



UiT Norges arktiske universitet

Institutt for samfunnsvitenskap

Hva kjennetegner vellykkede strategiprosesser?

En studie av en strategiprosess i et interkommunalt selskap

Ulrik Kristoffer Rytter Haakenstad | Kandidatnummer 12

Masteroppgave i organisasjon og ledelse, STV-3901, 14. mai, 2024

Forord

Denne masteravhandlingen markerer slutten på et toårig masterløp i organisasjon og ledelse ved Universitetet i Tromsø, og representerer 50 studiepoeng. Det har vært to innholdsrike og spennende år, som takket være universitetets tilrettelegging har foregått på nett fra Hamar. Det har jeg satt veldig pris på.

Først og fremst vil jeg rette en stor takk til min veileder Hilde Marie Pettersen, for hennes hjelp, veiledning og kloke ord gjennom hele prosessen. Takk også til Kjell Arne Røvik for verdifull innsikt og veiledning underveis. Jeg ønsker å rette en spesiell takk til min samboer, Andrea for hennes tålmodighet og støtte, og for å holde ut med mine utallige diskusjoner om strategi og vann- og avløpsproblematikk. Jeg har forståelse for at det ikke alltid har vært like spennende å lytte til, men det har du gjort.

Videre vil jeg takke selskapet Hias for deres samarbeid og tillit, og informantene som gjorde det mulig for meg å gjennomføre denne mastergraden. Deres bidrag og åpenhet har vært uvurderlig for denne studien.

Jeg håper at funnene og innsikten kan være et lite bidrag til Hias fremtidige strategiprosesser.

God lesing!

Ulrik K. R. Haakenstad

.....

Hamar, 14. Mai 2024

Sammendrag

Denne masteroppgaven omhandler vellykkede strategiprosesser. Oppgaven tar for seg en tidligere strategiprosess i det interkommunale vann og avløps-selskapet Hias, viss strategi har bidratt til høy måloppnåelse. Studien dykker inn i prosessen selskapet har hatt rundt det å utforme en virksomhetsstrategi mellom 2009 og 2013, og gir en detaljert beskrivelse av fremgangsmåten og beslutninger tatt underveis. Oppgaven forsøker å avdekke trekk som kan forklare dens suksess, og samtidig presentere funn som gir indikasjoner på hvordan fremtidige strategier også kan bli vellykkede.

Studiens forskningsdesign består av en kvalitativ casestudie avgrenset til kun en bedrift, og anvender både en-til-en intervjuer og dokumentdata for å besvare oppgavens spørsmål. Utvalget har bestått av 8 ansatte i ulike roller og inkluderer alle avdelinger. Det anvendes to teoretiske rammeverk, der Mintzberg et al. (2009) sine strategiskoler kombineres med Jacobsen (2012) sine to hovedretninger for endringsstrategier. Dette har resultert i en forskningsmodell som dels indikerer hvilken tilnærming Hias har hatt til sin strategi i et overordnet perspektiv, men som også går mer direkte inn på forhold som beskriver interne og eksterne krefter som har påvirket prosessen.

Resultater fra studien viser til flere faktorer som har gjort Hias tidligere strategiprosess vellykket. Bred involvering av ansatte og aktører i omgivelsene, samt en strategi som søker bedriften tilbake til kjerneoppgavene og samfunnsoppdraget har vært nøkkelfaktorer som har motivert de ansatte og satt en tydelig retning for selskapet. Funn har også vist at ytre påvirkninger har blitt håndtert på en måte som viser aksept for omgivelsene, men også at selskapet har klart å være tro mot egne verdier.

Opgaven har også gjort funn som indikerer at Hias med fordel kan tilnærme seg strategiprosessen på en mer kontinuerlig og normativ måte. En slik tilnærming tilrettelegger for at justeringer kan gjøres ved behov, fremfor å legge til rette for store strategiprosesser hvert tiende år. Ytterligere funn gjør også oppmerksom på at det å ha en strategi som favner bredt, bruker mye tid på strategiprosessen og inkluderer mange interne og eksterne aktører ofte, også har mindre heldige sider ved seg. Studien kan også bidra til å gjøre andre interkommunale virksomheter bevisst på hvilken tilnærming de har til sine strategiprosesser, og hvilke faktorer som potensielt kan legge grunnlaget for suksess, selv om alle strategiprosesser er unike.

Abstract

This master's thesis focuses on successful strategy processes. The thesis examines a previous strategy process in the inter-municipal water and wastewater company Hias, whose strategy has contributed to high goal achievement. The study delves into the process the company underwent in formulating a business strategy between 2009 and 2013, providing a detailed description of the approach and decisions made along the way. The thesis attempts to uncover characteristics that can explain its success while also presenting findings that provide indications of how future strategies can achieve success.

The research design of the study consists of a qualitative case study limited to only one company, employing both one-on-one interviews and document data to answer the research questions. The sample consisted of 8 employees in various roles, encompassing all departments. Two theoretical frameworks are utilized, combining Mintzberg et al.'s (2009) strategic schools with Jacobsen's (2012) two main directions for change strategies. This has resulted in a research model that partly indicates Hias's approach to its strategy from an overarching perspective but also delves more directly into factors describing internal and external forces that have influenced the process.

Results from the study point to several factors that have made Hias's previous strategy process successful. Broad involvement of employees and stakeholders in the environment, as well as a strategy that seeks to align the company with its core tasks and societal mission, have been key factors that have motivated employees and set a clear direction for the company. Findings have also shown that external influences have been handled in a way that demonstrates acceptance of the surroundings but also that the company has managed to remain true to its own values.

The thesis also makes findings indicating that Hias could advantageously approach the strategy process in a more continuous and normative manner. Such an approach facilitates adjustments as needed, rather than facilitating large strategy processes every decade. Further findings also highlight that having a strategy that encompasses broadly, spends a lot of time on the strategy process, and often includes many internal and external participants also has less fortunate aspects. The study can also contribute to making other inter-municipal companies aware of their approach to their strategy processes and what factors can potentially lay the groundwork for success, even though all strategy processes are unique.

Innholdsfortegnelse

Forord	3
Sammendrag.....	4
Abstract.....	5
1 Innledning	10
1.1 Tema, problemstilling og bakgrunn	10
1.2 Teori, metode og struktur	10
2 Hias IKS.....	11
2.1 Sektoren, utfordringer og selskapsform.....	12
3 Teori.....	14
3.1 Begrepet strategi.....	14
3.2 To hovedretninger for endringsstrategier	15
3.2.1 Den formålsrasjonelle konsekvenslogikken	15
3.2.2 Den normbaserte logikken.....	17
3.3 Den hybride endringsprosessen	18
3.4 Definerings av hovedretningenes kjennetegn.....	19
3.4.1 Mål for endring	20
3.4.2 Ledelsens formelle rolle	20
3.4.3 Endringens innhold	21
3.4.4 Planlegging	21
3.4.5 Motivasjon for endring.....	22
3.4.6 Bruk av konsulenter.....	22
3.5 Mintzbergs strategiskoler.....	23
3.5.1 De fem dimensjonene	24
3.5.2 Valg av skoleretninger.....	24
3.5.3 Planleggingsskolen.....	25

3.5.4	Omgivelsesskolen	27
3.5.5	Kulturskolen.....	29
3.6	Forskningsmodellen	31
3.7	Vellykket strategi i offentlig sektor.....	32
4	Metode	34
4.1	Valg av metode og forskningsdesign	34
4.2	Informantutvalg.....	34
4.3	Datainnsamling	37
4.3.1	Intervju.....	37
4.3.2	Dokumentdata	39
4.4	Analyse av data	40
4.4.1	Analyse av intervjudata	40
4.4.2	Analyse av dokumentdata.....	42
4.5	Forskningskvalitet	42
4.5.1	Pålitelighet	42
4.5.2	Troverdighet.....	43
4.5.3	Overførbarhet.....	43
4.5.4	Bekreftbarhet.....	44
4.5.5	Etisk gjennomføring av studiet	44
5	Resultat og diskusjon	46
5.1	Strategiprosessens hendelsesforløp	46
5.2	Funn ved prosessens hovedstrategi	48
5.2.1	Mål for endring	48
5.2.2	Ledelsens formelle rolle	50
5.2.3	Endringens innhold	52
5.2.4	Planlegging	54

5.2.5	Motivasjon for endring.....	55
5.2.6	Bruk av konsulenter.....	56
5.3	Funn ved strategiskolene	57
5.3.1	Planleggingsskolen.....	57
5.3.2	Omgivelsesskolen	62
5.3.3	Kulturskolen.....	66
6	Oppsummerende diskusjon og konklusjon	72
6.1	Hias hovedretning for endringsstrategi	72
6.2	De tre strategiskolene	74
6.3	Tidligere suksessfaktorer	76
6.4	Fremtidens strategi	77
6.5	Konklusjon.....	78
7	Begrensninger og videre forskning.....	80
	Litteraturliste.....	83
	Vedlegg 1. Intervjuguide.	86
	Vedlegg 2. De ti skoleretningene	88
	Vedlegg 3. SIKT meldeskjema	90
	Tabell 1. Oppsummering av hovedretningens kjennetegn.....	23
	Tabell 2. Presentasjon av informantutvalget.....	35
	Tabell 3. Presentasjon av interne dokumenter.....	36
	Tabell 4. Strategiprosessens hendelsesforløp.....	46-48
	Tabell 5. De ti skolene.....	88-89
	Figur 1. Hias organisasjonskart.....	13
	Figur 2. Endring som en avgrenset prosess med start- og sluttunkt.....	16

Figur 3. Endring som en kontinuerlig prosess.....	18
Figur 4. Hybride endringsprosesser.....	19
Figur 5. Utvalg av skoleretninger.....	24
Figur 6. Oppgavens forskningsmodell.....	31
Figur 7. Strategiprosessen som formell prosess med normative hensyn.....	74

1 Innledning

1.1 Tema, problemstilling og bakgrunn

Høsten 2009 startet Hias interkommunale selskap (IKS) sin første ordentlige strategiprosess, med intensjonen om å skape retning og styrke organisasjonen for fremtiden. Strategiprosessen strakk seg over flere år og resulterte i en omfattende strategi med flere hovedmål og avdelingsmål med tiltaksplaner og prestasjonsindikatorer ment for et tiårsperspektiv. Denne strategiperiode er av de ansatte beskrevet som svært vellykket med høy grad av måloppnåelse innenfor de aller fleste områder. I 2024 gikk strategien «ut på dato», og i forbindelse med et direktørbytte ble det bestemt at tiden var inne for at en ny strategi skulle utvikles.

For den pågående strategiprosessen har man i varierende grad hatt et bevisst forhold til hvorfor man lyktes med den forrige strategien og strategiperioden. Dette kan ha sammenheng med at det sjeldent står beskrevet hvordan en strategi har blitt til (Mintzberg et al., 2009). I møte med strategiske kart, strategiplakater eller strategiske dokumenter er ofte ikke organiseringen av strategiprosessen godt beskrevet, om beskrevet i det hele tatt (Mintzberg et al., 2009). Til tross for at planlagte prosesser oppfattes som svært viktige, er det få som snakker om hvordan eller hvorfor prosessen har foregått som den har. Dette gjør blant annet at strategiprosesser er så godt som umulig å gjenskape (Mintzberg et al., 2009).

Denne studien ønsker derfor å undersøke og beskrive hvordan Hias har gjennomført og organisert sin tidligere strategiprosess, og presentere funn som kan overføres til utforming av den nye strategien. Dette er oppgavens problemstilling:

Hva kjennetegner strategiprosessen i Hias 2009-2013, hva kan forklare at man lyktes da, og hva skal til for også å lykkes med fremtidens strategi?

1.2 Teori, metode og struktur

Det litterære grunnlaget for oppgaven er to teoretiske rammeverk. Først benyttes Dag Ingvar Jacobsens (2012) to hovedretninger for endringsstrategier, som baserer seg på de rasjonelle og normative teoriene og eventuelle kombinasjon av disse. Hovedretningene defineres ut fra seks ulike trekk og bidrar til å kartlegge organiseringen og den generelle tilnærming organisasjonen har hatt til strategiprosessen (Jacobsen, 2012). Strategi fører med seg endring, og strategiprosesser er i den forstand også endringsprosesser (Jacobsen, 2012).

I tillegg anvender jeg et utvalg av Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand og Joseph Lampel (2009) sine skoleretninger for strategi. Strategiskolene er kjent innen strategifaget for å gi en dypere forståelse av hvorfor noen bedrifter handler som de gjør og hvilke utfordringer og styrker de ulike tenkemåtene kan medføre for organisasjonen (Mintzberg et al., 2009; Johnsen, 2014). Undersøkelsen er kvalitativ, og mine to hovedkilder er henholdsvis intervju og interne dokumenter.

Før jeg gjør jeg rede for vann og avløpsbransjen og selskapsformen IKS, introduseres selskapet Hias. Deretter følger oppgavens teoretiske rammeverk etterfulgt av metodekapitlet. Et samlet resultat og diskusjonskapittel, følges av en oppsummerende diskusjon og konklusjonsdel. Avslutningsvis belyses begrensninger og forslag til videre forskning.

2 Hias IKS

Hedmarken Interkommunale avløpssamband, i dag kjent som Hias IKS (interkommunalt selskap), er et vann- og avløpsrenseanlegg lokalisert ved Mjøsa i Sandvika, Stange kommune. Selskapet ble etablert som kun et renseanlegg for avløp i forbindelse med Mjøsaksjonen i 1974, og ble åpnet i 1979 av daværende miljøvernminister Gro Harlem Brundtland (Hias¹, u.å).

Mjøsaksjonen regnes som det største miljøtiltaket i Innlandets historie, gjennomført i perioden 1973 til 1980. Tiltaket var ment å verne Norges største innsjø mot forurensning og bringe tilstanden i sjøen tilbake til et akseptabelt biologisk nivå. Dette innebar bygging av nye kloakkrenseanlegg for å håndtere utslipp fra byene og landbruket fra tilstøtende gårder i området (Thorsnæs & Vøllestad, 2023). Dermed var Hias en realitet. Incentivet for at kommunene ønsket å gå sammen om renseanlegget, var med grunntanken om at *“noen oppgaver løses bedre i samarbeid, enn av hver kommune alene”* (Hias¹ u.å). I dag består eierkommunene av Hamar, Stange, Løten og Ringsaker.

Hias har satt Innlandet på kartet som et av stedene i Norge med best drikkevann (Hias¹, u.å). I 2015 patenterte de en oppfinnelse, som renser avløpsvann uten bruk av kjemikalier, den såkalte Hias-prosessen. Dette har i tur gitt mulighet for å utvinne og binde fosfor. Den biologiske renseprosessen har gjort det mulig å gjenbruke dette som et gjødselprodukt, et produkt navngitt Struvitt, som distribueres og selges av søsterselskapet Hias How20 AS (Hias³, u.å).

Hias har i nyere tid samlokalisert hele selskapet i Ottestad, der rundt 50 ansatte er fordelt på tre avdelinger, der seks er i administrasjonen, 16 på plan og prosjekt, mens 29 av de ansatte befinner seg i drift (*fig. 1.*). Av de ansatte er rundt en femtedel kvinnelige. Aldersspennet og ansattes fartstid vitner om en eldre arbeidsstyrke med lang ansiennitet og lange ansettelsesforhold. Kompetansen internt er svært høy, med faglærte driftsoperatører som benytter mulighetene for videreutdanning, og flere ansatte besitter høyere utdanning. Organisasjonen kan også skilte med erfarne prosjektledere og fagspesialister, og har som visjon å være «*et skritt foran*», med verdiene *pålitelig, miljøbevisst og handlekraftig* (Hias², u.å).

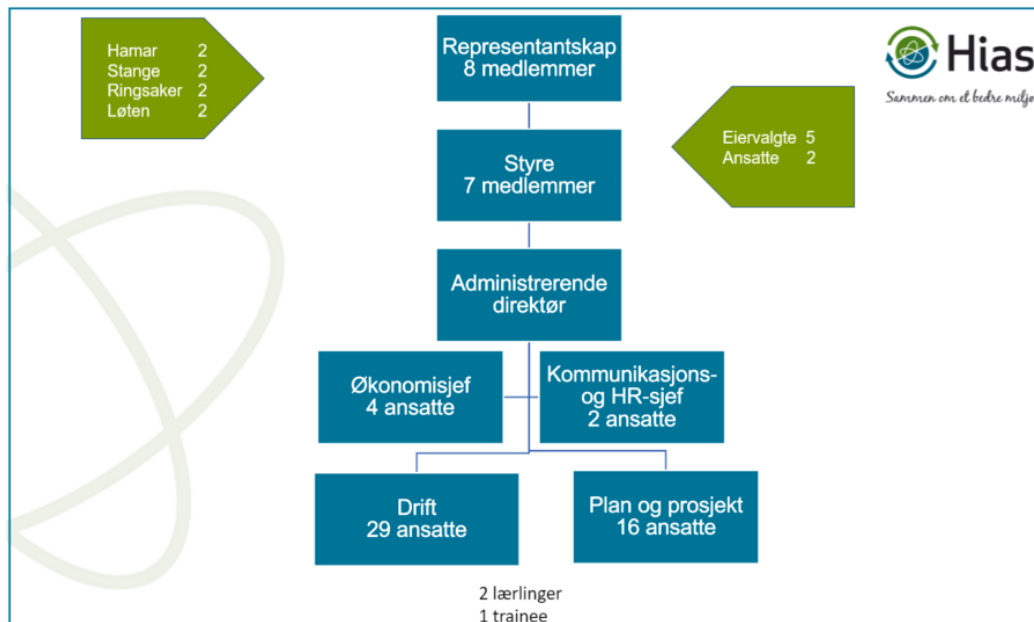
2.1 Sektoren, utfordringer og selskapsform

Vann- og avløpssektoren (VA-sektoren), er et av samfunnets mest kritiske funksjoner. I tillegg til å være menneskets viktigste næringskilde, er rent vann og riktig behandling av avløp en avgjørende faktor for ivaretagelsen av miljøet (Norsk Vann², 2024; Boye et al. 2022). Bransjen står foran en opprustning, som frem mot 2040 er anslått å kreve investeringer opp mot 500 milliarder norske kroner, noe som antas å påvirke abonnenters gebyrer i stor grad (Meyer et al. 2023). For å kunne fortsette å levere på samfunnsoppdraget til tross for økonomisk hardvær kreves derfor en solid strategi (Meyer & Normann, 2019), og flere tar til orde for en omorganisering av offentlige VA-selskap (Norsk Vann¹, 2024; Boye et al. 2022; Breivik, 2021).

Ifølge en mulighetsstudie av VA-sektoren fra 2022, er den klare anbefalingen at flere kommuner må gå sammen og organisere seg som interkommunale selskap, såkalte IKS for å sikre best lønnsomhet, trygg utnyttelse av vannkilder og resipienter, styrke infrastrukturen og hensynta et godt fagmiljø (Norsk Vann¹, 2024; Boye et al., 2022). Mens 97% av kommuner i Norge samarbeider om renovasjon, er det til sammenlikning kun 13% som samarbeider som interkommunalt selskap hva angår vann og avløp (Boye et al. 2022).

Jacobsen (2022) definerer interkommunalt samarbeid som når «*to eller flere kommuner forener noen ressurser for å løse en felles oppgave eller utfordring*» (Jacobsen, 2022, s. 16). De vanligste områder for anvendelse av den interkommunale selskapsformen er ifølge Jacobsen (2022) innen renovasjon, brann, legevakt, revisjon, næringsutvikling og vann- og avløp (Jacobsen, 2022). Et IKS består av et representantskap med minst ett medlem fra hver kommune. Styret må ha minst tre medlemmer, fem om det skal være representanter for de

ansatte i styret. Daglig leder ansettes i de fleste tilfeller av styret (Jacobsen, 2022). I oppstillingen under vises dagens organisering av Hias IKS med representantskap, styre, ledergruppe og avdelinger inkludert.



Figur 1. Hias organisasjonskart (Hentet fra Hias.no (Hias⁴, u.å).

En kritikk rettet mot IKS går ut på at selskapsformen kan lede til en svekkelse av demokratisk styring (Jacobsen, 2022). Kritikken baserer seg på en antakelse om at direkte styring er mer demokratisk enn indirekte styring. Uansett styreform er hensikten med et IKS å gi virksomheten en større operativ frihet til å utføre oppdraget på vegne av kommunene på en friere måte enn den ville gjort innenfor rammene av tradisjonelle kommunale rammer (Jacobsen, 2022).

For at et interkommunalt selskap skal oppleve klar, god og tydelig styring forutsetter det at medlemskommunene i det interkommunale samarbeidet klarer å samarbeide seg imellom (Jacobsen, 2022). Med flere kommuner som eiere i et selskap, anbefales det å utforme selskapsspesifikke eierskapsmeldinger for å sikre at selskapet får felles og tydelige styringssignaler fra alle sine eiere. Dette kan i mange tilfelle materialisere seg som en eierstrategi (Sommerset, 2021). Eierstrategien utdyper formålet med selskapet, fastsetter overordnede målsettinger og tydeliggjør eiers krav og forventninger til selskapets drift og selskapets styre (Sommerset, 2021). Det ble gjort endringer i styret i begynnelsen av forrige strategiprosess, fra politisk til profesjonelt styre (Hias¹, u.å).

3 Teori

Dette kapitlet vil presentere og redegjøre for valg av teori. De to hovedretningene introduseres først med en innledning til ideallogikkene for henholdsvis den formålsrasjonelle konsekvenslogikken og normative logikken, før seks kjennetegn for å kartlegge organisasjonens hovedretning legges frem. Et utvalg av Mintzberg et al. (2009) sine skoler blir deretter gjennomgått. En komplett oversikt over skolene finnes som vedlegg (*vedlegg 3*). Før kapitlet gir seg i kast med de valgte teoriene, finner jeg det hensiktsmessig å først redegjøre for begrepet strategi.

3.1 Begrepet strategi

Begrepet strategi kan spores tilbake til antikkens Hellas. Forløperen til ordet strategi stammer fra det greske ordet strategos, og knyttes til generalens rolle som strateg for hæren (Roos et al., 2002). En god militær strateg var den gang karakterisert som besluttsom, og måtte ha god oversikt over hærens ressurser. Suksess i rollen innebar å forstå hærens posisjon i forhold til omgivelsene, og seier på slagmarken var avhengig av timing og strategens evne til å unnvike store trefninger og utnytte fordeler (Roos et al., 2002). I moderne organisasjoner kan strategi forstås som måten man som virksomhet velger å realisere oppdraget på – virkemidlene som brukes, måtene disse brukes på og hvilke hovedgrep man tar for å realisere oppdraget (Meyer & Normann, 2019).

En suksessfull strategi for moderne virksomheter kan på mange måter likne på strategien fra gammel tid, men en felles generell definisjon av ordet strategi er det ikke enighet om. Skulle likevel en definisjon velges, vil følgende anses som mest treffende for virksomheten denne oppgaven dreier seg om;

«En strategi er et mønster eller en plan som integreres i en organisasjons overordnede mål, politikk og hendelsesforløp som helhet. En velformulert strategi hjelper til med å rettlede og allokere en bedrifts ressurser i en unik posisjon, basert på bedriftens interne kompetanse, antatte endringer i omgivelsene og konkurrentenes bevegelser»

James B. Quinn (Roos et al., 2002, s.19)

3.2 To hovedretninger for endringsstrategier

Dag Ingvar Jacobsens (2012) to hovedretninger for endringsstrategier baserer seg på organisasjonsteoriens to idealtypiske logikker, henholdsvis den formålsrasjonelle konsekvenslogikken, og den normative logikken. Den rasjonelle logikken er fundamentet som den økonomiske mer formelle hovedretningen bygger på, og de normative organisatoriske verdiene er representative for det mer menneskeligorienterte syn på strategi (Jacobsen, 2012).

Hovedretningene er med til å redegjøre for måten organisasjoner velger å drive endring på generelt, og begrenser seg ikke til strategiprosesser. De to er ikke nødvendigvis gjensidig uavhengig av hverandre, men overlapper i den mer sammensatte verden utenfor litteraturen. Sistnevnte er et sentralt punkt for oppgaven og blir gjennomgått etterfølgende hovedretningene (Jacobsen, 2012). Kapitlet avrundes med redegjørelsen av seks kjennetegnene for hovedretningene.

3.2.1 Den formålsrasjonelle konsekvenslogikken

Også omtalt som det rasjonelle perspektivet, er det konsekvenslogiske tankesettet som er en rasjonell, formell og økonomisk måte for organisasjoner å handle på. Handlingsmønsteret ved et oppstått problem vil typisk være å finne samtlige løsningsalternativer for så å analysere og veie dem opp mot ytre faktorer i omgivelsene for til slutt å treffe det mest lønnsomme valget (Berg-Sørensen et al., 2016).

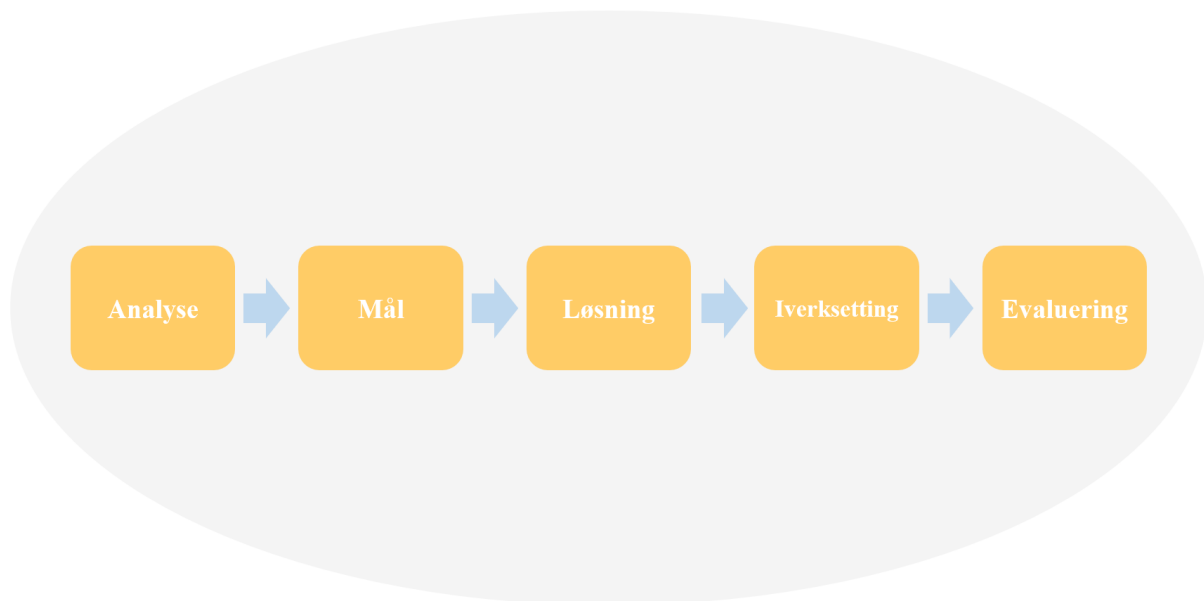
Organisasjoner som handler ut fra denne rasjonelle logikken har en praktisk holdning til omgivelsenes trusselbilde og endringer, og perspektivet er hovedsakelig påvirket av eksogene forhold, altså forhold i de eksterne omgivelsene (Berg-Sørensen et al., 2016). Logikken refereres også til som det instrumentelle perspektivet som ser på organisasjoner som instrumenter eller verktøy for å løse oppgaver og oppnå forutbestemte mål. Perspektivet kan assosieres med det «harde», og skal ses i kontrast til den andre «mykere», emosjonelle og normative logikken.

