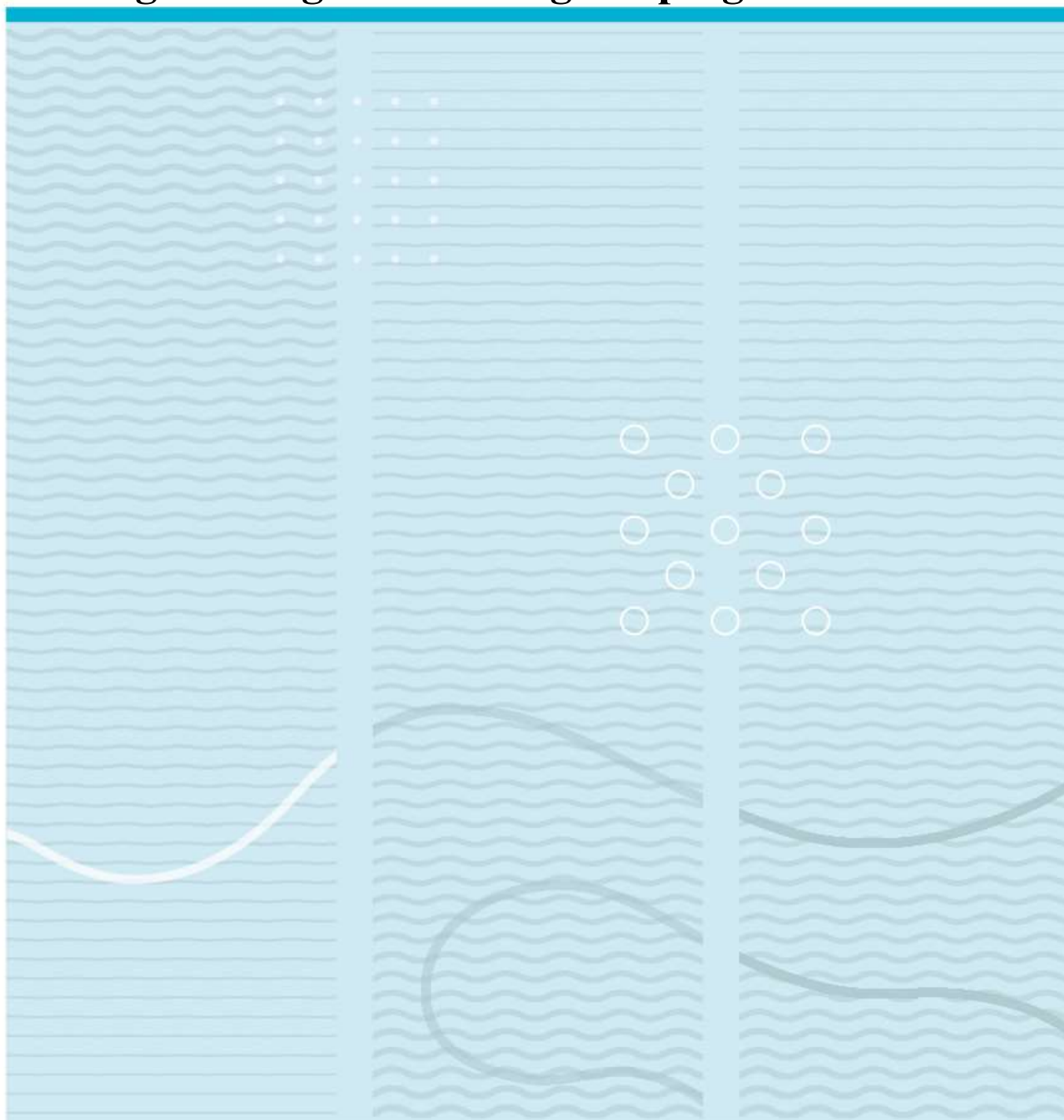


Olga Holte

Strategiendring som meningskaping



Universitetet i Sørøst-Norge
Fakultet for USN Handelshøyskolen
Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2023 Olga Holte

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

Masteravhandlingen tar for seg de ansattes subjektive opplevelse av strategiendring, læring og nytte, og hvordan det bidrar til økt meningssskaping i en strategisk endringsprosess. Undersøkelser var foretatt i hele organisasjonen, da alle ansatte var berørt av endringen, og jobber kontinuerlig med strategi.

Grunnen til at dette tema var valgt til studien, er en viktighet av strategi i organisasjonens levedyktighet og fremtidige prestasjoner. Dynamiske kapabiliteter kan være nøkkelen til dette. Viktigheten av meningsgiving- og meningssskappingsprosesser i strategiske valgene – og suksessfull strategiimplementering – fremheves av flere forskere. Det argumenteres i denne oppgave at evne til meningsgiving-meningsskaping kan også ses på som dynamisk kapabilitet, slik som læringsevne er.

Det ble anvendt mixed methods forskningsdesign for å belyse oppgavens problemstilling. Det ble brukt tilpasset del av Collaboration, learning and usefulness (CLU) instrument, som ble tilpasset denne studiens temaer strategi, læring og nytte, og var sendt ut til alle organisasjonens ansatte. Deretter ble det gjennomført to fokusgrupper med 5 informanter i hver, hvor, i tillegg til temaer nevnt over, har det blitt snakket om opplevd meningssskaping.

Vi har undersøkt ansattes opplevelse av strategi, læring og nytte, og hvordan disse bidrar til økt meningssskaping. Hovedkonklusjonen er at det *er* signifikante sammenhenger mellom strategi, læring og nytte og meningssskaping. Det har imidlertid ikke vært mulig å avdekke om den positive opplevelse av læring og nytte bidrar til økt meningssskaping, eller omvendt.

Anbefalinger for videre forskning er å forsøke å avdekke årsakssammenhengen mellom læring og meningssskaping. Det bes også om å rette sitt blikk på iboende meningssskaping og dens rolle i organisasjonens læringsevne og endringsvilje.

Det anbefales til ledere å være oppmerksomme på hvordan tilslutningsfremmende tiltak, som for eksempel involvering av ansatte, kan påvirke organisasjonens prestasjoner.

Nøkkelord: strategiendring, organisasjonslæring, nytte, meningssskaping, innramming, dynamiske kapabiliteter

Abstract

This paper addresses the employees' subjective experience of strategy change, learning and usefulness, and how this contributes to increased sensemaking in a strategic change process. Study was conducted throughout the organisation, as all employees were affected by the change, and are constantly applying strategy in their work.

The reason why the study on this particular topic was undertaken is the importance of strategy in the viability and future performance of the organisation. Dynamic capabilities could be the key to this. The importance of sensegiving and sensemaking processes in strategic choices – and successful strategy implementation – is highlighted by several researchers. It is argued in this thesis that the ability to sensemaking can also be seen as dynamic capability, as learning ability is.

Mixed methods were used to answer the research question in the thesis. The adapted part of Collaboration, Learning and Usefulness (CLU) instrument was used, and was adapted to the themes of strategy, learning and usefulness in this study, and was sent out to all the organisation's employees. Two focus groups were then conducted with 5 informants in each, where we discussed sensemaking in addition to strategy, learning and usefulness.

We have investigated employees' perceptions of strategy, learning and usefulness, and how these contribute to increased sensemaking. The main conclusion is that there *are* significant correlations between strategy, learning and usefulness and sensemaking. However, it has not been possible to determine whether the positive experience of learning and usefulness contributes to increased sensemaking, or vice versa.

Recommendations for further research are to try to uncover the causal link between learning and sensemaking. It is also requested to focus on immanent sensemaking and its role in the organisation's learning capacity and willingness to change.

It is recommended to managers to be aware of how endorsement promotions, such as employee involvement, can affect the performance of the organization.

Keywords: strategy change, organizational learning, utility/usefulness, sensemaking, framing, dynamic capabilities

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Abstract	3
Innholdsfortegnelse.....	4
Oversikt over tabeller og figurer.....	6
Forord	7
1 Innledning.....	8
1.1 Bakgrunn	8
1.2 Problemstillingen.....	9
1.3 Forskningsspørsmål.....	9
1.4 Hensikt.....	10
1.5 Teoretisk rammeverk.....	10
1.6 Teoretisk og praktisk bidrag.....	11
1.7 Oppgavens oppbygning.....	12
1.8 Begrepsavklaringer.....	12
2 Teori.....	13
2.1 Litteratursøk	13
2.2 Strategi.....	13
2.2.1 Normative skoleteiringer	14
2.2.2 Ressursbasert teori.....	16
2.2.3 Dynamiske kapabiliteter	18
2.3 Strategiendring	21
2.4 Læring	24
2.4.1 Læring på individnivå	25
2.4.2 Læring på organisasjonsnivå.....	27
2.5 Nytte	29
2.6 Meningsskaping.....	30
3 Metode.....	35
3.1 Valg av metode og forskningsdesign: mixed methods.....	35
3.2 Populasjon og utvalg	36
3.2.1 Utvalg av informanter til spørreskjema.....	37
3.2.2 Utvalg av informanter til fokusgruppeintervju.....	37
3.3 Instrument og intervjuguide	37
3.4 Datainnsamling og prosessering.....	39

3.4.1	Innsamling av data - spørreskjema	40
3.4.2	Gjennomføring av fokusgrupper.....	40
3.5	Dataanalyse	41
3.5.1	Analysering i databehandlingsverktøyet SPSS.....	41
3.5.2	Transkribering, koding og analyse.....	41
3.6	Validitet, reliabilitet og kausalitet.....	42
3.7	Antakelser	43
3.8	Begrensninger	43
3.9	Etikk.....	44
4	Funn.....	45
4.1	Resultater fra kvantitativ datainnhenting.....	45
4.1.1	Demografi	45
4.1.2	Strategi	46
4.1.3	Læring	46
4.1.4	Nytte.....	46
4.1.5	Bivariat regresjonsanalyse	47
4.1.6	Multipel regresjonsanalyse	48
4.2	Resultater fra kvalitativ datainnhenting.....	49
4.2.1	Strategi	49
4.2.2	Læring.....	53
4.2.3	Nytte.....	55
4.2.4	Meningsskaping	57
5	Diskusjon	61
6	Konklusjon og anbefalinger.....	66
6.1	Konklusjon.....	66
6.2	Anbefalinger og kritikk.....	67
6.2.1	Studiens styrker og svakheter	67
6.2.2	Videre forskning	67
6.2.3	Praktiske anbefalinger.....	68
	Referanser/litteraturliste	69
	Vedlegg.....	79

Oversikt over tabeller og figurer

Figur 1 Teorisammenheng.....	11
Figur 2. The relationship between dynamic capabilities and organizational knowledge learning (Li & Wang, 2022)	21
Figur 3. Individ læring avhenger av innhold, kontekst og engasjement (Sommer & Njå, 2012)	26
Figur 4. Læresykluser utfra trippel-loop læringskonsept (Pahl-Wostl, 2009).....	26
Figur 5. Læring av første og andre orden (Stein, 1997)	28
Figur 6. Meningsskaping og læring (Hernes, 2016).....	34
Tabell 1. Oppsummering av demografiske data.....	45
Tabell 2. Middelerdi og standardavvik for svarene på SLN spørreskjema delt inn i grupper (n=24)	47
Tabell 3. Bivariat regresjon av strategiendringdimensjonen av læring (SPSS).....	47
Tabell 4. Bivariat regresjon av læringsdimensjonen av nytte (SPSS).....	48
Tabell 5. Multivariat regresjon av strategiendringdimensjonen av læring (SPSS).....	48
Tabell 6. Multivariat regresjon av læringsdimensjonen av nytte (SPSS).....	49

Forord

Denne masteravhandlingen er avslutningen på et fireårig deltidsstudie i innovasjon og ledelse. Gjennom studiens løp har jeg fått innblikk i flere spennende fagfelt, som for eksempel organisering og innovasjon. Disse fagfeltene er omfangsrike og med flere ulike tradisjoner. Underveis i studien ble jeg fasinert av begrepet meningsskaping og dynamiske kapabiliteter. Men også fagfeltene innen organisasjonslæring og strategi har vært spennende. I denne studien har jeg forsøkt å flette disse sammen til noe jeg håper kan være nyttig for både meg, men forhåpentligvis til andre også. Veien frem mot masteravhandlingen har vært utfordrende, spennende, lærerik og slitsom, men også gøy.

Jeg vil rette en stor takk til Huseierne, som ønsket å bli forsket på. Takk til generalsekretær Morten Andreas Meyer som ga meg denne muligheten, Marija Yri som hjalp med organisering av fokusgrupper, og alle dere som stilte til fokusgrupper og svarte på spørreskjemaet som var sendt ut. Takk fokusgruppedeltakere for deres tid, fin diskusjon rundt mine spørsmål, og deling av deres opplevelser. Uten dere hadde ikke denne avhandlingen funnet sted.

En stor takk til min veileder førsteamanuensis Jarle Løwe Sørensen for kommentarer og tilbakemeldinger. Hver gang jeg stod fast, har dine gode veiledninger brakt meg videre. Takk for dine raske respons på de mange spørsmål og problemstillinger jeg kom med.

Jeg takker min samboer for tålmodighet og støtte, faglige diskusjoner og oppmuntring. Det har ikke alltid vært så lett å finne motivasjon og krefter til oppgaveskriving ved siden av fulltidsjobb, lite barn, ulike aktiviteter og ikke minst bekymringer for familien rammet av krig.

Porsgrunn, 05.05.2023

Olga Holte

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Huseierne er en landsomfattende interesseorganisasjon for eiere av boliger, boliggårder, eiendomsselskaper og sameie/borettslag. Huseierne gir sine medlemmer gratis rådgiving og kurs, blant annet innen juridisk og byggetekniske saker. De har gode rabatter på boligrelaterte produkter til sine medlemmer. De kjemper for det viktigste du eier, nemlig hjemmet ditt.

Historien til Huseiernes landsforbund strekker seg langt tilbake til 1891. Fra slutten av 1980 tallet og 30 år frem i tid vokser denne virksomheten fra 10 000 medlemmer til 220 000 i 2017. I 2017 kom dagens generalsekretær inn, og det ble satt i gang en omfattende strategiendringsprosess i virksomheten. Det ble satt fokus på hvordan de kunne bli mer tilpasset medlemsgruppen sin.

Hjemmets betydning var viktig å sette fokus på. På dette tidspunktet var medlemsmassen dalende og oppfattelsen av hva de sto for måtte ses nærmere på. Det ble derfor laget en strategi og en strategiplan. Denne ble først presentert for styret og deretter for de ansatte. Her kom det eksplisitt frem at det var behov for en leder med en tydelig retning. Oppstart for arbeidet med en ny og enklere strategiplan, som alle kunne forholde seg til, ble startet opp høsten 2017. Arbeidet startet med en workshop med de ansatte, ledelsen og styret for å få strategien til. Etter dette skulle de komme frem til en klar plan på hvordan de skulle bli oppfattet og fremstå som organisasjon i 2022. Mål ble skrevet ned og listet opp i konkrete tiltak. Strategien skulle gi et klart målbilde, som både var realiserbart og målbart. Man skulle altså kunne se tilbake på for å se om målene ble oppnådd. Alle ansatte ble involvert.

Så kom Covid-19 pandemien og dette rammet Huseierne – som alle andre organisasjoner. De ansatte kunne ikke møte på jobb som tidligere, og kontakten med kollegaer ble helt endret. De fikk ikke ha møter og kurs for sine medlemmer, og planer måtte endres. I denne tiden ble hjemmet enda viktigere for befolkningen. Det ble en uoversiktlig situasjon for alle, og et stort behov for informasjon og behov for å få til en så normal tilværelse som mulig opp i det kaotiske. En pandemi fører med seg mye usikkerhet og endringer som rammer alle raskt. Det ble raskt etablert plan for gjennomføring av hvordan de nå skulle organisere seg under pandemien. Det forarbeidet som var lagt ned i organisasjonen i forkant, gjorde Huseierne i stand til å etablere 45 hjemmekontor og være operative raskt. Koronahåndteringen ble ansett som svært vellykket. Antakelsen hos ledelsen i HL var at organisasjonens strategiarbeid hadde gjort HL bedre rustet for å oppnå sine mål og gi dem et varige konkurransefortrinn.

