene uttrykker at de hadde vært profesjonell uansett om verdien ikke var eksplisitt uttrykt. Dette forsterker en institusjonaliseringsprosess i Skatt Nord, noe informantene viser til. Bakgrunnen for det økte kompetansefokus er ifølge underdirektøren at profesjonaliteten er den verdien man har prioritert mest.

5.2.1 Forutsetninger for kopiering er til stede

Som presentert i teoridelen avhenger verdiens oversettelse av dens oversettbarhet. Røvik (1998, 2007) viser til at en praksis oversettbarhet henger sammen med hvor tydelig praksisen er. Verdien profesjonell er tydelig språksatt i strategidokumentet og i tillegg eksemplifisert gjennom strategiene kvalitetskultur og kompetansemiljø. Både ledere og medarbeidere mente at denne verdien er viktig ved avdelingen og ønsker å fremme profesjonalitet i arbeidet. En av informantene gir også uttrykk for at det er blitt et mer strukturert fokus på verdiene fra ledernes side, og at det har gjort det lettere å se den praktiske betydningen av verdien. Informanten fremhever også at verdien er aktivisert gjennom leder- og utviklingssamtalene, hvor verdien skal ses i sammenheng med det daglige arbeidet hver enkelt gjør, og hvordan verdien skal gjenspeiles i arbeidsmoralen. Verdien profesjonell er i stor grad ikke innvevd i den øvrige organisatoriske kontekst og/ eller den utenomorganisatoriske kontekst, noe en medarbeider uttrykte slik:

"Verdien er såpass generell at den er iboende i oss uansett. Dette henger sammen med hvilken mennesketype man er. Enkelte verdier har man iboende i seg fra før av, og jeg ser ikke at skatteetatens verdier er så ulike fra det som vi i Norge er opplært til å være eller å skulle inneha".

Ingen av informantene knytter profesjonalitet opp mot bruk av teknologi, men mot deres egen kompetanse. I forhold til verdiens kompleksitet, har jeg også vist at den kan kopieres (Røvik 2007). Den profesjonelle verdien er ikke knyttet opp mot spesielle teknologiske nyvinninger

eller systemer i Skatt Nord. Verdien er i all hovedsak knyttet opp mot de ansatte som til enhver tid ønsker å være faglig oppdatert.

5.3 Kopiering i Skatt Nord

Ved å ta utgangspunkt i de spesifikke oversettelses- og omformingsreglene har jeg vist hva som skjer med innholdet i verdien profesjonell når den oversettes i Skatt Nord. På bakgrunn av informantenes forståelse og bruk av verdien kan oversettelsen betegnes som kopiering. Dette betyr at det er ingen eller svak omforming av verdien. Ifølge informantene blir profesjonalitet sett i nær sammenheng med faglig kompetanse. Gjennom etter- og videreutdanning får de ansatte faglig fornyelse på sitt fagfelt, enten det er innføring, pengekrav eller tvangssalg. Derfor har profesjonalitet blitt oversatt til kompetansefremmende tiltak ved avdelingen. Det blir fremhevet at man må ha den rette faglige kompetansen, både i møte med brukerne og internt i samhandlingen mellom hverandre. Jeg har vist at både medarbeiderne og lederne er faglig dedikerte og inntrykket mitt er at de ansatte har en sterk faglig tilhørighet og ønsker å være samfunnsnyttig.

Flere uttrykte at de hadde opptrådt profesjonelt uansett om verdien ikke var eksplisitt forankret og nedskrevet. Dette kan indikere en institusjonaliseringsprosess. Verdien har blitt en del av strukturer, prosesser og organisasjonskulturen i Skatt Nord. Medarbeiderne fremhevet særlig mulighetene for økt kompetanse som et viktig moment i forhold til profesjonalitet. Enkelte informanter mente at det var denne verdien som har høyst prioritet og at de største kompetanseskrittene blir tatt på de ulike avdelingene. Jeg har vist at verdien profesjonell har blitt oversatt i kompetansehevende tiltak og at verdien sitter i organisasjonens ”ryggmarg”. Informantene fremhever at det er en kultur for å være profesjonell og da er det viktig å være mest mulig oppdatert på sitt fagfelt. Evnen til å være profesjonell drives ikke av teknologiske nyvinninger, men av kompetente medarbeidere og ledere i organisasjonen. Slik sett er verdien lite kompleks. Disse forholdene er med på å sannsynliggjøre hvorfor verdien er kopiert.

5.4 Nytenkende i Skatt Nord

Med utgangspunkt i de spesifikke oversettelsesreglene skal jeg belyse hva som kjennetegner oversettelsen av verdien nytenkende. Det betyr å vise om og hvordan verdien kan sies å være rotfestet i den daglige, organisatoriske praksisen i Skatt Nord. I analysen vil jeg knytte verdien til prosjektet Kontinuerlig Forbedring. Prosjektet tar sikte på å utarbeide nye arbeidsmetoder, for så å teste ut de ulike tiltakene i forskjellige pilotprosjekter. I analysen vil jeg også ta i bruk Virusteoriens resonnementer rundt organisatoriske forsvarsverk og inkubasjonstid for å illustrere hva verdien har gjort med Skatt Nord.

5.5 Prosjektet Kontinuerlig Forbedring

For å vise hvordan verdien nytenkende blir sett i sammenheng med prosjektet Kontinuerlig Forbedring i Skatt Nord, følger en introduksjon om hva prosjektet går ut på. Prosjektets oppstart var i 2009 da hele Skatteetaten ble utfordret til å tenke nytt for fremtiden (Skatteetaten, årsrapport 2009). Ifølge avdelingsdirektøren ved Skatt Nord handler verdien nytenkende og prosjektet Kontinuerlig Forbedring om kulturjobbing og utvikling av nye arbeidsmetoder:

”Nytenkende handler om å lage nye måter å arbeide på. Det har vel vært opp til fagmiljøene før, men nå i de to siste årene så har Skatteetaten med skattedirektoratet i spissen kjørt kontinuerlig forbedring, som er kulturjobbing. Det handler om å utvikle like arbeidsprosesser i hele etaten i et likebehandlingsperspektiv, og hvor verdien nytenkende handler om å finne nye måter å jobbe på”.

Fungerende regiondirektør fremhever at verdien nytenkende må ses i sammenheng med utvikling av nye arbeidsmetoder, da konkretisert gjennom prosjektet: *”Kontinuerlig Forbedring er et program hvor man går gjennom tre faser der ulike forbedringstiltak blir prøvd ut som piloter. Det er medarbeiderne selv som skal finne ut av hva disse tiltakene skal være”.* Programmet skal få frem mange tiltak, og deretter velger man ut de tiltakene man skal prøve ut i piloter. Hvis tiltaket ”passer”, går det videre til fase to i hele etaten. Ifølge informanten er prosjektets hovedpoeng at det er medarbeiderforankret, fordi det er medarbeiderne som vet ”hvor skoen trykker”. Informanten sier videre at: *”Kontinuerlig Forbedring er prosessforbedring som gjennomføres ved å identifisere utfordringer og flaskehalsar samt finne og prøve ut løsninger på avgrensede fagområder i de ulike regionene”.* Arbeidet gjennomføres med deltagelse fra alle regioner for å kunne overføre gode eksempler og skape forpliktende samarbeid. Hensikten med programmet Kontinuerlig Forbedring er å finne effektive og gode arbeidsmåter (Skatteetaten, årsrapport 2009).

Informanten forteller at dette arbeidet før har vært opp til de ulike fagmiljøene. Nå skal alle regionene delta på sentrale samlinger og etterpå skal de ulike regionene gjennomføre oppgaver mellom hver samling. Man skal avdekke forbedringspotensial gjennom prosessforbedring. I den siste fasen skal man drive kontinuerlig forbedring.



Figur 5: Kontinuerlig Forbedring, (Skatteetaten 2012c)

Målet er ikke bare å jobbe smartere og å spare tid, men også å øke kvaliteten på det arbeidet som blir gjort. Dette skal oppnås gjennom å være bevisst på hvordan man bruker tiden og forenkle og fornye arbeidet. Målet på lengre sikt er at det å finne forbedringsmuligheter og prøve ut tiltak som skal bli en naturlig del av hverdagen til alle ansatte. Da jeg gjennomførte intervjuene i Skatt Nord var informantene ikke involvert i prosjektet enda. Dette medførte naturlig nok at de hadde begrenset og varierende kunnskap til hva prosjektet handlet om. Jeg mener at informantene gav tilstrekkelig informasjon om prosjektet og reflekterte godt rundt det, slik at det er relevant å trekke inn i analysen, fordi det er gjennom dette prosjektet at verdien får et innhold.

5.5.1 Nytenkende i Skatt Nord

Felles for både ledere og medarbeidere var at de knyttet verdien nytenkende til prosjektet Kontinuerlig Forbedring, men det varierte i hvilken grad informantene var oppmerksom på, og klar over, hvilke følger prosjektet får i arbeidet. Et hovedinntrykk jeg satt igjen med etter å ha gjennomført intervjuene var at medarbeiderne og til dels også enkelte ledere stusset over hvilken betydning nytenkende skulle ha i Skatt Nord. Informantene hadde rett og slett vanskelig for å se hva de skulle være nytenkende i forhold til. Dette førte til at mange mente at verdien var fremmed i deres arbeidshverdag. Flere av medarbeidere som jobber med Skatteetatens primærproduksjon uttrykte at nytenkning krever endring av rutiner og regelverk, noe de følte var vanskelig. En medarbeider fremhevet at denne verdien var vanskelig å relatere til arbeidet:

”Nytenkende er en vanskelig verdi. Jeg føler ikke at det er satt spesielt fokus på denne verdien, men nå jobber denne avdelingen mye internt i organisasjonen, og ikke opp mot skatteyderne, så kanskje andre avdelinger har et annet fokus på verdien”.

Sitatet kan tyde på at verdien ikke er så grundig debattert lokalt i Skatt Nord. En annen medarbeider fremhever at de er veldig regelbundet i utgangspunktet og at nytenkning dermed blir vanskelig:

”Vi er veldig regelstyrt i forhold til hva vi kan gjøre, men innenfor det regelverket vi har, prøver vi å tilordne oss så godt vi kan. Dette gjør at vi er låst i mange sammenhenger. Et enkelt eksempel, bruk av mail, som er den nye kommunikasjonsformen blant de fleste. Der er vi veldig låst i forhold til hva vi har mulighet å sende på mail. Sensitive opplysninger som fødselsnr og organisasjonsnr kan ikke sendes på mail”.

Det er ikke bare medarbeiderne som gir uttrykt for at denne verdien er problematisk å bruke og gi et innhold. Underdirektøren sier at:

”Det jeg tror både jeg og mange andre sliter med er verdien som handler å være nytenkende. Denne verdien er en akilleshæl, fordi man ikke kan være for nytenkende i en organisasjon som Skatteetaten. Det er den vanskeligste verdien. Også i forhold til regelverkstolkning er det vanskelig å legge opp til ny praksis hvis det ikke er gjort noen regelverksendringer i utgangspunktet. Man kan gjerne ønske å gjøre noe på en annen måte, men da mister man likebehandlingen og det er vanskelig”.