Mye av kritikken mot den formålsrasjonelle logikken går på det urasjonelle i å finne «samtlige» løsningsalternativer på en problemstilling, analysere de for å dernest å handle. Denne fullkomne rasjonelle logikken er kalt The Economic Man (Simon, 1947). Den noe mer begrensede Administrative Man er en foreslått erstatning som har en mer begrenset tilnærming til det rasjonelle, for en mer realiserbar form for rasjonalitet (Simon, 1947).

3.2.1.1 Den rasjonelle tilnærmingen til endring

Den økonomiske strategitilnærmingen har typisk til formål å øke profitt og maksimere effektivitet. Fokuset er på formelle strukturer, og prosessen drives frem av toppledelsen, gjerne ved hjelp av innleide konsulenter med spesialkompetanse innen gitte felt. Endringsprosessen er en planlagt prosess med økonomiske insentiver som bærer preg av faste rammer og programmer. Denne formen for strategiprosess slekter på en form for diktatorisk endring der fokuset settes på en liten gruppe beslutningstakere, som også leder endringsprosessen. Hovedretningen hviler i høy grad på det rasjonelle perspektivet med et formelt rammeverk, en klar start og slutt, der mål baseres på nøye analyser og løsninger er tiltak som kan måles i tall, før iverksetting igangsettes (Jacobsen, 2012).

Figur 2 visualiserer organiseringen av endringsprosessen i en økonomisk formell tilnærming. Rekkefølgen for analyse, mål og løsning kan være mer flytende, men likefullt inkludert i en sekvens med en klar start og slutt som ivaretar ovennevnte områder for den rasjonelle hovedretningen:



Figur 2. *Endring som en avgrenset prosess med start- og sluttpunkt* (Hentet fra Jacobsen, 2012, s.154).

3.2.2 Den normbaserte logikken

Når organisasjoner handler ut fra det som er «*passende for situasjonen*», handler den ut fra en normbasert logikk. I dette perspektivet iverksettes handlinger ut fra hva som er normen og hva som *bør* skje i en gitt situasjon (Berg-Sørensen et al., 2016). Her oppfattes organisasjoner mer som organismer fremfor instrumenter, og vektlegger kultur og mennesker, fremfor å være et redskap for forutbestemt måloppnåelse (Berg-Sørensen et al., 2016).

Den typiske sekvens for handlingsmønsteret skiller seg blant annet fra det rasjonelle ved å ikke stille opp samtlige løsningsalternativer for en gitt problemstilling, men kun forholde seg til et overskuelig antall. Før et alternativ velges og handlingen utføres vektles alternativene opp mot interne endogene faktorer (Berg-Sørensen et al., 2016). Dette kan være kultur, tradisjoner og verdier, hvis effekt vurderes opp mot hvordan disse vil påvirke omgivelsenes forventninger. Valgt alternativ blir senere evaluert for å ta lærdom til neste gang en avgjørelse skal treffes (Berg-Sørensen et al., 2016).

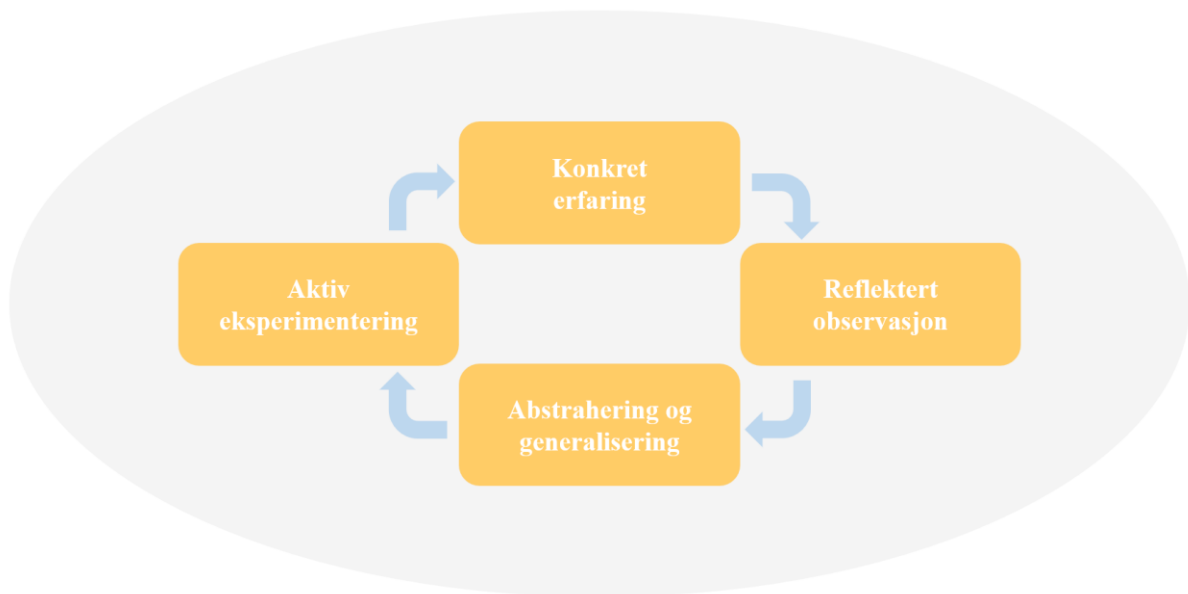
Endringsprosesser blir til gradvis, og formelle lover og regulativer er ikke vektlagt i like stor grad som de kulturelle sidene ved organisasjonen. En utfordring med det normative perspektivet er at interne faktorer ikke enkelt lar seg endre, og at beslutninger ofte gjøres rundt gjeldende organisatoriske faktorer som kultur og normer både internt og i omgivelsene (Berg-Sørensen et al., 2016). Denne måten å håndtere slike utfordringer på er også en form for rasjonalitet, så kalt normrasjonalitet. Her tilpasser aktørene seg til det akseptable og det som oppfattes som rimelig ut fra hva som tidligere har fungert (Berg-Sørensen et al., 2016).

3.2.2.1 Den normative tilnærmingen til endring

I dette perspektivet snakker man om endring som en inkrementell prosess der utviklingen av organisasjonen er et kontinuerlig arbeid og den menneskelige ressursen er i fokus. Kontinuiteten fjerner start og sluttidspunktet fra prosessen, og den lineære sekvens av handlinger kjent fra det økonomiske perspektivet, byttes ut til fordel for en kontinuerlig sirkel av hendelser (Jacobsen, 2012).

Den organisatoriske måten å se strategiprosessen på hefter seg på de normative prinsippene, der ønsket er å kontinuerlig utvikle den menneskelige kapasiteten i organisasjonen, for å motivere for egenlæring og derigjennom skape engasjement og bygge god arbeidskultur (Jacobsen, 2012). Bruken av innleide konsulenter er forbeholdt hjelp til prosessorganiseringen

og har minimalt med innvirkning på selve beslutningsprosessen. Også de økonomiske insentivene er mindre i fokus til fordel for deltakelse (Jacobsen, 2012).



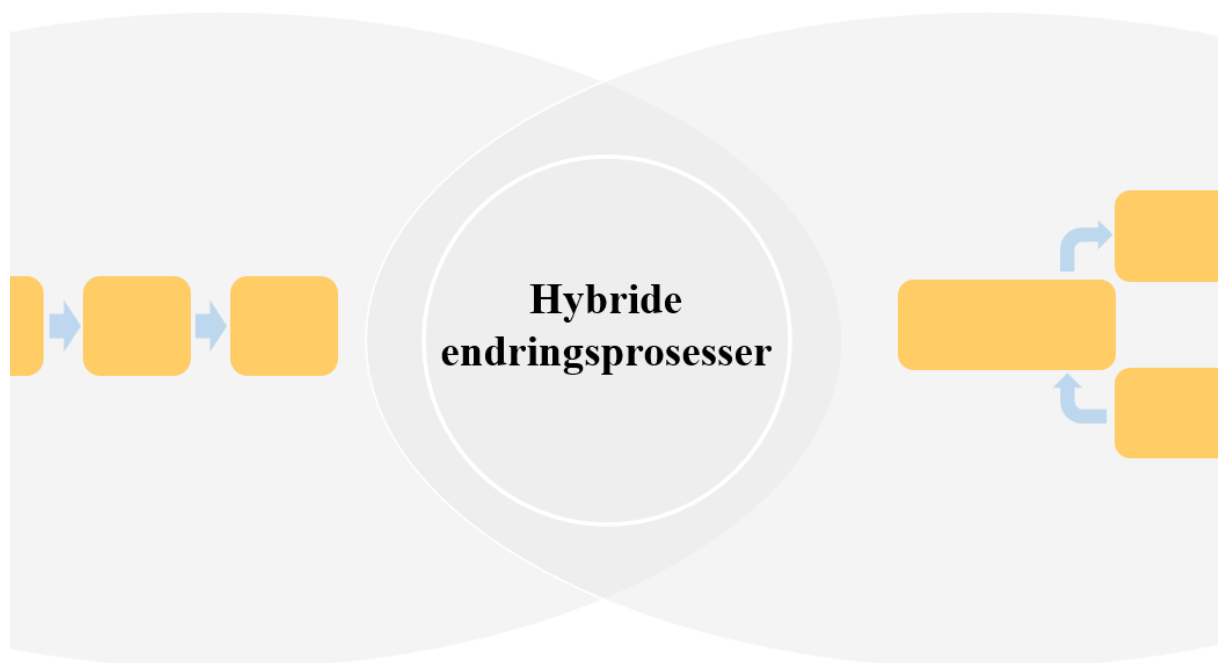
Figur 3. *Endring som en kontinuerlig prosess* (Hentet fra Jacobsen, 2012, s.166).

3.3 Den hybride endringsprosessen

De to hovedretningene bygger på organisasjonsteoriens idealtypiske «harde» og «myke» logikker. Den økonomisk rasjonelle måten å lede en strategiprosess på vil kunne oppfattes som mer «top-down», kommanderende og streng, med en endringsstrategi som har fokus på strukturer og systemer (Jacobsen, 2012). Den organisatoriske tilnærmingen støttes av en mer delegerende «bottom-up» lederstil, som legger vekt på omgivelsenes forventninger, indre motivasjon, menneskene og læringsevne hos den ansatte og organisasjonskulturen (Jacobsen, 2012).

Ifølge Jacobsen (2012), viser en studie at nærmere 70% av endringer skjer på den rasjonelle økonomiske måten (Jacobsen, 2012), men at ledere og organisasjoner bør beherske elementer fra begge prosesser for på den måten hente ut og anvende det beste fra de to tilnærmingene (Jacobsen, 2012). Det er sjeldent at strategiprosesser ikke har elementer av både de mer «harde» og rasjonelle, og de «mykere» og mer deltakerorienterte normative strategiene. Men forholdet mellom de to og hvor balansepunktet for det normative og rasjonelle befinner seg, er ikke svart og hvitt. Jacobsen (2012) fremhever at det er ulike forutsetninger som ligger til grunn for hvor

«hard» eller «myk» strategiprosessen blir. Organisasjoner kan velge å kombinere hovedretningene, eller anvende ulike endringsstrategier på ulike tidspunkt i samme prosess. Kombinasjon av hovedretninger beskrives som mest krevende, da hovedretningene er naturlige motsetninger, og dermed kan stå i veien for den andre om ikke kombinasjonen passer med organisasjonen (Jacobsen, 2012). Ved å anvende ulike hovedretninger på ulike tidspunkt, bør man være bevisst på når hvilken tilnærming anvendes og påse at valget harmonerer med organisasjonen prosessen skal foregå i (Jacobsen, 2012). Det finnes ingen universell fremgangsmåte i kombinasjonen av hovedretninger, noe som gjør valg av organisasjoners tilnærming til strategiprosesser og strategi situasjonsavhengig (Jacobsen, 2012).



Figur 4. *Hybride endringsprosesser* (Basert på Jacobsen, 2012, s. 154 & 166).

3.4 Definerings av hovedretningenes kjennetegn

For å være i stand til å besvare oppgavens problemstilling og i hvilken grad Hias har balansert elementer fra begge hovedretningene, vil oppgaven benytte Jacobsen (2012) sine seks kjennetegn. Disse definerer hovedforskjellene på de to endringsstrategiene. Kjennetegnene er 1) *mål for endring*, 2) *ledelsens formelle rolle*, 3) *endringens innhold*, 4) *planlegging*, 5) *motivasjon for endring* og 6) *bruk av konsulenter* (Jacobsen, 2012).

3.4.1 Mål for endring

For den rasjonelle strategiprosessen vil hensikten og målet med strategien være synlige resultater, og oftest er resultatet målt i tall, og da gjerne profitt. Jacobsen (2012) nevner at økonomiske mål er vanskelige i offentlige organisasjoner, da de er til for å utføre et samfunnsoppdrag. Likevel og avhengig av sektor kan offentlige selskaper skape egne kvantifiserbare mål som kan gi en mer rasjonell indikator på måloppnåelse og vise synlige resultater. Slike mål for endring gjør det betydelig enklere å holde stø kurs og unngå målforskyvninger, og klarheten kan øke motivasjonen (Jacobsen, 2012).

For den normative tilnærmingen til mål er organisasjonens læringsevne i fokus. Utgangspunktet er at det vanskelig går an å se på organisasjoner som maskiner som kan designes og re-designes for å møte nye utfordringer når de oppstår. Derfor bør målet være å gjøre organisasjonen i stand til å gjøre kontinuerlige endringer. Dette gjør at det bør satses på menneskene i organisasjonen og gjøre dem i stand til å lære og dele av sin kunnskap med sine kolleger (Jacobsen, 2012).

3.4.2 Ledelsens formelle rolle

I et rasjonelt perspektiv er ledelsen preget av kommanderende og instruerende «top-down» ledelse. Ledelsen står sentralt i den rasjonelle hovedstrategien, blant annet begrunnet med at de har tilgang på informasjon ansatte lenger ned i hierarkiet ellers ikke har. Dette gjør ledelsen i stand til å peke ut retningen for organisasjonen. Ledelsen har også formell makt til å treffe beslutninger og tvinge igjennom endringer om nødvendighet, og er i dette perspektivet selve drivkraften bak endringsprosessen (Jacobsen, 2012).

I et normativt perspektiv er toppledelsens betydning også fremtredende, men i stedet for å være drivkraften for endringen legges det vekt på å skape engasjement hos de ansatte. Her blir de ansatte den sentrale drivkraften for endringen (Jacobsen, 2012). Lederstilen er delegerende og støttende «bottom-up», og legger her gjerne føringer for visjoner for deretter å overlate mer ansvar til ansatte for å finne løsninger og i fellesskap skape målsettinger. På den måten skapes motivasjon i organisasjonen. Motivasjon for endringsprosessen forebygger motstand mot senere implementering. En åpen og inkluderende prosess, skaper legitimitet også for upopulære avgjørelser i det man som ansatt har eierskap til løsningen (Jacobsen, 2012).

3.4.3 Endringens innhold

Strategier, strukturer og systemer er det som kort oppsummerer den rasjonelle tilnærmingen til endringens innhold, som legger vekt på de formelle elementene i endringsstrategier. Dette utelukker ikke endringer i det kulturelle, men påpeker at man bør starte endringer med det formelle først slik som rammevilkår eller formelle systemer (Jacobsen, 2012). Endringer i formelle strategier, strukturer og systemer, kan lede til endringer i maktbalansen og organisasjonskulturen (Jacobsen, 2012).

Endringens innhold i et normativt perspektiv har individer, grupper og kulturer i førersetet, og det satses i vesentlig grad på individet og dets kompetanse og endringsferdigheter. Her spiller gruppearbeid og dialog på tvers og horisontalt i bedriften en viktig rolle. Det er en overbevisning om at varige endringer må komme innefra og strukturelle endringer er sett på som symbolske (Jacobsen, 2012). En inkluderende tilnærming til endring, gir signaler om at det er mennesket som er i sentrum og at den enkelte dermed får mulighet til å påvirke og bedre prosessen til det beste for organisasjonen og de ansatte i den (Jacobsen, 2012).

3.4.4 Planlegging

Er planleggingen formell og sekvensiell hviler den på de rasjonelle sidene for hovedstrategier. Ofte er planleggingen lineær med en logisk rekkefølge av endringsprosessens faser (Jacobsen, 2012). Først settes visjoner og målområder for å vite hvor man skal bevege seg hen, fulgt av tiltak og konkrete mål som kontrolleres og belønnes om nådd. Innledende fase består av analyser, som ser muligheter opp mot begrensninger hovedsakelig i det eksterne, men også internt. Prosessen er nøye planlagt og dokumentert for å holde oversikt (Jacobsen, 2012).

Inkrementell og eksperimenterende er begreper som oppsummerer den normative hovedstrategiens tilnærming til planlegging. Også her formuleres en visjon for hva man ønsker å oppnå, men resten av planleggingen skiller seg fra den rasjonelle. Prosessen er en serie av sammenvevde beslutninger som henger sammen med andre beslutninger i organisasjonen (Jacobsen, 2012). Det argumenteres for at det ikke finnes kun én beslutning, da denne vil påvirke andre deler av organisasjonen på måter det ikke er mulig å forutse. På bakgrunn av det må nye beslutninger derfor fattes (Jacobsen, 2012). Planlegging blir her små prosesser man setter ut i livet, evaluerer og justerer etter hvert som man ser effekten av dem i en kontinuerlig prosess (Jacobsen, 2012).

3.4.5 Motivasjon for endring

Motivasjonen, insentivet og drivkraften i et rasjonelt perspektiv er i hovedsak økonomisk vinning. Ytre belønning er den sentrale pådriveren for endring og knyttes til konkrete resultater og ikke til aktiviteter som støtter endringen. Det bør helst være en balanse mellom individuelle belønninger og gruppemessige bonusordninger og belønninger om organisasjonen som helhet gjør det bra, ikke kun den enkelte (Jacobsen, 2012).

I den normative hovedstrategien er deltakelse og indre motivasjon insentivet. Mye av kritikken mot det å fremme finansielle insentiver som drivkraft for endring, er at de er overfladiske og midlertidig. Ansatte kan føle på frykt ved uteblivende ytre belønning, urettferdighet i belønningsordningen og gjøre ansatte negativt innstilt til endringen (Jacobsen, 2012). Studier viser at indre motivasjon ved en forestående endring, trumfer det finansielle gjennom deltakelse som fremmer følelsen av fellesskap og følelsen av mestring (Jacobsen, 2012).

3.4.6 Bruk av konsulenter

Ofte hentes det inn ekstern bistand når endringen går trått eller at det er behov for ytterligere kompetanse for å komme i mål med endringsprosessen.

I en rasjonell endringsprosess fungerer konsulentene som eksterne spesialister. Ofte er konsulentene beleste i organisasjonsteorien. Deres upartiske utgangspunkt gir mulighet til å foreslå løsninger på utfordringer bedriften måtte ha, som organisasjonen ikke selv har sett. En utfordring ved bruk av spesialist-konsulenter er at det ofte er en tett kopling til ledelsen og i noen tilfeller blir konsulenten ansett som en del av ledergruppen, hvis vurderinger veier tungt i beslutningsprosesser og skaper avstand til de ansatte (Jacobsen, 2012).

Fra et normativt ståsted blir bruken av ekstern hjelp skalert ned. Rollen som eventuelle konsulenter inntar er som fasilitator for prosessen der konsulenten støtter bedriften i selv å finne problemet og løsningen. Dette kan inkludere å designe prosessens forløp og gi endringsprosessen rammer i form av planlegging av arbeidet, finne diskusjonstemaer og foreslå tidsrammer. Her veier konsulentens vurderinger mindre tungt (Jacobsen, 2012).

I tabellen på neste side oppsummeres de seks kjennetegn for de to hovedretningene.

De seks kjennetegn	Den rasjonelle strategiprosessen	Den normative strategiprosessen
<i>Mål</i>	Økonomisk forbedring	Læringsevne
<i>Ledelse</i>	Instruerende og kommanderende	Delegerende og støttende
<i>Innhold</i>	Strategi, struktur og systemer	Mennesker, grupper og kultur
<i>Planlegging</i>	Sekvensiell og analytisk	Interaktiv, eksperimenterende og inkrementell
<i>Motivasjon</i>	Bruk av finansielle insentiver	Indre motivasjon, deltakelse
<i>Konsulenter</i>	Eksterne spesialister	Prosesskonsulenter

Tabell 1. Oppsummering av hovedretningens kjennetegn (Hentet fra Jacobsen, 2012, s.180).

3.5 Mintzbergs strategiskoler

En av organisasjonsforskningens største bidragsyttere innen strategi i organisasjoner er Henry Mintzberg, som i 1998 sammen med kolleger Bruce Ahlstrand og Joseph Lampel utga boken «*Strategy Safari: Your Complete Guide Through The Wildst of Strategic Managemenet*». Utgangspunktet var å lage et helhetlig rammeverk brutt ned til ti mindre deler, referert til som «skoler». Dette for bedre å kunne håndtere omfanget av konseptet strategi i organisasjoner. Forfatterne fremhever at organisasjoner går gjennom faser og at alle skolene antakelig vil komme til sin rett på et tidspunkt gjennom en organisasjons sykluser (Mintzberg et al., 2009).

Skolene er situasjonsavhengige teorier, ment som et sett med perspektiver til å forstå organisasjoners ulike måter å tenke strategi på (Mintzberg et al., 2009). Skolene kan tildeles ulike grader av henholdsvis rasjonelle og normative kvaliteter, og defineres innenfor et sett av 'dimensjoner' også utviklet av Mintzberg, som bygger på et rammeverk kalt «strategiens fem P'er» (Mintzberg et al., 2009; Johnsen, 2014).

På grunn av oppgavens omfang, vil etterfølgende del ikke ta for seg alle skolene, men presentere et utvalg av tre skoler. Utvalget er ment å favne bredt for å besvare oppgavens problemstilling konkret, men fra forskjellige ståsteder og dermed ulike perspektiv. En komplett oversikt over Mintzberg et al. (2009) sine strategiskoler er lagt til som vedlegg bakerst i oppgaven (vedlegg 3) supplert av Johnsen (2014).

3.5.1 De fem dimensjonene

Strategiens fem P'er ble utviklet for å forstå hvilken innflytelse forskjellige strategiske tenkemåter har på ulike organisasjoner (Roos et al., 2002; Mintzberg et al., 2009; Johnsen, 2014). Tenkemåtene representerer hovedområder for hvor skoleretningene befinner seg, og kan deles inn i henholdsvis *planer* (plan), *manøver* (ploy), *mønster* (pattern), *posisjon* (position) eller *perspektiv* (perspective) (Mintzberg et al., 2009).

Strategi som *planer* knytter strategier til planlegging, formelle strukturer og mønstre. De fleste bedrifter har en «strategisk plan» som staker ut en bevisst retning som formuleres i forkant av en hendelse eller aktivitet. Strategi som *manøver* er en tilnærming som bruker mer eller mindre generelle formuleringer som selskapet følger for å komme konkurrenten i forkjøpet, for eksempel ved å bestemme at «*bedriften skal være kostnadsledende innen vår bransje*». Strategi som *mønster* tar høyde for at ikke alle strategiske planer utspiller seg slik man hadde tenkt, men at man ved å se seg tilbake kan spore et mønster i hendelsesforløpet og danne seg et bilde av hva som hendte. Strategi som *posisjon* skiller seg fra de foregående ved å rette blikket utover og se bedriften i forhold til omgivelsene, mens strategi som *perspektiv* legger føringer for intensjoner og handlinger med utgangspunkt i sentrale ideer og tanker som kommer fra hvordan ledelsen oppfatter omgivelsene (Roos et al., 2002; Mintzberg et al., 2009). For min oppgave ønsker jeg å velge skoler som tar for seg ulike dimensjoner, for å sikre bredde i teorien. Jeg vil redegjøre for disse under valg av skoleretninger.

3.5.2 Valg av skoleretninger

De valgte skoleretningene er *planleggingsskolen*, *omgivelsesskolen* og *kulturskolen*.



Figur 5. Utvalg av skoleretninger (Basert på Mintzberg et al., 2009).

For valg av skoleretninger har det å velge skoler som tilhører ulike dimensjoner (3.5.1) vært en faktor. Dette for å skape variasjon og sikre ulike perspektiver. Planleggingsskolen beskrives som en formell prosess som ser strategier som *planer*. Omgivelsesskolen er en reaktiv

strategiprosess som ser viktigheten av å *manøvrere* riktig i forhold til omgivelsene og kulturskolen ser på strategiprosessen som kollektive prosesser og ser bakover for å finne *mønstre* for sine fremtidige strategier (Jacobsen, 2012).

Også grad av rasjonalitet har vært vektet. Et kriterium for en vellykket endringsstrategi er ifølge Jacobsen (2012), evnen til å kombinere både de rasjonelle sidene ved en strategiprosess, og de mer normative deltakerorienterte sidene (3.3) (Jacobsen, 2012; Meyer & Normann, 2019). Der planleggingsskolen er en formel og rasjonell tilnærming, er kulturskolen fokusert på de normative sosiale forholdene. Omgivelsesskolen kan sies å være mindre normativ enn kulturskolen, da den ser på eksterne forhold, men den er heller ikke fullstendig rasjonell som planleggingsskolen. Omgivelsesskolen er mer adaptiv og reaktiv til omgivelsene, noe som betyr at beslutninger og strategier kan bli påvirket av både interne verdier og eksterne faktorer (Mintzberg et al., 2009).