1.2 Problemstillingen

Det finnes en antakelse om at en strategi angir hvordan man skal oppnå målet (Jacobsen & Thorsvik, 2013) og er organisering av de ressursene organisasjonen besitter for å oppnå varige konkurransefortrinn (Barney & Clark, 2007). Videre antas det at effektiv strategiimplementering er en kritisk komponent for organisatorisk suksess og en potensiell kilde til markedsfordel (Tawse & Tabesh, 2020). Problemet er at ikke alle strategier og strategiimplementeringer lykkes (Mintzberg, 1989; Scott, Cavana & Cameron, 2015). De fleste strategier feiler, med en faktor for suksessfull implementering på mellom 10% og 50% (Scott, Cavana & Cameron, 2015; Vigfússon et al, 2021). Årsakene til at strategiimplementeringer mislykkes er varierte og mangesidige (Cândido & Santos, 2019). Det kan være motstand blant de ansatte (Shimizu, 2017; Cândido & Santos, 2019), at ledelsen mangler engasjement (Cândido & Santos, 2019), at leder har for lite fokus på læring (Vigfússon et al, 2021; Vithessonthi & Thoumrungroje, 2011), og at de ansatte og ledere ikke ser nytten i å følge strategien eller strategiendringsprosessen (Vigfússon et al, 2021). Dersom problemene vedvarer, kan det føre til negativ kultur (Balogun & Johnson, 2005; Hrebiniak, 2005 referert i Čater & Pučko, 2010) preget av negativitet (Lampaki & Papadakis, 2018) og mindre effektivitet (Shimizu, 2017). Det er derfor et behov for å se nærmere på de ansattes opplevelser av strategiendring (Weick referert i Andersen 2001). Og **spesielt er det behov for å undersøke de ansattes subjektive opplevelse av strategiendring, læring og nytte** (Klev & Levin, 2009; Weick referert i Andersen 2001) og **hvordan det bidrar til økt meningskaping i en strategisk endringsprosess** (Maitlis & Christianson, 2014).

1.3 Forskningsspørsmål

Basert på problemstillingen, har følgende forskningsspørsmål og hypoteser blitt utformet:

RQ1. Hva er de ansattes opplevelse av strategiendring?

RQ2. I hvilken grad er det en statistisk signifikant sammenheng mellom den gjennomførte strategiendringsprosessen i Huseierne og de ansattes subjektive opplevelse av læring?

RQ3. I hvilken grad er det en statistisk signifikant sammenheng mellom den gjennomførte strategiendringsprosessen i Huseierne og de ansattes subjektive opplevelse av nytte?

RQ4. Hvordan bidrar de ansattes subjektive opplevelser av læring og nytte til økt meningskaping i en strategisk endringsprosess?

H10: Det er ingen statistisk signifikant sammenheng mellom den gjennomførte strategiendringsprosessen i Huseierne og de ansattes subjektive opplevelse av læring

H1a. Det er en sammenheng mellom strategiendring og opplevelse av læring

H20: Det er ingen statistisk signifikant sammenheng mellom den gjennomførte strategiendringsprosessen i Huseierne og de ansattes subjektive opplevelse av nytte

H2a. Det er en sammenheng mellom strategiendring og opplevelse av nytte

1.4 Hensikt

Hensikten med denne mixed methods studien er å undersøke i hvilken grad er det en statistisk signifikant sammenheng mellom den gjennomførte strategiendringsprosessen i Huseierne og de ansattes subjektive opplevelse av læring og nytte, samt å gjøre rede for om økt fokus på læring og nytte fører til økt meningsskaping.

Utvalget anses som relevant for å svare på problemstillingen min: virksomheten har vært gjennom store organisatoriske endringer og samtidig har de hatt samfunnsutfordringer med alt pandemien medførte. Virksomheten har lagt en ny strategiplan fra 2017 og organisasjonen har gjennomgått store interne endringer. For å svare på forskningsspørsmålene ble data samlet inn med en validert kvantitativ survey til alle ansatte. Deretter, og basert på survey-funn, ble det gjennomført kvalitative fokusgruppeintervju på et utvalg av de samme ansatte, som hadde deltatt i den kvantitative undersøkelsen. Studien bidrar til å fylle et gap mellom teori og praksis på hva de ansatte opplever av læring og meningsskaping ved strategiprosesser. Dette vil være nyttig kunnskap for ledere, som igjen bidrar til en dypere forståelse av hva de ansatte sitter igjen med etter endt strategiendring. Dette er kunnskap ledere vil kunne benytte i alle fag og sektorer på tvers av fagfelt.

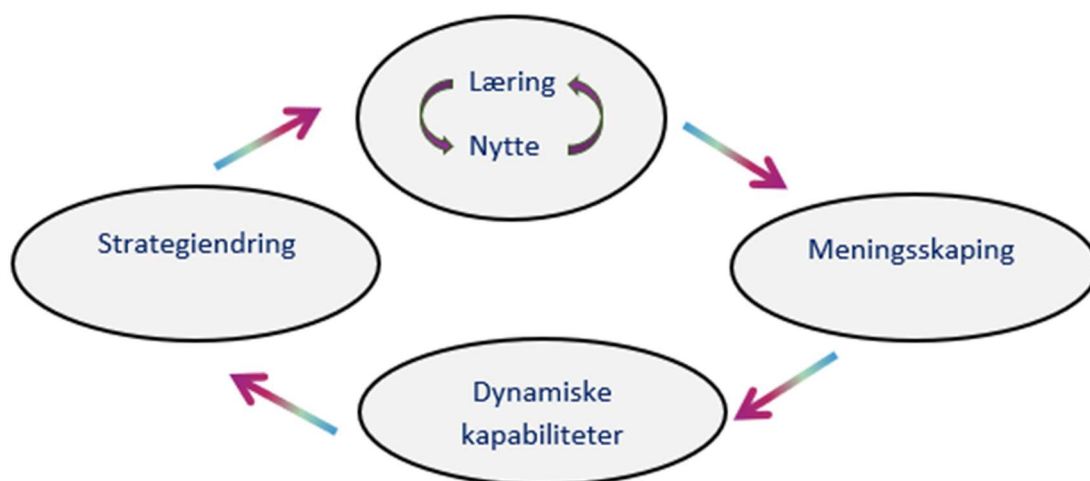
1.5 Teoretisk rammeverk

Teoretisk rammeverk for denne oppgave henger tett med problemstilling og forskningsspørsmål, og bygger på teorier om dynamiske kapabiliteter, organisasjonslæring, nytte og meningsskaping med fokuset på innramming. Målet med strategiendring er å føre til økt opplevd læring og nytte, handle løpende og skape mening og tilpasse strategiske innsatser (Hammer & Høpner, 2019).

Strategiendring dreier seg om prosesser som erfaringsakkumulering, kunnskapsartikulasjon og kunnskapskodifisering – som alle er læringsmekanismer (Zollo & Winter, 2002). Rutiner sammenfatter det institusjonelle minnet («organisasjonshukommelse»), som manifesteres i samhandlingsmønstre, som igjen gir en organisasjon sine særtrekk (Nelson og Winter 1982). Disse særtrekkene er med på å danne organisasjonens kapabiliteter. Evnen til å oppnå nye former for

konkurransefortrinn kalles dynamiske kapabiliteter (Teece et al., 1997). Institusjoner betraktes som kollektive fortolkningssystemer (Stein, 1997). For at enkeltpersoner skal lære, må det være *noe* for dem å skaffe seg (Sommer & Njå, 2012) – altså de må se nytten i dette –indre eller ytre (Suzuki & Sakurai, 2011). Sosialkognitiv teori understreker betydningen av sosiale agenter – for eksempel lærere, ledere eller arbeidsgivere – som overførere av meldinger som former forståelse av nytteverdi og motivasjonen til aktører (Han et al., 2022). Det er altså en sosial prosess hvor samspill mellom aktører utvikles, og hvor tilslutning til prosessen skapes og opprettholdes sosialt, og meningskaping kan finne sted (Hernes, 2016). Meningskaping tilnærming har vært innflytelsesrik når det gjelder å forklare og beskrive kognitive prosesser som svar på endring (Helpap & Bekmeier-Feuerhahn, 2016). I denne oppgaven fokuseres det i all hovedsak på innramming og ominnramming som pågående aktivitet muliggjort av læring (Hernes, 2016).

Sammenheng mellom de ulike teorier er presentert i figur 1. Selv om piler peker lineært fra den ene teorigruppe til den andre, ser jeg sammenhengen som mye mer sammensatt og holistisk, hvor ulike teorier snakker sammen og påvirker hverandre dynamisk i ulik retning og rekkefølge.



Figur 1 Teorisammenheng

1.6 Teoretisk og praktisk bidrag

Denne oppgaven bidrar til feltene organisasjonslæring og meningskaping.

Videre bidrar studien til praktisk innsikt og kunnskap til ledere og organisasjoner som setter i gang strategiendringen, slik at de kan justere prosessen for at den skal gi nytte og læring. Spesielt har det en praktisk nytte for ledere som jobber med strategi og endringsprosesser, slik at de bevisstgjøres på hvordan den valgte strategiendringsprosessen kan ha virkning på den ansattes opplevelse av læring og nytte i en slik prosess.

1.7 Oppgavens oppbygning

Masteroppgaven er organisert i seks deler. I oppgavens første kapittel ble det nettopp redegjort for valg av tema, presentert konteksten for dette forskningsprosjekt, samtidig som det ble avklart noen begreper som brukes videre i avhandlingen. Forskningsspørsmålene ble også beskrevet i dette kapitlet. I kapittel to presenteres teoretisk rammeverk, hvor vi går inn på teorier som anses som relevante: om blant annet strategi, læring, nytte og meningsskaping. I tredje kapitlet fortelles det om den valgte metodiske tilnærmingen og oppgavens forskningsdesign for innsamling av empiriske data. I dette kapitlet snakker vi også om hvordan ulike teknikker for dataanalyse brukes, både for den kvantitative og kvalitative delene. Videre i kapittel fire presenteres det funn fra kvalitativ og kvantitativ undersøkelsen. I oppgavens femte kapittel diskuteres studiens funn sett i lys av det valgte teoretiske perspektivet. Oppgaven avsluttes med kapittel seks, hvor vi kommer med konklusjon og anbefalinger – både teoretiske og til videre forskning. Referanseliste og vedlegg kommer helt til slutt.

1.8 Begrepsavklaringer

I denne masteravhandlingen er følgende begrepsforståelser lagt til grunn:

Strategi defineres som en kontinuerlig prosess av definering og redefinering av organisasjonens mål og visjoner. Strategi ses på videre fra perspektivet til teorier om dynamiske kapabiliteter (Teece et al., 1997).

Strategiendring i denne studien forstås som det å ha en retning, å handle løpende, å være oppmerksomme og skape mening og tilpasse strategiske innsatser (Weick referert i Hammer & Høpner, 2019).

Nytte forstås som indre egennyttverdi, som anser nåværende læring for å være nyttig for iboende fremtidige mål som fremtidig selvvekst og sosialt bidrag, og hvor arbeidsgiver kan fremgå som sosial agent i formidlingen og overføringen av nytteverdi (Suzuki & Sakurai, 2011; Durik et al., 2015)

Meningsskaping ses på i denne studien som en sosial prosess, noe vi opplever i etterkant av våre erfaringer eller opplevelser, og som gir oss en mening av det som har skjedd (Weick referert i Andersen 2001).

Læring defineres som en fortolkningsprosess som har til hensikt å skape en ny og bedre forståelse av virkeligheten (Wadel, 2002).

Organisasjonslæring i denne avhandlingen ses på som iterativ prosess, hvor læringsyklus inkluderer lineær og revolusjonerende læring som følger av realiserte handlinger (Stein, 1997).

2 Teori

I dette kapittelet presenteres teori, som ansers som relevant i forhold til denne oppgavens problemstilling. Denne oppgave bygger spesielt på litteratur som omfatter strategi, med kort beskrivelse av historiske og mer moderne retninger – eller perspektiver – på dette fagfeltet. Videre tar dette kapittelet for seg teorier om læring, meningsskaping og nytte. Det legges først frem beskrivelse av hvordan søket etter litteraturen ble foretatt, for så å gå inn på ulike teorier og fagfelt.

2.1 Litteratursøk

Et systematisk litteratursøk ble gjennomført i flere databaser som Oria, Academic Search Premier (EBSCO), Web of Science (ISI Web of Knowledge), Wiley Online Library, Google Scholar. Eksempler på søkeord og frasesøk var: «strategy management», «strategy AND obstacles», «strategy implementation», «strategy AND learning», «strategy AND meaning», «"strategic change" AND employees AND learning», «strateg* AND change», «sensmaking AND learning», «learning AND meaning». Hvert søk var avgrenset til fagfelleverderte artikler. Jeg har gått gjennom mange artikler, og deres litteraturliste ga meg flere interessante og relevante kilder. Jeg har lettet videre etter det som virket relevant eller interessant, og da søkte jeg på artikkelens tittel. Noen ganger var det en bok, og da var bestillinger til biblioteket flittig gjort.

Det å søke først på nøkkelord, og så gå videre inn i litteraturlister for å finne flere kilder, har gitt meg mulighet til å skaffe noenlunde oversikt over feltene strategi, læring og nytte/meningsskaping. Videre i dette kapittelet presenteres mine litteraturfunn og kort oversikt av hvert felt. Jeg fokuserer på den delen av feltet som jeg har avgrenset under begrepsavklaringer i kapittel en.

2.2 Strategi

Virksomhetsstrategi er relativt ung teoretisk disiplin, som begynte å interessere forskere etter 2. verdenskrig (Hammer & Høpner, 2019). Simon (1957, referert i Mintzberg, 2008) formulerte den som «Serien av ... beslutninger som bestemmer atferd over en viss tid kan kalles en strategi». Først på 60 og 70-tallet tok utviklingen av strategifaget fart, med forskere som Igor Ansoff, Alfred D. Chandler og Kenneth R. Andrews (Hammer & Høpner, 2019). Deres forståelse av strategi som noe planlagt eller på forhånd designet, ble formulert til en klassisk definisjon av strategi som «fastleggelse av virksomhetens overordnede formål og mål, og hvilke tiltak som skal iverksettes, og

hvilke ressurser som skal avsettes for å oppnå dette» (Chandler, referert i Hammer og Høpner, 2019). Med utvikling av strategifeltet, kom det flere formuleringer av hva strategi er. Noen sier at det er toppledelsens planer og beslutninger for å oppnå resultater i samsvar med organisasjonens oppgaver/misjon og mål (Mintzberg et al., 1998). Lafley og Martin (2013) mente at strategi er et integrert sett med valg som unikt plasserer firmaet i sin bransje for å skape en bærekraftig fordel og en overlegen verdi i forhold til konkurrentene. Det har også blitt snakket om at strategiendring kan snu kurs fra svake prestasjoner mot suksess (Hofer, 1980; Scott et al., 2015), og at bedriftens strategi har en tendens til å være effektiv og resulterer i overlegen ytelse når den passer med bedriftens miljø (Davies and Walters, 2004; Katsikeaset et al., 2006; Lukaset et al., 2001 referert i Vithessonthi & Thoumrungrroje, 2011).

Det grunnleggende spørsmålet innen strategifaget er hvordan bedrifter oppnår og opprettholder konkurransefordel (Teece et al, 1997). Forsøk på å finne svar på dette har resultert i at de finnes nå flere retninger innen strategifaget. Ulike skoleretninger gir ulike svar på hva som er kilden på varig konkurransefortrinn. Eller, som Barney og Clark sier – ”Why do some firms persistently outperform others?” (2007, s.3). Vi kan skille mellom normative/klassiske skolelæringer, ressursbasert teori og teori om dynamiske kapabiliteter.

2.2.1 Normative skolelæringer

Normative skolelæringer har en slags rasjonell og preskriptiv – og nesten lineær – tilnærming til strategisk ledelse, med faser av formulering, implementering og kontroll utført nesten overlappende (Mitzbert et al, 1998). Under normative skolelæringer finner vi innflytelsesrike *designskolen*, som er kjent med Strengths (styrker), Weaknesses (svakheter), Opportunities (muligheter) og Threats analyser (SWOT-analyser), *planleggingsskolen* og *posisjoneringsskolen* med Porter i spissen. *Designskoles* opprinnelse anses å stamme fra to betydningsfulle bøker – Philip Selznicks Leadership in Administration fra 1957 og Alfred Chandlers Strategy and Structure fra 1962 (Mitzbert et al, 1998). Selznick innførte begrep om særpreget kompetanse og diskuterte behovet for å samle organisasjonens «indre tilstand» med dens «yrte forventninger». Chandler i sin tur etablerte skolens ide om forretningsstrategi og dens forhold til struktur (Mitzbert et al, 1998). Videre har denne skolen fått drivkraft med General Management group ved Harvard Business School, som begynte å utgi sin fundamentale lærebok Business Policy: text and cases som ble først utgitt i 1965 (Mitzbert et al, 1998). Denne ble fort en veldig populær og dominerende bok i strategiundervisning. Utvikling av denne skolens tankesett om å matche det indre og ytre i organisasjonen, har fått utspring i Kenneth

Andrews oppmerksomhet rundt trusler og muligheter i omgivelsene sett opp mot styrker og svakheter innad i organisasjonen. Dette ble kalt SWOT analyse, og brukes flittig også i dag av mange ledere som jobber med strategi. Designskole bærer preg av å tro å være et universalt verktøy, «den riktige» måte å lage strategi på (Mintzberg et al., 1998). Her formuleres det strategi som resultat av en forestilling av hva som er organisasjonens styrker og svakheter (som ikke nødvendigvis er det, siden man beveger seg ut i det ukjente) (Mitzbert et al, 1998).