Her ser vi at informanten mener at verdien ikke passer inn i den konteksten den skal virke i. Informanten viser til at nytenkning er vanskelig i Skatteetaten, både i forhold til regelverkstolkning og likebehandling. Underdirektøren sier videre at hennes gruppe ikke er involvert i prosjektet enda, men at hun har god kjennskap til det. Samtidig fremhever informanten at de hver dag prøver å effektivisere og utvikle arbeidsmetodene. Informanten sier også at hun er klar over at medarbeiderne har hatt vanskeligheter med å relatere seg til verdien, det har hun også. Samtidig mener hun at medarbeiderne har reflektert godt over verdien i utviklingssamtalene, som er årlige samtaler Skatt Nord's ledere skal gjennomføre i forhold til medarbeiderutvikling, hvor det settes fokus på forventninger til atferd. Både ledere og medarbeidere har mål- og resultatkrav å forholde seg til. Arbeidsdagen er preget av at man skal følge et komplisert regelverk til ”fingerspissene”. Prosjektet Kontinuerlig Forbedring innebærer at det skal settes av tid til metodisk utvikling, men underdirektøren viser til at det også er vanskelig. Arbeidsdagen er preget av fastlagte arbeidsmetoder og regelverkstolkning som i utgangspunktet ikke gir rom for nytenkning. Dermed er verdien ikke relevant, ifølge informanten. En medarbeider uttrykte at: *”Jeg kjenner ikke at vi har et fokus på verdien, vi*

snakker ikke så mye om den til daglig og jeg føler ikke at jeg bruker verdien, til tross for at den er nedskrevet i ulike dokumenter". Flere av informantene kom med liknende synspunkter og uttalelser. De har kjennskap til verdien gjennom skriftlige dokumenter, men føler ikke noe eierskap til verdien. Informanten trekker frem at hvis målet er å skulle innføre en ny praksis eller at rammene for regelverket skal endres, kan det gå på bekostning av likebehandlingen, som er veldig viktig i forhold til tolkning av regelverket. Fungerende regiondirektør har en annen oppfatning og viser til at: *"Verdien er godt forankret i organisasjonen"*. Her ser vi at det er ulike oppfatninger i forhold til hvor godt implementert verdien er ved avdelingen.

Jeg fikk opplyst at Skatt Nords regionledelse har deltatt på strategikonferanser hvor verdiene og strategiene har vært et tema. Ifølge fungerende regiondirektør er: *Verdien(e) implementert gjennom ulike strategikonferanser som regionledelsen har vært på. Da har verdiene vært tatt opp og det er diskutert hvordan man skal bruke verdiene i sin egen region*". Informanten viste også til at en viktig del av dette arbeidet er hva de gjør når man kommer tilbake til sine respektive regioner. Gjennom strategikonferansene har Skatt Nords ledere fått knyttet verdien til prosjektet Kontinuerlig Forbedring, og når lederne har kommet tilbake til Skatt Nord har de igjen fremmet verdien i sine respektive avdelinger. Gjennom nye begreper, resonnementer og argumenter har verdien blitt sett i sammenheng med prosjektet Kontinuerlig Forbedring. Derfor kan vi ved å bruke Virusteoriens resonnementer, si at nytenkende har fått en språksmitte (Røvik 2007). En medarbeider forteller at:

"Jeg føler ikke at det er satt så mye fokus på verdien nytenkende". (...) jeg synes ikke arbeidet med verdien er lett. Det er masse skriv om de i flere sammenhenger, men jeg føler ikke at det har gjort arbeidet med å bruke verdien lettere".

Informanten viser her til at verdien er satt fokus på i skriftlige dokumenter, men at det fortsatt er vanskelig å se verdiens relevans. Informanten er klar over at verdiene har vært tema på strategikonferanser som lederne har vært på, men dette har ifølge informanten ikke ført til at det er blitt et større fokus på nytenkning. Begrepet frikopling kan være dekkende i forhold til denne verdien. Frikopling skjer når man snakker om å adoptere en verdi, men det kun blir tatt inn i språket og ikke i daglige aktiviteter (Røvik 1992). Medarbeidernes uttalelser rundt verdien kan tyde på en form for frikopling. Jeg har vist at de arenaene der verdien fanges opp, diskuteres og utredes, er fysisk og formelt atskilt fra de stedene i organisasjonen der det drives primærproduksjon (Røvik 2007). Røvik (2007) peker på at ledere kan utvikle en overtro på at det å diskutere og så vedta innføring av verdier betyr at de blir implementert av medarbeiderne nedover i organisasjonen. Fungerende regiondirektør viser til at:

” Verdien(e) er godt forankret i organisasjonen. Samtidig er jeg klar over at det er et stykke ned til medarbeiderne. Særlig i forhold til hvor nytenkende vi skal være (...) det kan jeg tenke at en del medarbeidere har synspunkter på, hva det er som skal legges i den verdien”

Informanter uttrykker at hun har distanse til praksisfeltet i organisasjonen, og derfor ikke alltid besitter de nødvendige forutsetningene for å kunne etterprøve om verdien er oversatt i primærproduksjonen (Røvik 2007:336). Her ser vi tydelig at det er organisasjonsinterne blokkeringer mellom ledelse og medarbeidere (Røvik 2007). Fungerende regiondirektør og avdelingsdirektør har vært på strategikonferanser og dermed fått en et aktivt forhold til verdien. Motvilligheten som både medarbeidere og enkelte ledere følte på, kan være et uttrykk for at Skatt Nords ytre forsvar har trådt i kraft (Røvik 2007). Det ytre forsvaret viser til at verdien er fanget opp i ledelsen gjennom strategikonferanser, men av ulike grunner ikke finner veien innover og nedover i Skatt Nords praksisfelt (Røvik 2007:345). Effektene av slike barrierer mellom arenaer forsterkes av andre mekanismer som blant annet kan komme til uttrykk i at ledelsen ikke prøver hardt nok å implementere og oversette ideene slik at de får konsekvenser i praksisfeltet (Røvik 2007). Dette ser ut til å være tilfellet med verdien nytenkende. Om de ikke fungerer som absolutte sperrer, så fungerer de som semipermeable hindringer for verdiens aktivisering i Skatt Nords praksisfelt. Det informantene uttrykker er at verdien nytenkende strider mot innarbeidede verdier om likebehandling og rettssikkerhet. Verdien er rett og slett inkompatibel med Skatt Nords kontekst. Skatt Nord er i kraft av samfunnsoppdraget bundet til å ivareta prinsippene om likebehandling og rettssikkerhet. Nytenkende støter mot disse prinsippene, som Skatt Nord er forpliktet på (Røvik 2007:336). Dersom det viser seg å være riktig at det som enkelte ledere og samtlige medarbeider hevder – at verdien ikke passer inn i organisasjonen, så kan konsekvensene bli alvorlige dersom oversetteren eller ledelsen ikke tar hensyn til argumentene, men i stede kanskje trykker hardt på for å få verdien implementert. Resultatet kan være at man sløser bort ressurser på noe som ikke passer og som dermed ikke virker. Det andre som gjør inkompatibilitetsargumentene utfordrende er at ledelsen ofte har distanse til praksisfeltet i organisasjonen, og derfor ikke alltid besitter de nødvendige kunnskapsmessige forutsetningene for å kunne etterprøve inkompatibilitetsargumentenes faktiske sannhetsgehalt (Røvik 2007:336). Flere av informantene påpekte at de var klar over at prosjektet Kontinuerlig Forbedring skulle bidra til å utvikle nye arbeidsmetoder siden det var mye skriv omkring prosjektet, men uttrykte en skepsis mot prosjektet og verdien. Ifølge flere av informantene er likebehandling og

rettssikkerhet mer innarbeidede prinsipper i arbeidet. En viktig årsak til at informantene ikke bruker nytenkende er at den går på tvers av disse prinsippene. En medarbeider uttrykker at:

” Nytenkende er problematisk for meg. Jeg er såpass gammel og størsteparten av min yrkeskarriere har ikke vært i Skatteetaten. Jeg føler det noen ganger som et press i forhold til hvor nytenkende vi skal være. (...) kanskje jeg ikke er nytenkende nok(...) det kan være et press jeg kjenner på av og til”.

Verdien nytenkende kan oppleves utfordrende og truende for Skatt Nords ansatte. Informanten viser at nytenkende kan føles utfordrende i en arbeidshverdag som er preget av fastlagte rutiner og regelverk og det fører til at informanten har vanskeligheter med å være nytenkende i arbeidet.

5.5.2 Ikke tid til metodeutvikling

Det er flere faktorer som kan forklare hvorfor Skatt Nords forsvarsmekanismer utløses i oversettelsen. Verdien har blitt frikoplest siden det å være nytenkende ikke føles naturlig i den konteksten den skal oversettes i. Verdien er ikke kompatibel med Skatt Nords kontekst. For å være nytenkende kreves det at det settes av tid til det. En viktig faktor i den sammenheng er tidsbruk, eller mangel av sådan i Skatt Nord. Det finnes mange tilfeller der oversettere nokså uintendert kan komme til å trekke fra elementer når de forsøker å implementere organisasjonsideer (Røvik 2007). Det kan være mange grunner til at man, uten egentlig å ville det, utelater elementer og dermed omformer når man oversetter. Travle dager og mange saker krever deres oppmerksomhet. Dette fører til at man har begrenset med tid og kapasitet til å sette seg grundig inn i alle sider ved hvilke praksiser og ideer som verdien forespeiler. Dette poenget ble poengtert av underdirektøren ved Skatt Nord:

” Kan vi gjøre ting på en annen måte(...)det er begrenset hvor mange steg man kan ta i løpet av et år, for det krever mye tid og ressurser å jobbe på den måten, og vi er ikke der. Vi jobber mye etter resultatkrav, kvantitet, og har ikke tid å bruke på metodisk utvikling, for det vil gå på bekostning av andre mål. Det er noe vi må ta innimellom og så blir det deretter, det blir små steg”.

Nytenkende handler om å finne nye arbeidsmåter å jobbe på, men det kan være utfordrende da metodisk utvikling krever tid og ressurser. Dette blir også trukket frem av flere medarbeidere: *”Vi har et regelverk å forholde oss til og jeg føler også sterkt på at jeg i min arbeidsfunksjon ikke burde være nytenkende”.* Mangel på tid og metodisk utvikling har ført til at verdien nytenkende er vanskelig å oversette og bruke i det daglige. Dette kan tyde på at det er en form for uintendert fratrekking i Skatt Nord. I lys av disse to utsagnene ser vi at det er vanskelig å

legge forholdene til rette for å være nytenkende, både på et tidsmessig plan og i forhold til metodisk utvikling. En mulig årsak kan være at oversetterne (Skatt Nords ansatte) ubevisst er preget av konteksten. Dermed vil det uten at det nødvendigvis er tilsiktet, utvikles en versjon av det som søkes overført, som preges av denne konteksten (Røvik 2007). Informantene viser til at verdien ikke er relevant for arbeidet, og i så måte kan det tyde på at oversettelsen derfor blir kjennetegnet som uintendert fratrekking. For Skatt Nords tilfelle kan nettopp denne ubevisste oversettelsesforløpet være gjeldende. Uintendert fratrekking kan i så måte skje fordi ledere og medarbeidere har begrenset med tid og kapasitet til å sette seg grundig inn i alle sider av verdien, også fordi verdien ikke føles naturlig. For å være nytenkende kreves det at man utvikler nye arbeidsrutiner eller endrer regelverket.

5.5.3 "Work under progress"

Det kan være relevant å trekke frem Virusteoriens resonnementer rundt inkubasjonstid i forhold til verdien nytenkende. Internt i Skatt Nord er verdien nært knyttet til prosjektet Kontinuerlig Forbedring. Inkubasjonstid henspeler til de observasjonene som viser at det ganske ofte kan ta lang tid fra en idé "smitter" som språklig virus og til den eventuelt materialiseres (Røvik 2007). Prosjektet med initiert for to år siden, men informantene har ikke startet opp med prosjektet enda. Denne motstanden som både ledere og medarbeidere uttrykker i forhold til verdien kan forklare hvorfor ikke har materialisert seg i nye måter å arbeide på. Gjennom prosjektet Kontinuerlig Forbedring skal det brukes tid på metodisk utvikling, men siden prosjektet ikke har tråd i kraft for fullt, er det tydeligvis ikke noe aktivitet fra de ansattes side i forhold til å være nytenkende i arbeidet. Inkubasjonstiden påvirkes blant annet av hvor aggressiv verdien er og hvor mye motstand det er mot verdien (Røvik 2007). Gjennom intervjuene fikk jeg innblikk i at prosjektet Kontinuerlig Forbedring er delt inn i tre faser, og at de fleste av informantene ikke var kommet langt ut i prosjektet.