3.5.3 Planleggingsskolen

Planleggingsskolen har lenge vært populær grunnet sin rasjonelle fremtoning og logiske metode. Den har et stort fokus på formaliteter og det foretrekkes at det som utføres kan måles i tall, analyseres og legges frem på en rasjonell måte (Mintzberg et al., 2009).

3.5.3.1 Trekk ved strategiprosessen

Strategier innenfor planleggingsskolen utformes som et resultat av en kontrollert og formell prosess, nedbrutt til presise handlinger som er avgrenset til sjekklister og skjemaer (Mintzberg et al., 2009). Strategier er fullkomne og klare for implementering, slik som budsjetter, programmer og planer av ulike slag.

Sekvensen som skolen typisk følger tar utgangspunkt i satte mål og verdier, for deretter å analysere og undersøke de interne og eksterne forholdene i relasjon til omgivelsene (Mintzberg et al., 2009). Etter de formelle og strengt strukturerte fasene i utredningen, er operasjonaliseringen av strategien og implementeringsfasen mer frittstående, da man etter utredninger og målsetting kan få inntrykk av at «jobben er gjort» (Mintzberg et al., 2009). Prosessen kan relateres til den rasjonelle tilnærmingen i Jacobsen (2012) sin hovedtilnærming til endring.

Analysefasen er en avgjørende del av planleggingskolen, der man prøver å forutse fremtidige eksterne forhold, noe som er svært utfordrende (Mintzberg et al., 2009). For analyse av de interne forholdene er det fokus på styrker og svakheter med selve organisasjonen, som gjerne er en mindre omfattende prosess sammenliknet med eksterne analyser, men viktig om man skal ivareta de menneskelige sidene (Mintzberg et al., 2009). Øverste leder er ansvarlig for prosessen, og får rapporteringer fra en mindre gruppe kompetente interne planleggere gjerne fulgt av innleide konsulenter (Mintzberg et al., 2009).

3.5.3.2 Utfordringer ved planleggingsskolen

Leders handlinger og beslutninger innenfor planleggingsskolen hviler i stor grad på formelle data, som oftest basert på tall og servert ledelsen som harde fakta i form av rapporter og målbare indikasjoner. Denne måten å informere på har flere sider ved seg som er mindre gunstige. De mest fremtredende eksemplene er mangelen på forståelsen av de u-økonomiske sidene, slik som ansiktsuttrykk og måten folk snakker sammen, da slik informasjon er vanskelig å formalisere. Informasjonen kan dessuten nå ledelsen for sent, eller bli for komprimerte og sammensatt slik at de menneskelige behovene overses (Mintzberg et al., 2009).

Når man formaliserer en prosess er ofte faseinndeling en sentral del av prosessen (Mintzberg et al., 2009). Det at strategiprosessens avsluttende forankring og implementeringsfase har en mindre formell tilnærming sammenliknet med den rigide analyse- og planleggingsprosessen i startfasen, burde vært organisert omvendt. Det begrunnes med at en mer kreativ prosess i startfasen ville kunne sikret at ideer ble hørt, mens en mer formell og styrt implementering kunne styrket iverksettingen av den vedtatte strategien (Mintzberg et al., 2009). Ved å presse en omfattende og dynamisk strategiprosess inn i en tenkt sekvens av formelle deloppgaver kan mye av det kreative bidraget gå tapt (Mintzberg et al., 2009).

Utfordringer med planleggingsskolen går ikke på planlegging som en isolert aktivitet, men består i det at strategien blir en plan i seg selv. Planer baserer seg på en tenkt fremtid med tenkte scenarioer og endringer. Uten disse spådommer har planer ingen nytte (Mintzberg et al., 2009). Dette kan føre til at strategien ikke er fleksible nok, og når strategiplanen møter uforutsette hendelser, har en rigid strategi basert på en helhetlig plan lite å stille opp. Planlegging krever på et vis at verden står stille i påvente av den ferdige planen, og den type stabilitet i tillegg til forutsigbarhet kan ikke garanteres (Mintzberg et al., 2009).

3.5.3.3 Styrker

Styrken ved planleggingskolen ligger i å gi organisasjonen en klar retning ved å etablere konkrete mål og et veikart for å nå dem, noe som også gir rammer for evaluering og kontroll (Mintzberg et al., 2009).

Ved å planlegge for omstendelige analyser av både interne og eksterne faktorer, bygges et fundament til å utvikle strategier basert på interne styrker og eksterne muligheter. En forutsetning for planleggingskolens suksess er fleksibilitet, og strategier ut fra planleggingskolen bør ses på som levende dokumenter som jevnlig revideres og justeres i lys av ny informasjon og endringer i omgivelsene (Mintzberg et al., 2009). Mintzberg et al. (2009), understreker også viktigheten av å ha en balanse mellom planlegging og handling. Mens planlegging er avgjørende for å sette retning og mål, er evnen til å handle og implementere disse planene like viktig.

3.5.4 Omgivelseskolen

Omgivelser er i dette perspektivet sidestilt med organisasjonen selv, og sammen med ledelsesorganet i organisasjonen utgjør dette de tre viktigste hovedelementene som strategiprosessen må hensynta (Mintzberg et al., 2009).

3.5.4.1 Trekk ved strategiprosessen

Omgivelsene består av nøkkelleverandører, forbrukere/abonnenter, offentlige etater og lovgivere (Mintzberg et al., 2009). For denne oppgaven anses også styret som en del av omgivelsene, dette fordi styret den gang bestod av politikere fra eierkommunene og underlagt en selskapsform som skulle gi Hias mer operativ frihet (2.1). Strategier innenfor omgivelseskolen utformes som et resultat av stort fokus på omgivelsenes innvirkning på organisasjonen, det er derfor viktig å merke seg hvor utsatt strategien er ved å være så avhengig av det som skjer i omgivelsene, som i seg selv er skiftende og sammensatte (Mintzberg et al., 2009).

Omgivelsene omhandler grader av henholdsvis stabilitet og dynamikk, som kan være komplekse eller enkle (Mintzberg et al., 2009). Organisasjoner møter omgivelser i perioder, noe man i strategiarbeidet bør være oppmerksom på, for ikke at strategien utformes på bakgrunn av å alltid være i turbulente miljøer eller ta utgangspunkt i at omgivelsene alltid er stabile (Mintzberg et al., 2009). Organisasjoner som spiller sine omgivelser i virksomhetsstrategien,

vil se at omgivelsene setter mye av agendaen for organisasjonens strategi (Mintzberg et al., 2009). Å forstå samspillet mellom organisasjonen og omgivelsene, og holde et våkent øye i forhold til det som skjer rundt i omgivelsene, vil være prioriterte aktiviteter både i en strategiprosess, men spesielt i ettertid for at strategien skal få beholde sin relevans (Mintzberg et al., 2009).

3.5.4.2 *Utfordringer ved omgivelsesskolen*

Et typisk trekk ved omgivelsesskolen er dens evne til å tilpasse seg omgivelsene i strategiprosessen, men senere ha vanskelig ved å respondere på endringer i omgivelsene når strategien er ferdig utviklet. Dette gjør skolen helt avhengig av å forutse kommende endringer for å være i stand til å reagere proaktivt, noe som igjen legger stort press på strategiprosessen (Mintzberg et al., 2009).

Det kan være utfordrende å forutse og reagere effektivt på alle aspekter av et komplekst og dynamisk eksternt miljø. Dette kan resultere i en reaktiv tilnærming til strategiutvikling, der organisasjoner ender opp med å hoppe fra den ene reaksjonen til den andre uten en klar strategisk retning. Er endringer i omgivelsene voldsomme, vokser også usikkerheten noe som kan lede til apati og beslutningsvegring for ledere (Mintzberg et al., 2009).

Noen ganger kan organisasjoner undervurdere eller overse visse eksterne faktorer. For stort ytre fokus, kan føre til at organisasjonen neglisjerer interne faktorer som kultur og menneskelig utvikling (Mintzberg et al., 2009). Også beslutningsrommet kan gradvis bli fratatt ledelsen, om strategien ikke er tilpasningsdyktig nok til å bli endret underveis. Om strategien blir for rigid og avhengig av hvordan omgivelsene var når strategien ble laget, vil ikke ledelsen være i stand til å reagere proaktivt og gjøre endringer uten å måtte legge en helt ny strategi (Mintzberg et al., 2009).

3.5.4.3 *Styrker*

Skolen gir et viktig perspektiv på betydningen av å være lydhør overfor endringer i omgivelsene, for å tilpasse seg og styrke sine fordeler. Videre tar omgivelsesskolen hensyn til et bredt spekter av eksterne faktorer som påvirker organisasjoners ytelse og handlingsrom. Organisasjoner som følger omgivelsesskolen, vil forsøke å skaffe informasjon om markedstrender, politiske beslutninger, teknologiske fremskritt, og andre eksterne faktorer for å tilpasse seg og formulere effektive strategier (Mintzberg et al., 2009). Et av hovedmålene med

omgivelsesskolen er å hjelpe organisasjonen med å tilpasse seg endringer i sine omgivelser, og ved å identifisere og forstå disse endringene kan organisasjoner utvikle strategier og tiltak for å tilpasse seg et samfunn som utvikles stadig hurtigere (Mintzberg et al., 2009).

3.5.5 Kulturskolen

Kulturskolen har organisasjonskulturen som utgangspunkt for sin strategi, der delt kunnskap, verdier og sosiale menneskelige interaksjoner er rådende perspektiver for strategisk beslutningstaking (Mintzberg et al., 2009). Den menneskelige ressursen i en organisasjon er uvurderlig, og for å ivareta menneskene bør organisasjonens ledere søke gode relasjoner og utvikling av sine ansatte (Mintzberg et al., 2009).

3.5.5.1 Trekk ved strategiprosessen

Strategier innenfor kulturskolen utformes for å løfte kulturen på arbeidsplassen, for eksempel ved involvering eller utvikling av de ansatte. Gjennom det påvirkes arbeidsmoralen og motivasjonen (Mintzberg et al., 2009). Den sosiale settingen bidrar til at den enkelte forstår seg på kulturen i selskapet og til slutt blir en del av den, men interaksjonene er ofte underforståtte. Dette gjør det vanskelig å nøyaktig beskrive kulturen på en formell måte. Som et resultat blir strategi ut fra denne skolen fokusert på perspektiv og oppfattelse (Mintzberg et al., 2009).

Kulturer legger også føringer for hvordan organisasjoner oppfatter omgivelsene, og to like selskaper i samme marked kan derfor oppfatte sine omgivelser forskjellig på bakgrunn av sine forskjellige kulturer. Dette skyldes at organisasjoner på bakgrunn av sin organisasjonskultur utvikler en dominant logikk som fungerer som et informasjonsfilter. Noen strategidata vil derfor oppfattes som uviktig og andre data ignoreres på bakgrunn av dette filteret (Mintzberg et al., 2009).

I den konvensjonelle kulturskolen er oppfattelsen at kultur leder til handling, og at handling i tur forsterker kulturen. Oppfattelsen er at «gode strategier» koples med den «riktige» kulturen. Men når en organisasjon har hatt suksess med sin strategi, vil det være vanskelig å vite om det skyldes kulturen eller strategien (Mintzberg et al., 2009).

3.5.5.2 Utfordringer ved kulturskolen

«Kultur er delte meninger en gruppe med mennesker skaper over tid» (Mintzberg et al., 2009, s.290), og påvirkes ved sosiale aktiviteter og gruppearbeid. Dermed blir kultur vanskelig å

imitere. Desto vanskeligere organisasjonskulturen er å imitere, desto vanskeligere blir den også å forstå for de som er nye til organisasjonen. Ansettes nye ledere som ikke forstår seg på den komplekse kulturen, kan beslutninger vanskelig la seg gjennomføre eller være ødeleggende og gjøre at organisasjonen motsetter seg nødvendige endringer (Mintzberg et al., 2009).

Motstand er en av de største utfordringene i en endringsprosess. Kultur kan også påvirke hvordan beslutningstakere velger å treffe valg samt hvilke analyser som blir besluttet anvendt eller ikke anvendt i endringsprosessen (Mintzberg et al., 2009). Fra et ledelsesperspektiv kan et forsøk på å ivareta en eksisterende kultur skape utfordringer for omstilling og selskapet på sikt, da organisasjoner ofte ønsker å reagere likt som det alltid har gjort, noe som gjør organisasjonen rigid, mindre innovativ og lite tilpasningsdyktig (Mintzberg et al., 2009).

Sterke organisasjonskulturer favoriserer ofte direktører som er konservative og ledere som ikke avsporer fra det man alltid har gjort. Kultur er tung, etablert og satt i sine veier. Organisasjonskultur vektlegger tradisjoner, og når endringer samtidig karakteriseres som «komplekse» og «vanskelige», understøtter det en holdning om at man bør unngå endringer og indirekte akseptere stagnering (Mintzberg et al., 2009).

3.5.5.3 Styrker

Den menneskelige ressursen er en strategisk viktig ressurs, og i en tid der omgivelsenes innvirkning på strategien er stor, er det desto viktigere å huske på den menneskelige ressursen. Det å kunne korrigere den strategiske kursen ved å ha et blikk rettet mot den menneskelige ressursen i organisasjonen, tjener som en motvekt for innflytelsen omgivelsene har på strategiutformingen (Mintzberg et al., 2009).

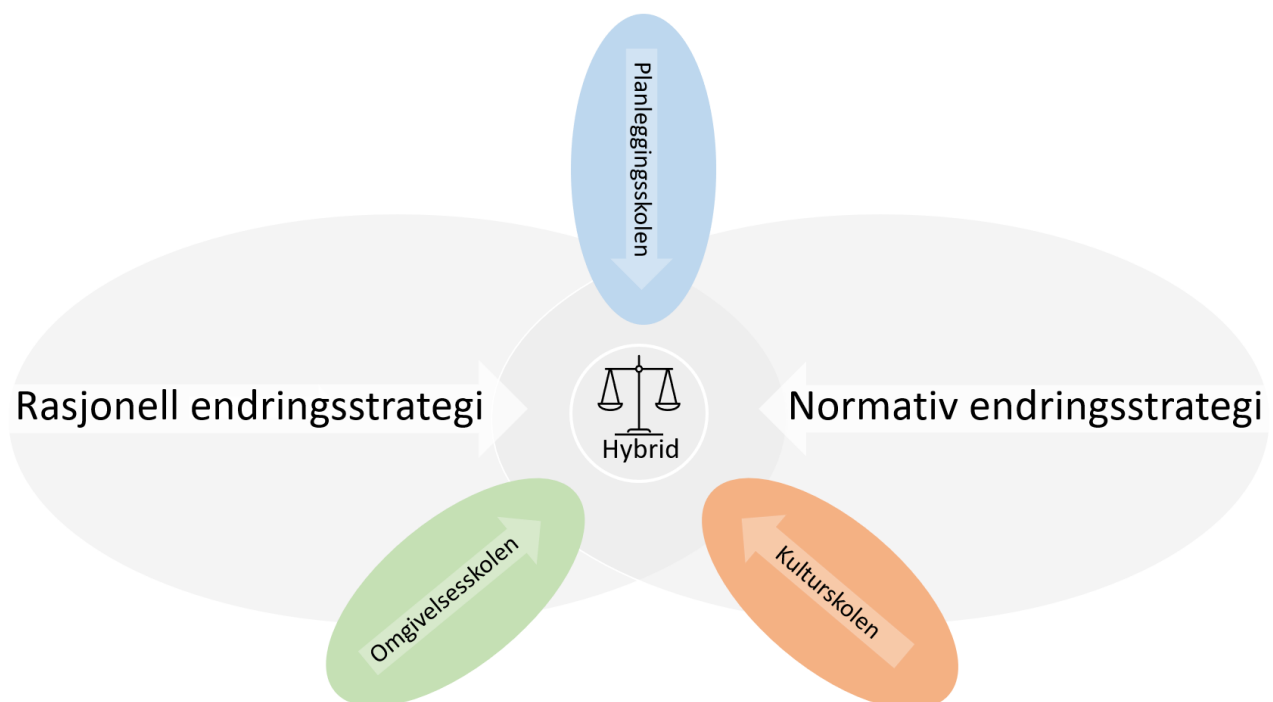
For å styrke organisasjonskulturen bør man derfor først og fremst prioritere menneskene i organisasjonen. Dette innebærer å skape et miljø hvor ansatte føler seg verdsatt og sett. Det bør oppmuntres til kreativitet og innovasjon. Det betyr å gi rom for spontanitet og læring, hvor feil blir sett på som muligheter for vekst (Mintzberg et al., 2009).

Foruten inkludering og lytting til de ansatte, kan et strategisk valg for å få med seg kulturen i endringsprosesser være å få noen med riktig kompetanse frikoplet organisasjonen, til å stille de ubehagelige spørsmålene. Det kan for eksempel være ekstern hjelp i form av konsulenter eller

la ledere bytte roller periodevis og slik få andre perspektiver på kulturen (Mintzberg et al., 2009).

3.6 Forskningsmodellen

Forskningsmodellen er sammensatt av oppgavens to ulike teoretiske tilnærminger, der hovedretningene for endringsstrategier fra Jacobsen (2012), kombineres med et utvalg av strategiskoler utviklet av Mintzberg et al. (2009). Modellen har til hensikt å redegjøre for den generelle tilnærmingen Hias har hatt til strategiprosessen, og i hvilken grad og hvordan man har dratt nytte av de ulike trekkene ved hovedretningen og oppnådd balanse som harmonerer med stadiet organisasjonen befinner seg på.



Figur 6. *Oppgavens forskningsmodell* (Utformet på bakgrunn av teorier fra Mintzberg et al., 2009 og Jacobsen, 2012).

Ved å studere og analysere de seks kjennetegnene for endringsstrategier vil disse forsøke å indikere hvor Hias befinner seg innenfor henholdsvis de rasjonelle og normative sidene for sin strategiprosess. Kjennetegnene peker ut om organisasjonens utgangspunkt for å treffe valg har vært plassert i en formell og rasjonell tilnærming, eller om prosessen har vært styrt etter normative prinsipper og et mer menneskelig orientert ståsted. Modellen vil forsøke å tydeliggjøre om en eventuell kombinasjon av prinsippene har vært dominert av en retning, eller landet i midten med en likevektig kombinasjon av begge hovedretninger. Modellen ut fra

hovedretningene vil i større grad besvare selskapets generelle plassering, og i mindre grad de bakenforliggende grunner til om dette har vært hensiktsmessig for organisasjonen eller ikke.

Der hovedretningene plasserer nåværende strategitilnærming i forhold til det rasjonelle og normative med kun noe kontekst, vil strategiskolene fungere som viktige indikatorer som bidrar til innsikt og dypere forståelse av *hvorfor* tilnærming ble som den ble. Gjennom analyser av strategiskolene vil oppgaven også forsøke å besvare hvilke sider ved prosessen som har fungert bra, og hva man med fordel kan justere på til fremtidige prosesser.

Modellen er ment som en idealtypisk fremstilling, men det er viktig å understreke at strategiprosesser er unike og situasjonsavhengig (Mintzberg et al., 2009; Jacobsen, 2012). Balansepunktet og hensynet til skolene, må derfor vurderes og tilpasses for hver enkelt organisasjon individuelt.

3.7 Vellykket strategi i offentlig sektor

Offentlige virksomheter er til for å løse oppgaver som flesteparten av innbyggerne mener er best å håndtere i felleskap gjennom et tildelt mandat og samfunnsoppdrag, og det er samfunnsoppdraget som er utgangspunktet for strategi i offentlig sektor (Meyer & Normann, 2019; Johnsen, 2014),

Ifølge Meyer og Normann (2019) vil det være viljen til å godta økte skatter og avgifter som vil være den avgjørende faktoren for Norge i fremtiden. Trangere tider leder også til økte krav til effektivitet, produktivitet og tydelige prioriteringer og forvaltning av våre skattepenger. Uten en god strategi i offentlig sektor kan trangere økonomiske tider lede offentlige organisasjoner vekk fra samfunnsoppdraget, på jakt etter finansiering (Meyer & Normann, 2019).

Det finnes ikke en universal oppskrift på strategiprosesser, da enhver strategi vil være kontekstavhengig (Meyer & Normann, 2019; Jacobsen, 2012). Derimot er det noen generelle retningslinjer man kan følge for offentlige strategiprosesser: tydeliggjøring av samfunnsoppdraget, kartlegging av hvilket handlingsrom aktørene og ressursene gir, for deretter å kunne treffe strategiske valg innenfor dette handlingsrommet. Meyer og Normann (2019) argumenterer for at det først er etter disse faktorene er redegjort for, at en mer detaljert handlingsplan for endring kan legges. Men det er spesielt vanskelig å komme frem til slike

planer, da målet i offentlig sektor ikke er å gå med overskudd, men oppfylle et samfunnsoppdrag som kan være vanskelig å måle effekten av (Meyer & Normann, 2019).

En god offentlig strategi ivaretar både virksomhetens interesser og de politiske føringene (Meyer & Normann, 2019). Strategien bør være forankret både oppover og nedover i organisasjonen og gjerne også utover. Inkluderes politikere og embetsmenn i prosessen med strategi, vil man finne støtte frem for motstand i det de konkrete konsekvensene av strategien begynner å vise seg (Meyer & Normann, 2019). Ved å involvere de ansatte skapes eierskap til strategien internt, noe som øker sannsynlighet for at den ferdige strategien blir akseptert og hjulpet på vei (Mintzberg et al., 2009).

4 Metode

Metodekapitlet vil beskrive fremgangsmåten benyttet for å besvare oppgavens problemstilling.

4.1 Valg av metode og forskningsdesign

Metode kan betegnes som et teoretisk verktøy som forskeren velger å ta i bruk for å forstå den virkeligheten undersøkelsen prøver å beskrive (Johannessen et al., 2020). Oppgavens problemstilling omhandler hva som kjennetegner vellykkede strategiprosesser. Studien tar utgangspunkt i en tidligere strategiprosess i et interkommunalt selskap, Hias, som beskrives som vellykket. Ved å hente ut erfaringer og opplevelser fra de ansatte og understøttende dokumentasjon, er intensjonen å besvare hva som kjennetegner strategiprosessen og forklare hvordan selskapet har lyktes. Videre vil oppgaven forsøke å finne erfaringer som kan overføres til fremtidige strategiutforminger. Problemstillingens natur indikerer en kvalitativ metode ettersom den søker å forstå fenomenet gjennom individets opplevelser og erfaringer (Johannessen et al., 2020).

For å ta stilling til hvilket forskningsdesign denne studien skal benytte, er det av betydning å velge ut et design som best mulig besvarer oppgavens problemstilling. Jacobsen (2018) trekker frem en rekke ulike design innenfor kvalitativ metode, men i denne oppgaven vil jeg nøyes med å redegjøre for case som forskningsdesign. Casestudier tar utgangspunkt i å undersøke fenomener gjennom å ta for seg spesifikke hendelser (Mehmetoglu, 2004). Denne studien tar for seg en forhenværende strategiprosess, altså er den tidsbegrenset og begrenses videre til én organisasjon, Hias IKS. Videre kjennetegnes casestudier ved at forskeren benytter flere typer datainnsamling (Johannessen et al., 2020; Mehmetoglu, 2004). Datainnsamlingen vil basere seg på intervjuer av de ansatte og innhenting av relevant dokumentdata fra organisasjonen, for å kunne svare på problemstillingen. Strategiprosessen, som har vært, gir også rammer for å benytte casestudie (Johannessen et al., 2020).

4.2 Informantutvalg

Hensikten med kvalitative studier er å samle kunnskap og kontekst rundt et fenomen (Johannessen et al., 2020). Utvelgelsen av informanter er en viktig del av studien. For utvalget av informanter var det flere kriterier, som måtte oppfylles. Det var først og fremst viktig at informantene personlig hadde erfart hvordan den forrige strategien hadde blitt til, som medlem

av organisasjonen. Kravet til informantens involvering i strategiprosessen som ansatte, la rammene for hvor lenge informanten hadde vært ansatt i bedriften.

Etter en oversendt liste fra HR-avdelingen fremgikk det at av Hias ca. 50 ansatte pr. dags dato, hadde 20 personer vært ansatt før strategiperioden begynte i 2009. Det at informantene fortsatt var ansatt i organisasjonen var en forutsetning for å stille som relevant informant. Ifølge Johannessen et al. (2020) er det vanlig og hensiktsmessig for studier å velge mellom 10 og 15 informanter, men at det er mulig å velge færre enn 10 dersom studiet eller oppgavens omfang er begrenset økonomisk eller på tid. For denne oppgaven endte jeg opp med totalt 8 informanter.

Listen over ansatte ga meg god tilgang og oversikt over informanter noe som la grunnlaget for et strategisk utvalg. Etter en kort runde med personlige forespørsler internt i organisasjonen, ble en e-post med formell forespørsel sendt til de kandidatene som oppfylte de satte kriterier og som selv mente de kunne erindre prosessen noenlunde. Jeg endte opp med å få aksept fra totalt 8 ansatte, der seks var regulære ansatte og to var ledere. Av det totale utvalget var fire av dem tidligere engasjert som styremedlemmer. Kjønnfordelingen var jevn, med 4 kvinner og 4 menn. Følgende tabell er utarbeidet for best mulig oversikt, men ytterligere informasjon om informantene vil skade anonymiteten og vil derfor være begrenset.

Ansatte	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4
<i>Lederansvar</i>	Nei	Nei	Nei	Nei
<i>Styremedlem</i>	Ja	Ja	Nei	Nei
Ansatte	Informant 5	Informant 6	Informant 7	Informant 8
<i>Lederansvar</i>	Nei	Ja	Nei	Ja
<i>Styremedlem</i>	Ja	Nei	Ja	Nei

Tabell 2. Presentasjon av informantutvalget.

I tillegg til intervjuer vil også oppgaven innhente data fra interne dokumenter for å redegjøre for strategiprosessens forløp og tidslinje, innhold og generelle tilnærming til strategi. Ved å anvende flere relevante teorier og innsamlet data fra både dokumenter og kvalitative intervjuer

av ansatte i organisasjonen, vil dette forhåpentligvis gjøre det mulig å komme frem til en analyse av virkeligheten (Johannessen et al., 2020).