Planleggingsskolens opphav kan anses å stamme fra Igor Ansoffs bok *Corporate Strategy* fra 1965 – altså samtidig med designsskolens Harvard-gruppen. Grunnleggende i denne skolen er tanken om formell prosedyre, analyse av masse tall som ledes av høyt utdannede planleggere (Mintzberg et al., 1998). Det finnes utallige modeller, med hovedtrekk for de fleste er det en svært formell SWOT modell, delt inn i flere trinn, med mange sjekklister og teknikker (Mitzbert et al, 1998).

Posisjoneringskolen kan man si startet fra Porters bok *Competitive Strategy* i 1980. Selv om en bok ikke kan starte egen skole, har denne blitt en stimuli for å samle seg, og har brakt en enorm bølge av aktivitet, som gjorde dette til den dominerende skolen i feltet (Mintzberg et al., 1998). Hovedskille mellom denne skolen og design- og planleggingsskoler var at de sistnevnte satt ingen grenser for hvilke strategier var mulige, mens posisjoneringskole hevdet at bare noen få hovedstrategier (som markedsposisjoner) var ønskelige: de som kan forsvares mot eksisterende og fremtidige konkurrenter (Mitzbert et al, 1998). Her argumenteres det for at organisasjoner må analysere de eksterne forhold, som industri i sin helhet, samt forutse dens utvikling, for å forstå konkurrentenes og sine egne posisjoner for så å oversette dem til konkurransestrategi (Porter, 1980). Som grunnlag for en slik analyse brukes femkraftmodellen (five forces modell). Når man har analysert de eksterne forholdene, skal man velge en av de generiske strategier, for å skape en forsvarlig posisjon i markedet, argumenterer Porter (1980). Det er tre potensielt vellykkede generiske strategier for å utkonkurrere andre firmaer i en bransje er overordnet kostnadsledelse, differensiering og fokus. Disse kombineres, avhengig av posisjonering på konkurranseområde (snevert eller bredt) og konkurransefortrinn (lavere kostnad eller differensiering) (Porter, 1980). Strategi i denne skolen blir sett på som generisk posisjon, og ikke unikt perspektiv.

I denne skolen, påstår Mintzberg et al (1998), baserer man seg på fortid i stedet for å tenke framtid. Også forutsetter denne skolen markedsrett (Barney & Clark, 2007; Teece et al., 1997) – noe de nyetablerte organisasjonene ikke har. Det ble derfor utviklet en annen forståelse for – eller svar på - hva som kan gi varige konkurransefordeler. Svaret var at noen firmaer kunne lettere og mer effektivt tilpasse seg kundens behov (Barney & Clark, 2007). Dette tar oss til neste strategiskole.

2.2.2 Ressursbasert teori

Grunnlaget for ressursbasert teori (resource-based view/theory – RBV/RBT) stammer fra minst fire teoretiske tradisjoner: den tradisjonelle studien av karakteristiske/særegne kompetanser, Ricardos analyse av grunnleie, Penrose sitt arbeid, og studiet av konkurranseimplikasjoner (antitrust implications) av økonomi (Barney & Clark, 2007). Den tradisjonelle studien om særegne kompetanser fokuserte seg på de kjente kompetanser ved en organisasjon, og spesielt kapabiliteter ved toppledelse, som kan ha betydelig påvirkning på organisasjonens strategi. Særegne kompetanser er de attributter til et firma som gjør det mulig å følge en strategi mer produktivt og effektivt enn andre firmaer (Hrebiniak and Snow 1982 referert i Barney & Clark, 2007).

Mens den første teoretisk tradisjon konsentrerer seg på toppledere, var Ricardo mest interessert i de naturlige ressursene et land hadde (Ricardo, 1817 referert i Barney & Clark, 2007). Han diskuterte hvordan jord blir tatt i bruk, avhengig av produktivitet kontra kostnader som kreves – altså ulike komparative fortrinn. Slik, kan man se i hans diskusjon at all produktiv jord som generer i det minste null økonomisk fortjeneste, er allerede tatt i bruk, og det finnes ikke mer produktivt jord – fruktbart land er uelastisk i tilbudet (Barney & Clark, 2007). Det kan selvfølgelig påvirkes både av etterspørsel, men også av at firmaer med mindre fruktbar jord kan kunne måter å øke produktivitet eller redusere kostnader. Men om de gjør det, så vil grunnrente til slutt forsvinne og skape null profitt (Barney & Clark, 2007). Ressursbasert teori antyder at mange ressurser som brukes av bedrifter – slik som høyt kvalifiserte og kreative arbeidere, ledere som kan jobbe effektivt i et team, toppledere som også er institusjonelle ledere – er uelastiske i tilbudet og er mulige kilder til grunnrente (Barney & Clark, 2007). Bedrifter som eier (eller kontrollerer) slike ressurser kan være i stand til å tjene grunnrente ved å utnytte dem (Barney & Clark, 2007).

Penrose var opptatt av å forstå hvordan organisasjoner vokser, og hva er deres begrensninger (Barney & Clark, 2007). Hun argumenterte for at organisasjonene burde ses på, for det første, som en administrasjonsrammeverk som kobler og koordinerer aktiviteter av mange individer og grupper, og for det andre, som bunt av produktive ressurser (Penrose, 1959, referert i Barney & Clark, 2007). Slik, blir lederes oppgave å utnytte bunten av produktive ressurser gjennom bruk av firmaets administrasjonsrammeverk (Barney & Clark, 2007). Videre argumenterte Penrose at veksten til et firma er begrenset av de produktive mulighetene som eksisterer som en funksjon av bunten av produktive ressurser, og de administrative rammene som brukes til å koordinere bruken av disse ressurser (Barney & Clark, 2007). Penrose sitt bidrag til RBV for det første var at, til tross for at firmaer er i samme bransje, er buntene av produktive ressurser kunne være veldig ulike mellom firmaer. For det andre, hun adopterte en svært bred definisjon av hva som kan betraktes som en produktiv ressurs. Hun begynte å studere de konkurransemessige implikasjonene av slike uelastiske

produktive ressurser som ledergrupper, toppledelsesgrupper, og entreprenørielle ferdigheter (til motsetning av de tradisjonelle økonomer, som fokuserte kun på noen få uelastiske ressurser som land) (Barney & Clark, 2007). Fire forhold ble identifisert som grunnleggende for at en organisasjon skal kunne skape konkurransemessig fortrinn: ressursene må være verdifulle, de må være sjeldne, de må være vanskelige å kopiere for andre, og ressursene må ikke kunne erstattes av andre, lignende produkter eller tjenester (Penrose, 1959 referert i Pettersen, 2020).

Konkurranse (antitrust) regulering springer ut av økonomistenes interesse for hvordan økonomiske teorier påvirker sosialpolitikk og velferd (Barney & Clark, 2007). Analyse av sosial velferd og antitrust har resultert i «struktur – atferd – prestasjon» (SCP) paradigme. SCP-paradigmet antyder at strukturen til et firmas industri definerer spekteret av aktiviteter som et firma kan engasjere seg i - såkalt atferd – og i sin tur resultatene til bedrifter i den bransjen (Barney & Clark, 2007). På tidlig 70-tallet begynte en del forskere å stille spørsmål ved SCP og relaterte tilnærminger til antitrustregulering. Harold Demsetz var en av disse forskere, og publiserte i 1973 en artikkel, hvor han argumenterte for at industristruktur var ikke den eneste faktoren som påvirker firmaets prestasjon. Videre hevdet han at noen firmaer kan ha vedvarende ytelsesfordeler enten fordi de er heldige, eller fordi de er mer kompetente i å møte kundenes behov enn andre firmaer (Demsetz 1973, referert i Barney & Clark, 2007). Demsetz forutser noen viktige prinsipper for ressursbasert teori, og hans argumentasjon utvikles som et alternativ for SCP baserte teorier av antitrust, hvorav Porters teorier kan ses å ha røtter i. På den måten han også forutser den debatten som har fremvokst mellom RBT og Porter-rammeverket (Barney & Clark, 2007).

De aller tidligste bidrag i ressursbasert teori hadde utgangspunkt i Porters teori om konkurransefortrinn basert på en bedriftens markedsposisjon, men fra et ressursbasert perspektiv (Wernerfelt, 1984, referert i Barney & Clark, 2007). Etter hvert ble ressursbasert perspektiv erstattet og videreutviklet til ressursbasert teori – av flere forskere som Rumelt, Barney, som har påstått at ressurser, som allerede er kontrollert av et firma, er mer sannsynlig å være en kilde til økonomisk fortjeneste, enn andre typer ressurser (Barney & Clark, 2007). Men hva er ressurser? Barney (1991) definerer ressurser som alle aktiva, kapabiliteter, organisasjonsprosesser, organisasjonsattributter, informasjon, kunnskap og så videre, kontrollerte av organisasjonen, som setter organisasjonen i stand til å sette og implementere strategier som forbedrer dens produktivitet og effektivitet. Barney og Arikan (2001) forenklet dette til materielle og immaterielle eiendeler firma bruker for å sette og implementere sine strategier. De mange ressursene kan deles i fire kategorier: fysiske, menneskelige, organisasjonsmessige og finansielle (Barney & Clark, 2007). Fysiske ressurser er fysisk teknologi brukt i et firma, et firmas bygg, anlegg og utstyr, dets geografiske beliggenhet og dets tilgang til rå materialer (Barney, 1991). Menneskelige ressurser inkluderer ferdigheter, kompetanser, erfaring,

dømmekraft, intelligens, relasjoner og innsikt av individuelle ledere og arbeidere i en bedrift (Barney, 1991). Organisasjonsmessige ressurser inkluderer attributter til samlinger av individer knyttet til et firma, slik som organisasjonskultur, formelle rapporteringsstruktur, formelle og uformelle planleggings-, kontroll- og koordineringssystemer, organisasjonsomdømme, samt uformelle relasjoner mellom grupper i et firma og mellom et firma og de i dets miljø (Barney & Clark, 2007). Finansielle ressurser inkluderer alle organisasjonsinntekter, inkludert gjeld, egenkapital og opptjent inntekt (Barney & Clark, 2007). Det er ikke overaskende at organisasjoner ikke kan forvente å oppnå vedvarende konkurransefortrinn hvis strategiske ressurser er jevnt fordelt mellom alle konkurrenter. Og det er heller ikke slik at alle ressurser i en organisasjon har konkurransefortrinn-potensial. For å kunne ha en slik potensial, må en ressurs ha disse fire attributter: ha verdi (utnytter muligheter og/eller nøytraliserer eksterne trusler), være sjeldent (blant konkurrenter), være vanskelig å imitere og ikke ha substitutter (Barney, 1991). Forhold mellom ressursenes variasjon og ubevegelighet, attributtene og varige konkurransefortrinn ble utviklet til et rammeverk, som senere ble videreutviklet til noe vi kaller VRIO, hvor substitutter ble byttet ut med organisering – om ressurser er tatt i bruk. Norsk modifisering av VRIO-analyse av ressurser er kjent som SVIMA, som står for sjelden, verdifull, ikke-imiterbar, mobilisert, appropriert (Jacobsen & Lien, 2001). Dette rammeverket kan brukes for å analysere om organisasjonens ressurser kan brukes for å oppnå varige konkurransefortrinn – er de viktige, sjeldne, ikke imiterbare og organiserbare (Barney, 1991). Denne analysen kan minne om den internanalyse av styrkene i organisasjonen fra SWOT analyse med fokus på strategier for effektiv utnyttelse av sine ressurser. Det er heller ikke gjort et forsøk å forklare de mekanismene som gjør det mulig å opprettholde konkurransefortrinn (Teece et al., 1997). I forhold til ressursbasert teori henvises det i hovedsak til to tilnæringer til strategiimplementering. I den første tilnærmingen henvises det til at selve evnen til å implementere nye strategier kan føre til vedvarende konkurransefortrinn. Den andre tilnærmingen antyder at man er avhengig av at implementeringen bygger på de ressursene virksomheten allerede kontrollerer og at selve implementeringen således ikke automatisk gir vedvarende konkurransefortrinn (Barney & Arian, 2001).

2.2.3 Dynamiske kapabiliteter

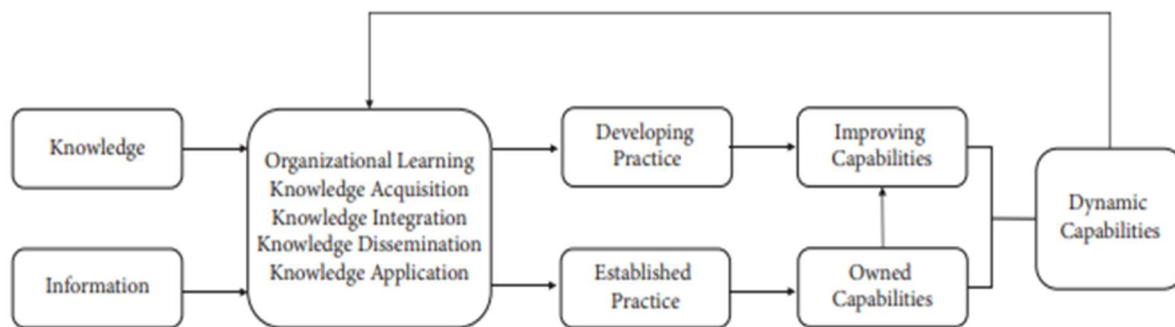
Vinnerne i det globale markedet har vært bedrifter som kan demonstrere tidsnok respons og rask og fleksibel produktinnovasjon, kombinert med ledelseevne til å effektivt koordinere og omdisponere interne og eksterne kompetanser (Teece et al., 1997). Evnen til å oppnå nye former for konkurransefortrinn kalles dynamiske kapabiliteter – dette for å understreke to aspekter som det var

lite fokus på i tidligere strategiperspektiver (Teece et al., 1997). Den ene er *dynamisk*, raskt skiftende og uforutsigbart businessmiljø, hvor timing er kritisk, med høy hastighet på teknologiske og andre endringer. Den andre er *kapabiliteter*, som understreker nøkkelrollen av strategisk ledelse i tilpasning, integrering og omkonfigurering av interne og eksterne organisatoriske ferdigheter, ressurser og praktiske kompetanser for å matche kravene av et skiftende miljø (Teece et al., 1997). Dynamisk kapabilitetsteori søker å forstå hvordan og hvorfor enkelte bedrifter bygger konkurransefortrinn i forhold med rask endring (Teece et al., 1997). Denne skolen er enig i hovedpremisset i ressursbasert teori – at det er en sammenheng mellom ressursene til organisasjon og varige konkurransefortrinn. Den forsøker å identifisere dimensjonene av firmaspesifikke kapabiliteter, som kan være kilder til fordel, og å forklare hvordan kombinasjoner av kompetanser og ressurser kan utvikles, distribueres og beskyttes – omtales som «dynamiske kapabiliteter», spesielt med tanke på å takle skiftende miljø (Teece et al., 1997). Tilnærmingen bygger på teoretiske grunnlag av Schumpeter (1934), Penrose (1959), Williamson (1975, 1985), Barney (1986), Nelson and Winter (1982), Teece (1988) og Teece et al. (1994) (Teece et al., 1997). Schumpeter var en av de første som stilte spørsmålet om hva som driver sosial og økonomisk framgang og vekst, og kom først til konklusjonen at det var entreprenører (enkeltindivider som startet bedrifter og gjorde noe nytt) som var kilden, for så senere si at det var også prosesser (for eks. rutiner, systemer, kultur, mennesker) i store virksomheter som var kilde til slike drivkrefter – innovasjon (Fagerberg, 2013). Som alle økonomer, var han opptatt av at innovasjoner var implementert på en slik nyttig måte at de førte til økt verdiskapning. Nelson og Winter bygget videre på Schumpeter i sin bok «An Evolutionary Theory of Economic Change» fra 1982. Her kom de med funn om at man baserer sine beslutninger på rutiner, hvor man må løse utfordringer og problemer avgrenset, og det lagres som en slags «organisasjonshukommelse», som definerer organisasjonenes evner. Valg om hvor mye man skal bruke (investere) på ulike mulige områder står sentralt i organisasjonsstrategi. Dette valget påvirkes av både tidligere valg, men også setter grenser for hva dets interne repertoar sannsynligvis vil være i fremtiden. Dermed gjør bedrifter, på ulike tidspunkter, langsiktige, tilsynelatende ugjenkallelige forpliktelser til visse kompetanseområder (Teece et al., 1997). Dynamiske kapabiliteter omfatter vanligvis langsiktige forpliktelser til spesialiserte ressurser (Winter, 2003) og er definert som rutinerne aktiviteter rettet mot utvikling og adaptasjon av arbeidsrutiner (Zollo & Winter, 2002). Forestillingen om at konkurransefortrinn krever både utnyttelse av eksisterende interne og eksterne firmaspesifikke kapabiliteter, og utvikling av nye, er delvis utviklet i Penrose (1959), Teece (1982) og Wernerfelt (1984). Organisasjoner står overfor et kjent dilemma når det gjelder balanse mellom å utnytte det eksisterende og introdusere innovasjoner (Christensen, 1997). Ambideksteritet, eller

balanse mellom exploration (utforske nye muligheter – handler om søk, oppdagelse, autonomi, innovasjon og bred variasjon) og exploitation (utnytte eksisterende ressurser – handler om effektivitet, økt produktivitet, kontroll, sikkerhet og variansreduksjon), er et kritisk element i bærekraftig langsiktig suksess (O'Reilly & Tushman, 2008).