Underdirektøren fortalte at:

"Min gruppe er ikke involvert i KF enda, men jeg kjenner godt til det prosjektet. Vi prøver hele tiden å finne nye og bedre måter å jobbe på, og jeg synes vi er flink å ufordre hverandre i arbeidsmiljøet til å tenke nye tanker. Det er likevel begrenset hvor mange steg man kan ta i løpet av et år, for det krever mye tid og ressurser å jobbe på den måten, og vi er ikke der. Vi jobber mye etter ulike resultatkrav, kvantitet, og har ikke tid å sette av til metodisk utvikling. Det vil gå på bekostning av andre mål.

De ulike gruppene er ikke kommet like langt i prosjektet, men prosjektet viser at verdien er konkretisert og materialisert seg gjennom prosjektet. I forhold til verdien nytenkende er poenget med immunitet viktig. Den ”smitten” som verdien nytenkende har fått i Skatt Nord kan ses på som en form for adhesjon, altså språksmitte, men ikke inntrengning (adsorpsjon) (Røvik 2007). Avdelingsdirektøren sier at:

”Nytenkende handler om å utvikle nye måter å arbeide på, noe som har vært mer opp til fagmiljøene før. Min avdeling på innkrevings siden er nå inne i kulturfasen i Kontinuerlig Forbedring. Jeg er spent om medarbeiderne ser sammenhengene i prosjektet. Vi er ikke kommet så langt ut i prosjektet, så vi har ikke så lang erfaring med hvordan dette prosjektet vil fungere, og om vi kommer til å bli en lærende organisasjon eller ikke”.

Det ville vært interessant å følge prosjektets tre faser for å se om det faktisk fører til at det utvikles nye arbeidsmetoder og verktøy som de ansatte kan bruke for å løse arbeidsoppgavene på en annen måte. Verdien har kommet inn i språket, men ikke blitt tilstrekkelig forankret i organisasjonen. Dermed kan oversettelsen ansees som uintendert fratrekking. Å bruke tid på nye organisasjonsideer er ikke alltid forenelig med å ha tid, kraft og motivasjon til å implementere dem (Røvik 2007:345). For at verdien nytenkende skal få en aktiv rolle i Skatt Nord må det brukes mer tid og energi på å knytte verdien nærmere til primærproduksjonen som medarbeiderne utfører. Dette har ikke blitt gjort og dermed har verdien kun fått en overflatebetydning.

5.6 Fratrekking i Skatt Nord

Ved å ta utgangspunkt i de spesifikke oversettelses- og omformingsreglene har jeg vist hva som skjer med innholdet i verdien nytenkende når den er oversatt i Skatt Nord. På bakgrunn av informantenes forståelse og bruk av verdien kan oversettelsen betegnes som uintendert fratrekking. Fratrekking betyr at man i Skatt Nord har man valgt å ”overse” eller utelate noen elementer ved verdien. Uintendert fratrekking viser til de oversettelsene som ikke er bevisst styrt og tilsiktede. Mangel på tid kan være en viktig årsak til at verdien ikke er blitt oversatt og fått en mening. Prosjektet Kontinuerlig Forbedring skal skape den nødvendige metodiske utviklingen som verdien tilsir, men på det nåværende tidspunkt er dette ikke blitt gjort.

Hvis man virkelig ønsker å bruke verdien aktivt i Skatt Nord må det brukes mer tid og innsats på å knytte verdien nærmere til primærproduksjonen, og tilpasse verdien inni i den konteksten den skal fungere i. Ved hjelp av Virusteoriens resonnementer rundt organisatoriske forsvarsverk og immunitet har jeg vist at denne verdien, på nåværende tidspunkt, kun har fått

en språksmitte, men har ikke blitt forankret i nye måter å løse arbeidet på, men at denne overflatebetydningen kan være midlertidig. Den ”smitten” som verdien nytenkende har ført til i Skatt Nord kan ses på som en form for adhesjon, altså språksmitte, men ikke inntregning (adsorpsjon) (Røvik 2007). Virusteoriens resonnementer har beskrevet hva verdien har gjort med Skatt Nord. Jeg er enig i Røviks (2007) påstand om at organisasjoner ikke ønsker å være i en slik schizofren- tilstand. Særlig Skatt Nord's ledelse ønsker at verdien skal kunne bidra til hele tiden å kunne finne frem til bedre måter å arbeide på, og på samme tid selvfølgelig forholde seg til lover og regler. Dette blir særlig fremhevet av fungerende regiondirektør som viser til at det har foregått en kulturendring i etaten fra den gang hun begynte. Man skulle ikke gjøre feil, og det var ikke åpnet for at man skulle reflektere eller utvikle seg.

Det informantene uttrykker er at verdien nytenkende strider mot innarbeidede verdier om likebehandling og rettssikkerhet. Verdien er inkompatibel med Skatt Nord's kontekst. Skatt Nord er i kraft av samfunnsoppdraget bundet til å ivareta prinsippene om likebehandling og rettssikkerhet. Nytenkende støter mot disse prinsippene, som Skatt Nord er forpliktet på. Dersom det viser seg å være riktig at det som motstanderne hevder – at verdien ikke passer inn i organisasjonen, så kan konsekvensene bli alvorlige dersom oversetteren eller ledelsen ikke tar hensyn til argumentene, men i stede kanskje trykker hardt på for å få verdien implementert. Resultatet kan være at man sløser bort ressurser på noe som ikke passer og som dermed ikke virker.

5.6 Imøtekommende i Skatt Nord

Med utgangspunkt i de spesifikke oversettelsesreglene skal jeg vise hva som kjennetegner oversettelsen av verdien imøtekommende. Det betyr å vise om og hvordan verdien kan sies å være rotfestet i den daglige, organisatoriske praksisen i Skatt Nord. Gjennom oversettelsen skal verdien tilpasses den lokale konteksten den skal fungere i. Dette er en prosess der både verdien og organisasjonen kan bli endret underveis, som et resultat av at Skatt Nord markerer sin identitet (Røvik 1998). I analysen har jeg valgt å knytte verdien til leder- og utviklingssamtalene. Dette viser hva som skjer med innholdet i verdien når den oversettes i Skatt Nord. Leder- og utviklingssamtalene handler i stor grad om atferds- og relasjonsbygging og drøftelsen vil se verdien i sammenheng med disse samtalene.

5.6.1 Leder – og utviklingssamtaler

Siden jeg har valgt å se verdien i sammenheng med leder- og utviklingssamtalene vil jeg gi en kort redegjørelse av hva disse samtalene innebærer. En utviklingssamtale er en planlagt, systematisk og fortrolig samtale mellom leder og medarbeider. Målgruppen for veiledningen er alle ansatte ved Skatt Nord. Det er laget en felles veiledning for leder- og utviklingssamtalen. Samtalene har samme hovedinnhold og struktur. I veiledningen brukes begrepet utviklingssamtale gjennomgående og omfatter da både leder- og utviklingssamtalen. I veiledningen brukes begrepet leder i betydning overordnet leder, mens begrepet medarbeider brukes gjennomgående for både underordnet leder og medarbeider. Alle ledere med personalansvar skal gjennomføre en årlig samtale med sine medarbeidere på våren, og en oppfølgingssamtale på høsten. Gjennom denne samtalen skal det komme tydelig frem at medarbeiderne er den viktigste ressursen til etaten (veiledning til leder og utviklingssamtaler 2011). Samtalen skal skape motivasjon for jobben gjennom å avklare forventninger og sette atferdsmål, samt, gi tydelige tilbakemeldinger. Avdelingslederen sier at verdien imøtekommende må ses i relasjon med denne samtalen:

”Imøtekommende handler mye om relasjonene oss imellom, vi som jobber sammen. Da har Skatteetaten utviklet en HR- strategi hvor utviklingssamtaler er viktig. De går på atferd, og hva som er ønsket atferd og tilbakemelding på atferd. Det er nytt at dette settes på agendaen mellom ledere og medarbeidere”

Informanten forteller videre at det har blitt et formelt krav at alle lederne skal gjennomføre en utviklingssamtale. Undersøkelsen gjennomføres årlig og kartlegger leder- og medarbeiderengasjement (på våren) og leder/ medarbeiders vurdering av hvordan

organisasjonen utvikler og deler kunnskap (på høsten). Informanten forteller at før var det mer frivillig opp til hver enkelt leder om man ønsket å bruke tid på medarbeiderutvikling (veiledning for utviklingssamler 2011). Informanten sier at samtalen skal skape motivasjon for jobben ved å avklare forventninger og sette atferdsmål og gi tydelige tilbakemeldinger. Alle medarbeiderne og lederne vil ha styrker og utviklingspotensial i forhold til disse forventningene. Utviklingssamtalen skal være en viktig arena for å diskutere hva verdien betyr i praksis gjennom konkrete handlinger.

5.6.2 Forventninger til lederes atferd

Med utgangspunkt i verdien imøtekommende er det utarbeidet en rekke forventninger til ledere. Som leder i Skatt Nord skal man *utvikle medarbeidere* og *team* (veiledning til leder- og utviklingssamtaler 2011). Ledere skal være:

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

Her ser vi at verdien imøtekommende blir sett i sammenheng med medarbeiderutvikling. For ledere vil imøtekommende bety at man bruker tid på sine medarbeidere og vise støtte og omtanke. Disse forventningene skal være en ambisjon, noe å strekke seg etter, for alle ledere med personalansvar i Skatt Nord. Underdirektøren fremhever også verdien(es) interne betydning:

” Jeg klarer ikke så se meningen av verdien(e) utad i så stor grad. Jeg tenker at verdien(e) er et internt verktøy. Publikum trenger ikke overhode å vite hvilke verdie(r) vi har tenker jeg. Publikum er opptatt av at vi gjør jobben vår på en okey måte så de forstår hva vi holder på med”.

Underdirektøren understreket at verdien(e) er myntet på interne prosesser. For henne trenger ikke publikum å vite hvilke verdier Skatteetaten ønsker å identifisere seg med. Videre understreket hun også at imøtekommende handler om atferd mellom de ansatte.

5.6.3 Forventninger til medarbeideres atferd

Leder- og utviklingssamtalene fremsetter også forventninger til godt medarbeiderskap for ansatte i Skatt Nord i relasjon til verdien imøtekommende.

- Jeg lytter til andre og respekterer andres bidrag.
- Jeg støtter og viser omtanke.
- Jeg bidrar til en god tone på jobb.
- Jeg mottar og gir tilbakemeldinger på en konstruktiv måte.
- Jeg inviterer til samarbeid og bidrar aktivt.

Her ser vi at verdien imøtekommende knyttes til atferdsforventninger hos medarbeidere, på samme måte som for ledere. Ifølge veiledningen er det blant annet viktig at man som medarbeider viser omtanke og bidrar til et godt samarbeidsklima, støtter og viser omtanke, lytter og respekterer andres bidrag. Forventningene til atferd både for lederne og medarbeiderne kan ses på som konkretiseringer av verdien imøtekommende. Når verdien blir relatert til utviklingssamtalene viser det at verdien har et internt fokus. Flere av medarbeiderne fremhever imøtekommenhet som en viktig egenskap i arbeidsmiljøet. En medarbeider viser til at:

”Her på avdelingen har vi et veldig internt fokus. Vi jobber i en stor og komplisert etat, og det er ikke alltid man kan besvare ulike spørsmål. Vi har blitt og skal bli flinkere til å hjelpe hverandre og kontakte andre hvis det er et spørsmål vi ikke kan besvare. Vi skal være imøtekommende uansett om det er vårt fagfelt eller ikke. Det er viktig at man ikke blir en kasteball i systemet.