Dokumentnr/navn	Dato	Overskrift
<i>Styresak 71/10</i>	09.11.2010	Eierstrategi Hias– grunnlag for politisk behandling
<i>Styresak 72/10</i>	09.11.2010	Strategiprosess – videre arbeid
<i>Styresak 84/10</i>	30.11.2010	Mandat og plan for etablering av virksomhetsstrategi
<i>24.05.2011 (ikke nr.)</i>	24.05.2011	Virksomhetsstrategi 2011: Status og videre arbeid
<i>Styresak 35/11</i>	21.06.2011	Virksomhetsstrategi for Hias IKS
<i>Styresak 57/11</i>	19.09.2011	Virksomhetsstrategi: status og videre planer
<i>Styresak 02/12</i>	18.01.2012	Virksomhetsstrategi for Hias IKS
<i>Styresak 41/12</i>	21.08.2012	Tema: Virksomhetsstrategi
<i>Styresak 53/12</i>	30.10.2012	Strategirapportering pr. 2. tertial 2012
<i>Engasjementbrev</i>	14.08.2013	Engasjementbrev

Tabell 3. Presentasjon av interne dokumenter.

Med utgangspunkt i et utvalg av Mintzberg et al. (2009) sine strategiskoler og Jacobsens (2012) teori for *rasjonelle* og *normative* endringsstrategier, ble intervju spørsmål utarbeidet. Spørsmålene handlet om påvirkningen av henholdsvis *planleggingsskolen*, *omgivelsesskolen* og *kulturskolen*, samt spørsmål ment for å utforske hvilken tilnærming virksomheten har hatt i forhold til de rasjonelle og normative endringsstrategiene. Ved å komme i dialog med informanter som har opplevd den tidligere strategiprosessen, og få rede på deres erfaringer og opplevelser, understreker at en åpen, eksplorativ og kvalitative metode er mest relevant for denne oppgaven (Johannessen et al., 2020). Ambisjonen har vært å kartlegge hvordan Hias har balansert sin strategiprosess mellom henholdsvis den rasjonelle og normative hovedretningen for endringsstrategier, for derved å være i stand til å hente ut erfaringer og suksessfaktorer.

4.3 Datainnsamling

For å kunne få en forståelse for hvilke erfaringer de ansatte har hatt i strategiprosessen har jeg valgt å benytte dybdeintervjuer, som er mest vanlig innen kvalitativ forskning (Mehmetoglu, 2004), i tillegg til innhenting av dokumentdata.

Intervjuguiden er strukturert ved først å kartlegge generell informasjon om informantenes rolle, og beveger seg videre til spørsmål knyttet til informantenes generelle oppfattelse av strategiprosessen og deres egen involvering. Etterfølgende nøkkelspørsmål er utformet for dels å kunne supplere dokumentundersøkelsens kartlegging av strategiprosessens hovedretninger, og dels kunne knytte spørsmål om strategiprosessen til trekk ved de utvalgte strategiskolene.

Ved å se strategiprosessen gjennom linsene til henholdsvis planleggingsskolen, omgivelsesskolen og kulturskolen, er håpet å kunne kartlegge Hias erfaringer fra flere ulike perspektiv. Intervjuguiden har vært identisk mellom ansatte og ledere, med formål om å kunne sammenlikne resultater og funn med likt utgangspunkt. Datainnsamlingen baserer seg på tilgjengelige styresaksdokumenter som med sine møteoppsummeringer og tilhørende datomerking har gitt oversikt og struktur over strategiprosessens innhold, faser, hendelsesforløp og tidslinje. Tidslinjen og faktaopplysningene fra dokumentundersøkelsen har også vært en faktor som har strukturert spørsmål og validert informasjonen fra informantene, viss hukommelse oppgaven er avhengig av.

4.3.1 Intervju

Det var viktig for studien at informantene opplevde trygge rammer slik at også sensitive observasjoner kunne deles med visshet om at det ikke ville få negative følger for informanten. Et vurdert alternativ for innhenting av intervjudata var å benytte gruppesamtaler der informantene kunne dele sine erfaringer i plenum. Hensikten var at informantene i intervjuprosessen kunne støtte hverandre i å huske tilbake til en strategiprosess som fant sted for 14 år siden. Alternativet ble valgt bort på grunnlag av faren for mulig sterk påvirkning av bestemte narrativ fra enkelte i gruppen. Ved at noen kunne ha vært mer involvert i strategiprosessen enn andre, var risikoen høy for at noen kunne fremstå med enerett for virkeligheten.

Det ble derfor vurdert hensiktsmessig å foreta en-til-en intervjuer for å unngå nevnte utfordringer og samtidig få ut fylldige og detaljerte svar. Ved å skape en trygg arena uten andre påhørende kunne sensitiv informasjon komme frem uten frykt for at andre informanter ville spre det videre. Ved å ha en-til-en samtaler i stedet for gruppesamtaler forsikret det meg som forsker at informantene kom til ordet og fikk frem individuelle nyanser, som jeg mener er nøkkeldata for å kunne analysere strategiprosessen (Johannessen et al., 2020). Valget ble å gjennomføre individuelle og semistrukturerte dybdeintervju.

Semistrukturerte intervjuer gir fleksibilitet og dybde ved å ha et overordnet sett med spørsmål, men samtidig tillate spontane innskutte spørsmål for å utforske informantenes perspektiver grundig. Dette muliggjør innsikt i komplekse emner og unike erfaringer, støttet av en struktur som sikrer at relevante temaer blir dekket. Individuelle semistrukturerte intervjuer er ideelle for innhenting av informantenes subjektive opplevelser og gir utdypende svar på informantens meninger og erfaringer (Johannessen et al., 2020).

Flere fordeler fulgte med å innhente informasjon ved en-til-en samtaler, spesielt at jeg som forsker ble kjent med personen, noe som gjorde samtalen mer naturlig, som igjen forenklet mulighetene for å lede intervjuene. Det var en prioritet at intervjuets tidsramme ble overholdt og test-intervjuer ble derfor gjennomført for ikke å overskride den estimerte tidsrammen, på 30-40 minutter. Testintervjuet ble gjennomført privat med en person utenfor organisasjonen.

For å sikre at informanten var innforstått med spørsmålene i intervjuguiden ble oppgavens struktur og bakgrunn forklart før selve spørsmålene begynte. Informantene hadde allerede mottatt liknende informasjon på e-post, så forklaringen fungerte som en repetisjon og åpnet samtidig opp for å kunne stille avklarende spørsmål og nøste opp i eventuelle misforståelser tidlig. For å få innsikt i informantenes kunnskap rundt strategi ble innledende spørsmål knyttet til å avklare forventninger til strategiprosesser generelt, samt kartlegge hvor direkte involverte og engasjert de hadde vært i hele-, eller deler av strategiprosessen. Dette var nyttig for å kunne tilpasse spørsmålene til den enkelte og dermed hente ut mest mulig informasjon.

Informantene fikk tilbud om å ha intervjuet fysisk på arbeidsplassen eller på Teams. Samtlige informanter ønsket at intervjuet fant sted på arbeidsplassen og ble gjennomført på møterom etter deres ønske, sporadisk over en kortere periode. Tidspunkt ble opp til informanten å

bestemme. I forkant hadde også informantene fått skriftlige garantier for anonymitet samt dokumentasjon vedrørende deres rettigheter.

Som nevnt ble informantene opplyst om hensikten med intervjuet. For å skape en avslappet og trygg atmosfære valgte jeg etter noe uformell prat å introdusere litt om egen bakgrunn for at også informanten skulle vite noe om meg og min interesse for strategifaget. Før spørsmålene begynte forklarte jeg kort hvordan oppgaven var tenkt bygd opp, og at spørsmålene forsøkte å belyse opplevelsen og forløpet av den forrige strategiprosessen.

Spørsmålene ville kunne bidra til å belyse kjennetegn knyttet til de rasjonelle og normative kvalitetene ved strategiprosessen, hvordan organisasjonen forholdt seg til formell planlegging og hvorvidt krefter i omgivelsene fikk lov å diktere utformingen av strategien. Samtidig var det viktig å se i hvor stor grad de kulturelle og uformelle sidene i organisasjonen ble hensyntatt.

Alle intervjuene ble tatt opp med diktafon i tråd med retningslinjene for opptak, og transkribert umiddelbart etter gjennomført intervju for ikke å miste verdifull kontekst. Noen av informantene var mer pratsomme enn andre noe som ble reflektert i lengden på transkriberingene. Dette frembrakte både nyttig og mindre nyttig informasjon. Informasjon gitt utenom spørsmålene ble det av relevans til oppgaven flyttet til spørsmålene i intervjuguiden, dog med forsiktighet for å unngå manipulering av data.

4.3.2 Dokumentdata

Dokumentdata har som hensikt å generere nyttig informasjon til studien, både gjennom primær og sekundærdata (Mehmetoglu, 2004). For primærdata har forskeren selv vært med å generere det skriftlige materialet, mens sekundærdata er dokumenter produsert av andre organisasjoner innsamlet til formålet (Mehmetoglu, 2004). For denne dokumentundersøkelsen ble utelukkende sekundærdata benyttet, da oppgaven dreier seg om innhenting av interne offentlige dokumenter, med vekt på referater fra styremøter.

Dokumentdataen ble innhentet internt på Hias ved hjelp av arkivansvarlig, der formålet med undersøkelsen var å innhente skriftlig dokumentasjon, som kan beskrive organiseringen og utførelsen av Hias tidligere strategiprosess. Arkivsøket foregikk internt i organisasjonens database, basert på relevante søkeord som «*strategi*», «*strategiprosess*», «*strategimøter*», «*strategioppfølging*», «*virksomhetsstrategi*» og «*eierstrategi*». Søket genererte treff på flere

datomerkede styresaksdokumenter som ved gjennomgang gjorde det enkelt å stadfeste en tidslinje for hendelsesforløpet i prosessen.

4.4 Analyse av data

Kvalitativ data må tolkes og datamengden reduseres (Johannessen et al., 2020). Deretter forsøker forskeren å fortolke datamaterialet for å identifisere ulike mønstre og sammenhenger, før man trekker en konklusjon som svarer på oppgavens problemstilling. Videre kan man ut fra tolkingene gi anbefaling til videre forskning (Johannessen et al., 2020). Det er dette denne analysen forsøker å oppnå.

4.4.1 Analyse av intervjudata

I analysen ble ett og ett intervju gjennomgått for å komme frem til meningsinnholdet og den dypere meningen bak utsagnene (Johannessen et al., 2020). Det var viktig at det innsamlede materialet ble satt i en større sammenheng og at jeg som forsker hadde en fortolkende tilnærming til materialet. Det er ifølge Johannessen et al. (2020) viktig å være på at forskerens egen forståelse av problemstillingen kan være med å påvirke analysen, tolkingen og oppfattelsen av den innsamlede dataen. Det er derfor av betydning at forskeren er selvbevisst og forsøker å stille med et åpent sinn, da det først er når man som forsker evner å forstå hvorfor og hvordan vi tolker som vi gjør, at objektiv og god innsikt i materialet kan oppnås (Johannessen et al., 2020).

Det finnes et rammeverk bestående av fire hovedfaser for analyseprosessen (Johannessen et al., 2020). 1) *Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold*, 2) *meningsbærende enheter* - fra temaer til koder, 3) *kondensering* – fra kode til mening og 4) *sammenfatning* – fra kondensering til beskrivelser og begreper.

I første fase ble de transkriberte intervjuene gjennomgått en og en opptil flere ganger for å finne interessante funn knyttet til oppgavens teoretiske forskningsmodell. Også andre temaer som var av relevans til oppgavens problemstilling ble markert, og det som ikke kunne anses som viktig for problemstillingen slik som småpratene og annen uformell ikke relevante utsagn ble tatt bort. Som lovet fikk de av informantene som hadde ønske om å overse egne intervjuer i transkribert form, oversendt sitt intervju. På den måten kunne tilleggs kommentarer komme til og eventuelle misforståelser eller utydigheter rettes opp i. Slik sikret jeg at den innsamlede data i størst mulig grad var av best mulig kvalitet.

For andre fase forsøkte jeg å finne de meningsbærende elementene i datagrunnlaget. Her skilte jeg ut kun det som var relevant for problemstillingen og dannet meg et inntrykk av hele datamaterialet som utgangspunkt for den videre analysen. Fremgangsmåten var å finne sitater av relevans. Slik analysering kan også beskrives som «koding». Koding kan inndeles i induktive- og deduktive koder. Induktive koder kan være temaer som blir tatt opp og som hentes direkte fra materialet, og deduktive koder kan være hypoteser, nøkkelbegrep eller annet fra problemstillingen (Johannessen et al., 2020).

Det systematiske søket etter kodene ble å markere relevante aspekter i marginen av det transkriberte intervjuet. Dette gjorde det enkelt å gå over og senere se hvilke aspekter som var av betydning for oppgaven og hvilken del av oppgaven den kunne tilhøre. Etterfølgende forsøkte jeg å finne mønstre samt likheter og ulikheter i teksten. Med åtte intervjuer for gjennomgang var faren for å overse viktige detaljer stor, og at automatikk i arbeidet kunne forsake uoppmerksomhet. Dette er også noe Johannessen et al. (2020) fremhever som et faremoment i tolkningen av mye data, og for å unngå det gjorde jeg et poeng ut av å spre arbeidet i større grad, fremfor en mer intensiv og tidskrevende tilnærming med timelange arbeidsøkter. Dette gjorde at jeg vendte tilbake til arbeidet mange ganger og kunne etterse eget arbeid på en bedre måte. Jeg tror at det å dele analysen opp i mindre deler og få mulighet for å vende tilbake til det ofte, bidro til en mer reflektert tolkning av datamaterialet.

I tredje fase satte jeg de ulike kodene i kategorier for å skape et mer oversiktlig bilde. Det at intervjuene var semistrukturerte gjorde at informantene kunne prate fritt og komme med innskutte setninger og innspill som ikke nødvendigvis var i tråd med rekkefølgen av spørsmål i intervjuguiden. Ikke all informasjon som ble gitt kunne direkte føres under en bestemt kategori, men kunne i stedet være en kommentar som skapte nyanser til en underkategori. Ut fra Johannessen et al. (2020) sin oversikt og forslag til tabell for analyse av henholdsvis meningsbærende enheter, koder og kategorier ble en liknende tabell satt opp. Sitater merket med informantens nummer gikk under «*meningsbærende enheter*», fortolkning av hva som egentlig ble sagt gikk under «*koder*» og avslutningsvis ble selve hendelsen lagt inn under tilhørende «*kategori*» (Johannessen et al., 2020).

For fjerde og siste fase ble materialet sammenfattet og sammenliknet med originaltranskriberingen. Dette ble gjennomført for å tilse at det jeg hadde kommet frem til var

i tråd med det originale ubehandlede datamaterialet fra intervjuene. Oppstod det avvik ble disse rettet opp. Ved å generalisere datamaterialet kunne jeg sammenligne intervjuene, og anvende det til den avsluttende konklusjonen.

4.4.2 Analyse av dokumentdata

For å sikre korrekt tolkning av teksten, har denne foregått over en todelt prosess. Første del var fokusert på å finne frem til essensen av dokumentenes innhold og få med de viktigste detaljene. I etterfølgende del ble de fortolkede tekstene satt sammen til ett dokument med henblikk på å skape en helhetlig forklarende tekst som viste prosessens forløp og tidslinje i tråd med kravet om korrekt fortolkning og gjenspeiling av deres innhold (Mehmetoglu, 2004).

På spørsmål om i hvor stor grad forskeren har tatt i betraktning at dokumentene overlevert fra den gjeldende organisasjonen, representerer resten av dokumentmengden, er dette forsøkt sikret ved gjentatte samtaler med arkivar. Gitt det oversiktlige innholdet i dokumentene, samt internt nummererte referanser i teksten til andre tidligere styresaker, har dette vært en avgjørende faktor for å sikre at relevante dokumenter har blitt inkludert i dokumentundersøkelsen (Mehmetoglu, 2004). Ved å kunne vende tilbake til arkivet og etterspørre enkeltdokumenter med korrekt referanse har det sikret at viktige dokumenter ikke ble utelatt.

4.5 Forskningskvalitet

For å være i stand til å bedømme kvaliteten av kvalitative undersøkelser, står fire begreper sentralt. Disse er *pålitelighet*, *troverdighet*, *overførbarhet* og *bekreftbarhet* (Johannessen et al., 2020). Under vil jeg beskrive begrepene og fortløpende knytte hver enkelt mot oppgaven. Til slutt vil jeg nevne hvordan denne oppgaven blir gjennomført i henhold til etiske retningslinjer.

4.5.1 Pålitelighet

Pålitelighet også kjent under navnet reliabilitet er knyttet til data. Det å kunne stole på data er kritisk for alle undersøkelser (Johannessen et al., 2020), og da spesielt med tanke på innsamling og bearbeiding. For undersøkelser som ikke benytter seg av strukturerte datainnsamlingsmetoder og der forskerens unike forståelse kan spille inn på kvaliteten av datamaterialet, er ikke kravene til pålitelighet like hensiktsmessige da det vanskeliggjør at andre forskere kan etterprøve undersøkelsen. En teknikk for å styrke påliteligheten kan derfor være å presentere en detaljert, åpen og sporbar beskrivelse av fremgangsmåten. Denne formen for

transparent, åpen og beskrivende tilnærming gjenspeiles i alle oppgavens faser fra data og metode til avgjørelser og avsluttende resultater (Johannessen et al., 2020).

4.5.2 Troverdighet

Med troverdighet menes i hvilken grad funn og metode er relevant for undersøkelsen og om gjengivelsen stemmer overens med den faktiske virkeligheten (Johannessen et al., 2020). For å kunne si noe om validiteten til oppgaven bør forskeren ha en god forståelse av det fenomenet som undersøkes for å være i stand til å skille ut relevant fra mindre relevant informasjon. For å styrke troverdigheten kan man benytte det Johannessen et al. (2020) omtaler som metodetriangulering, der flere metoder for datainnsamling blir tatt i bruk for å dataen kan validere hverandre og sikre troverdighet for oppgavens funn.

For denne oppgaven har det blitt benyttet både dybdeintervjuer og innsamling av dokumenter. Dokumentene har vært med å danne et bakteppe for oppgaven med presise og generelle forklaringer av strategiprosessen, mens intervjuene har gitt en dypere forståelse av hvordan denne prosessen ble opplevd og forløp. Det å gi informantene mulighet for å se over egne transkriberte intervjuer og gi informantene mulighet for å komme med korreksjoner forsikret oppgaven mot å basere sine analyser og resultater på et mulig falskt grunnlag.

4.5.3 Overførbarhet

For å styrke kvaliteten på oppgaven bør oppgavens resultater, funn og konklusjoner kunne overføres til andre fenomener utenfor den spesifikke konteksten undersøkelsen ble gjennomført i. Fra kvantitative oppgaver vil dette være tilsvarende generalisering. Generalisering i kvalitative oppgaver går ut på å bruke begreper, forklaringer, beskrivelser og fortolkninger som kan være gjenkjennbare og relevante på andre områder (Johannessen et al., 2020). Så langt det har vært mulig, har jeg forsøkt å etterstrebe dette gjennomgående i oppgaven.

Det er også viktig når det kommer til studier av sosiale virkeligheter, at fyldige beskrivelser med innholdsrike forklaringer er med til å forklare fenomenet. Til sist vil det være opp til leseren å bedømme og tolke om oppgaven er overførbar til deres organisasjon og unike situasjon, noe som understreker viktigheten av å gjengi fenomenet med gode beskrivelser og tilstrekkelig informasjon (Johannessen et al., 2020).

4.5.4 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet handler om at funnene ikke har rot i forskerens egne subjektive meninger, men at funnene bør kunne bekreftes av tidligere forskning eller av andre forskere med kompetanse innen samme felt (Johannessen et al., 2020). For å gjøre oppgaven bekreftbar er det derfor av stor betydning av forskeren gjengir gode beskrivelser gjennom oppgaven, er kritisk til gjennomføringen av undersøkelsen og samtidig gir utførlige beskrivelser og begrunnelser av avgjørelsene gjort underveis (Johannessen et al., 2020). I denne oppgaven har jeg innledende i intervjuprosessen forklart hva oppgaven går ut på og forsøkt å formulere spørsmålene i intervjuguiden slik at informantene skal forstå spørsmålene som blir stilt. Et bevisst valg har vært å benytte velkjente teoretiske rammeverk for å sikre at oppgaven dermed kan vise til utprøvd og anerkjent forskning. Videre har teori blitt benyttet i analysen, for å støtte mine tolkninger.

4.5.5 Etisk gjennomføring av studiet

For å sikre informantenes identitet og personvern brukte jeg i forkant av intervjuene SIKT sine retningslinjer. Foruten å sikre personvernet ble SIKT sine sider brukt til å veilede på hvilke spørsmål jeg kunne stille, hvordan informasjonen skulle lagres, behandles og hvilke garantier informantene hadde krav på for å bli ivaretatt på best mulig måte.

Ut fra informasjonen på SIKT ble informantene gjort oppmerksom på sin rett til, og garanti for anonymitet, og at de kunne trekke seg før, under og etter intervjuet. Det ble også avtalt at transkriberingen om ønskelig ville bli sendt til informanten for godkjenning, eventuelle rettelser eller annen korrektur om de selv ønsket det. Denne garantien ble stilt av hovedsakelig to grunner; jeg ville først sikre at informanten kunne føle seg trygg på at personvern og rettigheter ble ivaretatt, og at mulige misforståelser eller viktig tilleggsinformasjon ikke skulle gå tapt og dermed svekke resultatet av studien. En tredje potensiell positiv effekt ved å tydelig garantere for informantens rettigheter kunne være at informantene ville dele mer åpent om sine opplevelser, vel vitende om at konfidensialiteten ble godt ivaretatt.

Johannessen et al. (2020) fremhever viktigheten av de etiske retningslinjene et intervju bør følge i arbeidet med datainnsamling. I tillegg til anonymitet, mulighet for å trekke seg fra studien og konfidensialitet er det viktig at informantene ikke får negative erfaringer som følge av å stille som informant (Johannessen et al., 2020). Kommunikasjon ble hovedsakelig gjort

ved individuell e-post, og korrespondansen ble slettet i etterkant i henhold til avtalen meg og informanten imellom.

Avslutningsvis for det etiske kapitlet, skal det nevnes at jeg i løpet av masteroppgavens forløp har vært ansatt som trainee ved Hias. Her har mine arbeidsoppgaver vært knyttet også til strategi og den nye strategiprosessen selskapet er på vei inn i. Det å være ansatt samme sted som oppgaven tar utgangspunkt i, og samtidig drive med oppgaver knyttet til samme fag, ser jeg som en utfordring når det kommer til å ivareta integriteten og ikke skrive en «oppgave på bestilling» for organisasjonen. Jeg har gjort nødvendige tiltak for å sikre meg at oppgaven ikke ble påvirket i en bestemt retning, og at informantene ikke ble farget av min stilling inn i selskapet. Det å være ansatt i en begrenset periode har bidratt til mindre påvirkning ved at man som trainee er på gjennomreise uten å knytte for sterke bånd og sosiale kontrakter med ansatte og ledere.

5 Resultat og diskusjon

I dette kapitlet presenteres og drøftes resultatene fra undersøkelsen av strategiprosessen til Hias. Kapitlet vil innledningsvis legge frem strategiprosessens hendelsesforløp i en tabell. Etter tabellen følger først resultater fra kjennetegnene til de to hovedretningene, etterfulgt av resultater fra strategiskolene. Løpende vil det for hvert kjennetegn og skole foreligge et notat som drøfter funnene.

5.1 Strategiprosessens hendelsesforløp

Tidslinjen beskriver sentrale hendelser og tidspunkt fra strategiprosessen startet i 2009 til den ferdige planen forelå ved utgangen av 2013. I tillegg til tidslinje er tabellen ment som referansepunkt videre i oppgaven for å unngå gjentakelser i teksten. Tabellen etablerer en felles forståelse av viktige hendelser og bidrar med noe kontekst til bakgrunnen for valg og beslutninger foretatt i perioden. En sentral beslutning var å ta i bruk balansert målstyring. Balansert målstyring (BMS) er en strategisk styringsmodell. Modellen legger til rette for målbare styringsparametere, så kalte «prestasjonsindikatorer», i oppgaven også referert til som KPI (Key Performance Indicator). Dette for at bedriften vet hvordan den presterer innenfor gitte måltall (Gårseth-Nebakk, 2023).

2009, okt.	Beslutning om å entre en ny strategiperiode blir bestemt ved en samling på Honne, Biri (Ss. 71/10). Bakgrunnen for å påbegynne arbeidet var ifølge informantene et direktørskifte samme år, behovet for tydelig retning for selskapet samt vedlikehold. I tillegg ville tilfeldighetene at timing var utmerket: «Den utløsende faktoren var et utslipp borte på Tjuvholmen som skapte oppmerksomhet på representantskap og det den gangen politiske styret - Informant 8».
2010, jan.	En arbeidsgruppe blir satt ned av styret for å utrede eierstyring og strategisk utvikling. Hias sitter som sekretariat for prosessen. Dette for å etablere en felles eierstrategi for de fire eierkommunene innfor virksomhetsstrategien (Ss. 71/10).
2010, okt.	Arbeidsgruppen legger frem resultatene fra sin undersøkelse og dokumentene sendes til politisk behandling. Det besluttes at selv om funn fra arbeidsgruppen forsinker eierstrategien, skal arbeidet med virksomhetsstrategien påbegynnes (Ss. 71/10; Ss. 72/10). Første punkt for diskusjon er rammene. En strategisamling denne gang for styret og ledergruppen planlegges avholdt på Høsbjør Hotell påfølgende vinter. Et mandat som skal ivareta visjon, verdigrunnlag og hovedmål samt sørge for involvering av ansatte blir etterspurt av styret (Ss. 84/10).