Fra et strategisk perspektiv krever oppnåelse av langsiktig suksess at bedrifter ikke bare har operasjonelle kapabiliteter og kompetanser til å konkurrere i eksisterende markeder, men også evnen til å rekombinere og rekonfigurere eiendeler og organisasjonsstrukturer for å tilpasse seg fremvoksende markeder og teknologier (O'Reilly & Tushman, 2008). Dette utgjør kjernen i organisasjonens dynamiske tilpasningsevne (O'Reilly & Tushman, 2008) – det å være ambideksteriøs, og å konkurrere samtidig i både modne og fremvoksende markeder - for å utforske og utnytte. Som Tushman og O'Reilly (1997) har påpekt, krever dette uunngåelig at toppledere håndterer helt forskjellige og uforenelige organisatoriske tilpasninger. De viktigste suksessfaktorene som trengs for å lykkes med exploitation krever et kortsiktig tidsperspektiv, effektivitet, disiplin, inkrementell forbedring og kontinuerlig innovasjon. Tilpasningen av kompetanse, systemer, struktur og kultur for å utføre denne strategien er helt forskjellig fra tilpasningen som trengs for exploration, der de viktigste suksessfaktorene legger vekt på et lengre tidsperspektiv, mer autonomi, fleksibilitet og risikotaking og mindre formelle systemer og kontroll (O'Reilly & Tushman, 2008).

De ulike typene kapabiliteter som finnes, og er nødvendige for å lykkes med ambideksteritet (O'Reilly & Tushman, 2008), kan ifølge Teece (2007) deles inn i tre faser. Den første fasen kalles for sensing. Her handler det om å kunne fange opp trusler og gripe muligheter. I den andre fasen seizing handler det om å omgjøre disse mulighetene og truslene til noe som kan føre til nye løsninger eller visjoner for virksomheten før man i den tredje fasen – reconfiguring/transforming – omsetter dette til handling. I all hovedsak kan man derfor si at dynamisk kapabilitetsteori representerer en omgjøring fra ressurser til endring av ressurser slik at læring blir kilde til varige konkurransefortrinn. Li og Wang (2022) har funnet positiv signifikans mellom organisatorisk læring og dynamiske kapabiliteter (se figur 2).



Figur 2. The relationship between dynamic capabilities and organizational knowledge learning (Li & Wang, 2022)

Som en dynamisk kapabilitet, hjelper ambideksteritet organisasjoner til å sanse og gripe nye muligheter og redusere effekten av stivhengighet (O'Reilly & Tushman, 2008). I denne forbindelse betyr ambideksteritet ikke tilfeldig variasjon eller toleranse av ineffektivitet, men en bevisst tilnærming til variasjon - utvalg- oppbevaring, som bruker eksisterende organisasjons eiendeler og kapabiliteter, og omkonfigurerer dem for å takle nye muligheter (O'Reilly & Tushman, 2008). Når det gjøres eksplisitt, innebærer dette bevisste investeringer og fremmer organisatorisk læring, som resulterer i en gjentakende prosess (Ethiraj et al., 2005; Harreld et al., 2007). Dette er en dynamisk kapabilitet som har blitt karakterisert som firmaets evne til å lære å lære og kan brukes til å fremme exploration og exploitation (Danneels, 2002).

2.3 Strategiendring

Strategisk endring har blitt anerkjent som en av de viktigste kildene til en forbedring av organisasjonsprestasjon (Hofer, 1980; Hofer & Schendel, 1978; Kraatz & Zajac, 2001). Tidligere forskning har vist at strategisk endring implementert av organisasjoner, som har dårlig prestasjon, kan føre til suksess i et forsøk til å snu (Hofer, 1980; Hofer & Schendel, 1978). Imidlertid kan organisasjonsforpliktelse til sin eksisterende strategi gi fordeler for firmaet (Srinivasan & Moorman, 2005). I strategisk ledelses litteratur, anses en organisasjons strategi å ha en sterk sammenheng med prestasjoner fordi den gir organisasjonen konkurransevne, noe som til slutt forbedrer ytelsen (Jones, 2003; Kor & Mahoney, 2005; Porter, 1980). Det er minst to hovedperspektiver på bruk av strategisk endring i litteraturen (Vithessonthi & Thourunroje, 2011). Det ene har fokusert på hvordan bedrifter *reverserer* dårlig prestasjon gjennom bruk av strategisk endring (Hofer, 1980; Hofer & Schendel, 1978). Her ser en på organisasjonens fallende prestasjon som et strategisk beslutningsproblem, som skal løses ved en snuoperasjonsstrategi (Vithessonthi & Thourunroje, 2011). Et annet syn på strategisk endring har fokusert på hvordan strategisk endring *oppretholder*

eller forbedrer bedriftens prestasjon med en konsekvent og vedvarende bruk av strategisk endring fokusert på å tilpasse sin strategi, struktur og ideologi med pågående endringer i markedet (McNamara et al., 2003; Porter, 1980). Weick har også pekt på at strategi er å ha en retning, å handle løpende, å være oppmerksomme og skape mening og tilpasse våre strategiske innsatser (Hammer & Høpner, 2019).

Det strategiske ledelsesprosessen kan beskrives i tre hovedfaser: formulering, strategiimplementering og evaluering (David & David, 2013 referert i Vigfússon et al, 2021). Når endringsprosessen startes, går utfra topplederens oppfatning av organisasjonsprestasjoner – er det innenfor målnivået, velger de å holde seg innenfor dagens kurs, men hvis prestasjoner er under det målbildet, er det store sjanser for at initiativ med ny strategi vil bli implementert (Hambrick et al., 1993 referert i Vithessonthi & Thoumrunroje, 2011). Strategiimplementering kan defineres som en dynamisk, iterativ og kompleks prosess, som består av forskjellige aktiviteter til ledere og ansatte for å gjøre strategiske planer om til virkeligheten for å oppnå strategiske mål (Yang et al., 2010, referert i Tawse & Tabesh, 2020).

Organisasjoner kan imidlertid ha nytte av å ha strategisk forpliktelse (Parnell, 1994, referert i Vithessonthi & Thoumrunroje, 2011). Til tross for forventningen om at bedrifter har en tendens til å tjene på å initiere en ny strategi, er det betydelige kostnader knyttet til ulike faser av strategiendringsprosesser (Vithessonthi & Thoumrunroje, 2011). I dette perspektivet vil strategisk endring sannsynligvis skape usikkerhet i organisasjonen (Gioia og Chittipeddi, 1991). Når strategisk endring ses i form av en endring i organisasjonens portefølje av produkter og/eller tjenester, en ny portefølje av produkter og/eller tjenester, som for tiden ikke tilbys av andre konkurrenter, kan føre til en førstemannsfortrinn (Vithessonthi & Thoumrunroje, 2011). Sett i lys av ressursbasert tilnærming: hvis strategisk endring ikke fører til etablering av verdifulle, sjeldne, ikke-substituerbare og vanskelig å imiterbare ressurser eller kapabiliteter for virksomhet, kan konkurrenter etterligne og utvikle de samme ressursene og kapabiliteter, og deretter nøytralisere de potensielt positive effektene av et firmas strategiske endring (Barney, 1991). Strategisk endring, avhengig av hyppighet og størrelse, kan redusere kundenes tillit både til organisasjon og dens produkter (Karakaya, 2000, referert i Vithessonthi & Thoumrunroje, 2011). Videre kan implementering av strategisk endring føre til forskyvning mellom en ny strategi og organisasjonskultur (Schein, 1992).

Gjennomføringen av endringen krever vanligvis en betydelig periode før fordelene ved en slik endring ville bli funnet (Vithessonthi & Thoumrunroje, 2011). Mange tidligere studier har funnet negative effekter av strategiske og/eller organisatoriske endringer på bedriftens resultater (Harris & Ogbonna, 2000; Ye et al., 2007). De fleste av planlagte og formulerte strategier og strategiimplementeringer feiler (Mintzberg, 1989; Scott et al., 2015). Suksess raten anses å ligge mellom ti (Keichel, 1982) og femti prosent (Vigfússon et al, 2021). Noen vil påstå at disse tallene bør

tas med forsiktighet, da støttende bevisene er utdaterte (Vigfússon et al, 2021), men det er fremdeles ganske store sjanser å mislykkes. Cândido og Santos (2019) estimerer dette til mellom 30 og 70 prosent. Dersom den formulerte strategien ikke er implementert, så har organisasjonen kastet bort tid, ressurser og kapital (Vigfússon et al, 2021).

Av en rekke årsaker kan strategisk endring forbedre bedriftens prestasjoner (Vithessonthi & Thoumrungroje, 2011). Organisasjonsstrategi har en tendens til å være effektiv og resulterer i konkurransefortrinn når den passer med organisasjonsmiljø (Davies & Walters, 2004; Lukas et al., 2001). En endring i miljøet har en tendens til å gjøre eksisterende kompetanse og prosesser foreldet (Keck & Tushman, 1993), noe som antyder at firmaets eksisterende strategi kan bli mindre effektiv (Vithessonthi & Thoumrungroje, 2011). Dermed bør bedrifter utforske en ny strategi for å forbli og/eller bli mer konkurransedyktige og suksessfulle (Lant & Milliken, 1992). For å opprettholde sammenheng mellom organisasjonsstrategi og dens miljø, bør organisasjonen gjennomføre strategisk endring (Vithessonthi & Thoumrungroje, 2011). Litteraturen støtter generelt forestillingen om at nye strategiske handlinger vanligvis er gunstige for organisasjoner (Barker & Duhaime, 1997; Bergh & Lim, 2008; Brown & Eisenhardt, 1997; Naranjo-Gil et al., 2008; Zúñiga-Vicente & Vicente-Lorente, 2006). Videre har forskningen på strategisk endring også svart på noen utfordrende spørsmål om motstand mot endring blant organisasjonsmedlemmer (Vithessonthi & Thoumrungroje, 2011). Forskning av organisasjonsendring fremhever spesielt ansattes motstand mot endring som en kritisk faktor som bestemmer utfallet av strategisk endring (Kotter, 1995, 2007; Folger og Skarlicki, 1999; Trader-Leigh, 2002).

Vithessonthi og Thoumrungroje (2011) argumenterer for at det optimale nivået av strategisk endring i en gitt tidsperiode vil gjøre det mulig for organisasjonen å oppnå konkurransefortrinn, og at forholdet mellom strategisk endring og organisasjonsprestasjon kan ta en omvendt U-formet form i stedet for en lineær. Når organisasjon foretar et begrenset antall strategiske endringer i en gitt tidsperiode, kan organisasjonsmedlemmer finne implementeringen av strategiendring å være mindre krevende, gunstig og oppnåelig, og dermed kan være villig til å støtte endringen (Vithessonthi & Thoumrungroje, 2011). I denne sammenheng kan strategisk endring være gunstig for organisasjonen. På den annen side, når en organisasjon foretar mange strategiske endringer i løpet av en gitt tidsperiode, kan organisasjonsmedlemmer oppleve implementeringen av strategisk endring som svært krevende og ufordelaktig, og dermed være uvillige til å støtte endringen (Vithessonthi & Thoumrungroje, 2011). Derfor kan implementering av strategiendring på en slik måte være skadelig for prestasjoner (Vithessonthi & Thoumrungroje, 2011).

Sett i et dynamisk perspektiv, strategiendring dreier seg om prosesser som erfaringsakkumulering, kunnskapsartikulasjon og kunnskapskodifisering – som alle er læringsmekanismer (Zollo & Winter, 2002).

2.4 Læring

Et konsept av organisatorisk læring eller lærende organisasjon har vært gjenstand for akademisk forskning i flere tiår (Argyris, 1999; Argyris & Schön, 1978; Huber, 1991; Levitt & Marsh, 1988; Senge, 1990). Læring refererer til en prosess som nødvendigvis krever tilføyelse til eller endringer i mentale modeller (Barr et al., 1992). På samme måte blir organisasjonslæring sett på som et middel til å utvikle kapabiliteter som verdsettes av kunder, er vanskelige å etterligne og dermed bidrar til konkurransefortrinn (Crossan & Bedrow, 2003). Læring begynner med erfaring, og organisasjoner tolker erfaring for å skape kunnskap (Argote et al., 2021). Forskere karakteriserer erfaring langs ulike dimensjoner fordi ulike typer erfaringer (direkte, indirekte, nyhetsgrad, suksessgrad, tvetydighet, timing, tempo, heteronitet) viser seg å ha ulik effekt på organisasjonslæring (Argote et al., 2021). Det foregår læring i alle typer organisasjoner og på mange måter kan vi betegne alle organisasjoner som lærende organisasjoner, noen er mer lærende enn andre. Læring foregår i mellommenneskelige relasjoner og er basert på samhandling og tillit. Læringsforhold krever at begge parter er motivert til å lære og i stand til å motivere hverandre. Som begrep har læring en dobbeltbetydning, på den ene siden står selve læringsprosessen og på den andre siden står resultatet av denne prosessen. I det daglige har man nok ikke alltid et klart forhold til dette. Det kan være viktig å holde disse adskilt, slik at man kan se nærmere på læringsprosessen. For på den ene siden ser vi på hvordan læring som prosess kan påvirke læring som resultat og på den andre siden hvordan resultat kan fremskynde eller blokkere den videre læring som prosess (Wadel, 2002). Læring som prosess har to sider, en intrapersonlig og en interpersonlig prosess. Det er den intrapersonlige prosess som innen forskningen er blitt betraktet som den egentlige læringen. Prosessen ser på hva som skjer i hodene våre når vi lærer noe. Forskere som Piaget (Wadel, 2002) mente prosessen kunne deles i to, assimilasjon og akkomodasjon. I det daglige erfarer vi at mye av det vi lærer har preg av assosiasjoner med noe vi har lært tidligere, slik læring gjør vanligvis ikke særlig inntrykk på oss. Mens andre gander opplever vi at vår læring har preg av “sprang” eller en aha-opplevelser. I dagliglivet oppleves læring som “kobling” av to typer erfaringer som vi tidligere ikke har forbundet sammen. Så når den nye koblingen oppstår fører dette til ny kunnskap og læring. Slike koblinger opplever vi daglig. Dette er da læring som er erfaringsnært. Læring skjer også mellomrelasjonelle erfaring og relasjonelle begreper, dette innebærer at vi blir i stand til å integrere våre nye erfaringer på en ny måte slik at vi utvider vårt

handlingsmønster. Men for at det skal foreta mentale koblinger må de være meningsbærende for oss. Koblingene foregår således alltid i en meningsfull, sosial og kulturell kontekst. Den meningsfulle, sosiale konteksten kan være forskjellig som blant annet gjennom enkeltstående relasjoner, nettverk, team, praksisfelleskap eller subkultur (Wadel, 2002).

Det vi foretar oss for å lære noe, kan vi betegne som en læringsadferd. Når vi i det daglige sikter til at vi har lært noe det læringsadferden vi snakker om. Læringsadferd er en aktivitet som skal føre til læringsprosesser. Da vil læring som prosess - læringsadferd føre til læring som resultat.

Læringsadferd er noe man må lære seg og trene seg opp til, dette er ofte noe en trenger hjelp til å lære seg. Læringsadferd har to grunnleggende former, den læringsadferden som ikke involverer andre enn oss selv, og den som involverer oss selv og andre mennesker (Wadel, 2002).

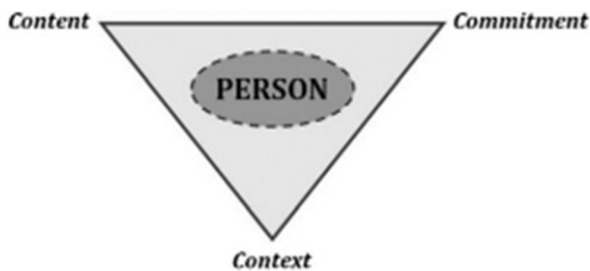
Læring har blitt konseptualisert på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå, og det er ulike nivåer av organisatorisk læring (Argyris, 1999; Crossan & Bedrow, 2003; Huber, 1991; Do & Mai, 2020).

2.4.1 Læring på individnivå

Hvis man forutsetter at en organisasjon er en sosialt konstruert institusjon bestående av mennesker, vil organisasjonslæring forutsette individuell læring. Med dette utgangspunktet er det naturlig å først redegjøre for individuell læring før det tas videre til organisasjonsnivå i et senere delkapittel.