Jeg nevnte tidligere i analysen i sammenheng med den profesjonelle verdien at det er opprettet en ”bank” hvor de ansatte kan sende inn spørsmål. Denne banken blir også fremhevet i forhold til denne verdien, ved at man har blitt flinkere å hjelpe hverandre. Spørsmålene vil bli tatt opp samlet på et senere tidspunkt. En medarbeider viser til at det har vært arbeidet mye med kulturendringer internt i Skatt Nord. Man har særlig vært opptatt av å kunne gi et godt svar på ulike henvendelser. Slik skal man forebygge at noen blir en ”kasteball” rundt om i systemet:

”Det med å være imøtekommende og samarbeide mer mellom de ulike avdelingene har blitt mye bedre. Vi har blitt flinkere til å kontakte hverandre mellom de ulike avdelingene, og ikke minst hjelpe hverandre hvis det er noe man ikke klarer å finne ut av på egen hånd. Vi prøver

så langt det er mulig å viderebringe "problemet" videre til en avdeling som kan ta hånd om det".

Fungerende regiondirektør trekker frem arbeidet med å forandre organisasjonskulturen, hvor spesielt verdien imøtekommende er viktig:

"Tankegangen i etaten har gjennom årene forandret seg en del, hvor det før var et mer lukket miljø hvor det ikke var rom for å gjøre feil og kontakte hverandre og samarbeide mer. Dette har det blitt en forandring på nå. Man har hatt et system som har bygd på intern skolering, hvor man "kunne gjemme seg bak regelverket". Her har det skjedd en kulturendring. Vi har blitt flinkere til å reflektere over hva vi sammen klarer å oppnå av resultater og hvorfor det er slik. Dette har verdien som går på imøtekommenhet virkelig hjulpet oss med".

Samtidig understreker informanten at verdien har en ekstern mening. *"Den skal bidra til å skape tillitt ute blant brukerne, men for at den tillitten skal oppnås, må verdien fungere internt først".* Informanten fremhever at det er der jobben ligger. Slik sett kan det tyde på at verdiens eksterne fokus er tonet ned til fordel for en mer internt rettet fokus på verdien. Dette kan ses på som fratrekking (Røvik 2007). I Skatt Nord's tilfelle innebærer fratrekking at man har valgt å "overse" eller utelate noen elementer ved verdien. Det er verdiens eksterne betydning informantene har valgt å "overse". Den interne betydningen som blir vektlagt i Skatt Nord er en tydelig forskyvning fra den betydning som ligger i strategidokumentet. Verdien blir forespeilet skatteyttere og andre samarbeidspartnere. Røvik (2007) skiller fratrekking i to hovedformer; rasjonell– strategisk og uintendert. Jeg har ikke funnet noe entydig svar på hvilken type fratrekking som har skjedd, men vil prøve å vise til mulige forklaringer som kan indikere både en intendert og en uintendert fratrekking. Det jeg kan fastslå gjennom informantenes opplysninger, er at de i stor grad ikke har mye publikumskontakt, men arbeider mest mot skatteoppkreverne. Avdelingens interne fokus kan muligens være en faktor som må tas til inntekt for at denne verdien har fått en intern mening og at informantene relaterer verdien til atferd- og relasjonsbygging. Jeg skal i det følgende avsnittet reflektere over mulige bakgrunner til at verdien imøtekommende har fått denne interne meningen i Skatt Nord.

5.6.4 Oversettelsens beveggrunner

Ifølge Røvik (2007:255) kan man se for seg tre årsaker til intendert oversettelse. For det første, oversettelse kan være en bevisst og rasjonell handling der man lager en lokal versjon av verdien ut fra hensynet til å ha et best mulig verktøy for å øke effektivitet og oppnå bedre resultater. Ut fra leder- og utviklingssamtaledokumentene er begrunnelsen for disse samtalene at den skal skape motivasjon for jobben ved å avklare forventninger og sette mål for

leveranser og atferd, og gi tydelige tilbakemeldinger (leder- og utviklingssamtaler 2011). Samtalene skal avklare forventninger til atferd, både for ledere og medarbeidere. I neste runde av ”statusoppdateringen” skal det bli gjort en prestasjonsvurdering i forhold til hva lederne og medarbeiderne har oppnådd i forhold til de forventningene som ble bestemt i utviklingssamtalen. Det å sette mål er en viktig del av leder-/ utviklingssamtalen. Den enkeltes bidrag består både av hva en skal levere, og hvordan en leverer (atferd). Det vil fra 2012 bli innført prestasjonsvurderinger for hele Skatteetaten. Prestasjonsvurderingen er en samlet vurdering av leveranse og atferd. Hovedformålet er å gi tydelige og gode tilbakemeldinger til ledere og medarbeidere og på den måten bidra til videreutvikling av alle ansatte. Prestasjonsvurderingen vil gjennomføres på bakgrunn av personlige leveranse- og atferdsmål for både ledere og medarbeidere, i forhold til det som ble avtalt i forrige leder-/ utviklingssamtale. Avdelingsdirektøren uttrykte også at verdien må ses i sammenheng med ønsket atferd. Dette kan også relateres til måloppnåelse. Dette kan indikere at verdien imøtekommende, gjennom leder- og utviklingssamtalene, er et verktøy for å øke Skatt Nords måloppnåelse og effektivitet, noe som tilsir en rasjonell tankegang bak verdiens oversettelse (Røvik 2007).

Røvik nevner for det andre at intendert oversettelse kan foregå i en kontekst av motstridende interesser, konflikter og forhandlinger som utløser og driver oversettelsen i bestemte retninger. Omforming av ideer kan være motivert ut fra hensynet til å lage en lokal versjon som i mindre grad enn ”originalen” utfordrer bestemte interesser i organisasjonen (Røvik 1998). I Skatt Nord ivaretar de ulike avdelingene forskjellige oppgaver. Organisasjonen er i så måte kompleks. En medarbeider trakk fram dette poenget i forhold til tankegangen bak verdien(e). I strategidokumentet blir det påpekt ”*det er viktig at vi fremstår som én etat for skatteyttere og samarbeidspartnere*” (strategidokumentet 2010:18). Denne helhetstankegangen ble problematisert av en medarbeider:

”Det ikke lett å tenke ”en organisasjon”. Denne helhetstankegangen kan bli problematisk i forhold til de ulike oppgavene som blir utført ved Skatt Nord. Vi må vi prøve å tenke mer en organisasjon, ikke avdelinger. Der sliter vi, mener jeg. Tidligere var det likningskontoret, skattefogden, fylkesskattekontoret, hvor man nå skal være én enhet som skal samarbeide. Det en avdeling gjør har stor innvirkning på en annen avdeling, kanskje negativt. Vi jobber med innkreving av moms, folk som skylder penger. Så har vi en kontrollenhet som går gjennom regnskap og sjekker bedrifter. Hvis da kontrollenheten da finner ut at det er unndragelser, så går de inn og fastsetter moms og straffegebyr etc. som vi på innkreving da må ta oss av. Nå vi da skal kreve inn pengene, kan det da vise seg at selskapet er gått konkurs. Poenget er at noe som er positivt for en avdeling kan være negativt for en annen avdeling. Dette er et paradoks i forhold til den helhetstankegangen som ligger bak verdiene. Hvordan skal man klare å

samarbeide mellom avdelingene. Jeg tror ikke hele organisasjonen klarer å se disse problemstillingene. Hva hjelper det at de fastsetter så mye, hvis vi ikke får det inn. Denne verdikjeden er viktig å se på”.

Her viser informanten at det er vanskelig å få til en helhetstankegang når de ulike avdelingene til dels utfører oppgaver som ikke er lett å se i sammenheng. Hvis vi relaterer dette til verdien imøtekommende kan det tenkes at disse motstridende interessene kan forklare hvorfor denne verdien har blitt fratrukket. Det er viktig å forbedre samhandlingen internt mellom de ulike avdelingene. Dette er et godt poeng i forhold til verdien imøtekommende. Informanten trekker frem at imøtekommende er viktig for å forbedre samhandlingen internt i Skatt Nord. Informanten viser til at verdien utfordrer de ansatte til å reflektere over egen atferd. Informanten viser til at Skatteetaten har tidligere hatt en nokså lukket miljø, hvor det var lett ” å gjemme seg bak regelverk”. Denne verdien har ført til økt fokus på å hjelpe hverandre og at det blir en økt bevisstgjøring og ansvarsfølelse. For det tredje, kan oversettelser iblant være motivert av mer uttalte hensyn til å oppnå symbolske og/ eller statusmessige virkninger. Ikke alle oversettelser er bevisste og tilsiktede. I mange tilfeller oversettes ideer mer ubevisst, i den forstand at de omformes i det de blir overført, uten at det kan føres tilbake til bevisste handlinger fra aktørers side (Røvik 2007). Det kan tenkes at de ansatte i Skatt Nord ubevisst er preget av avdelingens interne fokus. De jobber opp mot skatteoppkreverne og har i så måte ikke mye kundekontakt, som kan føre til fratrekking. Ut fra det materialet jeg har samlet inn er det vanskelig å avgjøre hvor bevisst de ansatte i Skatt Nord er denne prosessen.

5.7 Fratrekking i Skatt Nord

Ved å ta utgangspunkt i de spesifikke oversettelses- og omformingsreglene har jeg vist hva som skjer med innholdet i verdien imøtekommende når den er oversatt i Skatt Nord. På bakgrunn av informantenes forståelse og bruk av verdien kan oversettelsen beskrives som fratrekking. I Skatt Nords tilfelle innebærer fratrekking at man har valgt å ”overse” eller utelate noen elementer ved verdien. Gjennom drøftelsen har jeg vist at verdien imøtekommende har fått et internt fokus hos ansatte i Skatt Nord. Informantene knyttet verdien opp mot relasjonsbygging internt mellom de ulike avdelingene og mellom hverandre, og mente at det var viktig å skape en kultur hvor det var lett for de ansatte å kontakte hverandre. Verdien er ifølge strategidokumentet myntet på skatteyttere og andre samarbeidspartnere. Dette betyr at verdien i utgangspunktet hadde en ekstern betydning og funksjon. Gjennom oversettelsen har verdiens eksterne betydning blitt tonet ned ved innkrevingsavdelingen, til fordel for en mer intern relasjonsverdi. Internt ved avdelingen ses

imøtekommende i sammenheng med leder- og utviklingssamtalene. Disse samtalene retter seg mot medarbeiderutvikling. Det skal skapes forventninger til hvilken atferd man skal ha i arbeidet. Det faktum at innkrevingsavdelingen jobber mye ut mot skatteoppkreverne og ikke publikum, vil nok ha betydning for hvorfor informantene ser på imøtekommende som en intern verdi, i forhold til relasjonsbygging og atferd.

Flere av informantene er også klar over at det er viktig for etaten å ha tillitt blant brukerne, men de fleste ser på verdien imøtekommende som en internt rettet verdi. En mulig årsak kan være at oversetterne ubevisst kan være preget av den konteksten vedkommende kommer fra (for eksempel den organisasjonen ideen skal overføres til). Dermed vil det uten at det nødvendigvis er tilsiktet, utvikles en versjon av det som søkes overført, som preges av denne konteksten. Samtidig viser veiledningen til leder- og medarbeidersamtalene at hovedformålet er å gi tydelig og gode tilbakemeldinger til ledere og medarbeidere og på den måten bidra til videreutvikling av alle ansatte. Innbakt i dette ligger også prestasjonsvurderinger. Dette kan indikere at verdien imøtekommende, gjennom leder- og utviklingssamtalene, er et verktøy for å øke Skatt Nords måloppnåelse og effektivitet. I Skatt Nords tilfelle kan fratrekkingen være basert i en rasjonell tankegang (Røvik 2007). Samtidig har jeg vist at oversettelse i mange tilfeller foregår mer ubevisst, i den forstand at verdien omformes når de blir overført, uten at det kan føres tilbake til noen aktørers vilje og hensikter (Røvik 2007). Ikke alle oversettelser er bevisste og tilsiktede (Røvik 2007). Det kan tenkes at de ansatte i Skatt Nord ubevisst er preget av avdelingens interne fokus. Dette kan bidra til at de ansatte ved Skatt Nord ubevisst oversetter verdier slik de har gjort. Hvor bevisst de ansatte i Skatt Nord er denne prosessen er vanskelig for meg å avgjøre. Derfor kan jeg ikke gi en entydig konklusjon i forhold til hvilken type fratrekking som har skjedd.