2011, jan.	Ved samlingen på Høsbjør blir rammer og mandat for strategiprosessen av styret bedt utformet med fokus på bred inkludering og involvering av ansatte. Konsulentinvolvering vurderes som ikke nødvendig. Det bestemmes at Hias skal følge prinsippene for balansert målstyring for å holde orden og struktur med strategiprosessens mål (Ss. 84/10).
2011, mai	En trainee blir ansatt som prosjektleder for implementering av BMS. Ytterligere forsinkelser i eierstrategien kunngjøres, men det besluttes også nå å gå videre med utarbeidelsen av virksomhetsstrategien til tross for forsinkelsene (Ss. 24.05.2011).
2011, juni	Fra januar til juni har Hias gjennomført to allmøter med ansatte og tre koordineringsmøter mellom ledelse og tillitsvalgte. Første utkast til virksomhetsstrategi blir presentert styret (Ss. 35/11). Styret godkjenner strategisk destinasjon, visjon, verdigrunnlag samt strategisk kart, og ber administrasjonen legge frem en plan for identifikasjon av prestasjonsindikatorer og iverksette implementeringen av strategien med solid forankring i organisasjonen.
2011, juli	Ledergruppen legger frem plan for implementering og konsulenthuset PwC involveres for å sikre god oppfølging av balansert målstyring (Ss. 57/11).
2011, sept.	En ny strategisamling gjennomføres, denne gang med bistand fra PwC der fokuset er på operasjonalisering og konkretisering av strategien. Det blir ut fra konsulentens anbefalinger gjort justeringer i strategikartet, men verdigrunnlaget blir stående. Det planlegges for at strategien skal være implementert allerede før jul samme år for å holde trykket oppe (Ss. 57/11).
2011, nov.	Det bestemmes å gå til anskaffelse av et strategioppfølgingssystem for å lette de ansattes hverdag, med ekstern hjelp til implementering av dette. En helhetlig plan for arbeidet med implementering, inkludert realisering av balansert målstyringssystem med indikatorer og datakilder utarbeides. Iverksettelsen av implementering av ny virksomhetsstrategi vedtas, og prosjektleder for arbeidet med implementeringen blir den ansatte traineen med støtte fra PwC. Styresaksdokumenter beskriver et stort engasjement internt på Hias, men også en viss frykt for å miste engasjementet ved ytterligere forsinkelser (Ss. 57/11).
2012, jan	Strategiarbeidet er fortsatt i gang, og prosessen omfatter nå å knytte strategien mot konkrete arbeidsoppgaver. Maler og prosesser for oppfølging blir utarbeidet til formålet, og datoer for rapportering og evaluering av strategien blir bestemt. Med allmøter og arbeidsmøter på avdelingsnivå for å få forankret strategien til konkrete arbeidsoppgaver, har et stort antall deltakere vært involvert i jobben, også med utforming av mål og strategiske kart. Dette beskrives som krevende (Ss. 02/12).

	For å sikre god oppfølging av strategien ble maler og prosesser utarbeidet til bruk i månedlige møter, der første møte for strategioppfølging ble satt til 30. januar inneværende år, en ordning med planlagt evaluering i august 2012. Møtene er ment å vektlegge et av de strategiske perspektivene: <i>drift, kommunikasjon, nyutvikling, læring og vekst</i> , slik at utviklingen innen hver av disse temaene behandles en gang pr. tertial. Det legges opp til å rapportere til styret en gang pr. tertial. Også evalueringen av detaljene rundt tiltak, indikatorer, målerutiner og eventuelle justeringer er planlagt gjennomført for å sikre god oppfølgingen av de målbare målene (Ss. 02/12)
2012, aug.	Resultater av det pågående arbeidet med virksomhetsstrategien presenteres styret. Det konkluderes med at arbeidet har tatt lenger tid enn antatt. Det vedtas at et utkast til virksomhetsstrategi skal presenteres styret følgende oktober (Ss. 41/12).
2012, okt.	Ved presentasjon av virksomhetsstrategien til styret, blir også selve rapporteringsformen og styringssystemet drøftet. Gjennomgang av systemet og framlegg av forslag til manglende KPI'er får frist til første tertial 2013, med hjelp fra PwC (Ss. 53/12 – 30).
2013, jan.	Det etterspørres nå ytterligere bistand fra Hias, knyttet til utvikling og ferdigstillelse av KPI'er, rapporteringsformer til hjelp for oppfølging og implementering (Engasjementbrev, 2013). PwC har tidligere bistått Hias fra juli 2011 til juli 2012 med operasjonalisering av virksomhetsstrategien gjennom strategiske mål i strategikartet. PwC har også tidligere vært engasjert en periode i rollen som controller, og er med i siste fase for å sørge for rammene rundt oppfølging av strategien. Nå ønsker Hias å ferdigstille strategiprosessen frem mot 2014.

Tabell 4. *Strategiprosessens hendelsesforløp*

5.2 Funn ved prosessens hovedstrategi

Følgende kartlegges hvordan Hias tilnærmet seg den tidligere strategiprosessen gjennom de rasjonelle og normative hovedstrategienes kjennetegn.

5.2.1 Mål for endring

Økonomisk forbedring eller læringsevne? For å besvare i hvilken grad målet for endringen har vært fokusert på kvantifiserbare tiltak, eller om målene har dreid seg om organisasjonens lærings- og tilpasningsevne, finner jeg det hensiktsmessig å starte med bakgrunnen for hvorfor den tidligere strategiprosessen ble påbegynt, en bakgrunn samtlige informanter begrunner med henholdsvis direktørbytte og behov for tydeligere retning for organisasjonen: «*Det er egentlig å få staket ut en retning ... og at de (ansatte) vet hva de skal jobbe med fremover. Der ser vi det*

skal så lite til, spesielt når du har en kultur, som det er 'drive' i» Informant 5. Både retning og kultur vil ifølge Jacobsen (2012) gå under den normative måten å motivere for endring.

Under intervjuene kom det frem at den nyansatte direktøren tidligere hadde sittet i styret til Hias, og hadde hatt mulighet for å observere potensialet til menneskene og verdiene Hias stod for; *«Den tidligere direktøren så et potensiale her, i de ansatte. Her var det mye kompetente folk, her var det en organisasjon som var betrodd i bransjen»* Informant 5.

Et økonomisk fokus på innsparinger hadde hatt betydelig innflytelse på driften av Hias før 2009, et trekk i tråd med Jacobsen (2012) sin rasjonelle hovedretning, med fokus på synlige økonomiske resultater. Det flyttet fokus bort fra kjerneoppgavene og forårsaket dårlig vedlikehold av anlegget; *«(direktøren før 2009) startet Hamarregionen Fjernvarme, og tok alle ressurser herfra over dit ... dette satt jo den nye direktøren og så på i styret»* Informant 5. Dette støttes av informant 3 som forteller at; *«Hias hadde havnet litt i bakevja fordi at tidligere direktør kanskje var litt opptatt av å spare penger ...»*, og informant 7; *«før var det veldig mye fokus på økonomi, og så skjedde det kanskje litt lite utvikling, og det var litt tynt med kompetanse noen steder ...»*.

Som vist over var fokuset før 2009 på innsparing til økonomisk vinning for eierkommunene. Den etterfølgende strategiprosessen tok nå sikte på å konkretisere og forbedre; *«Jeg opplevde det som at ledelsen her så behovet for å ha konkrete mål å spille ballen mot, og som flere kunne føle eierskap til, og rapportere på»* Informant 2, og det ble opplevd som riktig å starte strategiprosessen på det tidspunktet man gjorde; *«Jeg har opplevd det som helt riktig å sette i gang med sånn strategiprosess for på en måte å få avklart hva vi kan bli bedre på»* Informant 1, og det nevnes ikke en økonomisk intensjon, noe som er i tråd med den normative tilnærming til mål for endring (Jacobsen, 2012).

Kvantifiserbare mål med blant annet prestasjonsindikatorer sletter på de rasjonelle sidene (Jacobsen, 2012), og fikk en betydelig rolle i det Hias besluttet å ta i bruk og styre etter prinsippene for balansert målstyring (5.1). Likefullt var ledelsens innstilling til utarbeidelsen av strategien helt klar; *«... kompetanse på alle nivå er vår viktigste ressurs. Det er understreket at vi ønsker en organisasjon preget av åpenhet, delegering, ansvar og initiativ hvor vi evner å utnytte denne kompetansen»*. – tidl. Adm.dir. 21. juni 2011 (Ss. 37/11). Dette utdraget fra styresaksdokumentet 37/11, får oppbakking og det løftes frem at ansatte ble oppfordret til å

videreutdanne seg, og at egenutvikling i strategiprosessen var en viktig motivasjon; «... vi har muligheter for å videreutdanne oss på Hias ... Man må se på det som et kjempe tilbud, og det er flere som har gjort det. Eneste vi risikere er å få enda mer kompetente folk i bedriften» Informant 4. Dette drar klare linjer til den normative tilnærmingen for mål for endring (Jacobsen, 2012).

Diskusjon: Ut fra et rasjonelt perspektiv er det å ha målbare mål i en strategi viktig for å unngå målforskyvning, gi klarhet og oppmuntre ansatte til å se effekten av sine resultater (Jacobsen, 2012). Til tross for valget om bruk av prestasjonsindikatorer og kvantifiserbare mål, fremstår det som at Hias i utgangspunktet hadde en hovedambisjon om å bygge opp kompetanse frem for å måle prestasjoner eller nå økonomiske målområder. Strategiprosessen ønsket å bane veien for kjerneoppgavene og styrke kompetansen i organisasjonen for fremtiden. Målet og intensjonen for strategiprosessen kan dermed i hovedsak sies å hvile i den normative hovedstrategien, der menneskene anses som den største ressursen (Jacobsen, 2012).

5.2.2 Ledelsens formelle rolle

Kommanderende eller støttende? Om drivkraften for endringen primært ligger hos ledelsen, eller om ledelsen gjennomfører endringen ved å skape engasjement hos de ansatte, viser hovedskillet mellom rasjonell og normativ ledelse (Jacobsen, 2012). Ut fra 5.2.1, vitner direktørskiftet i 2009 om en helomvending for Hias; «Jeg følte at eierskapet til prosessen satt ganske godt i organisasjonen som helhet. I motsatt fall, om det skulle vært ledelsesstyrt i for stor grad, så tror jeg eierskapet hadde blitt deretter, altså dårligere» Informant 2. Sterkere eierskap til prosessen og lite avstand mellom ledelsen og linjen vitner om en normativ ledelsesform (Jacobsen, 2012), og som ble oppfattet positivt.

Involvering av ansatte, deres innspill og gruppearbeid ble fulgt opp av stor takhøyde for ærlig kommunikasjon; «... man fikk mulighet til å være involvert, jeg ville vært overrasket hvis man ikke følte at man ble involvert» Informant 1. «(Direktøren) var tilgjengelig og satt ikke på sin høye hest og hadde andre til å jobbe for seg, han var mer leder enn en sjef» Informant 3. Disse to utsagnene vitner om en delegerende normativ «bottom-up» ledelse (Jacobsen, 2012).

På spørsmål om hvordan ledelsen prioriterte å kommunisere med de ansatte i strategiprosessen var svarene overordnet positive; «Det var i høy grad. Det var mye møter rundt det. Man var ute i alle avdelinger» Informant 6. Som med kommunikasjonen foregikk også gruppearbeidet flere

steder (5.1). I gruppearbeidet ble de ansatte delt inn i mindre grupper med en tildelt leder for å utrede problemstillinger innen sine fagområder. Fra gruppesamlingene kom det også innspill til visjon og verdier (Ss. 24.05.2011). Slik tilnærming er i tråd med Jacobsen (2012) sine normative hovedstrategi, der ledelsen overlater mer ansvar til de ansatte og tilrettelegger for at de ansatte i felleskap kan skape egne målsettinger og se effekten av det; «*Ja, du ser det du har kommet med ... det er som å kaste bensin på et bål. Når det ulmer med masse ideer, så tar den nye lederen og plukker frem de og henger dem opp og lar deg prøve å nå dem*» Informant 5.

Involveringen av de ansatte i strategiprosessen virket til å treffe behovet for utvikling og innovasjon som lå latent i organisasjonen; «*... de tingene som har vært viktig for meg i strategien, og som jeg føler jeg har brent for, har jeg fått lov å jobbe med ...*» Informant 4. Det beskrives en flat struktur og ledere som genuint ønsket innspill fra sine ansatte; «*... jeg husker (en leder) var veldig sånn på den ballen for å få oss til å mene noe*» Informant 3, «*... det er en flat struktur ... Så ja, åpenhet, det føler jeg det er og lite skjulte agendaer*» Informant 4. Involvering, flate strukturer og gehør for behovene i organisasjonen er alle trekk som heller mot den normative ledelsesformen, ifølge Jacobsen (2012).

Ledelsen beskrives som strukturert, og at det var forsøk på en mer enhetlig intern samkjøring; «*Jeg føler at (ledergruppen) virkelig prøvde å samkjøre seg og få til en enhetlig stil ... og at det ble mye mer struktur på den formelle dialogen*» Informant 7. Likevel var det klarhet i at beslutninger til syvende og sist var opp til øverste leder å treffe; «*Det har alltid vært direktøren som har tatt beslutninger, men stort sett alltid vært tatt opp i ledergruppen hvor ting har blitt diskutert. Folk ble alltid hørt og fikk frem sine meninger, men alle kan ikke få rett og noen ganger måtte det tas noen upopulære beslutninger*» Informant 8. Beslutninger truffet på bakgrunn av bred inkludering og dialog skaper legitimitet også for upopulære avgjørelser (Jacobsen, 2012).

Diskusjon: I analysen av ledelsens formelle rolle beskrives ledergruppen med direktøren i spissen som lyttende, åpen og inkluderende. Dette er i tråd med de normative verdiene og de mjukere mer menneskelige trekkene (Jacobsen, 2012). Ledelsens formelle rolle fremstår fortsatt tydelig og fremtredende, og virker til å bruke sin formelle og symbolske makt i hovedsak til å legge til rette for engasjement hos de ansatte, og i mindre grad for å tvinge

igjennom endringer uavhengig av støtte i organisasjonen for øvrig, noe som igjen støtter opp om de normative verdiene (Jacobsen, 2012). De ansatte fremstår som drivkraften for endringen.

5.2.3 Endringens innhold

Struktur og system, eller menneske og kultur? Endringens innhold ser på hvorvidt strategiprosessen har vektlagt de formelle strukturer og systemer først, fremfor de menneskelige inkluderende og kulturelle sidene ved endringsprosessen. I hendelsesforløpet (5.1), beskrives en rekke bestemmelser som ble førende for endringsprosessens innhold. Blant dem var det tidlige diskusjoner for strategiprosessens rammevilkår og mandat, samt beslutningen om å organisere strategiprosessen etter balansert målstyring.

Et mandat ment å beramme omfanget av strategien ble av styret bedt utformet for å ivareta en plan som hensyntok visjon, verdigrunnlag og hovedmål (5.1). I mandatet ble det lagt føringer for involvering av de ansatte i prosessen for å sikre eierskap og lette implementeringen av den ferdige strategien (Ss. 84/10). Dette er et handlingsmønster som først og fremst tar vare på de rasjonelle sidene ved strategiprosessen, ved at de formelle rammene verner om plan, omfang og hovedmål, samtidig som de normative verdiene blir tilsvarende hensyntatt som en årsak av mandatet, som også skal sikre involveringen av de ansatte i prosessen (Jacobsen, 2012).

Det vedtatte mandatet fremstilles som en direkte årsak til den brede involveringen i prosessen; «... vi hadde retningslinjer fra eiere, vi startet med en ganske omfattende prosess med eierstyring fra 2009 og fremover. Vi hadde rammer å jobbe innenfor, og så var det tidlig involvering av de ansatte» Informant 2. Flere informanter var enige om nivået av involvering; «... den samlingen som skjedde på Honne, med å sette sammen rådmenn, operatører fra Hias ... altså alt fra gulvet og helt opp i hierarkiet ... det var genialt, det kom opp mye bra» Informant 5. Bred deltakelse er et svært normativt trekk (Jacobsen, 2012).

Å skape dialog og samhandling på tvers og horisontalt i organisasjonen er kjerneområder for den normative endringsstrategien (Jacobsen, 2012), og noe strategiprosessens tidlige faser bærer preg av. På oppfølgingsspørsmål om hva informantene trodde skyltes den vellykkede involveringen fremheves det at det antakelig kunne ha ligget en tanke bak; «... den 'preppingen' som var gjort på forhånd, den var så god, så da alle disse (kommuner, ansatte osv.) kom sammen, så var det nesten sånn at alle var samme veien» Informant 5. «... altså, hvis det var

sånn at det egentlig var en tanke om hva slags strategi vi skulle ende med, ble vi (de ansatte) sikkert sluset litt sånn underveis, og ledet inn på det sporet som var ønskelig for ledelsen» Informant 3. Her bekrefter informantene at dialogen var god, men også at det kunne ligge en tanke bak.

I forbindelse med innføringen av BMS, fikk de ansatte i oppdrag å bidra til å finne gode parameter for prestasjonsindikatorer med formålet om å kunne måle effekten av avdelingens delmål (Ss. 02/12). Dette virker til å ha preget strategiprosessen; «... vi hadde veldig mye «hva-hvordan-hvorfor-hvilke», og ut fra det skulle vi finne KPI'er, de kjørte en sånn balansert målstyringsmodell ...» Informant 7. Innføringen av modellen for balansert målstyring er formell og legger føringer for de ansatte. Etter innføring av balansert målstyring ble spesielle skjemaer delt ut til de ansatte. Skjemaene var ment for å støtte rapporteringen og orientere de ansatte om risiko og hvorfor og hvordan skjemaene skulle utfylles. Dette ble beskrevet som en noe rigid rutine; «... skjemaene ble veldig rigide og mange var tro mot de skjemaene ... noe skulle rapporteres månedlig, noe halvårlig, noe en gang i året ... malen bak var balansert målstyring, men skjemaene kom jo i (strategi)prosessen, hva vi skulle måle på, og hvorfor og hvordan. Og hva var risikoen?» Informant 7. Jacobsen (2012) beskriver at en rasjonell holdning til endringens innhold er når strukturer og systemer går foran og legger føringer for det normative.

Diskusjon: Innføringen av BMS, som er et ønske fra styret, tas godt imot av ledelsen ved Hias. Prinsippene for denne typen verktøy er rotet i det formelle, og ledet etter hvert til at flere formelle systemer måtte implementeres, for å etterkomme behov som oppstod ut fra modellen. Ledelsen ved Hias fremstod som i hovedsak opptatt av å ivareta den menneskelige ressursen og ønsket å inkludere de ansatte i utformingen av nødvendige prestasjonsindikatorer og målbare mål. Her møtte den rasjonelle innføringen av formelle systemer, den normative tilnærmingen ved at de ansatte ble inkludert i tilpasningen til de formelle systemene. Dette bekrefter at formelle implementeringer har gått først for deretter å ivareta menneskene i organisasjonen, og endringens innhold lener mot det rasjonelle (Jacobsen, 2012). Samtidig ser man at ledelsen føler et ansvar for å ivareta den menneskelige ressursen.

5.2.4 Planlegging

Sekvensiell og analytisk eller interaktiv og inkrementell? I dette kapitlet vil oppgaven forsøke å belyse om planleggingen var en sekvensiell og formelt planlagt prosess, eller om planer oppstod inkrementelt ut fra en dynamisk holdning med de uformelle normative sidene som utgangspunkt. Ut fra hendelsesforløpet har strategiprosessen vært organisert sekvensielt. Prosessen har beveget seg gjennom ulike perioder og faser i det som likner på en formell og planlagt organisering (5.1). Dette er noe som Jacobsen (2012) beskriver som en rasjonell tilnærming til planlegging.

Analysearbeid av både interne og eksterne forhold er trekk ved de rasjonelle sidene av planleggingen, som ikke prioriteres i like stor grad i normative strategier for endringsprosesser (Jacobsen, 2012). Foruten om arbeidsgruppens datainnhenting i forbindelse med eierstyringen og strategisk utvikling (Ss. 72/10), forteller informantene at Hias hadde omfattende analyseprosesser av omgivelsene; *«De kalte det mer interessentanalyser den gangen ... det var ekstremt mye jobb rundt det der med interessentanalyser og hvordan de påvirket oss»* Informant 6. Internanalyser og datainnhenting ved hjelp av fellesmøter er likeledes noe informantene beskriver som omfattende; *«Det jeg husker var ufattelige mengder med gule lapper i forskjellige farger ... som vi hang opp på vegger»* Informant 3. Informantene bekrefter at analyser har vært en prioritet og noe omfattende gjennom prosessen og støtter dermed opp rundt den rasjonelle tilnærmingen til planlegging (Jacobsen, 2012).

I det rasjonelle perspektivet er nøye uttenkte planer gjerne dokumentert skriftlig (Jacobsen, 2012). Ut fra styresaksdokumenter refereres det tidlig til både eierstrategi og mandatutforming (5.1 & 2.1). Her er ønsket om en planlagt formell organisering tydelig, men ut fra intervjuene kommer det frem at enkelte av informantene hadde følelsen av usikkerhet rundt planleggingen i de tidlige fasene; *«Vi startet ikke med at «dette er målet», vi startet med at vi egentlig ikke hadde peiling på hvor vi ville ...»* Informant 3. At ikke alt gikk organisert for seg stiller andre informanter seg bak, men hovedinntrykket var at det som skjedde i strategiprosessen ikke var preget av tilfeldigheter; *«Dette var nok noe direktøren hadde tenkt lenge på. Noe gikk organisert for seg, noe var uorganisert utenfor det som var en synlig prosess»* Informant 5. Dette bekreftes videre; *«Jeg tror liksom at prosessen var planmessig god. Jeg tror ikke den var tilfeldig. Det kan jeg nesten ikke forestille meg faktisk»* Informant 1. Planleggingen i forhold til

hendelsesforløpet og informantenes refleksjoner rundt tema, beskriver i store trekk en planlagt prosess, som har hatt noe rom til å utvikle seg over tid (5.1).

Diskusjon: Planleggingen av strategiprosessen fremstår umiddelbart som en sekvensiell og formell prosess som var organisert i henhold til den sekvensielle prosessen, vist i *figur 2*, som ser endring som en avgrenset prosess med start og slutt punkt inndelt i faser (Jacobsen, 2012; 5.1). Det kan argumenteres for at prosessen så innslag av inkrementell tilnærming, da ovenstående innføringer skjedde etter hvert som prosessen gikk fremover (Jacobsen, 2012). Likevel fremstår planleggingen til i hovedsak å ha vært preget av en formell, sekvensiell prosess med en lineær tilnærming og grundige analyser.

5.2.5 Motivasjon for endring

Ytre belønning eller deltakelse? I korte trekk skiller de normative og rasjonelle motivasjonsfaktorene mellom indre og ytre belønning. I et rasjonelt perspektiv vektet økonomiske insentiver som den sentrale drivkraften, og i et normativt perspektiv er det deltakelse og indre motivasjon som står sentralt (Jacobsen, 2012).

Gjennom de foregående kjennetegn har det blitt understreket at nivået av deltakelse gjennom strategiprosessen var jevnt høyt. I flere styresaksdokumenter kommer viktigheten og ønsket om deltakelse og inkludering av de ansatte tydelig frem (5.1). Den brede involveringen er et normativt trekk ment for å styrke indre motivasjon (Jacobsen, 2012). Senere i prosessen når ledelsen med styret tar innover seg at prosessen har tatt lenger tid enn antatt (Ss. 41/12), er bekymringen blant annet å miste ansattes engasjement og motivasjon om andre hendelser skulle forsinke prosessen ytterligere (Ss. 35/11; Ss. 57/11).

På spørsmål om hva som motiverte den enkelte i strategiprosessen tegnet det seg et bilde av en stor forventningsglede hos informantene; «... dette vi drev med (før 2009) var ikke kjernetingene våre ... så når vi da fikk lov til å ta tak i de tingene som vi brant for, herregud vi kastet jo oss bare på ...» Informant 5. Videre nevnes det; «... vi fikk lov til å være litt ambisiøse ... det var en del sånne spenstige formuleringer, vi skulle jo utvikle verdensledende miljøteknologi!» Informant 6. Å være utforskende var også en motivasjonsfaktor; «Det som motiverte meg var at vi skulle ligge et steg foran ... Det å vente å se hva andre har gjort, er det kjedeligste som er» Informant 4. De ovenstående sitatene er enstemmige på at den største motivasjonen ligger i det å få utvikle, og informantene nevner ikke ytre faktorer slik som

bonusordninger eller andre finansielle motiv. Motivasjonen i organisasjonen lener seg generelt på de normative indre motiverte insentivene (Jacobsen, 2012).

Diskusjon: Utsiktene til å få arbeide med bedriftens kjerneaktiviteter, sette ambisiøse mål og være inkludert i prosessen, virker til å være gjennomgående det som motivere mest. Dette er i henhold til Jacobsen (2012) sine normative trekk ved motivasjon for endring. Det er ikke på noe tidspunkt tegn til at andre insentiver, slik som belønning for utførte prosjektoppgaver, eller lovnader om andre goder, som er typiske for de rasjonelle prosessene (Jacobsen, 2012), er til stede.

5.2.6 Bruk av konsulenter

Spesialister eller prosesskonsulenter? Hias har hatt involvering av konsulenthuset PwC gjennom deler av strategiprosessen (5.1). I et rasjonelt perspektiv er konsulentene spesialister som går inn i organisasjonen for å analysere og stille diagnose på områder der det trengs. I et normativt perspektiv inntar konsulentene rollen som tilrettelegger (Jacobsen, 2012).

Som omtalt blant annet i hendelsesforløpet (5.1), ble konsulenthuset PwC ikke involvert før lenger ut i prosessen (Ss. 84/10). Når først ekstern bistand ble involvert var det i forbindelse med innføringen av balansert målstyring og senere implementering av strategiverktøyet. Et sammendrag fra utvalgte dokumenter viser at PwC bistod Hias med operasjonalisering av virksomhetsstrategien (5.1). Hjelp til å strukturere implementeringen av balansert målstyring bekreftes også av informantene; *«Det var behov for hjelp til å strukturere strategiprosessen. Jeg tror det er klokt å ha en ekstern fasilitator som har evne til å stille de kritiske spørsmålene og se ting utenfra. Han hadde også bakgrunn for balansert målstyring, noe som var i tiden da»* Informant 8. Etterfølgende fikk Hias ytterligere bistand fra PwC for å avlaste ansatte, men med oppgaver nå knyttet til utvikling av KPI'er og rapportering, og hjelp til å implementere et strategiverktøy (5.1).