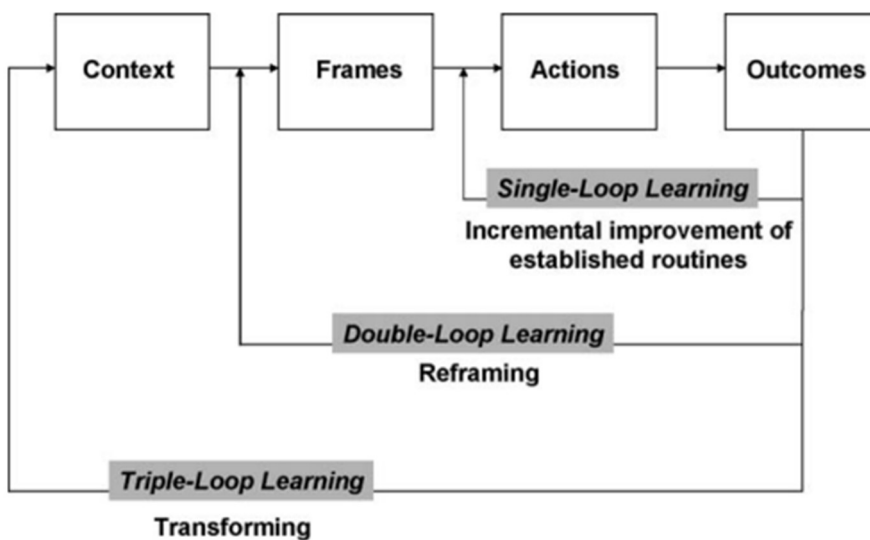
Forskere på individuell læring er ikke enige om hvordan man skal forstå begrepet læring, verken som et generelt begrep eller relatert til profesjonell praksis og arbeid (Sommer & Njå, 2012). Imidlertid flere forskere (Beckett & Hager, 2002; Hager, 2011; Sfard, 1998, referert i Sommer & Njå, 2012) har identifisert to hovedforståelser av læringsbegrepet: den individuelle kognitive tilnærmingen til læring og den sosiokulturelle tilnærmingen til læring. Individuell læring skjer når individer tilegner seg ny kunnskap, øker sin eksisterende (Sommer & Njå, 2012), eller får tilgang til ny informasjon, som videre påvirker eller endrer individets atferd (Brandt & Elkjær, 2011). Endret kunnskap vil ikke nødvendigvis skape endret atferd, men det skaper et potensial for endret atferd. Individets mentale prosesser anses som sentrale for at ny informasjon skal forvandles til ens egen kunnskap, og dermed er refleksjon en avgjørende aktivitet (Sommer & Njå, 2012). Illeris (2004) er mindre generell i sin karakteristikk av hvordan læring skjer. Han hevder at læring skjer i samspillet mellom et individ og dets omgivelser. Læringen bygger på individets egne erfaringer og kunnskap som matches mot den nye erfaringen og kunnskapen. Slik skjer læring i samspillet mellom det eksisterende og det nye, ved hjelp av utvekslingen mellom mennesker, fortrinnsvis fra ulike praksisfelleskap (Illeris, 2004). Dette tar oss til sosiokulturell tilnærming til læring – hvor læring ligger i og skjer gjennom sosiale prosesser som deltakelse og samhandling mellom kollegaer (Sommer & Njå, 2012). Kontekstuelle

faktorer, mellommenneskelige relasjoner, sosialt klima, kulturgjenstander og praksis blir dermed avgjørende for at læring skal skje (Sommer & Njå, 2012). Men det er ikke slik at individuell kognitiv læring er adskilt fra den sosiokulturelle – de er flettet sammen, og noen forskere påstår at læring bare skjer hvis både det eksterne samspillet mellom individet og dets sosiale, kulturelle og materielle miljø og dets indre psykologiske prosesser finner sted samtidig (Illeris, 2007 referert i Sommer & Njå, 2012). Dette er presentert i figur 3, hvor innhold er noe en lærer (for eksempel ferdigheter, atferd) i en kontekst (læringsmiljø) avhenger av individets engasjement (involvering i læringsaktiviteter), som påvirker på hva som læres (Sommer & Njå, 2012).



Figur 3. Individ læring avhenger av innhold, kontekst og engasjement (Sommer & Njå, 2012)

Læring antas å være en utforskende, trinnvis søkeprosess i ulikt nivå av intensitet og omfang, hvor aktører eksperimenterer med innovasjon til de møter begrensninger (Pahl-Wostl, 2009). Disse nivåene av læring er konseptualisert i begrepet trippel-loop læring (se figur 4). Det stammer fra



Figur 4. Læresykluser utfra trippel-loop læringskonsept (Pahl-Wostl, 2009)

Argyris og Schön (1978) sitt konsept med dobbel-loop læring. Single-loop læring refererer til en incremental forbedring av handlingsstrategier, mot forbedring av måloppnåelsen, uten å stille spørsmål ved de etablerte rutiner (Pahl-Wostl, 2009). Hos Argyris og Schön (1978) er dette

håndtering av et spesifikt problem eller oppgave, uten å være i stand til å endre tankemåte eller handlingsmønstre. Dobbel-loop refererer til en revurdering av antagelser (eksempelvis om årsak-virkning-relasjoner) og endring innenfor et rammeverk (Pahl-Wostl, 2009). Argyris og Schön (1978) argumenterer at den kan stimuleres av dialog med andre. Trippel-loop læring refererer til en transformasjon av den strukturelle konteksten og faktorer som bestemmer referanserammen (Pahl-Wostl, 2009).

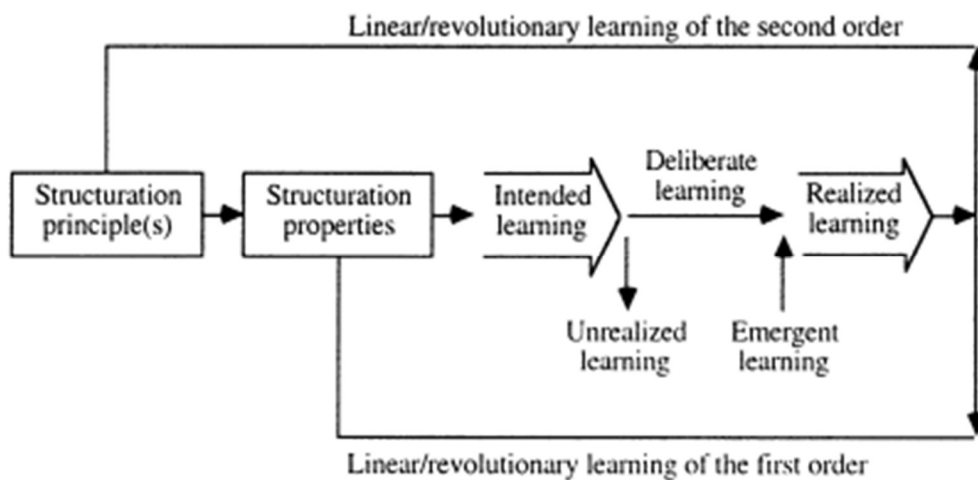
Selv om sosial læring av enkeltpersoner kan bidra til organisatorisk læring, er organisatorisk læring mer enn aggregering av individuelle læringskurver (Argote et al., 2021).

2.4.2 Læring på organisasjonsnivå

Læring i organisasjoner og organisatorisk læring forklarer med andre ord hva som skjer i lærende organisasjoner og i organisasjonslæring. Begrepene kan synes overlappende, men Tsang (1997) skiller dem ved at organisasjonslæring referer til læringsprosesser i og av organisasjoner, mens den lærende organisasjonen er en type virksomhet i seg selv. Litteraturen som omhandler de to konseptene kan defineres som henholdsvis deskriptiv (forskere som adresserer spørsmål knyttet til hvordan organisasjoner lærer), og preskriptiv (rettet mot praktikere som er interessert i hvordan en organisasjon burde lære) (Vera, Crossan & Apaydin, 2011). Huber (1991) foreslått at organisatorisk læring omfatter fire konstruksjoner: kunnskapstilegnelse, informasjonsdistribusjon, informasjonstolkning og organisasjonsminne, mens Schulz (2001) argumenterte for at organisasjonslæring primært består av tre prosesser: kodifisering, utforskning (exploration) og utnyttelse (exploitation). Zollo og Winter (2002) har foreslått at organisasjonslæring innebærer tre læringsmekanismer: erfaringsakkumulering, kunnskapsdeling, og kunnskapskodifisering.

Endringer i organisasjonen kan betraktes som en læringsprosess. Det enkle resonnetet er at all etablert hverdagspraksis i organisasjonen i bunn og grunn er lært, og at all ny praksis vil og må være et resultat av ulike læringsprosesser (Klev & Levin, 2009). Organisasjonslæring kan altså ses på som en prosess der erfaring med å utføre en oppgave konverteres til kunnskap, som igjen endrer organisasjonen og påvirker dens fremtidige prestasjon (Argote et al., 2021). Levitt og March (1988) bemerket i sin gjennomgang av organisasjonslæringslitteratur, at organisasjoner blir sett på som lærende ved å fortolke historien til rutiner som styrer atferd, noe som tyder på at organisasjonslæring blir sett på som rutinebasert, historieavhengig og målrettet. Nelson og Winter (1982) påstår at rutiner kan ses på som organisasjonens gener, og er grunnleggende elementer i det som gir organisasjonen sine særtrekk, og setter dem i stand til å operere i markedet, og har iterativ karakter (Hernes, 2016) –

som vi kan se i teori om dynamiske kapabiliteter. Argyris og Schön (1978; 1996) hevder at organisasjoner kan lære på to måter. En «enkel» måte som forandrer en rutine eller praksis, og en mer avansert måte som forandrer en etablert forståelse i organisasjonen. Forfatterne kaller disse variantene for enkel - og dobbelkretslæring. Stein (1997) bygger videre på dette, og argumenterer for at læringsyklusen inkluderer lineær og revolusjonerende læring av første og andre orden som følger av realiserte handlinger (figur 5). Den første ordren gjelder bare endringer av struktureringsegenskaper (for eksempel rutiner), mens læring av andre orden angår da institusjonene som strukturingsprinsipper (for eksempel institusjonell endring, som påvirker tanker og handlinger) (Stein, 1997).



Figur 5. Læring av første og andre orden (Stein, 1997)

Organisasjonslæring som fag ble i all hovedsak etablert ved arbeidet til Cyert og March fra 1963 (Easterby-Smith & Lyles, 2011). Hovedpoenget deres var at organisasjoner kunne lagre kunnskap over tid. De understreket også viktigheten av rutiner og prosedyrer og endringen av disse for å kunne svare på både kortsiktige og langsiktige trusler. Cyert og March ble imidlertid kritisert for ikke å ta høyde for at organisasjoner lever i en dynamisk og ustabil hverdag.

Organisatorisk læring er en prosess hvor en organisasjon søker å skaffe seg informasjon, kunnskap og/eller kapabiliteter for å forbedre sin evne til å operere og konkurrere i markedet (Crossan & Bedrow, 2003). Filstad (2010) forstår organisasjonslæring som læringsprosessene i organisasjonen, og skiller mellom interne og eksterne kilder til denne typen læring. Eksterne vil være at både ansatte og organisasjonen selv har relasjoner utenfor organisasjonen med kunder, leverandører og konkurrenter, og interne er at man lærer av kolleger og av å utføre ulike arbeidsoppgaver på nye måter. Klev & Levin (2009) understreker viktigheten av å skape en læringsarena. En læringsarena skal åpne opp for praktisk prøving og læring av nye handlingsmønstre. I læringsarenaen oppstår dialog mellom individene som skaper nye forståelser som kan bidra til å endre organisasjonen. Slik,

argumenterer noen forskere at nedenfra-og-opp-læring har en positiv effekt på hastigheten av strategisk endring (Yi et al., 2017). Nye forståelser og praksiser oppstår ved testing og deling av ideer, muligheter, og beslutninger. En forutsetning for å lykkes er altså mulighet for trening og refleksjon. Det er opp til ledelsen å tilgjengeliggjøre en læringsarena, samt allokere tid til å bruke den. Man må bygge kapasitet og evne i organisasjonen til å bruke de teknologiske og menneskelige ressursene for kontinuerlig å skape nødvendige løsninger og realisere muligheter (Klev & Levin, 2009). For kontinuerlig å skape løsninger og realisere muligheter vil nødvendigvis organisasjonen være dynamisk, da en slik modell forutsetter endring. Den eneste konstant i en slik organisasjon vil være nettopp endring (Klev & Levin, 2009).

Crossan, Lane og White (1999) diskuterer behovet for læring i organisasjoner for å oppnå strategisk fornyelse. Forfatterne hevder at dette er en prosess som foregår på ulike nivå. Det hele starter med individuell læring som kan lede til gruppelæring, og som deretter kan lede til organisasjonslæring. De ulike nivåene kobles sammen av psykologiske og sosiale prosesser som involverer læring, både i form av etablering og anvendelse av ny kunnskap (Crossan et al., 1999; Sørensen, 2017).

2.5 Nytte

For at enkeltpersoner skal lære, må det være *noe* for dem å skaffe seg (Sommer & Njå, 2012). Det har blitt sagt at kognisjon, eller nytteverdi, som posisjonerer nåværende læring som nyttig for fremtiden, har både adaptive og maladaptive effekter på læringsmotivasjon (Suzuki & Sakurai, 2011). Nytteverdien er delt inn i to i henhold til fremtidige mål: indre *egennytteverdi* som anser nåværende læring for å være nyttig for iboende fremtidige mål som fremtidig selvvekst og sosialt bidrag, og har adaptive læringsmotivasjoner, som indre motivasjon, og *ytre nytteverdi* som går ut på at nåværende læring er nyttig for ekstrinsiske fremtidige mål som fremtidig økonomisk suksess og berømmelse, og den har maladaptive læringsmotivasjoner, som angst (Suzuki & Sakurai, 2011). Subjektiv oppgaveverdi er en viktig determinant for individets prestasjoner og valgferd (Wigfield & Eccles, 2000 referert i Han et al., 2022). Forskning har vist at oppfatninger av nytteverdi er forbundet med et bredt spekter av positive motivasjonsutfall som ytelse, prestasjon, innsats, interesse (Shechter et al., 2010), engasjement og utholdenhet (Perez, Cromley & Kaplan, 2014 referert i Han et al., 2022), oppgaveinteresse og glede (Durik et al., 2015).

Direkte kommunikasjon av nytteverdiinformasjon kan være et effektivt verktøy for å stimulere interessen for oppgaver (Durik et al., 2015). Arbeidsgivere er i en perfekt posisjon til å gi informasjon om hvordan oppgaver er nyttige for å nå alle slags mål (Durik et al., 2015), og til å forankre læring fra nye erfaringer og opplevelser i organisasjonens rutiner (Hernes, 2016). Arbeidsgivere kan også

spille en viktig rolle når det gjelder å være en sosial agent i formidlingen og overføringen av nytteverdi, slik som lærere er i Han et al. sin studie (2022). Sosialkognitiv teori understreker også betydningen av sosiale agenter som overførere av meldinger som former motivasjonen til observatører for lignende oppgaver (Bandura, 1997 referert i Han et al., 2022). Det er altså en sosial prosess hvor samspill mellom aktører utvikles, og hvor tilslutning til prosessen skapes og opprettholdes sosialt, og meningsskaping kan finne sted (Hernes, 2016).

2.6 Meningsskaping

Vaner og rutiner er viktige elementer i menneskelig handling og meningsskaping (Hernes, 2016).

Ifølge Weick (1995) er det bare i etterkant av våre opplevelser eller erfaringer vi kan skape mening av det som har skjedd. Sensmaking er en alltid pågående retrospektiv undersøkelse som skjer ved at vi først handler, dernest forsøker å rettferdiggjøre det vi har vært med på å gjøre. Mening er i denne forstand også akkumulereende fordi det bygger på et bakteppe av allerede eksisterende meninger og fortolkninger som er til stede i organisasjonen (Andersen 2001).

Weick beskriver meningsskaping som konstruksjon av mening, og meningsskaping handler om å ramme inn, forstå, konstruere mening, skape felles forståelse og mønster (Weick, 1995).

Gioia og Chittipeddi (1991) beskriver meningsskaping som konstruksjon og rekonstruksjon av mening imens en forsøker å skape et meningsfullt rammeverk. Meningsskaping handler om å rasjonalisere hva mennesker gjør, og handler i mindre grad om valg, men mer om samspillet mellom tolkning og handling. Meningsskaping skjer når vi blir utsatt for usikker, viktig eller uforutsigbar informasjon og leter etter svar på "hva er historien?" (Weick, 1995) Historiefortelling er en viktig del av meningsskaping i organisasjoner, og meningsskaping antyder en historiefortelling og historiefortelling antyder meningsskaping. Historiefortelling som meningsskaping blir et rammeverk for både tolkning og handling, hva betyr dette og hva bør du gjøre (Colville et al., 2012).