5.8 Toppstyrt prosess i regi av Skattedirektoratet

Gjennom intervjuene ble det klart for meg at prosessen med å gjøre de ansatte kjent med verdiene har foregått i en toppstyrt prosess (Kvåle og Wæraas 2006). Avdelingsdirektøren fortalte at det er Skattedirektoratet som har stått i spissen utarbeidelsen og prosessene i forhold til verdiens tilblivelse. Direktoratet har lagt føringer for prosessen og utarbeidet verdiene og strategiene. Regionledelsen ved Skatt Nord har vært på samlinger og konferanser hvor verdiene har vært et tema. For Skatt Nords vedkommende betyr dette at de må forholde seg til de beslutningene som Skattedirektoratet har utarbeidet og den politiske ledelsen i Finansdepartementet skal vedta og være ansvarlig for. Hatch og Schultz (2003) argumenterer

for at det er viktig at organisasjoner vet hvor de befinner seg, før den definerer hvor den vil. I den ytterste konsekvens kan det føre til at identitetsstyringen tar overhånd og ender opp i selvforføring og selvsentring, og at fokuset blir på en ønsket identitet. Fokuset på verdigrunnlaget kan få en verdi i seg selv og ledelsen kan bli mer opptatt av hvordan identiteten er og bør være, enn å faktisk se identiteten i sammenheng med organisasjonenes samfunnsoppdrag. Deler av Skatteetatens verdigrunnlag kan bære preg av en ønsket identitet. Dette gir særlig utslag i verdien nytenkende. Nytenkende passer ikke til det mandatet organisasjonen har som tilsynsmyndighet. Som jeg har vist, har oversettelsen av verdien i Skatt Nord i stor grad ikke ført til at de ansatte tenker annerledes eller bruker andre verktøy i arbeidsutførelsen, slik verdien forespeiler. Hvilken sammenheng det er mellom denne toppstyrte prosessen og verdienes oversettelse i Skatt Nord er ikke lett å si, og om det har innvirkning på hvorfor verdigrunnlaget ikke stemmer helt overens med etatens samfunnsoppdrag. Fordelen med en slik toppstyrt prosess er at verdigrunnlaget blir definert raskt og kan få et klart og konsistent innhold. Hvis man heller hadde tatt utgangspunkt i en bottom-up tilnærming, ville man hatt muligheten til å bygge på oppfatningene til Skatteetatens medlemmer. Det kan bidra til at identitetsdefinisjonen blir mer realitetsnær.

5.9 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg besvart den andre delen av problemstillingen. Med utgangspunkt i de spesifikke oversettelses- og omformingsreglene har jeg drøftet hva som kjennetegnet oversettelsen av Skatteetatens overordnede verdigrunnlag i Skatt Nord. Adoptering og oversetting kan ofte foregå ukoordinert, gjerne i ulike tidsperioder og av ulike aktører. Som drøftelsen har vist er det ulik grad av implementering av de forskjellige verdiene. Skatt Nord er en stor og komplisert etat som består av et mangfold av organisasjonsoppskrifter, komponenter og reformer. Dette vil påvirke oversettelsen.

Ved å ta utgangspunkt i de spesifikke oversettelses- og omformingsreglene har jeg vist at oversettelsen av verdien profesjonell kan betegnes som kopiering. Dette betyr at det er ingen eller svak omforming av verdien. Ifølge informantene blir profesjonalitet sett i nær sammenheng med faglig kompetanse. Gjennom etter- og videreutdanning får de ansatte faglig fornyelse på sitt fagfelt. Derfor har profesjonalitet blitt oversatt til kompetansefremmende tiltak ved avdelingen. Det blir fremhevet at man må ha den rette faglige kompetansen, både i møte med brukerne og internt i samhandlingen mellom hverandre. Jeg har vist at både

medarbeiderne og lederne er faglig dedikerte og inntrykket mitt er at de ansatte har en sterk faglig tilhørighet og ønsker å være samfunnsnyttig.

Oversettelsen av verdien nytenkende kan beskrives som uintendert fratrekking. I Skatt Nord har man valgt å ”overse” eller utelate noen elementer ved verdien. Uintendert fratrekking viser til de oversettelsene som ikke er bevisst styrt og tilsiktede. Jeg har vist at verdien har fått en språklig forankring gjennom prosjektet Kontinuerlig Forbedring. Ved hjelp av Virusteoriens resonnementer rundt organisatoriske forsvarsverk og immunitet har jeg vist at denne verdien på nåværende tidspunkt kun har fått språksmitte, men at den ikke har blitt forankret i nye måter å løse arbeidet på. Den ”smitten” som verdien nytenkende har ført til i Skatt Nord kan ses på som en form for adhesjon, altså språksmitte, men ikke inntregning (adsorpsjon) (Røvik 2007). Dette kan best beskrive verdiens status ved Skatt Nord på nåværende tidspunkt. Ved å trekke inn Virusteoriens resonnementer, har jeg på en mer presis måte kunne beskrive hva verdien har gjort med Skatt Nord. Om denne frakoplingen er midlertidig eller permanent vil være interessant å undersøke videre etter prosjektet Kontinuerlig Forbedring er gjennomført.

Til slutt har jeg vist at verdien imøtekommende er knyttet opp mot atferds- og kulturbygging mellom de ansatte i Skatt Nord. Ifølge strategidokumentet er denne verdien myntet på samarbeidspartnere og skatteyttere. Det betyr at verdien i utgangspunktet er forespeilet en ekstern betydning. Jeg har vist at gjennom oversettelsen har informantene i Skatt Nord relatert verdien til relasjons- og atferdsforventninger. Derfor velger jeg å konkludere med at verdien er fratrukket. Jeg har vist at det kan være både rasjonelle og uintenderte årsaker til at denne verdien er fratrukket og kan ikke gi et entydig svar på hvilke årsaker som er gjeldende.

6. Sammenfatning og videre forskning

I dette kapitlet vil jeg oppsummerer studiens viktigste funn. Jeg har undersøkt hvordan Skatteetatens verdier reflekterer deres identitet som organisasjon og deres samfunnsoppdrag. De generelle verdiene, *profesjonell*, *imøtekommende* og *nytenkende* kan betegnes som identitetsuttrykk. Gjennom disse formidler Skatteetaten noe om hvem den er som organisasjon og hva den står for. Med utgangspunkt i etatens samfunnsoppdrag formulerte jeg en problemstilling som var todelt. I tråd med den, drøftet jeg for det første hvilken type verdier Skatteetatens verdier kan beskrives som, samt om disse verdiene passer til etatens samfunnsoppdrag. For det andre, og da med utgangspunkt i oversettingsteorien og de konkrete oversettelsesreglene, drøftet jeg om og hvordan verdiene er oversatt i Skatt Nord og hva oversettelsene kjennetegnes av. I tillegg til å oppsummere studiens viktigste funn, vil jeg avslutningsvis antyde viktigheten av kvalitative studier og translatørkompetanse i fremtiden i undersøkelser av organisasjonsidentitet og omdømmehåndtering. Videre vil jeg løfte frem noen synspunkter knyttet til verdibruk i offentlig sektor og peke på mulige fremtidige forskningsområder.

6.1 Studiens viktigste funn

På bakgrunn av Kernaghans (2003) verdikategorier valgte jeg å betegne verdiene profesjonell og nytenkende som *profesjonelle* verdier. Slike verdier er nært knyttet til kunnskap, kompetanse og ferdigheter. For at Skatteetaten skal kunne sikre inntekter for å finansiere fellesskapet, må organisasjonen kunne forvalte et komplisert regelverk, hvor faglig kompetanse vil være uunnværlig. Dette må også ses i sammenheng med prinsippene rettssikkerhet og likebehandling. Ved å være faglig kompetent kan Skatteetaten ivareta disse prinsippene og dermed opprettholde og styrke legitimiteten til skattesystemet. På bakgrunn av dette valgte jeg å konkludere at verdien profesjonell passer til Skatteetatens samfunnsoppdrag.

I forhold til del to av problemstillingen valgte jeg å betegne oversettingen av verdien profesjonell som kopiering. Jeg hadde også en antakelse om at denne verdien kunne være lett å gi en lokal mening i Skatt Nord, siden verdien er nøytral i forhold til samfunnsoppdraget. Denne antakelsen ble bekreftet av informantene. Skatt Nord synes å være opptatt av kompetanseheving, som er nært knyttet til profesjonalitet. På dette området har Skatt Nord gjort en rekke tiltak og lagt et godt grunnlag for videre arbeid. Tiltak som etter- og videreutdanning og kursing legger forholdene til rette for profesjonalitet. Informantene forsterker dette inntrykket når de sier at "*Vi har denne verdien i ryggmargen*". Flere uttrykte

at de hadde optrådt profesjonelt uansett om verdien ikke var eksplisitt forankret og nedskrevet. Dette styrker bildet om at verdien er godt forankret i avdelingen.

Jeg valgte også å betegne verdien nytenkende som en profesjonell verdi. Verdien signaliserer at Skatteetaten ønsker å oppfylle samfunnsoppdraget på en annen måte enn tidligere. Det er denne verdien som i størst grad utfordrer og fremstår som motstridende overfor samfunnsoppdraget og den byråkratiske logikken. Alle beslutninger skal være forankret i lov- og regelverk. Da er ikke rom for kreativitet. Jeg fremhevet at det er viktig for en tilsynsorganisasjon som Skatteetaten å rettferdiggjøre og legitimere sin rett til å utøve myndighet slik at borgere og andre organisasjoner aksepterer å bli utsatt for krav fra dem og ikke forventer spesialbehandling (Kernaghan 2003). Dermed bryter verdien med prinsippene om likebehandling og rettssikkerhet som sentrale i Skatteetaten. På grunn av dette konkluderer jeg med at verdien ikke passer til Skatteetatens samfunnsoppdrag.

På bakgrunn av informantenes forståelse og bruk av verdien nytenkende valgte jeg å betrakte oversettelsen som uintendert fratrekking. Siden verdien ikke støtter opp under etatens samfunnsoppdrag antok jeg at denne verdien var vanskelig å oversette til en lokal praksis i Skatt Nord. Dette ble bekreftet av informantene. Nytenkende blir, internt ved avdelingen, sett i sammenheng med prosjektet Kontinuerlig Forbedring, som skal stimulere til å utarbeide nye arbeidsmetoder. De fleste informantene opplevde denne verdien som ”fremmed”. Verdien bryter med grunnleggende prinsipper som likebehandling og rettssikkerhet, og informantene fant det vanskelig å bruke den i sitt daglige arbeide. Verdien har fått språksmitte, og da særlig gjennom prosjektet Kontinuerlig Forbedring. Den er nedfelt i offisielle dokumenter og strategier, men har ikke ført til at man har utviklet nye arbeidsmetoder eller tolket regelverket på andre måter, slik verdien tilsier. Jeg valgte derfor å karakterisere fratrekkingen som uintendert. Skatt Nord's underdirektør påpekte at ” *Man kan gjerne ønske å gjøre ting på en annen måte, men det vil gå på bekostning av likebehandlingen. Også i forhold til regelverkstolkning er det vanskelig å legge opp til ny praksis hvis det ikke er gjort noen regelverksendringer i utgangspunktet*”. Forankring, eller mangel på sådan, synes ut fra mitt materiale som Skatt Nord's svake punkt.