Et oppfølgingsspørsmål om hvordan ansatte oppfattet hjelpen fra konsulenthuset, svarte informantene at de oppfattet konsulenthjelpen da som tilretteleggende for prosessen; *«Jeg føler det at de (PwC) bare fasiliterte, de styrte ikke innholdet på noen grad, sånn jeg husker det»* Informant 4. Opplevelsen med innblanding fra konsulentene ble oppfattet som svært positivt; *«... de hadde jo glød og engasjement de som både drev internt, og de fra PwC, de virkelig brydde seg»* Informant 7. *«Vi hadde god nytte av å ha med PwC den gangen»* Informant 6.

Samlet sett viser funn at informantene fant støtte i-, og hadde glede av konsulenthjelpen i strategiprosessen, noe som er i favør den normative tilnærmingen til ekstern støtte (Jacobsen, 2012).

Konsulentbyråets oppdrag gikk fra å fasilitere strategisamlinger med fokus på operasjonalisering av strategien samt å utøve støtte for prosjektleder. Senere ble konsulentene bedt om å implementere et strategiverktøy og til slutt utføre oppgaver knyttet til utvikling av KPI'er og rapportering (Engasjementbrev, 2013).

Diskusjon: Det at tilstedeværelsen av konsulentene ble opplevd som støttende og inkluderende i organisasjonen, er i tråd med det normative perspektivet som ser konsulenter som fasilitatorer for prosesser (Jacobsen, 2012). En interessant observasjon er at behovet for hjelp virker å ta til parallelt med at prosessen vokste frem over tid. Hjelpen som ble etterspurt krevde stadig mer spisskompetanse i forhold til utvikling og formulering av prestasjonsindikatorer og hjelp til rapportering. Dette heller bruken av konsulenter mot den rasjonelle tilnærming som ser konsulenter som spesialister på sitt felt (Jacobsen, 2012).

Generelt fremstod konsulentene å være i rollen som tilrettelegger for prosessen og over tid inntok de rollen som spesialister på enkelte områder der selskapet selv fant det nødvendig. Mesteparten av arbeidet, utredelsene og analysene ble gjort av organisasjonen selv ved hjelp av inkluderende prosesser, og kun noen av disse kom i stand ved ekstern hjelp.

5.3 Funn ved strategiskolene

Funn ved Mintzberg et al. (2009) sine strategiskoler, er presentert likt for hver skole. Funn er samlet i et kapittel, og ser på gjenkjennbare trekk ved skolene, utfordringer og positive bidrag, som har kommet frem under datainnsamlingen, før en avsluttende diskusjon avrunder kapitlet.

5.3.1 Planleggingsskolen

Planleggingsskolen av Mintzberg et al. (2009), drar paralleller til Jacobsens (2012) rasjonelle hovedretning for endring (3.2.1.1), og spesielt den rasjonelle siden ved kjennetegnet *planlegging* (3.4.4). Sekvensen vist i figuren under hentet fra *figur 3*, er også beskrivende for planleggingsskolens struktur og tilnærming til strategiprosessen. Det bekreftes i strategiprosessens *hendelsesforløp* (5.1) og funn ved analysen av kjennetegnet *planlegging*.



Figur 3. (Gjengivelse) *Endring som en avgrenset prosess med start- og slutt punkt* (Hentet fra Jacobsen, 2012, s.154).

Solide planlagte analyser er en styrke ved denne skolen (Mintzberg et al., 2009). Analyseprosessen står sentralt i planleggingsskolen for å forutse kommende hendelser og legge planer etter antakelser for fremtiden (Mintzberg et al., 2009). For Hias strategiprosess var analysefasen omfattende med planlagt inkludering av ansatte helt fra begynnelsen (5.2.4).

Det beskrives som en viktig del av den tidligere strategiprosessen å spille på den interne kompetansen i analysefasen, se til allerede utredede planer og lovkrav, samt eksisterende rapporter; «... vi hadde alle beskrivelser av anlegget og mye kartlegginger som allerede var gjort. Og så har Hias stort sett hatt brukbart med kompetanse i eget hus» Informant 8. Også styret, representantskap og politikere ble inkludert i de tidlige analysene (5.1).

Behovet for å treffe beslutninger på bakgrunn av grundige analyser og tall er et kjennetegn ved planleggingsskolen, og kan skape utfordringer ved at informasjonen kommer frem for sent til beslutningstakerne og blir for formelle slik at viktige normative aspekter går tapt i formidlingen (Mintzberg et al., 2009). Måten Hias valgte å inkludere og innhente data på, fungerte som en motvekt til denne noe formelle og tregere tilnærming til innhenting av data. Ved å bruke tilgjengelig informasjon ble data tilgjengelig for ledere umiddelbart. Samtidig ble også de uformelle menneskelige sidene hensyntatt via inkludering (Mintzberg et al., 2009).

Informantene beskriver den brede inkluderingen som viktig og oppklarende; «Strategiseminaret med eierne våre ble en viktig og avgjørende milepæl for å komme frem til hvilke intensjoner de hadde for Hias. Det gjorde noe med eierskapet til selskapet, og hvordan eierne så på oss» Informant 7. Analysefasen hadde også en samlende og retningsgivende effekt på organisasjonen og for aktørene i og rundt Hias; «Inkluderingen av alle ... skapte en rød tråd fra kommunestyret og inn i representantskapet (som den gang bare var politisk), for å sikre at vi i det hele tatt kom i mål ... Ellers hadde du fått to leire som hadde dratt i hver sin retning på

eiersiden» Informant 5. Også felleskap internt trekkes frem som positivt i forbindelse med samlingene; «Jeg tror den (strategiprosessen) var med å øke «vi» følelsen, på selskapsnivå» Informant 2.

Deltakelsen og inkluderingen skapte et stort engasjement, noe som ble nødvendig å balansere etter hvert som prosessen måtte forsøke å konkretisere; «... ønsket om å delta var sterkt ... alle ville være med på alt på den tiden og det måtte balanseres. Noen var 'sultne', og noen hadde behov for å føle at de hadde litt kontroll med hva som skjedde» Informant 8. Det store engasjementet og de «løser» innledende fasene med idemyldring og bred involvering beskrives som styrt etter mjukere ledelsesprinsipper og «bottom-up». Etter hvert som prosessen spisset seg mer inn mot målutredning, ble det nødvendig med en annen type ledelse; *Det å klare å få til en kombinasjon av «top-down» og «bottom-up»-prosesser er nok viktig. Den første runden valgte man i stor grad en «bottom-up» ... I den neste rulleringen så ble den kjørt «top-down»* Informant 8. Ved å ha en slik tilnærming med mjukere ledelsesprinsipper i en tidlig fase, sikrer Hias at kreative innspill blir hørt (Mintzberg et al., 2009).

Rekkefølgen på nevnte ledelsesformer er noe atypisk planleggingsskolen, som kjennetegnes ved en streng formell tidlige fase og en mer tilbakelemt holdning når «planen» er ferdig utviklet og skal implementeres (Mintzberg et al., 2009). Til tross for at ledelsesformen nevnes å være strengere og mer formell mot de siste fasene beskriver informantene at prosessen likevel ble opplevd som å skli ut noe mot slutten; *«Luften datt litt ut av hele greia, og vi klarte ikke å holde trykket oppe på det siste ... for da hadde vi fått på plass den der retningen»* Informant 5. Det kan vitne om at den formelle sistefasen var omfattende og retningsbestemt. Det å stake ut retning er en styrke typisk for planleggingsskolen og som kommer av et resultat av en organisert og ryddig prosess (Mintzberg et al., 2009).

Målutredningsfasen trigger behovet for kontroll, oversikt og målbare mål, og balansert målstyring blir innført (5.1). Balansert målstyring var et grep som strukturerte arbeidet med å finne målområder, måling og oppfølging av samme, et grep som etter hvert inkluderte bistand fra konsulenthuset PwC (5.2.6). Etter de overordnede målene ble vedtatt, intensiverte involveringen og møteaktiviteten for de ansatte; *«Ansatte ble mye involvert ... ikke minst når hovedstrategien var vedtatt, og (når det skulle) spesifiseres ut «hva betyr det for den enkelte avdeling?», det var allmøter i alle avdelinger med brainstorminger helt ned på KPI nivå»*

Informant 6. Planlagte møter og utforming av prestasjonsindikatorer er eksempler på en rasjonell tilnærming til planlegging, der Hias bevisst velger å inkludere store deler av organisasjonen. Balansert målstyring og behovet for målbare parameter slik som prestasjonsindikatorer går hånd i hånd med planleggingsskolen, som foretrekker at det som utføres kan måles i tall (Mintzberg et al., 2009).

Men jakten på målbare mål og prestasjonsindikatorer ble fokusert inn på formelle data, og kanskje ikke i hvor stor grad tallet man kom frem til ville gi noe verdi for organisasjonen; «... i mange tilfeller satt jeg med følelsen av at de KPI'ene vi rapporterte inn på ble mer et rapporteringsverktøy enn et styringsverktøy» Informant 2. Det var enighet blant informantene som ga medhold i at den formelle prosessen mot slutten hadde sklidd ut på en måte som påvirket sluttresultatet negativt; «... det var sånn selvfølgelig at man skulle levere nok og godt vann ... må vi ha det som et punkt?» Informant 3. Også det at retningen var satt for selskapet kan forklare hvorfor prosessen mot slutten møtte på utfordringer; «I prosessen med å gjøre målene målbare med KPI'er, da tror jeg mange var såpass fornøyd med det som var gjort. Det var satt en retning og mange følte at det var nok» Informant 5.

Den etterfølgende oppfølgingen av strategien var i utgangspunktet tiltenkt jevnlige og månedlige oppfølginger på ledernivå, med god kontroll ved bruk av strategioppfølgingsverktøyet 'Corporater'; «Vi implementerte jo målene i Corporater, og så hadde vi i starten jevnlige oppfølgingsmøter, der vi diskuterte det, og så sklei det ut etter hvert» Informant 6. Oppfølgingsrutinen falt etter hvert helt bort; «Vi fikk nok ikke disse strukturerte oppfølgene til å fungere noe særlig ... Det kom etter hvert til at vi lagde dette her Corporater systemet hvor vi la strategien og målene inn ...» Informant 8.

En av de mest fremtredende utfordringer med planleggingsskolen er at strategier utformet som plan tar utgangspunkt i en tenkt fremtid, og kan føre til at planer ikke er fleksible nok til å møte potensielle endringer i omgivelsene, og at planer på et vis er avhengig av stabile omgivelser (Mintzberg et al., 2009). Planlagte skjemaer og målinger til bruk i utforming av mål og oppfølging av strategien, så med tiden behov for justeringer. Dette møtte på utfordringer; «... det var ting som kunne forbedres og som med fordel kunne endres. Men flere på ledernivå var veldig låst i at «nei, sånn skal vi gjøre det, sånn er oppskriften ... det er det her vi har beslutta» Informant 7.

Som det fremkommer i bruk av konsulenter (5.2.6), har bruken av konsulenter i strategiprosessen økt i omfang i takt med utviklingen av strategien (5.1), og innføring av BMS. I hovedsak er prosesskonsulenter til støtte for prosessen, men etter hvert som utarbeidelsen av mål og utviklingen av prestasjonsindikatorer tok til, beskrives arbeidet likevel som krevende for de ansatte (Ss. 02/12 og 5.1). Selv med konsulentenes bistand og implementeringen av et strategioppfølgingsverktøy (Ss. 57/11), tar prosessen lenger tid enn antatt og risikoen for å miste momentum, slite ut organisasjonen og tap av engasjement beskrives som en bekymring (Ss. 57/11).

Gjennom intervjuene kommer det frem at ikke alt var nedfelt i en skriftlig formell plan, men at også grep ble tatt utenfor den formelle prosessen; *«Noe gikk organisert for seg, noe gikk uorganisert for seg, utenfor det som var en synlig prosess. Et eksempel på det som var mer usynlig var endringene i eiersitsen, der et politisk styre ble gjort profesjonelt uten koplinger til politikken ... det var derfor mye av den prosessen tok ganske lang tid»* Informant 5. Planleggingsskolen gir organisasjonen en klar formell retning og struktur, men må samtidig være lydhør overfor at planer mest sannsynlig må justeres. Dette innebærer at en viss porsjon med dynamikk må være en ingrediens i strategiutformingen (Mintzberg et al., 2009).

5.3.1.1 Diskusjon

Det fremgår ikke ut fra hverken dokumenter eller intervjuer at hele strategiprosessen har vært planlagt på forhånd eller at fasene har vært «presset igjennom» på en måte som har vært opplevd som tvungen. Derimot har man i løpet av prosessen kommet frem til milepæler (5.1), og etterkommet oppståtte ønsker fra styret, og forsøkt å møte utfordringer etter hvert som de oppstod. Et eksempel på sistnevnte er implementeringen av et strategiverktøy for å gi oversikt og kontroll med innføringen av balansert målstyring.

Den forrige strategiprosessen har gått over flere år og resultert i en lengre prosess enn antatt med flere forsinkelser (5.1). Dette kan skyldes flere forhold, spesielt den omfattende analyseprosessen beskrives som både nøye og med mye involvering. Den etterfølgende innføringen av balansert målstyring, viste seg også mer tidkrevende enn først antatt og skapte behov for flere systemer og involvering av ekstern hjelp. Den politiske settingen og endringer som foregikk der beskrives også som en årsak til hvorfor strategiprosessen tok lengre tid.

I begynnelsen fremstår strategiprosessen til å ha planlagt med å være undersøkende, åpen og mer uformell, med en ledelsesstil fokusert på «bottom-up». Samtidig med at begynnelsen ikke var tilfeldig, men nøye planlagt med samlinger, leveranser osv. (5.1).

De avsluttende prosessene har også vært planlagte, men gjennom prosessen har man tatt hensyn til fremvoksende ønsker og behov slik som balansert målstyring og etterfølgende innføring av strategiverktøy. Det som kommer frem som en utfordring har å gjøre med at selv med mer formell avsluttende fase, har den planlagte prosessen fått rom til å vokse seg for stor og detaljert, og prosessen virker til å ha blitt mer omfattende enn hva man i utgangspunktet hadde tenkt til. Dette skapte behovet for mer formell ovenfra og ned-lederstil desto mer spisset prosessen ble for å komme i mål med, og ferdigstille strategiprosessen, og de ansatte følte seg «ferdige» etter strategien var ferdig utformet og skulle implementeres.

5.3.2 Omgivelsesskolen

5.3.2.1 Grad av tilstedeværelse

Grundige analyser av omgivelsene er ikke kun forbeholdt planleggingsskolen, men gjør seg i enda større grad gjeldende for omgivelsesskolen. Her er omgivelsene en sentral faktor i strategiprosessen (Mintzberg et al., 2009). Så langt i oppgaven har det kommet frem at innsamlingen av data og analysene Hias har gjort har vært omfattende. Det har vært et fokus på omgivelsene ved å gjennomføre omfattende interessentanalyser (5.2.4), analyser av omgivelsene gjennom relevante rapporter (5.3.1), og inkludering av eierkommunene ved representantskap og styret ved strategisamlinger (5.1).

Hias var aktivt engasjert i omgivelsenes innvirkning fra begynnelsen av strategiprosessen (5.1), og en arbeidsgruppe for å utrede eierstyringen ble satt ned allerede høsten 2009. Dette for å utrede eventualiteter med innvirkning på virksomhetsstrategien (Ss. 72/10). Arbeidsgruppens funn viste til endringer ved eierstrategien, men likevel ble det bestemt at virksomhetsstrategien ikke skulle la seg påvirke, men påbegynnes umiddelbart (Ss. 71/10; Ss. 72/10). Et trekk ved omgivelsesskolen er at omgivelsene kan sette mye av agendaen for strategien (Mintzberg et al., 2009), og Hias viste tidlig en bevisst holdning til eksterne innvirkninger.

Organisasjoner med flere eiere (2.1), og som påvirkes av sine omgivelser i stor grad vil kunne finne seg selv reaktive og vinglete uten klare føringer og retningsbestemmelser fra eiere (Mintzberg et al., 2009). Dette er noe Hias virker til å være klar over; «Jeg tror at innspill fra

eierkommunene ble godt mottatt, for det var jo i utgangspunktet det som primært trigga eierstyringsprosessen i forkant av strategiprosessen. Vi ville ha klare linjer på hvordan vi skulle tolke eierne» Informant 2. Informantene var samstemte; «Jeg mener at kommunene må ha en bevisst holdning til Hias som selskap ... Vi er helt avhengige av hva de mener. Vi kommer ikke noen vei utenom det» Informant 1.

Det å være del av en sammensatt sektor og betjene en kritisk samfunnsfunksjon (2.1), gjør at Hias også må ha et bevist forhold til regelverk, direktiver og lovbestemmelser; «*Norsk Vann og alle lover og hjemler som vi må forholde oss til er jo førende for hvordan vi jobber» Informant 1. I forhold til lovendringer og kommende direktiver har Hias inntatt en aktiv søkende rolle; «... i strategisammenheng så er det nødvendig for oss å ta hensyn til regelverk som ikke finnes enda ... vi har vært pådrivere for en del regelverks-utvikling. Om vi skulle investere noen hundre millioner for 40 til 50 år frem i tid, var det nødvendig å vite hvilke spilleregler vi måtte være forberedt på å møte ...» Informant 8. Det å forutse fremtiden er noe som Mintzberg et al., (2009) beskriver som krevende.*

Det at Hias har vært aktive pådrivere for regelverksutvikling og ligge i forkant kommer frem; «*Sånn som når gjødselvereforskriften var under endring, var det å prøve å se for seg hvordan den kom til å se ut ... Det var en proaktiv holdning, og vi prøvde å ligge i forkant, for den er jo ikke endelig den forskriften ...» Informant 4. Hias viser forståelse for omgivelsenes innvirkning på selskapet, men sier også noe om i hvilken grad de lot seg påvirke. Gjennom intervjuene kom det også frem at samme holdning var vist i forhold til rammebetingelser; «*Hias var veldig strukturerte i forhold til hva rammebetingelsene våre gjaldt ... Hvordan kan vi påvirke dem, og hva skal vi godta? Dette var ofte stilte spørsmål» Informant 7.**

Den brede og tidlige involvering av det politiske apparatet var et strategisk trekk som informantene mente var helt nødvendig for å få aksept fra aktører i omgivelsene; «*(direktøren) så at hvis vi skulle klare å få til denne strategien ... så måtte det (politiske) apparatet her være med» Informant 5. Forankringsarbeidet for å legitimere de strategiske valgene ble sentralt; «*Det er jo kommunedirektører som har sagt at vi (kommunen) bryter jo loven på andre områder, hvorfor skal vi følge den på avløp? ... Så det har gjort arbeidet med forankringen ekstra viktig» Informant 6. Det fremstår som at Hias lykkes med oppgaven; «... jeg kan ikke tenke at det er noen ting som vi i sterk grad ønsket å ha inn i strategien, som ikke også endte**

der. Jeg tror på en måte vi har fått lov til å drive med de tingene vi satte opp at vi ønsket å drive med» Informant 6.

Hias fremstår anerkjennende til omgivelsene og oppmerksomme på forhold som med tiden kan endre seg, i tråd med det Mintzberg et al. (2009), mener er viktig for ikke å ende opp med en rigid strategi. Ved å lytte til eierne og se til eierstrategier, inkluderer Hias overordnede føringer, der holdningen til endringer av informantene beskrives som fleksible; *«Jeg følte vi var ganske langt fremme i skoa. Eiernes bestilling ble hørt, og omformulert i interne mål. Kom det andre ting som påvirket oss ifra nasjonale myndigheter og sånne ting, så måtte vi justere etter det. Det var ikke noen utfordring. Det var fleksibelt sånn sett» Informant 2.* Et eksempel på bestilling fra eierne var blant annet ønsket om å strukturere strategien etter prinsippene for balansert målstyring (5.1). Også diskusjoner rundt viktige tema beskrives som velkomne; *«... jeg tenker det er sunt at man får diskusjoner når man beslutter hva slags retning man skal gå, og at folk tør si fra at de er uenig, både med innspill utenfor og innenfor Hias sin organisasjon» Informant 1.* Det å invitere til dialog og diskusjon viser en åpen innstilling til ytre påvirkning.

Trekk i forbindelse med omgivelsesskolen er at selskap blir oppmerksomme på sine omgivelser og setter innvirkninger og fordeler opp mot hendelser i omgivelsene (Mintzberg et al., 2009). For hendelser i omgivelsene som virket inn på strategien, er det flere som trekker frem en lekkasje tidlig i strategiprosessen; *«Vi slapp jo ut masse avløp ifm. lekkasjen, noe vi fikk bot for ... Dette var hvert fall med å påvirke noen områder inn i strategien ...» Informant 7.* Selv om lekkasjen i seg selv er en del av organisasjonen var det en faktor som fikk omgivelsenes oppmerksomhet.

Lekkasjen var ikke utelukkende negativ, men var med å sette omgivelsenes søkelys på Hias som selskap, og ble etter hvert en brekkstang for å løfte frem og forbedre flere områder internt på Hias og forstørret handlingsrommet og satte tempo. Samtidig rettet det også en finger mot andre underliggende utfordringer Hias var møtt med; *«... det sprakk et stort rør, og så var det katastrofalt underbemannet her, og det var en del ting som så ut som det gikk helt til helvete ... alt det har jo virket inn på strategi og forså vidt gitt oss rammer til å kunne ha nedfelt at vi skal følge lovkrav osv.» Informant 6.* *«Den lekkasjen i 2009 vil jeg tro hadde betydning for «hvor er det risiko? Hvor er det sårbarhet?». Den lekkasjen gjorde at vi fikk noe mere fart i utviklingen» Informant 7.*

Grundige analyser, utredninger, men også forankringsarbeid i forhold til omgivelsene virker til å være noen av årsakene til at strategiprosessen tok lengre tid enn forventet; «... vi gjorde strukturerte analyser av omgivelser, og det var veldig grundig arbeid. Det tok jo ganske lang tid og det ble også brukt mye tid på å forankre det mot kommuner og sånn ...» Informant 6. Tidsbruken har tidligere vært en nevnt faktor for det å klare å holde motivasjonen oppe internt under den tidligere strategiprosessen (5.3.1). Mintzberg et al. (2009) beskriver at et for stort yre fokus kan neglisjere interne behov slik som motivasjon og engasjement.

Blikket Hias har hatt på omgivelsenes påvirkning fremstår som årvåkent og proaktivt. Med intensjonen om årlige gjennomganger har selskapet forsøkt å være i forkant med vissheten om at endringer i omgivelsene vil finne sted, og unngår dermed at strategien blir rigid, noe Mintzberg et al. (2009) trekker frem som en typisk «felle» ved skolen; «... så har vi prøvd å spå trender og utviklingstrekk i samfunnet. Den årlige gjennomgangen har vært myntet på hva skjer i sektoren? hva skjer med rammebetingelse? og hvordan er utviklingen? Det å være et skritt foran og prøve å spå fremtiden har vært viktig» Informant 8. Måten Hias inkluderer og hensyntar omgivelsene i sin strategiprosess, som eierbestillinger, interessentanalyser, regelverk, lover og politiske aktører, fremstår som avbalansert og bevisst, samtidig som selskapet har holdt seg tro til egne verdier; «... vi lot ikke omgivelsene diktere oss. Vi hadde fortsatt hånden på rattet og vi satt i førersetet, det vil jeg si» Informant 7.

5.3.2.2 Diskusjon

Omgivelsene har vært en sentral del av strategiutviklingsprosessen ved Hias. Holdningen selskapet har vist i forhold til innspill fra eksterne aktører fremstår åpen. Av viktige hendelser som virker inn på strategiutformingen er eiernes ønsker for selskapet, noe Hias virker å ha vært genuint opptatt av å imøtekomme, både på overordnet nivå og i linjen. Det har derfor vært viktig for Hias med klare føringer og eierstrategier. Et ønske som etter hvert kom fra styret var balansert målstyring (5.1), som tidligere ble beskrevet som i vinden (5.2.6). Innføringen av balansert målstyring tillot strategien å vokse seg større og mer detaljert enn først antatt, noe som fordret styringsverktøy og assistanse fra eksterne konsulenter (5.3.1). Inntrykket er at påvirkninger utenfra og dialog spesielt med eierkommunene har fungert godt.

Grunnet Hias politiske styre under strategiprosessen klarte Hias å snu hendelsen med rørsprekken til noe positivt for selskapet, som skapte handlingsrom til å få gjennomslag for viktige strategiske mål. Dette er et eksempel på hvordan omgivelsene og tilfeldigheter kan virke

inn på en strategiprosess og hvordan Hias valgte å håndtere saken. Påvirkninger fra omgivelsene har blitt hensyntatt og vurdert, men Hias har også forholdt seg til egne verdier og ikke latt seg diktere i større grad enn hva de selv vurderte som nødvendig.

5.3.3 Kulturskolen

5.3.3.1 Grad av tilstedeværelse

Flere av prinsippene innen kulturskolen virker å være hensyntatt helt fra start, spesielt deltakelse er av Mintzberg et al. (2009) nevnt som et nøkkeltrekk for kulturskolens strategiprosesser. Ut fra dokumentundersøkelsen kommer det frem at ledelsen sammen med styret har hatt klare holdninger til viktigheten av å inkludere bredt og tidlig i prosessen (Ss. 84/10 og 5.1). Også informantene er samstemte om at det var høy grad av inkludering; «*Vi var veldig involvert. Ledelsen var veldig avhengig av å ha med oss inn i den prosessen, han (direktøren) var veldig fersk her når han satte i gang, han kjente Hias som bedrift, men kjente ikke kulturen*» Informant 5. Påvirkning og det å få være med å bestemme og komme med innspill har vært hensyntatt i stor grad; «*... vi har fått lov til å påvirke ... det er ikke sikkert alt har blitt tatt hensyn til, men det er ikke noe rart heller ...*» Informant 4.

På spørsmål om innspillende faktisk har blitt tatt med videre i prosessen svarer informantene at det i stor grad ble oppfattet slik; «*... Det er ikke sånn jeg har opplevd kreative innspill på Hias ikke har blitt tatt hensyn til*» Informant 7. «*Det ble hensyntatt i stor grad*» Informant 2. «*Jeg føler ikke vi har hatt et styre, ledergruppe eller direktør som har kjørt et sololøp på noe vis. Jeg har ikke det inntrykket*» Informant 7. Ut fra informantenes uttalelser fremstår ikke deltakelsen som overfladisk, men gir heller inntrykket av et genuint ønske om å inkludere, i tråd med kulturskolens prinsipper (Mintzberg et al., 2009). Deltakelse underbygger indre motivasjon (Mintzberg et al., 2009).