Historiefortelling er en viktig del av meningsskaping i organisasjoner, og meningsskaping antyder en historiefortelling og historiefortelling antyder meningsskaping. Historiefortelling som meningsskaping blir et rammeverk for både tolkning og handling, hva betyr dette og hva bør du gjøre (Colville, Brown og Pye, 2012). Meningsskaping er en prosess som kjennetegnes av syv deler.

Meningsskaping er for det første forankret identitetskonstruksjon, ved å skape en mening ut fra en situasjon skaper en samtidig en identitet. Den er for det andre retrospektiv, da en skaper mening etter at hendelsen har skjedd. For det tredje så konstrueres fornuftige omgivelser, ved at når en handler så skaper en både begrensningene og mulighetene i sine omgivelser. For det fjerde er den sosial, ved at vi gjennom kommunikasjon og interaksjon med andre skaper mening om opplevelser. For det femte

er den kontinuerlig, da en hele tiden vil oppleve noe, selv gjentagende opplevelser må det skapes mening om. For det sjette er den fokusert på og av deler av signalene, da det er problematisk å få oversikt over all informasjon i en opplevelse, så fokuserer en på deler av opplevelsen og generaliserer ut ifra dette. For det syvende er den drevet av sannsynlighet snarere enn nøyaktighet, ved at meningsskapingen må fremstå som nøyaktig, men ikke nødvendigvis som objektivt sann (Weick, 1995).

Meningsskaping skjer kontinuerlig og har dermed aldri en begynnelse. Meningsskaping kan blant annet oppstå i etterkant av et valg (Weick, 1995). Weick, Sutcliffe og Obstfeld (2005) påpeker at meningsskapingen starter med organisering av kaos, og med kaos menes den ekstreme mengden informasjon aktører i en organisasjon blir utsatt for. Det brukes mentale modeller til å legge merke til og systematisere denne informasjonen, og informasjonen kan deretter settes merkelapper på og kategoriseres.

Meningsskapingen er, som tidligere nevnt, retrospektiv, men den fører også til antagelser om fremtiden, samtidig som den fører til handling. Colville, Brown og Pye (2012) viser til problemene som oppstår når informasjonen ikke passer med rammene, modellene og historiene vi kjenner. Weick beskriver dette med at meningsskapingen kollapser. Meningsskaping foregår på flere forskjellige nivåer i en organisasjon, fra topplederen og ned til de ansatte, samt hos andre interessenter i organisasjonen, og hvilke meninger som dannes varierer fra nivå til nivå i en organisasjon (Gioia og Chittipeddi, 1991; Weick, 1995). Meningsskaping legger til rette for strategiske valg i organisasjonen gjennom tolkning av informasjon (Shrivastava & Nachman, 1989). Tvetydighet i kommunikasjonen om strategiske forhold, kan gi rom for større innflytelse fra toppleder, noe som skjer ved at tvetydigheten gir toppleder større mulighet til å fremme sin tolkning av hendelsen (Gioia og Chittipeddi, 1991). Tvetydighet skaper også et behov hos andre til å starte en meningsskaping prosess (Weick et al., 2005). Gioia og Chittipeddi (1991) fortsetter med å beskrive hvordan toppleder bevisst går ut og fremmer meningsgiving (sensegiving) hos andre i organisasjonen, og de definerer meningsgiving som prosessen med å forsøke å påvirke meningsskapingen hos andre. De beskriver videre at meningsskaping og meningsgiving skjer i en slags «feedbackloop», som starter med meningsskaping hos toppleder, som deretter går over i meningsgiving fra toppleder og ut til andre. «De andre» starter deretter en meningsskaping på bakgrunn av meningsgiving fra toppleder, hvorpå de deretter starter sitt eget forsøk på meningsgiving opp mot toppleder. Weick (2012) påpeker at dominante historiefortellinger i organisasjoner påvirker meningsskapingen i organisasjonen, og kan knyttes til normalisering av hendelser.

Det kognitive perspektivet innen strategi understreker viktigheten av meningsskaping prosessen ved strategiske valg, og på samme måte viktigheten av meningsgiving ved implementering av de

strategiske valgene. Innenfor dette perspektivet beskrives strategiformulering, hos toppleder og toppledergruppen, som en feedback-loop mellom søk-meningsskaping-beslutningstaking. Strategiimplementering i organisasjonen, beskrives også som en feedback-loop mellom meningsgiving-meningsskaping videre formidling, hvor meningsgiving kommer fra toppleder, som fører til meningsskaping hos mellomleder, som igjen videreformidler deres mening. Dette perspektivet understreker også viktigheten av å bruke symboler og merkelapper ved meningsgiving for å skape en felles forståelse (Narayanan, Zane & Kemmerer, 2011). På denne bakgrunn er meningsskaping et verdifullt begrep for å forstå hvordan informanter utøver strategisk ledelse, opplever og skaper sitt handlingsrom, spesielt sett opp mot mengden av føringer de mottar. Sandberg og Tsoukas (2015) hevder, basert på Weick (2001) at en av de viktigste meningsskapende triggerer er tvetydige hendelser, som avbryter aktørenes pågående aktiviteter, og «tvinger» dem til å retrospektivt gi mening til den forstyrrende aktivitet for å gjenopprette den. Forskere nevner flere hendelseskategorier etter sin litteraturgjennomgang: store planlagte hendelser (for eksempel bevisste strategiske endringer), store uplanlagte hendelser (for eksempel organisatoriske kriser), mindre planlagte hendelser (eksempelvis innføring av ny policy), mindre uplanlagte hendelser (for eksempel misforståelse mellom aktører om hvordan man utfører en aktivitet) og kombinasjon av hendelser (Sandberg & Tsoukas, 2015). En annen viktig faktor i meningsskaping ifølge Sandberg og Tsoukas (2015) er prosesser som aktørene er involvert i når de forsøker å gjenopprette de forstyrrede aktivitetene. Disse sammenhengende prosesser er skapelse, fortolkning og tilslutning (Weick, 1995).

Læring fra nye erfaringer og opplevelser blir lagret i organisasjonens rutiner. De som ikke lagres, sees ikke på som læring (Hernes, 2016). I dette perspektivet er læring arbeidskrevende og kostbart i form av tid, penger og menneskelige ressurser. Det er dermed en antagelse om at læring er avhengig av at man oppdager et misforhold mellom intensjonen og resultatet. Det må utløses en nysgjerrighet for at man skal innføre endringer. Argyris & Schön (1978) har en teori på nettopp dette: at det må være et misforhold mellom intensjon og utfall.

Et annet syn på læring er at det skjer læring gradvis og hele tiden. Hernes og Irgens hevder at læring godt kan finne sted selv om det ikke skjer noe spesielt nytt. Hernes (2016) nevner videre Lave & Wenger (1991), som hevder at læring finner sted når man løser problemer, da videreutvikles kunnskap og handling som gir læring. De hevder videre at læring er en grunnleggende sosial aktivitet (Hernes, 2016). Det er organisatorisk meningsskaping også – ved at mennesker samhandler (Hernes, 2016). Sandberg og Tsoukas (2015) er enig i at meningsskaping er sosial, retrospektiv, forankret i identitet, fortellinger og aktiv, men de tar meningsskaping videre til noe de kaller iboende meningsskaping. Deres argumentasjon går ut på at det er ikke slik at avbrytende hendelser skjer hele

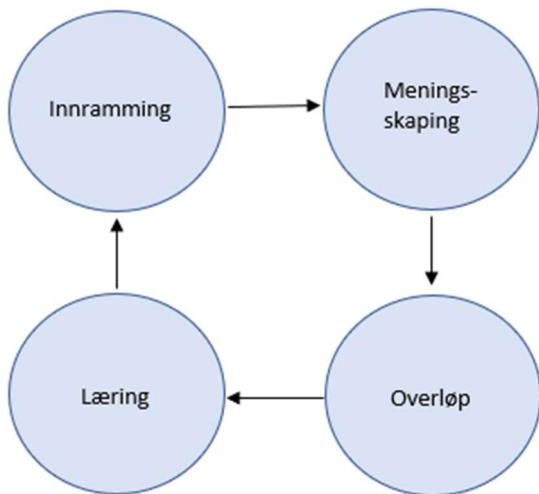
tiden – de er bare en aspekt ved organisering, og ikke nødvendigvis den mest sentrale; det betyr at mennesker fortsetter å gjøre de rutiniserte oppgaver uten å særlig tenke over hvordan de gjør dem. Det betyr ikke at de er meningsløse eller tankeløse – det er mer sannsynlig at de er involvert i en slags iboende (immanent) meningsskaping (Sandberg & Tsoukas, 2015). Altså meningsskaping foregår samtidig med aktørens respons på en situasjon som den utfolder seg (Sandberg & Tsoukas, 2015).

Hernes (2016) argumenterer for at meningsskappingsprosess består av samhandling (individuelle handlinger), samhandlingsmønstre (respondering på hverandres handlinger), tilslutning (forpliktelse mellom aktører og deres samhandling) og narrativ (som mobiliserer tilslutning og legger til rette for samhandling). Han sier videre at for at erfaringer og forståelse skulle bli definert på en slik måte at det blir til felles handling – som er en av grunnlagene for meningsskaping (Weick i Hammer & Høpner, 2019) – kan man skape *rammer*. Dette er en pågående prosess, og *lederskap, materialitet og historiefortellinger* kan brukes som innramming.

Lederskap her kan være som den *strukturelle* rammen, hvor lederen kan ses på som en arkitekt for hvordan arbeidet organiseres, med vekt på kommunikasjon, ansvarsfordeling og oppgaver (Hernes, 2016). Det kan også være *human resource* rammen – forhold til medarbeidere i mikrosituasjoner, *politiske* rammen (bruk av makt og overtalelse) og *symbolsk* ramme (hvor leder er nesten som en profet) (Hernes, 2016).

Materialitet – det er alt ikke-levende rundt oss, som for eksempel teknologi, maskiner, design (mobiliserende materialitet), regelverk (regulerende materialitet). Nicolini, Mengis og Swan (2011) peker på hvordan mobiliserende materialitet kan spille rolle i samarbeid mellom mennesker: at de materielle objekter motiverer i seg selv, at de gjør det mulig å arbeide på tvers av grenser mellom grupper, og de utgjør selve infrastrukturen som gjør samarbeid mulig (Hernes, 2016). Materialitet kan gi et nytt fokus for samhandling og lede til nye samhandlingsmønstre (Hernes, 2016).

Fortellinger er viktige mekanismer for hvordan folk tilskriver mening til alle de hendelser som skjer i organisasjonen, og brukes også for å skape organisatorisk endring (Hernes, 2016).



Figur 6. Meningsskapning og læring (Hernes, 2016)

Enhver form på innramming er et forsøk på ledelse, som kan få uforutsette konsekvenser og utfall – som kalles overløp (som igjen kan ses på som meningsskapingsprosess) (Hernes, 2016). Man har sett på betydningen av når det skjer overløp, og mener det da ledere blir tvunget til å tenke annerledes, og oppstår nye forsøk på innramming (ominnramming) (Hernes, 2016). Her må man se på hvordan erfaringene fra overløp fører til ny innramming (se figur 6). Det er her man snakker om organisatorisk læring. Organisatorisk læring finner sted når det utvikles nye måter å handle på i organisasjonen, som respons til erfaringer som har blitt gjort. (Hernes, 2016).

3 Metode

Dette kapitlet tar for seg hvilke samfunnsvitenskapelige metodiske valg som var gjort i denne oppgaven, og omfatter valg og begrunnelser av forskningsdesign, metoder, og redegjørelse av forskningsstrategier. I dette kapitlet drøftes det også antakelser og begrensninger, og til slutt reflekteres det over etikk og forskerens rolle.

3.1 Valg av metode og forskningsdesign: mixed methods

Metode er de teknikker som anvendes for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2015). Det å kombinere ulike metoder gir et bredere datagrunnlag og en sikrere basis for tolkning (Repstad, 2007). Problemstillingen er styrende for valg av metoder (Fetters et al., 2013). Metoden, sett i et pragmatisk perspektiv, velges ut fra det som er mest hensiktsmessig for å belyse en problemstilling (Jacobsen, 2015). Min problemstilling indikerte at mixed method var det beste alternativet. Grunnen til det er at i denne avhandlingen er det forsøkt å undersøke ulike sammenhenger og subjektive opplevelser, og disse måtte måles og undersøkes med hvert sitt forskningsdesign for å gi svar – survey og intervjuer. Slik, ser vi om det er sammenhenger mellom gjennomført strategiendringsprosess og læring og nytte, samt hvordan bidrar de ansattes subjektive opplevelser av læring og nytte til økt meningsskaping i en strategisk endringsprosess. Jacobsen (2015) nevner tre dimensjoner for problemstillinger: klar eller uklar, forklarende eller beskrivende, generaliserbar eller ikke.

Videre er det viktig å se på begrepene som brukes i problemstillingen. Her bruker vi begrep «sammenhenger», som indikerer en deduktiv tilnærming med kvantitativ metode; her ble det sendt ut et spørreskjema til samtlige ansatte i Huseierne. Kvantitative metoder brukes for å løse forskningsspørsmål om årsakssammenheng, generaliserbarhet eller størrelse av effekter (Fetters et al., 2013). Spørreskjema var valgt fordi det var ønsket å kartlegge opplevelse av strategi, læring og nytte fra hele populasjonen i Huseierne. Da var det mest funksjonelt å anvende kvantitativ metode. Jeg ønsket også å undersøke de «subjektive opplevelser», noe som indikerer induktiv tilnærming med kvalitativ metode. Kvalitative metoder brukes på forskningsspørsmål som søker å utforske hvorfor eller hvordan et fenomen forekommer, for å utvikle en teori, eller for å beskrive individets erfaring (Fetters et al., 2013). Det ble gjennomført intervjuer av fokusgrupper, bestående av utvalg av ansatte fra ulike avdelinger. Det kvalitative forskningsintervjuet søker å forstå verden sett fra intervjupersonens side (Kvale & Brinkmann, 2009). Et slikt intervju kan variere på skala mellom helt åpent (uten intervjuguide og sekvens i samtalen) og helt lukket (der hvor spørsmål har faste svaralternativer og følger fast rekkefølge) (Jacobsen, 2015). For den kvalitative delen valgte jeg å

gjennomføre fokusgruppeintervjuer. Fokusgruppe ble valgt fordi det var ønsket å få mer fylldig innsikt i de fenomenene som var valgt til denne avhandlingen (Hoel & Hvinden, 1982), og avdekke om det var flere faktorer som påvirket opplevd læring og nytte, noe meningsskaping er et eksempel på. Reelle holdninger kan være lettere å avdekke i en gruppe (Repstad, 2007). Gjennom gruppediskusjoner beskriver og reflekterer deltakerne over subjektive opplevelser, erfaringer, synspunkter eller holdninger til et eller flere fenomener (Jacobsen, 2015); her er det læring, nytte og meningsskaping ved strategiendring. Gruppedynamikken er svært viktig, da under diskusjonen produseres det en felles forståelse av fenomenet (Jacobsen, 2015; Repstad, 2007).

Mixed methods forskningsstudier – eller metodetriangulering (Johnson et al., 2007) – trekker på styrken til både kvantitative og kvalitative tilnæringer, og gir en innovativ tilnærming for å løse moderne problemstillinger (Fetters et al., 2013). Det var i denne studien ønsket å sammenstille ulike type data, og da valget av mixed methods var naturlig. Forskere trekker fram fordeler ved integrering av to typer data, hvor de kommer frem til at de kvalitative dataene kan brukes til å vurdere gyldigheten av kvantitative funn, samtidig som kvantitative data kan forklare funn fra de kvalitative dataene (Fetters et al., 2013). Imidlertid er det viktig å tenke på hvilken vitenskapsfilosofi som er mest passende med mixed methods – konstruktivisme og post-strukturalisme (som er knyttet til kvalitativ forskning), eller post-positivisme (kvantitativ forskning). Mange mixed-methods-forfattere har argumentert for at pragmatisme er den mest nyttige filosofien for å støtte forskning med mixed methods (Johnson et al., 2007). Pragmatisme tilbyr en epistemologisk begrunnelse og logikk (bruke kombinasjonen av metoder og ideer som skaper det beste rammeverket, og gir tentative svar på ens forskningsspørsmål) for å blande tilnæringer og metoder (Johnson et al., 2007). En av slike tilnæringer er den abduktive tilnærmingen, som er blanding av induksjon og deduksjon (Saunders et al., 2012). Men en slik tilnærming beveger man seg mellom empiri og teori (Tjora, 2010; Jacobsen, 2015). I denne oppgaven har det blitt benyttet en pragmatisk abduktiv tilnærming, hvor vi beveget oss mellom teori og empiri kontinuerlig.