Verdien imøtekommende valgte jeg å beskrive som en *vennskapsorientert* verdi. Slike verdier vektlegger egenskaper som er viktige i sosiale relasjoner og betegnes gjerne som ”myke” verdier. I drøftelsen vektla jeg at denne verdien på samme måte som nytenkende, kan være

vanskelig å oppfylle i praksis. I oppfyllelsen av samfunnsoppdraget vil norske skattemyndigheter ikke kunne imøtekomme enkeltpersoners krav siden etatens aktiviteter er basert på det motsatte, nemlig å ikke tolerere avvik fra etablerte lov- og forvaltningsregler. Skatteetaten er, i kraft av sitt samfunnsoppdrag avhengig av å basere sitt mandat og forhold til innbyggerne på objektivitet, forutsigbarhet, likebehandling og regelanvendelse. Etersom de faktiske erfaringene med Skatteetaten kan gi et annet inntrykk, kan det være vanskelig å se verdiens relevans. Som nevnt tidligere kan imøtekommende ses på som en feminin verdi, siden slike verdier fremhever et identitetsuttrykk som myk og vennlig. Dette passer ikke inn med det regelbundne og strenge systemet som Skatteetaten er pliktig å operere innenfor. Dermed velger jeg å trekke den slutningen at verdien imøtekommende ikke passer til Skatteetatens samfunnsoppdrag.

På bakgrunn av informantenes forståelse og bruk av verdien imøtekommende valgte jeg å betrakte oversettelsen som fratrekking. I strategidokumentet blir denne verdien myntet på skatteyttere og andre samarbeidspartnere. Det betyr at verdien i utgangspunktet hadde en ekstern betydning. Når jeg da går inn i Skatt Nord, har denne eksterne meningen blitt nedtonet. Avdelingsdirektøren sier at: *”Imøtekommende handler om relasjonene oss mellom og da er utviklingssamtalene viktig”*. Informantene bruker verdien i forhold til atferds- og relasjonsbygging, og det er særlig gjennom leder- og utviklingssamtaler at verdien har fått ett innhold. Flere av informantene påpekte at det var viktig for Skatteetaten å ha tillitt utad, men mente at verdien imøtekommende i størst grad var viktig for å utvikle gode samarbeidsrelasjoner og kultur mellom de ansatte. I Skatt Nords tilfelle kan jeg ikke gi en entydig konklusjon på hvilken type fratrekking som har skjedd. Jeg hadde en antakelsen om at denne verdien kunne være en utfordring å oversette i Skatt Nord. Dette stemte ikke. Informantene mente at denne verdien var lett å bruke i arbeidet, noe som henger sammen med den interne meningen informantene har lagt i verdien.

Denne studien viser at oversetting har resultert i ulik grad av oversettelse. Verdien profesjonell er kopiert som betyr at verdien ikke har endret seg i stor grad fra den betydningen verdien har i strategidokumentet. Oversettelsene til verdiene nytenkende og imøtekommende kjennetegnes av at elementer har blitt tonet ned i forhold til ”originalen” i strategidokumentet. Skatt Nord vektlegger de forskjellige elementene i verdiene i varierende grad, bevisst eller ubevisst. Dette viser også at oversettelse av verdier ikke har noen fasit, og at det dermed ikke er gitt på forhånd hva sluttresultatet vil bli. Jeg har vist at oversettelsen av verdien

profesjonell må ses i sammenheng med kompetansebygging, hvor etter- og videreutdanning er sentralt. I forhold til verdien nytenkende er det prosjektet Kontinuerlig Forbedring som vil danne rammene for verdiens innhold, mens imøtekommende må ses i sammenheng med leder- og utviklingssamtalene. Konteksten legger premissene for oversetting og styrer i stor grad hvordan oversettelsesprosessen skal forløpe.

6.2 Viktigheten av kvalitative studier

På bakgrunn av mine funn vil jeg fremheve viktigheten av kvalitative studier. Ringdal (2001) viser til at kvalitative studier ser på prosess og mening. Verdier kan ses på som symboler, og symboler er viktig for å forstå konstruksjonen av Skatt Nords organisatoriske virkelighet. Virkeligheten blir gjenspekt ved hjelp av ”noe annet”, ved hjelp av symboler og symboliseringsprosesser. Symboler har to grunnleggende sider som må ses i lys av hverandre, nemlig uttrykket og tolkningen. Symbolet, i dette tilfellet verdiene, uttrykker noe, men det er gjennom tolkningen at verdiene får mening. Et annet sentralt poeng i forhold til symbolers betydning, er at ett og samme symbol kan ha flere meninger. Det er nettopp det jeg har forsøkt å få frem gjennom min studie. Selv om Skatteetaten definerer hvordan verdiene skal forstås, har jeg vist at denne ikke nødvendigvis er i samsvar med tolkningen internt i organisasjonen. Verdier gis mening og nytt innhold når de oversettes inn i en lokal kontekst (jf, Røvik 2007). Ved å studere verdiene har jeg knyttet begrepene systematikk og innlevelse til casen (Thagaard 2006). Innlevelse er viktig for å oppnå forståelse. Ved å sette seg inn i den sosiale situasjonen til de som studeres, har jeg fått en forståelse for den konteksten verdiene skal fungere i. For å få et helhetlig inntrykk av verdigrunnlag og deres betydning, er det helt avgjørende at kvalitative studier blir gjennomført. Ved å gå i dybden på et komplekst fenomen kan man belyse at overflaten og virkeligheten ikke i alle tilfeller er slik man i utgangspunktet hadde forventet.

Ved å sette seg inn i den konkrete konteksten vil jeg som forsker få en dypere forståelse for meningsinnholdet til verdiene. Mine intervjuer gir ikke et helhetsbilde av den mening ansatte i Skatteetaten tilskriver verdiene, men de kan være med å poengtere at verdienes betydning ikke kan avgjøres uten at disse kommer til orde. På den måten blir min studie en kritikk av Wæraas sin studie. Wæraas sine funn behandler bare verdienes ytre funksjon. Verdiene blir primært presentert som abstrakte uttrykk uten innhold. Jeg har derimot lagt vekt på å få frem en dybdeforståelse. Jeg støtter meg til Flyvbjerg (2009) som sier at generell viten er ikke mer gyldig enn konkret viten. Det er nettopp dette som er karakteristisk for kvalitativ forskning. Å

få en større forståelse av virkeligheten som er basert på hvordan de som studeres opplever og forstår sin virkelighet. Jeg har vist at ved å gå inn organisasjonen får man en dybdeforståelse av hvilken betydning innholdet i verdiene får. Dette er kvalitative studiers styrke.

6.3 Verdibruk i offentlig sektor - "konformitetsfellen"

For dagens organisasjoner er det viktig å fortelle hvem de er og hva de står for, særlig gjennom bruk av verdier. Det å kunne samle sin organisatoriske identitet rundt et knippe verdier som uttrykker hva "vi som organisasjon" står for er blitt veldig vanlig. Det interessante er at organisasjoner ikke bare har det samme behovet for å presentere hvem de er og hva de står for, men også at verdigrunnlagene ikke skiller seg stort fra hverandre (Kvåle og Wæraas 2006). Blant offentlige organisasjoner er den dominerende trenden, i større grad enn tidligere, at de definerer og viser sitt verdigrunnlag utad. Ikke alle offentlige organisasjoner gjør dette, kanskje særlig tilsyns- og kontrollmyndigheter. Her finnes det også unntak. Både Skatteetaten, Mattilsynet og Økokrim har offisielle verdigrunnlag. Deres verdigrunnlag skiller seg ikke nevneverdig fra de forretningsbaserte virksomhetenes verdigrunnlag. Når dette ikke er tilfellet, illustrerer det kanskje et allment problem med det å bruke verdigrunnlag som et virkemiddel for å skille seg ut. Jevnt over er det nokså like verdigrunnlag som blir brukt.

Et eksempel kan illustrere dette. Ringnes AS er Norges største bryggeriselskap som leverer øl, brus og vann til det norske drikkemarkedet. Selskapet har formulert verdier som skal definere hva selskapet er, - og de definerer deres identitet gjennom verdiene: tydelig, engasjert og romslig. Hvis man bytter ut Ringnes verdier (tydelig, engasjert, romslig) med verdiene til Økokrim (ærlige, dyktige, engasjerte, inkluderende), vil man neppe merke den store forskjellen (Kvåle og Wæraas 2006:56). Økokrim er den sentrale enhet for etterforskning og påtale av økonomisk kriminalitet og miljøkriminalitet. Disse organisasjonene har vidt forskjellige samfunnsoppdrag. Hvis man tar utgangspunkt i verdigrunnlagene hadde det vært vanskelig å skille hvilke verdier som tilhørte hvilke organisasjoner. En titt på andre verdigrunnlag viser at Skatteetaten ikke er alene om å bruke nytenkende i sitt verdigrunnlag. Posten Norge AS, Telenor og Helse Øst, organisasjoner med helt forskjellige brukergrupper og samfunnsoppdrag, - har alle nyskapende i sitt verdigrunnlag (Kvåle og Wæraas 2006:56).

Identitetsuttrykkene til offentlige organisasjoner blir mer og mer like. Dette fører til at flere og flere organisasjoner synes å gå i den såkalte "konformitetsfellen" (Antorini og Schultz 2005). Til tross for at organisasjoner har en ambisjon om å presentere sin identitet som unik

og differensiert, ender man opp med å gjøre det motsatte. Det kan ses ut som resonnementene innen nyinstitusjonell teori om at organisasjoner blir mer og mer like fortsatt har stor relevans i forhold til verdibruk i offentlig sektor. Mange av samtidens organisasjonsideer utløses nettopp ved at organisasjoner sammenlikner seg med, og forsøker å bygge om og tilpasse sin virksomhet i lys av de til enhver tid rådende forestillinger om hvordan moderne organisasjoner bør se ut, og hvilke verdier de burde identifisere seg med, her verdier. Dermed trer et paradoks frem. Organisasjonene bruker mye tid på å formulere verdigrunnlag for å fange det ”unike” med seg selv, men dette fører ofte til at organisasjoner blir mer og mer lik hverandre.

Antorini og Schultz (2005) har også tro på at konformitetsfellen hindrer organisasjonen å uttrykke hvem de er. Dette er også et poeng jeg trekker frem i forhold til den første delen av problemstillingen. Skatteetatens verdigrunnlag stemmer ikke helt med dens samfunnsoppdrag. Oversetting og lokal tilpasning av verdiene kan imidlertid ses på som en måte å unngå konformitetsfellen, samtidig som verdier, som i utgangspunktet ikke passer helt til samfunnsoppdraget, slipes til. Ved å gi verdier et innhold som passer til den konteksten de skal virke i, kan verdier som i utgangspunktet ikke støtter opp under organisasjoners samfunnsoppdrag få et innhold som likevel gir mening og skaper gode praksiser som ikke strider imot samfunnsoppdraget.