Selv om den planlagte inkluderingen har blitt sterkt prioritert gjennom prosessen, etterlyste enkelte informanter også en bedre balanse mellom deltakelse og overlatt ansvar til ledelsen; «*... folk vil jo generelt være involvert, og hadde det blitt satt en strategi uten at vi hadde fått mulighet for å mene noe, så hadde det blitt feil og, ikke sant. Det kunne kanskje vært litt mer frivillig om man hadde lyst til å mene noe eller ikke? Kanskje en gruppe som kunne jobbet med det fremfor alle?*» Informant 3. Å finne balansen i graden av inkludering er vanskelig, og det er urealistisk å forsøke å treffe alle organisasjonens medlemmer etter individuelle preferanser.

Likevel er den generelle opplevelsen at ansatte var engasjerte og ønsket tilbakemeldinger; «*Når du skal implementere en strategi synes alle at de får for lite tilbakemeldinger om hvordan det går med den. Etter hvert ... fikk vi en del resultater som ansatte stort sett likte*» Informant 8.

Mangel på god dialog kan føre med seg utfordringer for strategiprosesser i kulturskolen (Mintzberg, et al., 2009). «*... vi satt veldig spredd geografisk*» Informant 7. Det å ikke være samlokalisert kunne føre til mindre enighet internt i ledergruppen; «*Kanskje (ledergruppen) ikke var helt enhetlig alltid ... vi hadde litt ulike kulturer ... en del av strategiprosessen var å få samlet drift og administrasjon, og det har jo vært et stort og vellykket grep*» Informant 6. Lokalisering på flere steder kan ha vært en årsak til ulike kulturer, og at det oppstod utfordringer med dialogen internt hos mellomledere.

Det refereres til at Hias har hatt avdelingsledere som har følt det som sitt ansvar å forsvare sin avdeling mot føringer fra ledelsen; «*i Hias har det vært slik at desto nærmere (en avdeling) du kom, desto mer har mellomledere følt ansvar for å forsvare avdelingens standpunkt i forhold til ledelsen. Det tar tid å endre*» Informant 8. Dette kan forklares med at Hias har vært preget av hierarkier som har skapt avstand mellom avdelinger og ledere internt. Dette førte til noe motstand; «*Det var nok noe motstand, og det hadde noe å gjøre med hvem som satt som leder for din avdeling, og videreformidlet. Jeg tror den som satt som leder på avdelingsnivå hadde utrolig mye å si for hvordan det ble*» Informant 7. Kommunikasjonsutfordringene kunne ifølge informantene skyldes hierarkiene internt og at budskapet kanskje ikke alltid nådde godt nok frem til alle i organisasjonen; «*... jo flere hierarkier du har i en organisasjonskultur, desto vanskeligere er det kanskje å nå fra toppen til bunnen, og det var en del hierarkiske nivåer på den tiden der ...*» Informant 7. Med det mente informantene at ledergruppen ikke alltid klarte å kommunisere ut hensikten og formålet med strategien til alle i organisasjonen godt nok, og at dette kunne skape gnisninger internt.

Ifølge hendelsesforløpet henviser styresaksdokumentene til lederes frykt for fallende engasjement ved at strategiprosessen dro ut (5.1). Flere ansatte beskrev generelle observasjoner gjort i organisasjonen, som validerte ledergruppens bekymring for fallende engasjement; «*Det kan være det var en sånn trøtthet på et tidspunkt, litt sånn 'skal vi drive med det her igjen? ...*» Informant 6. Den lange prosessen satte sitt preg på de ansattes motivasjon; «*... og så var det veldig mye sånn att og fram og møter og 1000 gule lapper, og neste møte var det nesten så man*

følte at man begynte på 'scratch', så det ble mye sånn surr før vi liksom endte med en strategi»
Informant 3.

Informantene beskriver en åpen kultur som oppfattes positiv, med god takhøyde og ærlighet; «... vi har en god organisasjonskultur i det at det er takhøyde for å si det man mener. Det har vært en positiv påvirkning» Informant 2. Videre forteller informantene; «... det er lav terskel for å si fra. Man skal få lov til å si noe uten at det har negative følger. Man må ha lov å ha meninger. Og det er trygt å være ærlig, man blir ikke hengt på veggen om man sier noe feil» Informant 4. Det at det har vært åpenhet og aksept for å feile er i høy grad i tråd med skoleretningen da det er med til å styrke samhold og kulturen i selskapet (Mintzberg et al., 2009). Dette har vært bevisste trekk ledelsen sørget for å få på plass tidlig i prosessen; «Så la vi en strategi at det er lov å gjøre dumme ting og feile, også flere ganger, men så lenge du er åpen om hva som har skjedd og legger det frem blir det sjefens ansvar. Skufles det under teppet og blir oppdaget da, er det ditt ansvar ...» Informant 8.

Ved å bygge opp under organisasjonskulturen og ved å prioritere åpenhet, skapes trygge rammer der de ansatte føler seg tatt vare på, sett og verdsatt; «... Jeg har veldig tro på at man har en direktør der man kan være åpen» Informant 1. Ledelsen skjønnte tidlig at åpenhet var viktig for kulturen; «Lekkasjen i 2012 fundamenterte dette med 'åpen og ærlig på godt og vondt'. Direktøren tok det hele og fulle ansvaret og ingen ble nevnt ved navn. Da saken ble lagt frem offentlig da, var det helt ærlig lagt frem, men uten navn» Informant 8. Dette støttes videre av flere; «Det som er digg med det selskapet her, er at det er lov å gjøre feil» Informant 1.

I følge Mintzberg et al. (2009) er det viktig å få med seg menneskene i organisasjonen for å skape oppakning og aksept for endringer, og ifølge styresaksdokumenter har øverste organ i selskapet hatt en bevisst holdning til kulturen og den menneskelige ressursen (5.1). Likevel drar informantene frem utfordringer knyttet til senere oppfølging av den ferdige strategien. Også strukturen på måten dette ble gjennomført på skapte splid i arbeidsfordeling; «Og så følte jeg at det ble sånn til slutt at nesten ingen rapportere på det vi hadde blitt enige om. Og noen rapporterte bare en gang i året, og noen rapporterte annen hver måned. Sakte, men sikkert så fløt det ut, hele greia. Jeg tror det ble for omfattende rett og slett» Informant 7.

Flere informanter noterte seg at den senere oppfølgingen og implementering av strategien ikke ble fullt så vellykket; «Jeg hadde kanskje inntrykk av at det som ble til den endelige strategien,

ikke påvirket arbeidshverdagen til oss i så veldig stor grad ... nå har vi liksom brukt masse tid på den prosessen og så endte vi med det, og så fortsetter vi med vårt i morgen» Informant 3. Flere nevnte liknende observasjoner; «... kanskje oppfølgingen ga mest meningen i starten for å gi den retningen vi trengte, til det satt så godt i organisasjonen at alle visste hva det egentlig var? Og da gikk vi kanskje fra å bruke strategi som styring, til å bruke det som rapportering årlig» Informant 6. Som informanten er inne på, gjorde det at strategioppfølgingen gikk fra å være et verktøy med styringsmuligheter, til å bli til noe man med tiden rapporterte på mer sporadisk. Målingene på avdelingsnivå mistet også sin viktighetsgrad og påvirket følelsen av egenutvikling hos de ansatte; «... det ble mye du skulle måles på, og kanskje var ikke alt like relevant for vår eksistens og videreutvikling» Informant 7.

Opplevde forskjeller kan også lede til motstand (Mintzberg, et. al., 2009), og oppfølgingen av strategien i organisasjonen oppfattes noe forskjellig; «... jeg må jo si at det er nok noen avdelinger som har rapporter mer og følt mer eierskap til den forrige vedtatte strategien enn andre» Informant 2. Også på individuelt nivå viser informantene til at det var forskjeller, og at det antakelig hadde å gjøre med grad av følt tilhørighet og dermed større vilje til å gi litt ekstra; «Det er ansatte her som har stor tilhørighet til selskapet, og de vil ofte tilegne seg mer og yte mer ... i en sånn prosess er det viktig å få med seg hele laget, og det tror jeg kanskje ikke vi fikk til helt ... det ble for mye sånn «enkelt-prestasjoner» Informant 7. Dette kan vitne om at Hias på enkelte områder ikke har klart å motivere alle i oppfølgingen av den ferdige strategien.

En årsak til at informantene opplevde oppfølgingen og omfanget av strategien som en utfordring kan ha å gjøre med at strategien ble for lite åpen for endringer underveis; «... og så ble det for rigid følte jeg, vi gjorde ikke de tilpasningene man burde gjøre underveis. Vi burde stoppet og spurt 'er det virkelig dette her vi skal drive på med ... Om behovet endres må vi få lov til å endre» Informant 7. Grunnen til hvorfor strategien likevel ble gjennomført kan ha med kulturen å gjøre; «Jeg tror jo at alle ansatte på Hias har ganske fulle arbeidsdager, og da blir det ikke naturlig for meg å forholde seg til det (strategien) i hverdagen ... det (at det ble vellykket) har noe med kulturen i Hias å gjøre, alle vil få det til» Informant 1.

Andre informanter beskriver kulturen som selve akseleratoren bak strategien; «Jeg tror det var den (kulturen) som var starten på den (strategien) jeg. Han (direktøren) så den kulturen som var her ... her er det noe jeg kan få sving på ... Kulturen var akseleratoren for strategien»

Informant 5. Den jevne oppfatningen hva angår ivaretagelsen av verdiene i kulturskolen er positive, og trekkes frem av informantene som noe ledelsen så potensialet i, og bygget videre på.

Det at ledelsen var våken på den kulturen som var til stede i organisasjonen har vært en fellesnevner gjennom flere deler av analysen. Det å skape engasjement og støtte for endringer er noe som fremstår vellykket i svært stor grad; «*Jeg mener det mest positive som skjedde var at det ble tatt tak i så mange ting ... Godt lederskap er viktigere enn å lande en strategi mener jeg ...*» Informant 3. Å ta vare på kjerneoppgavene og det tildelte ansvaret bidro til at en retning var satt som de ansatte forstod og lot seg motivere av; «*Et skritt foran, og det å være på søken ... å gjøre det som vil være riktig i fremtida, ikke bare akkurat det som er lover og regler nå ... det er givende å jobbe med ...*» Informant 4. Tydelighet og retning trekkes frem som essensielt for strategien og strategiprosessen til Hias; «*... når du har en organisasjon som er vant til å ha en retning og noe å jobbe etter ... da er det viktig å ha den retningen ... de folk som er motiverte og engasjerte forsvinner, uten en retning*» Informant 5.

Det generelle inntrykket av kulturen på Hias er at det forelå en solid kultur som har vært til stor nytte for den forrige strategiprosessen; «*Det som er digg med det selskapet her, er at alle vil hverandre vel. Det er den største og viktigste tingen for meg, og jeg tror det er menneskene som jobber her ...*» Informant 1.

På spørsmål om hva informantene selv forventer av en strategiprosess for at den skal oppleves vellykket er dette noen av svarene; «*... at det er enkelt. At det er noe jeg skjønner at man kan få til. Jeg er ikke så interessert i ting som ... ikke er så realistiske*» Informant 1. «*Det var gjenkjennelige mål som jeg visste jeg kunne bidra til for å nå*» Informant 2. «*(Strategien) bør gjenspeile hva som er riktig for fremtiden*» Informant 4. «*Det er egentlig å få staket ut en retning, så vi får med oss folket, og folk vet hva de skal jobbe med fremover*» Informant 5. «*Den skal jo si noe om hvor vi skal og hvordan vi kommer oss dit*» Informant 6. «*At den skal klare å få ulike krefter i en organisasjon til å dra i samme retning*» Informant 8. Dette er alle utsagn som vitner om felles og samstemt holdning til hva en vellykket strategiprosess bør være.

Diskusjon

Strategiprosessen sett gjennom kulturskolen viser en organisasjon, som har en svært positiv og sterk organisasjonskultur, som daværende ledergruppe i stor grad viste forståelse og respekt

for. Det pekes på ulikheter i kulturen mellom avdelingene, og avdelingslederens tendens til å forsvare sine egne avdelinger og interesser mot beslutninger fra ledergruppen. Denne splittelsen kan påvirke organisasjonens samarbeid og helhetlige måloppnåelse negativt.

Den omfattende inkluderingsprosessen har hatt sine fordeler, men det har også vært noen ulemper. Noen ansatte har følt seg ukomfortable med den «tvungne» inkluderingen, og det pekes på behovet for å gjøre deltakelse valgfri for å sikre at alle føler seg komfortable og respektert. Strategiprosessen har vært omfattende og detaljert, noe som ifølge informantene har ført til at fokus har blitt flyttet fra måloppfølging til rapportering. Det har gjort tilpasninger og endringer ved strategien vanskeligere å etterkomme.

Til tross for disse utfordringene, virker det til at organisasjonen verdsetter sine ansatte ved å inkludere, og sørge for å understøtte en åpen og ærlig kultur. Det at også ansatte føler seg sett og hørt, og at innspill tas på alvor er positive trekk som informantene er samstemte om.

For fremtiden kan det være hensiktsmessig å vurdere en mer differensiert tilnærming til inkludering, med muligheter for frivillig deltakelse i arbeidsgrupper eller tilstedeværelse på eventuelle informasjonsmøter. Dette kan bidra til å frigjøre kapasitet til driftsoppgaver. Å være åpen og ærlig på godt og vondt, og gi rom for å lære og feile, er trekk ved organisasjonskulturen som er svært positive, også i fremtiden.

6 Oppsummerende diskusjon og konklusjon

Hva kjennetegner strategiprosessen i Hias 2009-2013, hva kan forklare at man lyktes da, og hva skal til for også å lykkes med fremtidens strategi?

Dette kapitlet er oppsummerende for de tidligere mindre diskusjonene som har blitt presentert fortløpende i forrige kapittel, og vil gjennom oppsummeringen forsøke å besvare oppgavens problemstilling. For å komme frem til *hva som kjennetegner strategiprosessen 2009-2013*, vil jeg i 6.1 først presentere hvilket strategisk utgangspunkt Hias har hatt i sin tilnærming til den tidligere strategiprosessen ut fra Jacobsens (2012) hovedretning for endringsstrategi. I sammenheng med det presenteres hovedfunn fra Mintzberg et al., (2009) sine tre strategiskoler (6.2), som sier noe om hvilke intensjoner Hias har hatt med sin strategi og hvordan ulike forhold har påvirket prosessen. For å besvare *hva som kan forklare at man lyktes med strategiprosessen*, vil jeg i 6.3, belyse suksessfaktorer jeg mener har vært til stede i strategiprosessen. I 6.4 vil gå inn på hva jeg, ut fra oppgaven mener *skal til for også å lykkes med fremtidens strategi*, før 6.5 avrunder kapitlet med en kort konklusjon.

6.1 Hias hovedretning for endringsstrategi

Samlet sett fremstår strategiprosessen umiddelbart som en formell planlagt prosess etter den rasjonelle tilnærmingen til endring, med ulike faser i en lineær sekvensiell og tidsavgrenset rekkefølge. Et nærmere blikk viser at også de normative sidene har blitt ivaretatt i prosessen og at Hias har tilpasset seg etter de hybride prinsippene om å kombinere både rasjonelle og normative trekk i sin strategiprosess (Jacobsen, 2012). Ledernes ønske om å understøtte den menneskelige ressursen i organisasjonen fører til at den planlagte strategiprosessen fra starten er rigget for å være lyttende og inkluderende til de normative menneskelige sidene, noe som generelt oppfattes som svært positivt.

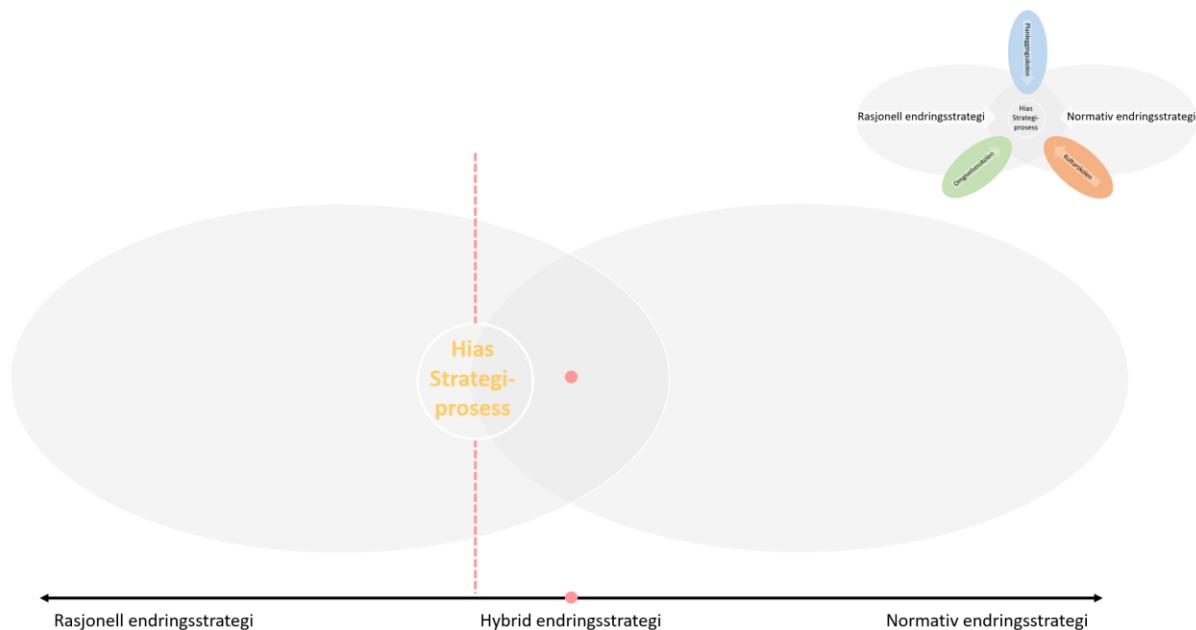
Det at strategiprosessen planlegger med å inkludere og favne bredt og tidlig, med omfattende analysearbeid, gir et stort datagrunnlag for målbestemmelser og fokusområder for ledelsen. For å bedre kunne strukturere og kontrollere strategiprosessen blir beslutningen på anbefaling fra styret å følge prinsippene for balansert målstyring, og prosesskonsulenter blir involvert for å fasilitere for den formelle prosessen.

Utviklingen av målbare mål, tiltak og prestasjonsindikatorer, i tråd med balansert målstyring, er en krevende, omfattende og langtekkelig prosess for organisasjonen og dens ansatte. Etter hvert må man gå til anskaffelse av et strategioppfølgingsverktøy for bedre visualisering og formell styring med oppfølgingen av tiltak, mål og prestasjonsindikatorer. Verktøyet er også ment å forenkle de ansattes hverdag. For å ivareta de ansatte i organisasjonen ytterligere og lette arbeidsbyrden, engasjeres konsulentene nå i spesialiststillinger for å implementere strategiverktøyet og få på plass de siste prestasjonsindikatorene innfor ferdigstilling av strategien.

Det fremgår at Hias har sitt utgangspunkt i den rasjonelle hovedtilnærmingen for endring, men med en ambisjon om å ta vare på den menneskelige ressursen gjennom planlagt inkludering i utviklingen av strategien. Her har organisasjonen funnet seg selv i en situasjon der ivaretakelsen av organisasjonens ansatte fra et rasjonelt ståsted, har resultert i omfattende involvering, som har generert mange målområder og derav omfattende strategier. I forsøket på å balansere verdier ved begge hovedretninger, og ivareta både strategien og styrets ønske om struktur, men samtidig ta de involvertes innspill på alvor, har det over tid oppstått behov for stadig flere formelle systemer og modeller.

Innføringen av modellen balansert målstyring og strategioppfølgingsystemet, har gitt strategien rammer til å vokse seg større, mer detaljert og formell enn hva som kanskje var tiltenkt. Dette har igjen ført til at prosessen har tatt lenger tid enn beregnet og krevd mer av de ansatte. En krevende og mangeårig utviklingsprosess med bred involvering etterlot en organisasjon som følte seg «ferdige» med strategien i det den var utviklet og klar for implementering og oppfølging.

Figur 7 på neste side viser at Hias strategiprosess befinner seg lenger inn på den rasjonelle siden, men fortsatt innen rekkevidden av den normative endringsstrategien. Dette for å visualisere påstanden om at hovedretningen har røtter i det rasjonelle, men stadig viser hensyn til det normative.



Figur 7. *Strategiprosessen som formell prosess med normative hensyn.*

6.2 De tre strategiskolene

Analysen av planleggingsskolen og de formelle sidene ved prosessen bekrefter funnene gjort i foregående diskusjon av hovedretningene. Graden av rasjonalitet og det faktum at Hias strategiprosess har sett til de mjukere sidene ved endring og strategiprosessen, er gjenkjennbare trekk også her.

Planleggingsskolen kan som nevnt ha en tendens til å være formelle i de tidlige fasene, noe som kan ødelegge for kreativitet og innspill. De senere implementerings- og oppfølgingsfasene kan ofte oppleves mindre strenge da «planen er skrevet» og jobben dermed anses som fullført. Dette fører til løse implementeringsprosesser som forkludrer oppfølgingen av strategien (Mintzberg et al., 2009).

For Hias har strategiprosessen hatt en tilnærming noe motsatt ovenstående, og i så måte unngått fellen ved planleggingsskolen. Her har prosessen planlagt med inkludering og løse prosesser i startfasen med «bottom-up» ledelse og samlinger. Avslutningsfasen ble en mer streng og kontrollert prosess med oppfølgingsskjemaer og strategioppfølgingsprogrammer, ledet mer «top-down». Likevel har Hias opplevd utfordringer med implementering og oppfølging av strategien.

Skal man følge tankegangen fra hovedretningene, er grunnen tilsynelatende og paradoksalt nok at hensynet til de normative sidene ved strategien har blitt forsøkt fulgt opp med flere formelle strukturer og systemer ut fra et rasjonelt perspektiv (6.1), noe som har gjort prosessen stadig mer formell og strategien for omfattende og detaljert. Forklaringen på hvorfor Hias endte med en slik tilnærming, med blant annet balansert målstyring kan delvis finnes i omgivelsenes innvirkning.

Balansert målstyring er et eksempel på en føring som oppstod i styret under forrige prosess og som Hias adopterte. Utfordringen med omgivelsesskolen for Hias, ligger i å være våken overfor hvilke ønsker som kommer fra eierne i fremtidige prosesser. Ved å vurdere føring og ønsker, opp imot hvilken hovedretning implementeringen vil ta strategien, sikrer selskapet seg at retningen er i tråd med den kursen selskapet ser hensiktsmessig for sin strategi og prosess. Ekstern hjelp som i starten ikke ble sett som nødvendig, samt strategiverktøy for å visualisere, fremstår som en direkte konsekvens av denne implementeringen. Dette kan ha vært en medvirkende faktor til at prosessen tok tid og økte i omfang.

Ledelsens kjennskap til det politiske landskapet kan være en del av forklaringen på hvordan Hias har forholdt seg til og navigert når det kommer til forhold i omgivelsene. Klarhet til eiernes forventninger, god dialog med kommune og styre samt omstillingsevne (eksemplifisert ved rørsprekken tidlig i prosessen), er beskrivende for hvordan Hias har forholdt seg til omgivelsene. Organisasjonen er lydhør og respekterende for omgivelsene og virker ikke til å gå med på noe de ikke selv støtter opp om.

Strategiprosessen sett gjennom kulturskolen speiler en solid organisasjonskultur, og en prosess som ønsket å hensynta de kollektive sidene til organisasjonen, ved å inkludere og motivere til deltakelse og medbestemmelse. Det fremstår også som at ledelsen har hatt en god forståelse for verdiene som lå i kulturen, ved å spille på områder av interesse og intern kompetanse, samt å gå tilbake til kjerneoppgavene. Etableringen av «åpen og ærlig på godt og vondt» tilrettela for åpenhet og takhøyde for prøving og feiling, noe som både styrket og hensyntok kulturen og det kollektive Hias. Ønsket om å inkludere alle og være mottakelig for store mengder innspill, er en mulig årsak til hvorfor strategien etter hvert så behovet for balansert målstyring for å sortere og holde oversikt.

Det kom frem at ikke alle ansatte hadde interesse av å være med på arbeidet med utviklingen av strategien, men følte et press gjennom de planlagte inkluderingsprosessene. Dette støtter den tidligere påstanden om strategiprosessens egentlige intensjon om å ivareta de normative sidene, men at ved å gjøre det fra et formelt og planlagt utgangspunkt overså ulemper dette kunne medføre for enkelte.

De formelt planlagte prosessene som var ment å hensynta de ansatte og inkludere, tilsidesatte etter hvert deres behov i det prosessen vokste seg gradvis mer formell. Det kan være en forklaring på hvorfor strategien beskrives som noe rigid og detaljert og at forholdet til delmål og prestasjonsindikatorer etter hvert ble oppfattet som for omfattende, og siden fulgt opp og rapportert på i ulik grad fra avdeling til avdeling.

6.3 Tidligere suksessfaktorer

Hva kan forklare at man lyktes med den tidligere strategien? Alle strategier og strategiprosesser er situasjonsavhengig, og det finnes ingen universal oppskrift for den beste fremgangsmåten for tilblivelsen av en strategi (Mintzberg et al., 2009; Jacobsen 2012; Meyer & Normann, 2019). Den anbefalte tilnærmingen for å lykkes med strategiprosesser, er å finne en dynamikk som hensyntar både de mange formelle sidene i organisasjonen, og samtidig ivaretar den menneskelige ressursen for å skape oppslutning, samhold og retning for dens medlemmer (Jacobsen, 2012).

Gjennom oppgaven blir det tydelig at Hias har hatt en strategiprosess som har vært vellykket på flere viktige nøkkelområder. Inkluderingen og hensyn til både ansatte og eiere var et grep som skapte retning og «vi» følelse. Fremsyn, årvåkenhet og påvirkning i forhold til omgivelsenes innvirkning, vitner om en fremoverlent organisasjon som ønsker å bane vei for sine strategiske målsettinger uten å vike fra kjerneoppgavene. Helhetsinntrykket som skapes av Hias, er en organisasjon med et sterkt ønske om å ivareta og styrke sine medlemmer og miljøet de befinner seg i, for igjennom dem å kunne levere på samfunnsoppdraget. Dette har selskapet i stor grad fått til.