3.2 Populasjon og utvalg

Når man skal forske på en organisasjon må man alltid gjøre et utvalg av deltakere. Virksomheten som det forskers på i min oppgave – populasjonen – består av 49 ansatte i Huseierne, fordelt på fem avdelinger. Organisasjonen ble ansett som relevant, basert på den strategiendringsprosess som ble iverksatt i 2017, og som organiserte Huseiernes ressurser da nedstengingskrav i forbindelse med Covid-19 tredde i kraft i mars 2020 – noe vi kan se på som konkurransefortrinn.

3.2.1 Utvalg av informanter til spørreskjema

Huseierne er organisert i fem avdelinger (virksomhetsstyring, kommunikasjon, teknologi, medlemsrådgivning/juridisk og salg/marked), i tillegg til generalsekretær, HR ansvarlig og distriktsledere, og har ansatte med både lang og kort fartstid. Organisasjonen bærer preg av høyt kvalifiserte og utdannede mennesker med spesialisering i ulike fagområder. For å få mest mulig bredde i svarene, var det bestemt å sende ut spørreskjema til alle 49 ansatte. På denne måten fikk alle ansatte i virksomheten mulighet til å si noe om deres subjektive opplevelse av læring og nytte under den strategiendringen de har vært utsatt for. De ansatte, som startet etter strategiendringen i 2017, kunne ha blitt ekskludert fra utvalget, men det var interessant å høre også om deres opplevelser av nytte, læring og meningsskaping i det fremtredende strategiske perspektivet som organisasjonen innehar. Jeg ønsket et så bredt og representativt utvalg som mulig for å kunne drøfte funnene mine på en riktig måte.

3.2.2 Utvalg av informanter til fokusgruppeintervju

Til fokusgruppeintervju ble det gjort et strategisk valg: det skulle være 2 representanter fra alle 5 avdelinger uavhengig av hvilken stilling de hadde i virksomheten. Dette for å sikre en bred og variert innfallsvinkel til hypotesene og problemstillingen jeg har valgt å undersøke. Utvalget er begrenset for å ha tid og ressurser nok til å gjennomføre intervjuene og behandle datamaterialet. Dette er en tidkrevende prosess. Informantene har ulike utgangspunkt, basert på ansettelse, erfaring og utdanning: slik sett representerer de en bredde i virksomheten. Dette vil kunne sikre en kvalitet og et tilstrekkelig grunnlag for en masterstudie, noe Dalen (2013) påpeker som viktig vurdering ved utvelgelse av informanter. Jeg fikk hjelp av HR ansvarlig i Huseierne til å sette sammen fokusgrupper og sende ut invitasjoner til dem. Det var viktig med variasjon i alder, kjønn, avdeling, fartstid i Huseierne og holdninger til endring og arbeid med strategi – fordi jeg kunne få bredere og mer kritisk innblikk til hva som ble opplevd under endringen og i tiden etter.

3.3 Instrument og intervjuguide

Til datainnsamling ønsket jeg å bruke validerte verktøy. Gjennom veiledningstime med min veileder ble jeg kjent med et spørreskjema som var bredt anvendt til undersøkelser av samarbeid, læring og nytte (collaboration, learning and usefulness - CLU) (Carlström et al., 2019; Magnussen et al., 2017). Jeg modifiserte dette skjemaet, og brukte det til den kvantitative delen av min undersøkelse.

Spørreskjemaet som jeg benyttet, er basert på anerkjent og validert CLU (Berlin & Carlström, 2015; Carlström et al., 2019; Magnussen et al., 2017) spørreskjema (se vedlegg 1). CLU spørreskjemaet har 17 spørsmål, fordelt mellom dimensjoner samarbeid (collaboration), læring (learning) og nytte (usefulness). Spørsmålene er rangert fra 1(helt uenig) til 5(helt enig) på Likert-skalaen med et tilleggssvaralternativ «vet ikke/ingen formening». En slik holdningsskala grupperer gjerne flere spørsmål for sammensatte holdningsmål (Hellevik, 2002). I slike batterier med spørsmål er det viktig å tenke på hvordan man lader spørsmål, og at spørsmålene skifter retning (Jacobsen, 2015).

Jeg benyttet CLU instrument sine dimensjoner som målte opplevd grad av læring og nytte. Spørsmålene som gikk på strategi, var basert på teorier om dynamiske kapabiliteter. Instrumentet som ble utviklet, ble kalt SLN (strategi, læring, nytte) spørreskjema (se vedlegg 2). SLN skjemaet ble først testet ut på mine kollegaer – som alle har vært gjennom en eller annen type endring – for å sikre at spørsmålene er lett å forstå.

Dimensjon *strategiendring* ble modifisert fra CLUs «samarbeid», hvor «samarbeid» ble erstattet med «strategiendring», noen spørsmål ble utelatt, og alle de andre omskrevet med tanke på å beholde essensen i det man spør om, samtidig som man bruker teori om dynamiske kapabiliteter. Av de opprinnelige 8 spørsmål om samarbeid i CLU, har jeg beholdt 6 om strategi.

Dimensjon *læring* i SLN instrumentet er en oversatt og tilpasset variant av CLU, med kun ett utelukket spørsmål (om konsepter og akronymer i samarbeidende organisasjoner). Denne dimensjonen bygger på Steins teorier om hvordan organisasjoner lærer (Stein, 1997; Berlin & Carlström, 2015), som igjen er basert på Argyris og Schön sin single og double loop læringsteorier. Dimensjon *nytte* i SLN instrumentet er i hovedsak en oversatt variant av CLU, med tilpasninger til strategi i stedet for øvelser. Nytte-dimensjon bygger på teorier om indre egennytteverdi (Suzuki & Sakurai, 2011; Durik et al., 2015).

Alle svaralternativene på overnevnte ordinale variabler ble kodet likt: helt uenig =1, uenig =2, verken enig eller uenig =3, enig=4 helt enig = 5, vet ikke/ingen formening = 6.

Det ble kjørt en faktoranalyse, som kontrollerte hvilke av spørsmålene i spørreskjema måler hver av variabel. Basert på denne, ble indeksering av variablene utført. Selv om Cronbach's alpha allerede var utført på CLU (Berlin & Carlström, 2015) med tilfredsstillende resultater, har det blitt utført Cronbach's alpha analyse, grunnet endringer som var blitt gjort (samvirke ble erstattet med strategi). Snitt på hele skjema ble tatt til slutt.

Intervjuguiden er strukturert i ulike temaer, med alternative oppfølgingsspørsmål. På den måten kunne jeg utforske det informantene meddelte, ved å tilføre utdypende spørsmål og legge til rette for videre refleksjon (Johannessen et al., 2016). Det ble gjennomført testintervjuer for å teste og

kvalitetssikre hvordan intervjuguiden fungerer (Dalen,2013). Det gir mulighet for å få tilbakemeldinger fra pilotinformant, i tillegg til å prøve ut og kjenne på egen rolle som intervjuer. Jeg fikk også testet ut det tekniske utstyret som lydopptakeren, slik at jeg visste at den fungerte før de reelle intervjuene. Jeg gjennomførte et prøveintervju av intervjuguide på mine kollegaer. Informanten var en annen leder. Jeg opplevde at selve intervjuguiden fungerte bra. Det ble en naturlig oppbygning av intervjuet, med først en innledning. Videre gikk samtalen over på hovedtemaene, og til slutt over i en naturlig avslutning. Dette skapte en god prosess, og førte informanten gjennom ulike faser av intervjuet (Tveiten, 2005). Informanten delte mye av egne erfaringer, og det ble lagt til rette for mye refleksjon. Tilbakemeldingene i etterkant fra informanten, var gode. Vedkommende ga uttrykk for å oppleve spørsmålene som gode, at de utfordret til refleksjon, og at det førte til oppdagelser over egen praksis. En av tilbakemeldingene var at det var et spennende og relevant tema. Jeg var trygg på, og kjente intervjuguiden godt, da jeg skulle starte å intervju reelle informantene. Det ble gjort mindre justeringer i intervjuguiden basert på de kvantitative analysene.

Intervjuguiden (se vedlegg 3) var strukturert og hadde hovedtemaene knyttet til SLN spørreskjema – og hadde samme teoretisk utgangspunkt, med tillegg av meningsskapingsdimensjon – med teoretisk forankring i Hernes og Weick.

Etter at jeg analyserte SLN skjemaet i SPSS, så jeg et behov å utvikle og justere det i henhold til svarene jeg fikk på spørreskjema, og gå nærmere inn på nytte og læringens betydning i endringsprosessen organisasjonen gjennomgikk. Også spørsmål knyttet til meningsskaping ble stilt. Dette er data jeg ikke får ut av kvantitativ metode, spesielt med tanke på subjektiv opplevelse. Det kvantitative resultatene viste at knappe 50% av opplevd læring og nytte kunne forklares med strategiendringsprosesser. Følgelig, det var viktig å forsøke å oppdage de andre faktorene som kunne ha påvirket dem. Av litteratur om læring og nytte, samt meningsskaping, ble det antydnet at mulige kilder kunne for eksempel være endringer i kognitive modeller, samhandling, kultur og materialitet.

3.4 Datainnsamling og prosessering

Primærdata kan samles ved å benytte metoder som intervju, observasjon eller spørreskjema (Jacobsen, 2015). Det ble sendt ut en epost til generalsekretær i Huseierne, hvor jeg ba om å få lov å forske på deres organisasjon. Jeg la vekt på frivillig deltakelse, anonymitet og mulighet til å trekke seg uten begrunnelse. Dette ble godkjent av Sikt (NSD). Generalsekretæren i Huseierne sendte ut en epost, hvor han presenterte mitt prosjekt for sine ansatte. SLN spørreskjema ble sendt ut til 49 respondenter den 9. desember. Etter dette ble det purret opp flere ganger fram mot den 20. februar – som var fristen jeg satt for meg til å lukke skjemaet for flere nye svar. Dette var den første

datainnsamling, som ga meg nyansering av og grunnlag til neste datainnsamling – to fokusgruppeintervjuer.

Deltakere fikk informasjon om at det var frivillig å delta, og at de kunne trekke seg når som helst uten begrunnelse. De fikk utdelt informasjonsskrift og samtykkeskjema før vi begynte. Intervjuene ble gjennomført i Huseierne sitt hovedkontor i Oslo. Det ble booket et møterom hvor fokusgruppene fant sted. Det var satt av en time per fokusgruppe. Etter presentasjon av forseneren og studien, satt vi i gang fokusgruppe, hvor mine spørsmål ble etterfulgt av informantenes refleksjoner og diskusjoner. Gjennomføringen av intervjuene vekslet mellom åpne spørsmål, fri dialog og utdypende spørsmål. På den måten ble det ikke satt noen begrensninger på hva informantene kunne dele, men styrt og utdypet inn mot problemstillingen/hypotesen min.

Det er vanlig å gjøre opptak av samtalen – noe som ble utført under fokusgrupper i dette tilfelle. Opptaket ble skrevet ut i tekst, som i neste omgang ble gjenstand for analyse.

3.4.1 Innsamling av data – spørreskjema

SLN spørreskjemaet var sendt ut på epost til samtlige ansatte i Huseierne, 49 respondenter totalt, gjennom nettside nettskjema.no. Ansatte ble spurt om ansettelsestidspunkt (før, i eller etter 2017) med tanke på den strategiendringsprosessen som ble iverksatt i 2017. De ble også spurt om noen metriske parametere, som kjønn og alder. Jeg beholdt Likert-skala for svaralternativer fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig), og et tilleggssvaralternativ «vet ikke/ingen formening». Det ble totalt 14 spørsmål, fordelt mellom dimensjoner strategi, læring og nytte.

3.4.2 Gjennomføring av fokusgrupper

Fokusgruppene ble gjennomført i lokalene til Huseierne i Oslo. Utvalgte deltakere ble kalt inn til et møte med forskeren. Det var to grupper rett etter hverandre. I hver fokusgruppe var det 5 informanter fra ulike avdelinger. Det ble innledet med at samtalen ville bli anonymisert, i tillegg til det som var allerede nevnt over angående frivillighet. Jeg presenterte meg selv og studien min i korte trekk, før jeg ba deltakere å presentere seg selv. Så gikk vi inn på de spørsmålene som var planlagt i guiden. Underveis ble det oppnådd det som er så viktig i fokusgruppe – nemlig gruppedynamikk. Informantene snakket i munn på hverandre, tilføyde eller protesterte mot det som var sagt av en annen informant. Det måtte stilles utdypende spørsmål der hvor det passet, og noen spørsmål var uaktuelle å stille – enten fordi det var allerede besvart, eller fordi de ikke passet inn i den naturlige flyten om tema vi var inne på.

Det ble brukt to diktafoner, og opptak og transkriberingsfunksjon i Teams.

3.5 Dataanalyse

3.5.1 Analysering i databehandlingsverktøyet SPSS

Når fristen jeg satt meg for å innhente svarene på SLN skjema, var gått ut, har jeg lukket skjema og hentet inn rapport fra nettskjema.no. Denne rapporten har blitt kodet før den var lastet opp i IBM SPSS Statistics 28, som er et statistisk dataprogram for å analysere og teste hypoteser. Det ble jobbet systematisk med dataene, og flere analyser ble gjennomført. Analysen begynte med å teste homogeniteten av spørsmålene i spørreskjemaet. For å gjøre dette, ble det benyttet funksjon i SPSS som beregnet Cronbach's alpha. Analysen viste et resultat på .76 – noe som regnes som tilfredsstillende (Brace et al., 2006; Cho & Kim, 2015). Statistisk signifikans var satt til mindre enn .05. Neste del av analysen handler om å finne hovedeffektene i dataen. Det ble utført en univariat analyse for hver av variablene. Videre ble det laget en bivariat og multivariat regresjonsmodeller. Kun signifikante funn fra den bivariante analysen ble tatt inn i den multivariate analysen. Følgende forutsetninger – og kontroller – ble lagt til grunn: at det er lineær sammenheng mellom variablene, at restleddvariasjonene homoskedastiske, normalfordelt og ikke autokorrelerte, og til slutt at den uavhengige variabelen og restleddet er ukorrelert med hverandre (Skog, 2004).

3.5.2 Transkribering, koding og analyse

Transkribering er modifisering av lydfil til tekstfil (Kvale & Brinkmann, 2009). Man kan velge å gjøre dette underveis, samtidig som man noterer kontekst, aktiviteter og samhandling mellom respondenter (Jacobsen, 2015). Det ble transkribert underveis via Teams funksjon, med notering på papir og med lydopptak for å sikre mulighet til å kunne gå gjennom i etterkant og kvalitetssikre at ingen av data var gått tapt. Etter gjennomføring av fokusgrupper satt jeg med to lydfiler på henholdsvis ca 48 og 55 minutter. Transkribering begynte kort tid etter gjennomføring av fokusgrupper. Dette er for å sikre nyansering og detaljnøyaktighet, og at alle nyansene i intervjuene var med. Det ble foretatt korrekturlesing av opptak opp mot transkripsjon – for å kontrollere at gjengivelsen er fullkommen.

For koding ble det brukt dataprogram NVIVO 20, som brukes for å organisere, analysere og få innsyn i ustrukturerte eller kvalitative data som for eksempel intervjuer. Der ble det lastet opp transkribert tekst fra to fokusgrupper – to filer. Deretter, ved å lese seg gjennom tekstene, har det blitt

laget kategorier inndelt inn i temaer. Totalt ble det fire temaer: strategi, læring, nytte og meningsskaping. Siden spørsmålene til fokusgrupper var på forhånd delt inn i disse temaer, var det lett å se hva informantene sa om dem. I den andre fokusgruppe har vi begynt å snakke om organisasjonens kultur før jeg spurte om det, da naturlig flyt i samtalen ledet oss dit tidligere. Analyse av kvalitative data har som mål å oppdage og fortolke subjektive opplevelser i et felt med hensikt å kunne generalisere dem på et mer strukturert nivå. Med den pragmatiske filosofien som ble nevnt innledningsvis, og abduksjon som tilnærming, har jeg beveget meg hele tiden mellom teori og observasjoner for å fortolke og analysere innsamlet datamateriale sett i lys av å besvare mine forskningsspørsmål. Når jeg fortolket det som var sagt, har jeg tatt utgangspunkt i hermeneutikk – pendel mellom forståelse og forforståelse. Det ble spesielt lagt til grunn det Anthony Giddens og Pierre Bourdieus har argumentert for – at vi fortolker allerede fortolket virkelighet. Det betyr at man får ikke sannheten eller objektive data, men heller får innsyn i hvordan informantene forholder seg til det vi studerer. Husserl's «livsverden» begrep var også lagt til grunn ved min fortolkning og analyse av kvalitative data.