6.4 Translatørkompetanse i fremtiden

Det er ingen tegn til at det vil bli færre organisasjoner som bedriver en eller annen form for omdømmehåndtering i fremtiden. Det er heller ingenting som tyder på at oppskriftene generelt vil bli færre. Dermed vil fremtidens organisasjoner bli eksponert for stadig å måtte oversette oppskrifter til sin lokale kontekst. Da er translatørkompetanse helt vesentlig. Det gjøres også mange forsøk på å overføre kunnskap og ideer mellom organisasjoner. De lykkes i varierende grad. I følge Røvik (2007) er det mye som tyder på at distribusjonen av translatørkompetanse, og dermed evnen til å lage gode oversettelser av praksiser og ideer, er en kritisk faktor som kan bidra til å forklare suksesser så vel som fiaskoer. “Dårlig” oversettelsesarbeid kan til dels handle om mangler ved måten man gjennomfører dekontekstualisering av praksiser på. Dette kan være tilfeller hvor man ikke fanger opp og får med seg vesentlige forutsetninger for at praksisen har fungert bra i den konteksten man prøver å overføre den fra. Dårlig oversettelsesarbeid kan også komme av mangler ved implementeringen. Det kan for eksempel være knyttet til introduseringen av en oppskrift i en

bestemt organisasjon (kontekstualisering). Mangelfullt oversettelsesarbeid og svak kontekstualisering kan kanskje i enda større grad skyldes at oversetteren anvender oversettingsreglene på en uheldig måte. Røvik (2007) påpeker videre at translatørkompetanse er en oversett og underkjent kunnskap. Ved å trekke paralleller til oversettelse av språk, er det lange tradisjoner til at oversetteren blir holdt i bakgrunnen. På samme måte som Skatteetaten, vil jeg også tro at andre organisasjoner ønsker å bli oppfattet som innovative og tidsriktige. Ved å sette fokus på oversettelsesprosessen og viktigheten av å tilpasse praksiser til sin lokale kontekst håper jeg denne studien har bidratt til å øke bevisstheten omkring bruk av verdier og viktigheten av å tilpasse de til ens lokale kontekst.

6.5 Videre forskning

En interessant problemstilling for videre forskning er spørsmålet om det kan oppstå konformitet ved at ”alle” utformer verdigrunnlag og tar i bruk mye av de samme verdiene (Antorini og Schultz 2006). Ved ukritisk å følge motene, vil man kunne gå i konformitetsfellen. Denne faren er kanskje ekstra stor for tilsynsmyndigheter og offentlig organisasjoner som i utgangspunktet har noenlunde like strukturer og et lovpålagt eksistensgrunnlag og et gitt mandat.

Som nevnt tidligere er det ikke forsket mye på verdigrunnlag i Norge. Derfor vil det være relevant å gå nærmere inn på verdibruken i Norge. Hvilke type verdier er det som blir brukt? Hvor kommer verdiene fra og hva er deres intensjon? Det kunne vært interessant å undersøke hvem som bidrar i utviklingen av organisasjoners verdigrunnlag. Er det eksterne konsulentselskaper involvert eller er verdigrunnlagene et produkt av organisasjonene selv? Videre kunne det vært interessant å forske på verdibruk i offentlig kontra privat sektor. Er det de samme verdiene som blir brukt? I tillegg kunne man gjort en kvantitativ studie hvor man kunne tatt utgangspunktet i mange verdigrunnlag. Interessante forskningsspørsmål kunne vært hvorfor det er et fokus på enkelte verdier. Svarere på disse spørsmålene kan bidra til en forståelse om bruken av visse type verdier er ment for å løse et spesielt problem, for eksempel en svekket legitimitet, eller om det handler om å følge en managementtrend (Wæraas 2010a). Forskning kan også kartlegge i hvilken grad verdigrunnlag faktisk blir implementert i praksisfeltet, eller om de kun er ”window- dressing” og frakoplet fra praksisfeltet. Jeg velger å avslutte denne studien med dette sitatet fordi det illustrerer godt kompleksiteten i identitetsbegrepet:

”Identitet er et selvbilde som også rommer bildet av andre og det bildet man oppfatter at andre har av en selv” (Kvåle og Wæraas 2006:15).

Litteratur

Andersen, B., Gjerde., R., Magnussen, A.M. og Olsen, J.P. (1990): Domstolene som institusjoner: Reformforslag, verdier og situasjonsoppfatninger: Rapport fra et forprosjekt. Los-senter notat; 90/21. Bergen: LOS-senteret.

Antorini, Y. M. og M. Schultz. (2005): "Corporate branding and the conformity trap," in Schultz, M., Y. M. Antorini og F.F. Csaba (eds.): *Corporate branding. Purpose/people/processes*. København: Corporate Business School Press, pp. 57-78. (21 sider).

Antorini, Y. M. og M. Schultz. (2005): Principles for the Second Wave of Corporate Branding, i Schultz .M, Antorini, Y.M. & Csaba, F.F.(red.): *Corporate branding. Purpose/people/processes*. København: Copenhagen Business School Press.

Alvesson, M. (1990). Organization: From substance to image. *Organisation Studies* 11:373-394.

Aberbach, J. og Christensen, T. (2007): The challenges of modernizing tax administration. Putting customers first in coercive public organizations. "*Public policy and administration*". 22:155-182. SAGE Publications.

Byrkjeflot, H. (2010): "Omdømmeoppskriften – drivkrefter, kritikk og paradokser", i *Scandinavian Journal of Public Administration* 12(1/2): 3-25.

Byrkjeflot, H, og Angell, S.I (2007): Dressing up hospitals as enterprises? The expansion and managerialization of communication in Norwegian hospitals. In P. Kjær og T. Slaatta (Eds.), *The media-embedded firm*. København, Denmark: Copenhagen Business Press.

Brunsson, N. (1989): *Organization of hypocrisy: Talk, Desision and Action in Organizations*. Abstrakt forlag/Liber/Copenhagen Buissness School Press.

Brunsson, N. & Sahlin – Andersson, K. (2000): Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform, *Organization Studies*, 21 (4), 721-746.

Bordum, H. og Hansen, J.H.(2005): *Strategisk ledelseskommunikasjon – erhvervslivets ledelse med visjoner, missioner og verdier*. København: Jurist- og Økonomforbund.

Byrkjeflot, Haldor. (2011): ” Et kritisk blikk på omdømmeblikket”, i Wæraas, A., Byrkjeflot, H og Angell, S.I, red. *Substans og fremtreden. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget: 51-69.

Brønn, P.S. og Ihlen, Ø. (2009): *Åpen eller innadvent – omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Christensen, T., P. Lægneid, P. G. Roness og K. A. Røvik (2004): *Organisasjonsteori for offentlig sektor: Instrument, kultur, myte*. Universitetsforlaget. 2 opplag Oslo.

Christensen, L.T. og G. Cheney (2000): Self-Absorption and Self-Seduction in the Corporate Identity Game, i Schultz, M., M. J.Hatch og M.H.Larsen (red.): *The expressive organization*. Oxford: Oxford University Press.

Czarniawska, B. (1997): *Narrating the organization: dramas of institutional identity*. Chicago: University of Chicago Press.

Czarniawska, B. (2007): Complex Organizations Still Complex. *International Public Management Journal*, 10:2, 137-151.

Czarniawska, B. og B. Joergens (1996): ”Travel of ideas”. I B. Czarniawska og G. Sevón (red.) *Translating Organizational Change*, 13-48. Berlin: Walter de Gruyter.

DiMaggio, J.P og W. W Powell (1983): The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*. Vol 48, 147-160.

Flyvbjerg, Bent (2009): *Samfundsvidenskab som virker*. København. Akademisk Forlag.

Godsell, C.T.(1989): Balancing competing values. In J.Perry (ed.), *Handbook of public administration* (pp. 574-584). New York, NY: Jossey-Bass.

- Jacobsen, K.D. (1960): Lojalitet, nøytralitet og faglig uavhengighet i sentralad-
ministrasjonen, i *Tidsskrift for samfunnsforskning*, (1) 231–248
- Jacobsen, D.I., J.Thorsvik (2007): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget
Vigmostad & Bjørke AS, 3.utgave.
- Fombrun, C.J. og C.B.M Van Riel (2004): *Fame and Fortune. How successful Companies
Build Winning Reputations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- González, B., Lopez, A. og García, R. (2008): Supreme Audit Institutions and their
communication strategies. *International Review of Administrative Sciences*, 74, 435-461.
- Jørgensen, T.B. og B. Bozeman (2007): Public values: An inventory. *Administration &
Society*. 39(3), 354-381.
- Kernaghan, K. (2000): The post- Bureaucratic Organization and Public Service Values 1.
International Review of Administrative Sciences 66:91.
- Kernaghan, K. (2003): Integrating values into public service: The values statement as
centerpiece. *Public Administration Review* 63(6):711-719.
- Kunde, Jersper. (2002): *Unik nå... eller aldri: i den nye verdiøkonomien driver brandet
virksomheten*. Lysaker: Hegnar Media.
- Kvale, S. (2009): *Det kvalitative forskningsintervju*. 2.utgave. Oslo. Gyldendal Norsk Forlag
AS.
- Kvåle, G. og A. Wæraas (2006): *Organisasjon og identitet*. Oslo: Det norske samlaget.
- Luoma- Aho, V. (2007): Neutral Reputation and Public Sector Organizations. *Corporate
Reputation Review*, Vol 10, No.2.

Moldenæs, Turid. (2012): ” Visjonsarbeid i domstolene – mellom flere identiteter”, i Wæraas, A., Byrkjeflot, H og Angell, S.I, red. *Substans og fremtreden. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget: 162-177.

March, J.G., og J.P Olsen (1989): *Rediscovering institutions: the organizational basis of politics*. New York, Free Press.

Meyer, J.M. og B. Rowan (1977): Institutionalized Organizations – Formal- Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology* 83 (2): 340-363.

Mackey, R.A., og O’Brian, B.A.(1995): *Lasting marriages: Men and women growing together*. Westport, CT:praeger.

Nida, E. (1964): *Toward a science of translating: with special reference to principle and procedures involved in Bible translating*. Leiden: Brill.

Olsen, J.P.(1993): Et statsvitenskapelig perspektiv på offentlig sektor, i J.P Olsen (red.). *Organisering av offentlig sektor*, 17-42. Oslo:TANO.

Nonaka, I. Og H. Takeuchi (1995): *The Knowledge- creating Company: How Japanese Companies create Dynamics of Innovation*. New York/Oxford: Oxford University Press.

Parsons, T. (1956): Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations-I. *Administrative Science Quarterly* 1(1):63-84.

Rokeach, M. (1973): *The nature values*. New York, NY:Free Press.

Ringdal, K. (2001): *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 1.utgave, 2. Opplag. Bergen: Fagbokforlaget.

Ragin, C. C. (1994): *Constructing Social Research*. California: Pine Forge Press.

Rutger, M. R (2008): Sorting out public values? On the contingency of value classification in public administration. *Administrative Theory and Praxis* 30(1):92-113.

Røvik, K.A. (1992): *Den "syke" stat: myter og moter i omstillingsarbeidet*. Oslo: Universitetsforlaget.

Røvik, K.A.(1996): Deinstitutionalization and the logic of fashion, 139-172, i B. Czarniawska og G. Sevón (red.). *Translating Organizational Change*, Berlin-New York: Walter de Gruyter.

Røvik, K.A. (1998): *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskifte*. Bergen: Fagbokforlaget.

Røvik, K.A. (2007): *Trender og translasjoner. Ideer som former den 21. Århundredes organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Røvik, Kjell Arne. (2012): "Analyse av kommunikatorens innmarsj i offentlig sektor", i Wæraas, Arild, Haldor Byrkjeflot og Svein Ivar Angell, red. *Substans og fremtreden. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget:71-83.

Sahlin-Anderson, K.(1996): Imitating by Editing Success: The Construction of organizational Fields, i B.Czarniawska og G. Sevón, (red.). *Translating Organizational Change*, 69-92. Berlin: Walter de Gruyter.

Selznick, P. (1957): *Leadership in administration: A sociological interpretation*. New York, NY:Harper & Row.

Seldon, S.C., Brewer, G.A., og Brudney, J.L.(1999): Reconciling competing values in public administration – Understanding the administrative role concept. *Administration & Society*, 31, 171-204.

Silverman, D. (2006): *Interpreting qualitative data*. Third edition. London. SAGE Publications Ltd.

Schultz, D.E og P.J. Kitchen (2003): Managing the Changes in Corporate Branding and Communication: Closing and Re- opening the Corporate Umbrella. *Corporate Reputation Review*; Winter 2004; 6,4; ABI/INFORM Global.