Samtidig har det vært tilfeldigheter i strategiprosessen som har hatt betydelig og positiv innvirkning. En oppstått tilfeldighet som ga handlingsrom og støtte for strategiprosessen var rørsprekken og presset det la på det politiske styret. Velvitende om at Hias før 2009 hadde hatt en lengre periode med innsparinger og lave gebyrer, og at man samtidig så behovet for

oppgraderinger av anlegget, behov for bedre bemanning og fokus på kjerneaktiviteter ga strategiprosessen armslag til å få på plass en strategi som kanskje ikke ellers hadde blitt vedtatt. Det at Hias ikke hadde hatt en strategiprosess i samme omfang tidligere, gjorde også at organisasjonens ansatte var forventningsfulle og indre motivert for å skape endringer på sin arbeidsplass. At ledelsen imøtekom innspill og fokuserte på deltakelse, skapte engasjement og styrket organisasjonskulturen. Med ny direktør i 2009, med flere års erfaring fra det den gangen politiske styret til Hias, hadde unik innsikt i både kommunepolitikken og Hias som organisasjon. Dette har vært til stor nytte og en betydningsfull fordel i arbeidet med strategiutformingen.

6.4 Fremtidens strategi

For også å lykkes med fremtidens strategi har denne studien gjort funn som indikerer at noen justeringer i organisasjonens tilnærming vil kunne styrke fremtidige strategiprosesser. Blant hovedfunnene er organisasjonens rasjonelle plassering innenfor endringsstrategienes hovedretning, kombinert med selskapets normative deltakelsesorienterte intensjon. Funn viser at tilrettelegging for de normative sidene i organisasjonen ut fra en formell oppfattelse av strategi, økte omfanget av formelle implementeringer på Hias, og påvirket de ansatte og dermed prosessen negativt.

Et tiltak for fremtidens strategi kan være å endre måten prosessen drives frem på, og gå fra en sekvensiell periodisk rasjonell tilnærming til prosessen, og heller adoptere en kontinuerlig prosess. En tilnærming til strategi ut fra en normativ hovedretning som oppdaterer strategien kontinuerlig, tillater Hias å gjøre hyppigere tilpasninger til oppståtte hendelser på en mer smidig måte. Ved oftere evaluering av strategien vil behovet for store, sekvensielle strategiprosesser utebli, og behovet for ekstern hjelp reduseres. For prosessens planlegging vil mer inkrementelle tilnærminger underbygge en mer dynamisk strategi og gi organisasjonens ledere større mulighet for justeringer også etter strategien er ferdig utviklet.

Oftere justeringer vil forsikre ansatte, mellomledere og ledere om at strategien vil tilpasses med tiden, og åpne opp for at ting som umiddelbart møter motstand kan få aksept for en periode. Her vil det være av betydning at evalueringen ikke er for nære hverandre i tid, slik at de som var imot forslaget velger å «vente» til evaluering, uten å prøve å få til endringen først.

En strategi med en mer kontinuerlig evaluering kan resultere i en mindre omfattende strategi, som vil være enklere å kommunisere for avdelingsledere og dermed bidra til klarhet for den enkelte. Mindre omfattende prosesser fremfor sekvensielle lange prosesser vil kunne nedjustere tidsbruken og minske risikoen for å trøtte organisasjonen.

Andre tiltak kan være å gjøre deltakelsen frivillig, og dermed frigjøre kapasitet til kjerneoppgaver og heller satse på arbeidsgrupper for de som vil og kan bidra inn i strategiutviklingen. Ved å gjøre justeringer eller gå bort fra modellen balansert målstyring, som tidligere har ført til omfattende, komplekse og vanskeligstyrte strategier, vil også kravet til antall mål, delmål, prestasjonsindikatorer og fagstrategier senkes, og rette fokuset på mer konkret og målrettet styring fremfor rapportering.

Det kreves en bevissthet rundt organisasjonens tilnærming til strategi og strategiprosesser, for å kunne ta valg når det kommer til hovedretning og være våken for hvilken retning potensielle implementeringer kan ta fremtidige strategier. Gjennom denne oppgaven håper jeg å ha bidratt med innsikt som vil komme Hias til gode i den pågående strategiutviklingen, og at et blikk på trekk og kjennetegn fra deres tidligere prosess vil være støttende for at Hias også lykkes med den neste.

6.5 Konklusjon

Vellykkede strategiprosesser i offentlig sektor bør tydeliggjøre samfunnsoppdraget og kartlegge hvilket handlingsrom aktører og tilgjengelige ressurser gir, for deretter å treffe valg innenfor gitt handlingsrom (Meyer & Normann, 2019). Grundige analyser av omgivelsene og tydelig satt retning for virksomheten med fokus på kjerneaktiviteter speiles i organisasjonens datainnsamling, funn og diskusjoner gjort i denne undersøkelsen.

Strategien bør forankres både oppover og nedover i organisasjonen og gjerne også utover, og inkludering av politikere og embetsmenn i prosessen bygger støtte fremfor motstand, i det de konkrete konsekvensene av strategien begynner å vise seg (Meyer & Normann, 2019). Strategiprosessen har vært preget av bred inkludering av det politiske apparatet, og ikke minst planlagt involveringen av ansatte. Ved å involvere de ansatte skapes eierskap til strategien internt, noe som øker sannsynlighet for at den ferdige strategien blir akseptert og hjulpet på vei (Mintzberg et al., 2009).

Som Meyer og Normann (2019) beskriver, ivaretar en god offentlig strategi både virksomhetens interesser og de politiske føringene. For å få til det bør man ifølge Jacobsen (2012) kombinere både normative og rasjonelle trekk for å få med det beste fra to verdener i endringsprosesser. Om prosessen tar sikte på å bruke den rasjonelle og normative tilnærmingen adskilt fra hverandre, eller flette sammen de to i en hybrid skreddersydd modell, er opp til selskapet å vurdere, men sistnevnte beskrives som vanskelig (Jacobsen, 2012). Gjennom oppgaven mener jeg at Hias bevisst eller ubevisst valgte å kombinere retninger og nå kan se tilbake på en generelt vellykket strategiprosess, som hensyntok både de formelle og strukturelle sidene ved strategiprosessen og inkluderte de ansatte.

Oppgaven foreslår på bakgrunn av funn og organisasjonens handlingsmønster at en mer normativ og kontinuerlig tilnærming til struktureringen av strategiprosessen kan være formålstjenlig for Hias sine fremtidige strategiprosesser. Ved å gå bort fra det sekvensielle og periodiske og mer bevisst søke det inkrementelle og dynamiske, vil Hias oppnå en bedre overordnet tilnærming til strategiprosessen, som setter krav til en struktur som harmonere bedre med Hias intensjon om å ta vare på de ansatte i organisasjonen. Ved å handle ut fra den normative tilnærmingen, vil Hias i større grad unngå overlappende strategiutviklingsprosesser og spare organisasjonen for tid og ressurser.

7 Begrensninger og videre forskning

Denne studien har vært spennende og utfordrende på mange områder. Fra valg av tema, bedrift og problemstilling, til forskningsmodell, begrepsapparat og etiske spørsmål, har oppgaven vært en bratt og krevende læringskurve. Spesielt har min rolle som både forsker og ansatt i egen organisasjon og det å begrense omfanget av oppgaven, vært en prosess som jeg håper blir adressert tilstrekkelig i dette avsluttende kapitlet.

Begrensninger: Det å skrive om Hias tidligere strategiprosess, som begynte allerede i 2009, vakte bekymring i forhold til ansattes mulighet til å huske tilbake, og over mange år med strategiperiode være farget av generelle oppfattelser og forutinntatt i sitt narrativ. Ved å supplere med dokumentdata styrket det oppgavens forskningskvalitet noe. At studien ble gjennomført av meg som ansatt i samme organisasjonen, kunne også påvirke uttalelser, men forhåpentligvis dempet ved å være midlertidig ansatt og i en trainee-stilling.

Å skille mellom å være forsker og ansatt har vært utfordrende. Som trainee får man tilgang på informasjon, informanter og taus kunnskap som forskere utenfor organisasjonen ellers ikke ville fått i like stor grad. Dette har sine fordeler, men den dypere innsikten brakte også med seg bekymringer og vanskelig overveielser. Å vite hva som er relevant for oppgaven og hva som vil være spennende for beslutningstakere å lese har skapt forvirring i det man som forsker blir nødt til å være tro mot funn og egen forskning, og ikke hva Hias ønsker man skal finne. Å ikke selv være forutinntatt har gjort oppgaveskrivingen mer komplisert enn først antatt.

Enkelte hendelser som har eller kan ha hatt innvirkning på Hias strategiprosess, og som oppgaven ikke går inn på, har blitt utelatt da oppgaven ellers ville blitt for omfattende. En slik hendelse er rennovasjonsdelen av selskapet, som under forrige strategiprosess utgjorde en del av selskapet, men som senere ut i strategiperioden fisjonerte med Hias og i dag går under navnet Sirkula IKS. Det hadde for eksempel vært interessant å se hvilken direkte effekt størrelsen på selskapet da, samfunnsoppdrag og fisjoneringen hadde på strategioppfølgingen både før og etter.

En felles kommunedelplan ble påbegynt senere ut i strategiprosessen, og forpliktet kommunene til utførelsen av felles planer for vann og avløp. Dette dokumentet anser jeg som underliggende strategien og som en støtte for utførelsen av bestemte planlagte enkelthendelser. Oppgaven

kunne dog med fordel ha tatt med dette dokumentet i sine utredninger og vektet dets strategiske betydning opp mot strategiprosessen.

Valg av begrepsapparat var ikke en rett frem prosess. Utgangspunktet for studien var å ta utgangspunkt i strategiskolene fra Mintzberg et al. (2009) og ut fra dem beskrive strategiprosessen, suksessfaktorer og hendelsesforløp. Det viste seg at mitt håp om å kunne beskrive organiseringen av prosessene ut fra skolene kun var mulig ut fra planleggingsskolen, men i mindre grad ut fra kultur- og omgivelsesskolen. Derfor valgte jeg å inkludere Jacobsens (2012) hovedretninger for strategi og dermed kople to teoretiske rammeverkene sammen. Dette ga et omfattende begrepsapparat som til tider har vært vanskelig å begrense med risiko for mye overlapp i det deler av teorien likner på hverandre.

Parallelt med masteroppgaven har jeg jobbet med to rapporter i min stilling som trainee. Den første rapporten tok for seg å undersøke intern bruk av strategiverktøyet Corporater, for å evaluere dets funksjon og nytte i organisasjonen. Den andre rapporten har vært en ekstern undersøkelse av andre vann- og avløps-IKS bruk av strategiverktøy, og samtidig undersøke hvordan samme selskap har utviklet og forholdt seg til strategi. Denne innsikten har vært bekreftende til at alle prosesser var forskjellige, og at samme type selskap i samme type bransje kan ha vidt forskjellig tilnærming hva angår strategiprosesser. Funn gjort ved undersøkelser i arbeidet som trainee kunne vært interessant å dra med inn i denne studien. Relevans, plassbegrensninger og oppgavens omfang gjorde at dette ikke ble mulig.

Videre forskning: For oppgavens videre studier hadde det vært spennende å få innsikt i andre selskapers strategiprosesser og aktivere oppgavens forskningsmodell, samt teoretisk rammeverk i flere organisasjoner. Eventuelt å ta for seg dagens strategiprosess i Hias, med de samme skolene og samme teoriene. Det hadde også vært spennende å utforske konseptet med "translasjoner" nærmere, spesielt med tanke på hvordan læringspunkter fra en strategiperiode blir overført til en annen. Dette kunne bidratt til en dypere forståelse av hvordan organisasjonen tilpasser seg og lærer av tidligere erfaringer over tid.

Videre kunne det være interessant å utvide studiens perspektiv ved å inkludere andre eller flere skoleretninger innenfor strategi, i tillegg til de tre som allerede er vurdert. Dette kunne gi et mer nyansert bilde av strategiprosessen og muliggjøre en grundigere analyse av alternativer og tilnærminger. En studie om balansert målstyring og dynamisk virksomhetsstyring i

kombinasjon med interkommunale selskap er en studie jeg tror hadde kunne adressere flere utfordringer med offentlige strategiprosesser i Norge i dag.

Litteraturliste

1. Berg-Sørensen, C. H. Grøn & H-F. Hansen (2016) *Organiseringen af den offentlige sektor: Grundbog i offentlig forvaltning*. (2. utg.) København: Hans Reitzel Forlag
2. Boye, S. Rostad, M, og Gillebo, F. (2022) *Mulighetsstudie for VA-sektoren med samfunnsøkonomiske analyser OE-rapport 2022-2*. Oslo Economics, januar 2022.
3. Breivik, Ø. (2. november 2021) *Milliarder å hente på samarbeid om vann og avløp*. Hentet 5. januar 2024 fra: <https://www.kommunal-rapport.no/debatt/milliarder-a-hente-pa-samarbeid-om-vann-og-avlop/136800!/>
4. Gårseth-Nebakk, L., (15. februar 2023) *Balansert målstyring*. Hentet 2. Mai 2024 fra: https://snl.no/balansert_m%C3%A5lstyring
5. Hias.no¹ (u.å) *Historien om Hias*. Hentet 28. desember 2023 fra: <https://www.hias.no/om-hias/historien/>
6. Hias.no² (u.å) *Hias IKS*. Hentet 13. mai 2024 fra: <https://www.hias.no/om-hias/om-hias/>
7. Hias.no³ (u.å) *Om oss*. Hentet 28. desember 2023 fra: <https://www.hias.as/om-oss>
8. Hias.no⁴ (u.å) *Ledergruppe, styre og representantskap* (hentet 05. mars. 2024 fra: <https://www.hias.no/om-hias/ledergruppe-styre-og-representantskap/>
9. Jacobsen, D. I. (2022) *Interkommunalt samarbeid i Norge. Former, funksjoner og effekter*. (2. utg.) Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
10. Jacobsen, D. I. (2012) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. (2. utg.) Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

11. Jacobsen, D.I. (2018) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.) Cappelen Damm Akademisk
12. Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2020) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. (4. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag
13. Johnsen, Å. (2014) *En strategisk offentlig sektor*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
14. Norsk Vann¹ (u.å) *Investeringsbehovet i kommunalt eide vann- og avløpsanlegg fortsetter å øke*. Hentet 5. mars 2024 fra: <https://norskvann.no/interessepolitikk/investeringsbehovet-i-vann-og-avlopsanlegg/>
15. Norsk Vann² (u.å) *Vannbransjen i Norge*. Hentet 04. januar 2024 fra: <https://norskvann.no/fakta-om-vannbransjen/>
16. Mehmetoglu, M. (2004) *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
17. Meyer, A., Brevik, Ø. & Aalstad, R. (29. september 2023) *Milliarder å hente på samarbeid om vann og avløp*. Hentet 5. januar 2024 fra: <https://norskvann.no/milliarder-a-hente-pa-samarbeid-om-vann-og-avlop/>
18. Meyer, C. & Norman, V. (2019) *Ikke for å konkurrere. Strategi for felleskapets tjener*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
19. Mintzberg, H. Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2009) *Strategy Safari: Your Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*. (2. utg.) Storbritannia: Pearson Education Limited
20. Roos, G, Krogh, V. G. & Roos, J. (2002) *Innføring i strategi*. (3. utg.) Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

21. Simon, H. A. og Barnard, C. (1947). *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organization*. Macmillan, New York.
22. Sommerset, A. B., (1. november 2021) *Hva kjennetegner god eierstyring?* Hentet 5. mars 2024 fra: <https://www.nkrf.no/nyheter/2021/11/01/hva-kjennetegner-god-eierstyring>
23. Thorsnæs, G., Vøllestad, L. A. (27. desember 2023) Mjøsa. Hentet 28. desember 2023 fra: <https://snl.no/Mj%C3%B8sa>

Vedlegg 1. Intervjuguide.

Bakgrunn

1. Er stillingen og avdelingen du tilhører den samme i dag som den var under forrige strategiprosess?
2. Hvilke forventninger har du til en strategiprosess for at den skal oppleves vellykket?

Overgangsspørsmål

3. På hvilken måte var du engasjert i forrige strategiprosess?

Nøkkelspørsmål

4. Kan du erindre hvordan strategiprosessen var organisert?
5. Hvem var deltakere i den forrige strategiprosessen?
6. Hva mener du var bakgrunnen for å påbegynne den tidligere strategiprosessen?
7. For utredningsfasen, i hvilken grad og på hvilken måte hentet organisasjonen inn nødvendig data for sine beslutningsgrunnlag?
8. Husker du om det oppstod noen uforutsette hendelser i den planlagte strategiprosessen, og hadde det noen effekt på organiseringen i etterkant?
9. Har andre utenfor Hias (eksterne aktører) hatt mulighet til å påvirke strategiprosessen i noen særlig grad? Og kan du gi et eksempel på hvordan eventuelt samarbeid og kommunikasjonen da har foregått?
10. Hvordan oppfattet du at ledelsen forholdt seg til omgivelsenes påvirkninger inn på Hias?
11. Hvordan vil du beskrive den generelle lederstilen gjennom strategiprosessen?

12. Hvordan tror du organisasjonskulturen i Hias har påvirket strategiprosessen?
13. I hvilken grad følte du at ledelsen prioriterte å kommunisere og inkludere de ansatte i strategiprosessen?
14. Hvordan mener du eventuelle kreative innspill fra ansatte ble lyttet til?
15. Ble ansattes innspill tatt med videre i prosessen?
16. I hvilken grad opplevde du at det var motstand blant ansatte ved implementeringen av strategien?
17. Hva motiverte deg ved forrige strategiprosess?

Avslutning

18. Hva mener du var det mest positive ved den forrige strategiprosessen?
19. Hvordan mener du Hias klarte å forholde seg til den ferdige strategien etter strategiprosessen var over?
20. Om du skulle gjort om på noe ved den forrige strategiprosessen, hva skulle det vært?
21. Har du noen kommentarer på noe du mener vi ikke har kommet inn på som du mener er relevant?

Vedlegg 2. De ti skoleretningene

Skolens tenkning	Dimensjon	Beskrivende Nøkkelord	Prosess	Tilpasning til omgivelsene	Strategisk problem
Design	Plan	SWOT analyse, sammenfallende, distinkt kompetanse	Personlig, tilsiktet	Stabile omgivelser, medlemmene lydige i forhold til toppledelsen	Ekstern- og internanalyse, strategiomformulering
	Designskolen er mest egnet i stabile omgivelser der ansatte i organisasjonen er lojale mot ledelsen. I designskolen er det ledernes ansvar å formulere en enkel og spisset strategi, gjerne ved hjelp av for eksempel SWOT analysen.				
Planlegging	Plan	Lister, budsjettering skjema, scenario,	Formell, tilsiktet	Stabile omgivelser, store organisasjoner	Utarbeidelse av programmer, iverksetting
	Planleggingsskolen er ment for organisasjoner preget av stabilitet, og gjerne innenfor organisasjoner med litt størrelse. Det er ofte planavdelingen som står for utformingen av formelle programmer for implementering av strategien.				
Posisjonering	Posisjon	Generiske strategier, konkurransedyktige analyser	Analytisk, tilsiktet	Store organisasjoner, modne industrier	Konkurranse, ekstern- og internanalyse, iverksetting
	Posisjoneringsskolen er relevant for modne industrier der konkurranseforholdene krever analyser for å kunne posisjonere seg best mulig mot konkurrentene. Denne skolen fremstilles som egnet for store organisasjoner.				
Entreprenørskap	Perspektiv	Små organisasjoner	Modig, visjon, innsikt	Visjonær, intuitiv, tilsiktet paraply (posisjoner kan vokse frem)	Oppstart, organisasjonsendring, strategi-formulering
	Skolen forbindes med strategier laget for små virksomheter i oppstartsfasen, men kan også passe for organisasjoner som går igjennom et regimeskifte eller andre organisasjonsendringer der en omformulering av strategien er påkrevd				
Kognisjon	Perspektiv	Alle organisasjoner	Kart, rammer, tolkning	Mental, fremvoksende	Strategiformulering og omformulering, stillstand
	Tenkning inne for kognisjonsskolen er nyttig for alle organisasjoner da den drar veksel på innsikten fra kognitiv psykologi og måten tilsatte i organisasjonen tenker på. I organisasjoner med behov for å forbedre forståelse, forbedre beslutningsprosesser i de ni andre tenkemåtene kommer den kognitive skolen til sin rett				
Læring	Mønster	Inkrementell,	Fremvoksende, uformell	Omskiftelige omgivelser	Utvikling
	Læringsskolen handler om å ta lærdom av tidligere erfaringer og tolke de mønstre som har vært fra tidligere strategier i bruk til den nye. Slik tenkning passer godt med organisasjoner som befinner seg i omgivelser preget av mye omskiftning der det å forutse utviklingen er vanskelig og noe som hindre enkel planlegging				

Skolens tenkning	Dimensjon	Beskrivende Nøkkelord	Prosess	Tilpasning til omgivelsene	Strategisk problem
Makt	Manøver	Forhandlende, konflikt, koalisjon	Konflikt, tilsiktet, fremvoksende	Alle organisasjoner	Avhengighet, konflikter, hindringer og samarbeid
	Handler om situasjoner der ulike maktpill både innenfor og mellom organisasjoner spilles ut. Det kan dreie seg om knappe ressurser, og gjøre organisasjonen i stand til å vinne konflikter og inngå samarbeid for å sikre støtte/ressurser				
Kultur	Mønster	Verdier, myter, symbolisme, oppfatninger	Ideologi, kollektiv, tilsiktet	Store, gamle og profesjonelle organisasjoner	Gjensidighet, stilstand
	Skolen ser på kultur som både en styrke og en svakhet for strategiutformingen. En god og solid kultur i en organisasjon kan hindre og fremme endringer i følge med ny strategi. En slik skole kan være spesielt viktig i store og profesjonelle organisasjoner som kan ha subkulturer, eller i gamle organisasjoner som har en sterk organisasjonskultur.				
Omgivelser	Manøver	Adopsjon, utvikling, seleksjon, kompleks, nisje	Passiv, fremvoksende, pålagt	Modne stadier i organisasjonens livssyklus	Motstridende forventninger, tilpasning og konflikter
	Omgivelsesskolens tilnærming ser på omgivelsenes ofte motstridende forventninger til organisasjonen og fokuserer på hvordan organisasjonen kan tilpasse seg, forhandle, samarbeide eller påvirke eller bli påvirket av omgivelsene.				
Konfigurasjo	Posisjon (eller alle over)	Transformasjon, livet, revolusjon, stadie, erketype	Episodisk, integrerende	Alle over	Episodiske utfordringer og vendepunkter
	Konfigurasjonsskolen ser på om alle de foregående skolene kan være nyttige i møtet med de ulike skolene i organisasjonens livssyklus				

Tabell 5. *De ti skolene* (Johnsen, 2014, s.67; Mintzberg et. al, 2009, s.370-371)

Vedlegg 3. SIKT meldeskjema

29.04.2024, 14:32

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



Meldeskjema

Referansenummer

365468

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Stemme på lydopptak
- Bakgrunnsopplysninger, som i kombinasjon vil kunne identifisere en person

Beskriv bakgrunnsopplysningene

Stillingsbeskrivelse (på leder/ansatt nivå)

Prosjektinformasjon

Tittel

Masteroppgave om strategiprosesser hos Hias IKS

Sammendrag

Jeg skal innhente data fra ansatte ved Hias IKS for å beskrive hvordan en tidligere strategiprosess har kvalitativ med dybdeintervjuer med inntil 10 ansatte samt dokumentundersøkelse av interne styresaks bli navngitt og stillingstittel vil bli kodet for å opprettholde anonymitet. Informasjon fra styresaksdokumenter, kodebok, og i tilfelle der navn blir nevnt, vil personene bli anonymisert. Styresaksdokumentene er offisielt spørsmål fra allmenheten. Oppgaven handler om å beskrive og evaluere en strategiprosess som har vil kunne bidra til å forbedre fremtidig strategiprosess. Oppgaven er del av et masterprogram ved UiT

Hva er formålet med behandlingen av personopplysninger?

Jeg skal intervjuer opp til 10. ansatte i en bedrift for å undersøke oppfattelsen av tidligere strategiprosesser strategiskoler, hhv. Mintzbergs (2009) omgivelsesskole, planleggingsskole og kulturskole.

Dersom personopplysningene skal behandles til flere formål, beskriv hvilke

Personopplysningene skal kun benyttes i masteroppgaven, men masteroppgaven i seg selv skal benyttes hos bedriften.

Ekstern finansiering

Ikke utfyllt

Type prosjekt

Master

Kontaktinformasjon, student

Ulrik Kristoffer Rytter Haakenstad, ulrik.haakenstad@gmail.com, tlf: 40649990

35 - 70

Hvilke personopplysninger vil bli behandlet om utvalg {{i}}? 1

- Stemme på lydopptak

Hvordan innhentes opplysningene om utvalg 1?

Personlig intervju

Vedlegg

[Intervjuguide.pdf](#)

Lovlig grunnlag for å behandle alminnelige personopplysninger

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon til utvalg 1

Mottar utvalget informasjon om behandlingen av personopplysningene?

Ja

Hvordan mottar utvalget informasjon om behandlingen?

Skriftlig (papir eller elektronisk)

Informasjonsskriv

[Samtykkeerklæring - En studie om organisering av strategiprosesser.pdf](#)

Tredjepersoner

Innhenter prosjektet informasjon om tredjepersoner?

Nei

Dokumentasjon

Hvordan dokumenteres samtykkene?

- Elektronisk (e-post, e-skjema, digital signatur)

Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Samtykket kan trekkes tilbake skriftlig og muntlig til en hver tid.

Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet personopplysninger om seg selv?

Informantene vil få tilsendt transkribering ved etterspørsel, og få mulighet til å komme med rettelser på personopplysninger. Rettelsene vil skje ihht. i samråd med student for ivaretagelse av teorigrunnlag.

Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

Overføres personopplysninger til et tredjeland?

Nei

Avslutning

Prosjektperiode

07.03.2024 - 15.08.2024

Hva skjer med dataene ved prosjektslutt?

Data slettes (sletter rådataene)

Vil enkeltpersoner kunne gjenkjennes i publikasjon?

Nei

Tilleggsopplysninger