Thagaard, T. (2006): *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. 2.utgave, 2.opplag. Bergen: Fagbokforlaget.

Thacher, D. og Rein, M. (2004): Managing value conflict in public sector. *Governance – An International Journal of Policy and Administration*, 17, 457-486.

Van Gestel, N., Koppenjan, J., Schrijver, I., van de Ven, A., og Veeneman, W.(2008): Managing public values in public-private networks: A comparative study of innovative public infrastructure projects. *Public Money & Management*, 28, 139-145.

Van Wart, M. (1998): *Changing public sector values*. New York, NY: Garland.

Van der Wal, Z., de Graaf, G.og Lasthuizen, K (2008): What's valued most? Similarities and differences between the organizational values of the public and private sector. *Public Administration*, 86, 456-482.

Van der Wal, Z., og Huberts, L. (2008): Value solidarity in government and business – Results of an empirical study on public and private sector organizational values. *American Review of Public Administration*, 38, 264-285.

Wadel, C. (1991): *Feltarbeid i egen kultur. En innføring i kvalitativt orientert samfunnsforskning*. Flekkefjord: Seek A/S.

Waldron, V. R. og D.L. Kelly (2008): *Communicating Forgiveness*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Westney, D.E. (1987): *Imitation and innovation: The transfer of Western organizational patterns to Meiji Japan*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Weber, M (1991): *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. London: Harper Collins.

Wæraas, A. (2005): Merkevarebygging av offentlig virksomheter: utfordringer og muligheter". *Magma*, årgang 8/3.

Wæraas, A. (2008): Can public sector organizations be coherent corporate brands? *Marketing Theory*; 8: 205. Sage Journals Online and HighWire Press Platforms.

Wæraas, A. (2010a): Communication Identity: The Use of Core Value Statements in Regulative Institutions. "*Administration & Society*". XX(X) 1-24. SAGE Publications.

Wæraas, A. (2010b): Vennlighet eller myndighet? – Når staten velger verdigrunnlag. "*idunn.no – tidsskrifter på nett/ Nytt Norsk Tidsskrift*". Nr.01-02.

Wæraas, Arild. (2012): " Alt som min etat: transparenstrenden i offentlig sektor", i Wæraas, A., Byrkjeflot, H og Angell, S.I, red. *Substans og fremtreden. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget: 101-114.

Wæraas, A., Byrkjeflot, H og Angell, S.I. (2011): *Substans og framtreden – omdømmehåndtering i offentlig sektor*, Oslo: Universitetsforlaget.

Offentlige publikasjoner, rapporter og annet

Byrkjeflot, H. (2008): Ledelse i politiske styrte virksomheter, forskningsstatus og problemstillinger". *Rapport til Kommunenes Sentralforbund*, 2008.

Grund, Jan. (2006): "Kunnskapsorganisasjoner- hva er ledelses- og styringsutfordringene?". *Magma. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Hentet på:
<http://www.magma.no/kunnskapsorganisasjoner-hva-er-ledelses-og-styringsutfordringene>
24.05.2012.

NOU 2003: 19: *Makt og demokrati*. Arbeids- og administrasjonsdepartementet.

NOU 2010: 5: *Aktiv deltakelse, likeverd og inkludering. Et helhetlig hjelpemiddeltilbud*. Arbeidsdepartementet.

Statens kommunikasjonspolitikk (2009): Oslo. Fornyings- og administrasjonsdepartementet.

Interne dokumenter fra Skatt Nord:

Veiledning til leder- og utviklingssamtaler: Skatteetaten 2011. (internt dokument)

Linker fra Skatteetatens nettsider:

Skatteetaten 2012a: hentet på: <http://www.skatteetaten.no/no/Artikler/2008/Slik-er-skatteetaten-organisert/> 14.04.2012

Skatteetaten 2012b: hentet på: <http://www.skatteetaten.no/no/jobb/Om-oss/> 10.05.2012.

Skatteetaten 2012c: hentet på:
<http://uit.no/Content/240933/Lucie%20Aunan%20Skatteetaten.pdf> 20.05.2012

Strategidokument 2010. hentet på <http://www.skatteetaten.no/no/Brosjyrer-og-boker/Strategier-2010-2015/> 10.10.2011

Årsrapport 2009. Hentet på: <http://www.skatteetaten.no/Upload/aarsrapport-2009-bokm.pdf>
17.05.2012



**Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning
Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging**

Informert samtykkeerklæring

Dette er en studie i forbindelse med Stine Victoria Krag sitt masterprosjekt i organisasjons- og ledelsesvitenskap ved HSL fakultetet, Universitetet i Tromsø. Studiets mål er, gjennom intervjuer og dokumentanalyse, å finne svar på ”Hvilke type verdier er Skatteetatens verdier og er de tilpasset deres særegne samfunnsoppdrag? Er verdiene oversatt og gitt en lokal mening blant de ansatte ved Skatt Nord, og hva kjennetegner oversettingsprosessen?

Informanten i intervjuet vil bli spurt om sin kjennskap til verdiene, hvilken betydning informanten mener verdiene har i deres arbeidshverdag, og i hvor stor grad informanten mener at verdiene er tilpasset og gitt en lokal mening, og hvordan denne prosessen har foregått. Hvis det er i orden for informanten vil intervjuet bli tatt opp på diktafon. Datainnsamlingene vil bli oppbevart i et låst skap som kun forskeren har tilgang til. All data vil bli slettet når studiet er avsluttet. Deltakelse i studiet er frivillig og informanten kan til enhver tid trekke seg, uten å måtte gi informasjon om hvorfor. Informasjonen en bidrar med i dette studiet vil ikke bli bruk dersom en velger å trekke seg fra undersøkelsen.

Informantens navn vil ikke på noe tidspunkt komme frem i oppgaven, men indirekte identifisering i form av tittel, yrkestilhørighet eller engasjement vil kunne bli brukt. Om det blir aktuelt kan også forskeren kontakte informanten for oppfølgingsspørsmål i etterkant. Informanten vil, om ønskelig, kunne få tilsendt eksemplar av den ferdigstilte oppgaven som takk for deltakelsen. Masteroppgaven skal være klar til innlevering 01.06.2012, og informanten vil ha mulighet til å trekke seg fra undersøkelsen frem til denne datoen.

Dette prosjektet er meldt til personvernombudet for forskning, Norsk Samfunnsvitenskaplig Datatjeneste (NSD), for godkjenning. Forskeren er underlagt taushetsplikt og sensitive data vil bli behandlet konfidensielt. Dersom det skulle oppstå ytterligere spørsmål i forhold til studiet kan informanten kontakte forskerens veileder, professor Turid Moldenæs, turid.moldenes@uit.no, eller 776 44 679.

Jeg bekrefter å ha mottatt skriftlig og muntlig informasjon om studiet til Stine Victoria Krag og er på bakgrunn av dette villig til å delta i hennes studie. Jeg bekrefter også å ha mottatt en kopi av denne samtykkeerklæringen.

—

Sted og dato

Deltakerens underskrift

Forskeren

INTERVJUGUIDE FOR MEDARBEIDERNE

- Hva er din stilling i organisasjonen?
- Hvor lenge har du jobbet i organisasjonen?
- Hva består arbeidet ditt av?

TEMA 1

Verdier og strategier som verktøy

- 1) Kjenner du til Skatteetatens verdier og tenkningen bak dem?
- 2) Har du vært med på å implementere verdiene/ strategiene og eventuelt på hvilken måte?
- 3) Har verdiene noen betydning for deg i ditt daglige arbeidet og eventuelt på hvilken måte?

TEMA 2

Hvordan verdiene tolkes og anvendes

- 1) På hvilken måte har verdiene har verdiene materialisert seg (brukes) i Skatt Nord?
- 2) Av alle forhold som har betydning for deg i deg daglige arbeidet, hvor mye betyr verdiene og hvorfor?
- 3) Verdiene er nedfelt i styringsdokumenter- hva vil du si er de mest tydelige konsekvensene av det?
- 4) Hvis dere ikke hadde hatt verdier - hva ville da konsekvensene ha blitt tror du?
- 5) Er det gjort tiltak i organisasjonen for å få verdiene til å passe inn i en lokal kontekst (arbeidet i skatt nord), og hvordan er det eventuelt gjort?
- 6) Hva mener du om verdienes "status" etter x antall års virke i skatteetaten?

TEMA 3

Hvilken betydning har verdiene for arbeidssituasjonen din

- 1) Kan du si litt om din rolle som i organisasjonen, og hvordan verdiene påvirker den?
- 2) Hvordan har dine overordnede gått frem for å gjøre verdiene kjent og forstått for deg og dine?
- 3) Hva konkret har du gjort for å implementere verdiene og hvilke ressurser har du eventuelt hatt til rådighet?
- 4) Hvordan har dette arbeidet blitt tatt imot/ møtt blant dine medarbeidere; positivt/negativt, motstand/ entusiasme – hva tror du det eventuelt skyldes?

TEMA 4

Mulige interessenmotsetninger som følge av verdiene

- 1) Opplever du at verdiene oppfattes eller tolkes forskjellig i skatteetaten avhengig av arbeidsområde, evt. profesjon?
- 2) Ser du mulige konflikter som verdiene kan frembringe i forhold til andre oppgaver i skatteetaten?
- 3) Til slutt; er det noe vi ikke har snakket om som angår verdiene og arbeidet med dem, men som du gjerne vil si noe om?

INTERVJUGUIDE FOR LEDERE/ ENHETSLEDERE

- Hva slags utdannelse har du?
- Hvor lenge har du vært ansatt?
- Hva består arbeidet ditt av?

TEMA 1

Verdier og strategier som verktøy

- 1) Kjenner du til Skatteetatens verdier og tenkningen bak dem?
- 2) Har du vært med på å implementere verdiene/ strategiene og eventuelt på hvilken måte?
- 3) Har verdiene noen betydning for deg i ditt daglige arbeidet og eventuelt på hvilken måte?

TEMA 2

Hvordan verdiene tolkes og anvendes

- 1) På hvilken måte har verdiene har verdiene materialisert seg (brukes) i Skatt Nord?
- 2) Av alle forhold som har betydning for deg i deg daglige arbeidet, hvor mye betyr verdiene og hvorfor?
- 3) Verdiene er nedfelt i styringsdokumenter- hva vil du si er de mest tydelige konsekvensene av det?
- 4) Hvis dere ikke hadde hatt verdier - hva ville da konsekvensene ha blitt tror du?
- 5) Er det gjort tiltak i organisasjonen for å få verdiene til å passe inn i en lokal kontekst, og hvordan er det eventuelt gjort?(knyttet til det arbeidet du utfører i skatt nord)
- 6) Hva mener du om verdienes "status" etter x antall års virke i skatteetaten?

TEMA 3

Verdiene betydning for utforming og utøvelse av lederrollen

- 1) Kan du si litt om din rolle som leder, og hvordan verdiene påvirker rollen?
- 2) Hvordan har dine overordnede gått frem for å gjøre verdiene kjent og forstått for deg og dine?
- 3) Hva konkret har du gjort for å implementere verdiene, og hvilke ressurser har du eventuelt hatt til rådighet?
- 4) Hvordan har dette arbeidet blitt tatt imot/ møtt blant dine medarbeidere; positivt/negativt, motstand/ entusiasme – hva tror du det eventuelt skyldes?

TEMA 4

Mulige interessekonflikter som følge av verdiene

- 1) Opplever du at verdiene oppfattes eller tolkes forskjellig i skatteetaten avhengig av arbeidsområde, evt. profesjon?
- 2) Ser du mulige konflikter som verdiene kan frembringe i forhold til andre oppgaver i skatteetaten?
- 3) Til slutt; er det noe vi ikke har snakket om som angår verdiene og arbeidet med dem, men som du gjerne vil si noe om?