3.6 Validitet, reliabilitet og kausalitet

For å kunne bedømme kvalitet på forskningen, må man vurdere datas validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet, troverdighet). Gjennom metodetriangulering har det blitt forsøkt å eliminere mulige feilkilder – ved at de ulike datainnsamlingsteknikker validerer hverandre (Bell et al. 2019). Validitet dreier seg om forskningen har gitt et korrekt svar på spørsmålet (Skog, 2004). Begrepsmessig validitet er svært sentralt i kvantitative studier (Jacobsen, 2015). Man kan kontrollere begrepsmessig validitet ved å be andre med kunnskap på området ta en sjekk på definisjoner (Jacobsen, 2015). Dette har blitt gjort i denne studien - forskeren bygde sitt spørreskjema basert på tidligere undersøkelser med CLU skjema. Deretter ble spørreskjemaet pretestet på et lite antall kollegaer for å være sikker at betydningen var klar. Videre var det utført en rekke analyser for å verifisere at målingene var forsvarlige.

Ekstern validitet skildrer problemene med å generalisere erfaringen fra en avgrenset situasjon til en annen. Den sier i hvor stor grad man kan generalisere – eller overføre – funn fra empiri til teori. I kvantitative studier kan man med en kjent grad av usikkerhet generalisere funnene i utvalget til hele populasjonen dersom utvalget er gjort på en spesiell måte (Jacobsen, 2015). Her er det to ting man bør være oppmerksom på: frafall av enheter og tilfeldige feil. Begge kan beregnes og angi en viss usikkerhet ved generalisering. I denne studien var det foretatt valideringssjekk gjennom eksempelvis

sammenligning av subjektive opplevelser av læring, nytte og meningsskaping fra den kvalitative delen og kvantitative korrelasjoner. Det var også utført faktoranalyse. Hvis noen variabler er høyt korrelert med hverandre, vil de oftest ende opp i samme faktor i en faktoranalyse (Skog, 2004). Økt *reliabilitet* bidrar til å styrke datas validitet (Hellevik, 2002). Stratifisert utvelging er et opplegg som brukes for å gi sannsynlighetsutvelgingen høyere effektivitet ved å øke sikkerheten sammenlignet med andre utvelgingsmetodene (Hellevik, 2002). I denne undersøkelsen var det foretatt stratifisert tilfeldig utvalg.

3.7 Antakelser

Det ble vurdert i hvor stor grad utvalget kunne bidra med rett erfaring rundt implikasjoner av strategiendring på læring, nytte og meningsskaping. Basert på prosessen, som organisasjonen gikk gjennom, var det en antakelse at den hadde en relevant bakgrunn som kunne bidra med betydningsfull informasjon i forskningen. Organisasjonen bruker digitale verktøy – noe som gjorde at det digitale spørreskjema kunne sendes ut til hele populasjonen. Det ble antatt at informantene skulle svare frivillig, ærlig og åpent.

3.8 Begrensninger

Forskerens kompetanse er sentral for studiens vitenskapelige kvalitet. Unøyaktig registrering av data, unøyaktig analyse og mangelfull redegjørelse for forskerens perspektiv og forståelse kan true studiens objektivitet. Troverdighet, pålitelighet, samstemmighet og overførbarhet er kriterier for vitenskapelighet i kvalitative studier.

Ulempene med kvantitativ metode er at vi ikke får vite noe om bakgrunnen for svarene. Informasjon som ikke kan tallfestes kan man gå glipp av. Et annet problem kan være svarprosent. Forskere opererer med noen tommelfingerregler, som sier at svarprosent over 50% er tilfredsstillende, over 60% er godt, og over 70% er meget godt (Jacobsen, 2015). Svarprosenten på mitt spørreskjema er 49% - noe som er på grensen til å være tilfredsstillende. Det var blitt forsøkt å kompensere for dette med kvalitativ undersøkelse.

Kvalitativ forskning har sine begrensninger, som for eksempel forskerens forforståelse eller informantenes moderasjon i sine utsagn. Det som kan være et problem ved fokusgrupper, er at gruppene er satt sammen uheldig, og da kun det som er «politisk korrekt» vil komme frem (Repstad, 2007). Forforståelsen påvirkes av interaksjon mellom det som kommer frem under intervjuene, og forskerens egen faglig bakgrunn og erfaring (Thagaard, 2018). Videre vil min forforståelse ubevisst

kunne påvirke hva som legges vekt på, observeres og tolkes. Derfor er min rolle som forsker viktig å være bevisst på.

3.9 Etikk

Da problemsstilling, survey og intervjuguiden var ferdig, ble det søkt og innvilget tillatelse for behandling av personopplysninger gjennom Norsk senter for forskingsdata (Sikt, referansenummer 261978). Dette innebærer særlige krav til anonymisering, sikker lagring og sletting av data. God etisk forskning i kvalitative studier, fordrer en bevissthet rundt høflighet, tillit og respekt. Informantene har også fått utdelt et informasjonsbrev sammen med et samtykke skjema. Her blir de blant annet opplyst om deres mulighet til å trekke seg når som helt fra prosjektet, uten å måtte oppgi noen grunn. Brevet beskriver også hvordan datamaterialet behandles, anonymiseres og slettes. Forsker kommer ofte nær og i direkte kontakt med informantene, gjennom observasjoner og dybdeintervjuer (Tjora, 2017). Før oppstart av fokusgrupper og opptak ble det gjentatt muntlig deres rett til å trekke seg fra prosjektet. Anonymisering er også ivaretatt, ved at alle navn er utelatt.

Forskeren har plikt til å tenke nøye gjennom hvordan forskningen kan påvirke dem det forskes på, og hvordan forskningen vil oppfattes og bli brukt (Jacobsen, 2015). Forskningens ansvar er beskrevet i punkt 3 i NESH sin håndbok (2016), hvor det stilles høye krav til forskerens begrunnelse for valg av spørsmålstillinger, metoder og analytiske perspektiver, og også til kvaliteten på den dokumentasjonen som skal underbygge slutninger og konklusjoner. Vi kan også kalle det metodisk redelighet. I denne studien var det kun brukt fagfelleverderte artikler, publiserte i anerkjente fagtidsskrifter, og bøker av anerkjente forfattere som var også brukt som pensum i noen av studiens emner.

Et annet aspekt ved hver studie er å påse at personvernet og konfidensialitet blir ivaretatt, at uttrykkelig informert samtykke blir innhentet, samt å gjøre dette klart for respondenter at deltakelse i forskningen er frivillig (jamfør NESH, 2016). Det går ut på forsvarlig behandling av personopplysninger. Kvale & Brinkmann (2009) nevner flere etiske problemstillinger i forbindelse med et intervju, som for eksempel konfidensialitetshensynet (i tillegg til uttrykkelig informert samtykke, fortrolighet og konsekvenser). Det har blitt hentet inn både muntlig og skriftlig signert samtykke fra informantene. Svarene på spørreskjema var anonyme, og intervjuene ble anonymisert ved transkribering.

4 Funn

I dette kapittelet presenteres det funn fra begge datainnhentingssopplegg, hver for seg. Funnene presenteres i en historisk rekkefølge. Det betyr at først ble det samlet og analysert kvantitative funnene, som ble brukt igjen som justeringsgrunnlag til de kvalitative fokusgrupper. De diskuteres videre i kapittel 5.

Demografiske data var kun samlet inn for deskriptive formål, og var ikke inkludert inn i regresjonsanalyser.

4.1 Resultater fra kvantitativ datainnhenting

4.1.1 Demografi

Totalt ble det 49 personer invitert til å delta i undersøkelsen. Av disse ble antall respondenter 24 (n=24), svarprosenten er på 49%. Alder varierte mellom 30 og 69, hvor flesteparten var mellom 40 og 49 år (37,5%), 2 personer unnlot å svare. Antall respondenter ansatt før 2017 var 12 (50%), det var 2 som ble ansatt i 2017 (8,3%) og 9 etter 2017 (37,5%), 1 respondent svarte ikke på dette spørsmålet. Av respondenter som svarte på spørsmål om kjønn, var det 10 menn (41,7%) og 13 kvinner (54,2%). Demografiske dataene er oppsummert i tabell 1.

Tabell 1. Oppsummering av demografiske data

	Når startet du i jobben hos Huseierne?	Hvilket kjønn har du?	Hva er din alder?
Gjennomsnitt	1,87	1,57	3,27
Standardavvik	.968	.507	.985
Minimum	1	1	2
Maksimum	3	2	5
N	23	23	22

Formålet med kvantitative datainnsamlingen var å undersøke om i hvilken grad er det en statistisk signifikant sammenheng mellom den gjennomførte strategiendringsprosessen i Huseierne og de ansattes subjektive opplevelse av læring. I videre beskrivelse slås svarene som «enig» og «helt enig» til et svar – enig; tilsvarende er gjort med svarene «helt uenig» og «uenig» til uenig.

4.1.2 Strategi

De fleste ansatte er enig (95.8%) i at organisasjonen fokuserer på strategiendring ($M=4.71$, $SD=.55$). Videre synes de fleste ansatte (91.7%) at det ble gjennomført tilstrekkelige diskusjoner knyttet til strategiendring i 2017 ($M=4.71$, $SD=.624$). Det er 54.1% av ansatte som synes at det har blitt diskutert ulike tilnærminger til strategiendring ($M=4.38$, $SD= 1.096$). Videre forteller mesteparten av ansatte (66.7%) at deres synspunkter ble hensyntatt i strategiendringsprosessen ($M=4.58$, $SD=.974$). Også det å bli inkludert i prosessen har høy grad av enighet (87.5%) ($M=4.75$, $SD=.676$). De fleste ansatte (91.7%) sier at det ble gitt tydelig informasjon ($M=4.75$, $SD=.654$). Gjennomsnittsverdi av alle spørsmålene knyttet til strategi dimensjon er på 4.62 ($SD=.601$) (tabell 2).

4.1.3 Læring

Av alle respondenter svarte 75% at de lærte noe nytt i løpet av strategiendringsprosessen ($M=4.75$, $SD=.847$). Flesteparten (79.2%) sier at de lærte noe nytt om hvordan organisasjonen organiserer seg ($M=4.17$, $SD=.761$). Majoriteten (87.5%) synes de har lært om hvordan organisasjonen kommuniserer ($M=4.29$, $SD=.69$). De fleste (83.4%) forteller at de lærte noe nytt om prioritering innad organisasjonen ($M=4.25$, $SD=.737$). Middelerverdi av alle spørsmålene i læringsdimensjon er på 4.24 ($SD=.64$) (se tabell 2).

4.1.4 Nytte

Flertall (75%) sier at utfra det de har lært, var strategiendring nyttig i deres arbeidsutførelse fremover ($M=4.25$, $SD=.847$). Videre forteller 20.8% at det virker som om personer i ledelsesfunksjoner har størst utbytte av strategiendringen; 25% er enig i dette, og 41.7% er hverken enig eller uenig ($M=3.33$, $SD=1.435$). På spørsmål om det virker som om førstelinjemedarbeidere som har størst utbytte av strategiendringen, sa 25% seg enig i, mens 29.2% er uenig i, og 45.8% er hverken enig eller uenig ($M=3.25$, $SD=1.294$). Flesteparten (83.3%) av ansatte synes at strategiendring kommer til å ha betydning for måten en jobber på framover ($M=4.29$, $SD=.751$). Gjennomsnittsverdi av alle spørsmålene innen nytte-dimensjon ligger på 3.78 ($SD=.746$) (tabell 2).

Tabell 2. Middelerdi og standardavvik for svarene på SLN spørreskjema delt inn i grupper (n=24)

	Strategi	Læring	Nytte
Gjennomsnitt	4,62	4,24	3,78
Standardavvik	.60	.64	.75
Minimum	3,67	3,25	2,75
Maksimum	5,83	6,00	6,00
N	24	24	24

4.1.5 Bivariat regresjonsanalyse

Det ble kjørt bivariate regresjonsanalyser for å teste kausale effekter av strategiendring, læring og nytte. Strategiendringsdimensjon var signifikant korrelert med gjennomsnittlig score av læringsdimensjon. Det er funnet en signifikant sammenheng mellom spørsmål «ansatte ble inkludert» og læring ($R=.697$), hvor dette punktet forklarer signifikant andel av variansen i gjennomsnittet av læringsdimensjon ($R^2=.486$, $F=20.787$, $p\leq 0.001$). Rett etter følger punktene «mine synspunkter ble hensyntatt» ($R=.637$, $R^2=.406$, $F=15.04$, $p\leq 0.001$) og «det ble gitt tydelig informasjon» ($R=.612$, $R^2=.375$, $F=13.182$, $p\leq 0.001$). Punktene «tilstrekkelige diskusjoner» ($R=.509$, $R^2=.259$, $F=7.682$, $p\leq 0.01$) og «diskusjoner av tilnærminger» ($R=.486$, $R^2=.236$, $F=6.798$, $p\leq 0.02$) har også vist signifikant korrelasjon med gjennomsnittet av læringsdimensjon (Tabell 3).

Tabell 3. Bivariat regresjon av strategiendringsdimensjonen av læring (SPSS)

Avhengig variable: Læring
Uavhengig variabel: Strategiendringskarakteristikk

	Pearson's r	R-Square	F-value	T-value	Sign (p)
Fokus på strategiendring	0.300	0.090	2.169	1.473	0.155
Tilstrekkelige diskusjoner	0.509	0.259	7.682	2.772	0.011
Diskusjon av tilnærminger	0.486	0.236	6.798	2.607	0.016
Mine synspunkter ble hensyntatt	0.637	0.406	15.041	3.878	0.001
Ansatte ble inkludert	0.697	0.486	20.787	4.559	0.001
Det ble gitt tydelig informasjon	0.612	0.375	13.182	3.631	0.001

Det er funnet signifikante sammenhenger mellom alle spørsmål knyttet til nyttedimensjon og læring. Slik sammenheng ser vi mellom nytte og punkter «lærte nye ting om hvordan Huseierne kommuniserer» ($R=.7$, $R^2=.489$, $F=21.081$, $p\leq 0.001$), «lærte nye ting om Huseierens organisering» ($R=.641$, $R^2=.411$, $F=15.372$, $p\leq 0.001$), «lærte nye ting om hvordan Huseierne prioriterer»

($R=.618$, $R^2=.382$, $F=13.587$, $p\leq 0.001$) og «lærte nye ting» ($R=.538$, $R^2=.289$, $F=8.953$, $p\leq 0.01$) (Tabell 4).

Tabell 4. Bivariat regresjon av læringsdimensjonen av nytte (SPSS)

Avhengig variable: Nytte					
Uavhengig variabel: Læringsskarakteristikk					
	Pearson's <i>r</i>	R-Square	<i>F</i> -value	T-value	Sign (p)
Lærte nye ting	0.538	0.289	8.953	2.992	0.007
Lærte nye ting om HL organisering	0.641	0.411	15.372	3.921	0.001
Lærte nye ting om hvordan HL kommuniserer	0.700	0.489	21.081	4.591	0.001
Lærte nye ting om hvordan HL prioriterer	0.618	0.382	13.587	3.686	0.001

4.1.6 Multipl regressjonsanalyse

Signifikante variabler fra bivariate analyser ble testet i multiple regressjonsanalyser. Det ble lagt merke til at strategiegenskapene sammen predikerte 45% ($R^2=.45$) av variansen i læring. Dette betyr at 55% av den forventede variansen fortsatt ikke var gjort rede for (Tabell 5).

Den andre multipl regressjonsanalyse viste at elementene av oppfattet læring sammen predikerte 46% ($R^2=.46$) av variansen nytte. Det betyr at 54% av den forventede variansen fortsatt manglet i regresjonen (Tabell 6).

Ingen av variablene var signifikante hver for seg, men det kan forklares med at disse går i hverandre og henger sammen. Dette er forsøkt å finne svar på manglende forklaringer for vår regressjon med hjelp av kvalitative fokusgrupper.

Tabell 5. Multivariat regresjon av strategiendringsdimensjonen av læring (SPSS)

Avhengig variable: Læring				
Uavhengig variabel: Strategiendringskarakteristikk				
	Biv.regr. Stand. Beta	Mult.regr. Stand. Beta	Diff.	Sign. (p)
Tilstrekkelige diskusjoner	0.059	-0.168	0.227	0.554
Diskusjon av tilnærminger	0.486	0.039	0.447	0.875
Mine synspunkter ble hensyntatt	0.637	0.256	0.381	0.331
Ansatte ble inkludert	0.697	0.403	0.294	0.124
Det ble gitt tydelig informasjon	0.612	0.320	0.292	0.215

$R=0.76$, $R\text{-square} = 0.45$

Tabell 6. Multivariat regresjon av læringsdimensjonen av nytte (SPSS)

Avhengig variable: Nytte				
Uavhengig variabel: Strategikarakteristika av læring				
	Biv.regr. Stand. Beta	Mult.regr. Stand. Beta	Diff.	Sign. (p)
Lærte nye ting	0.538	0.118	0.42	0.567
Lærte nye ting om HL organisering	0.641	0.193	0.448	0.432
Lærte nye ting om hvordan HL kommuniserer	0.700	0.342	0.358	0.214
Lærte nye ting om hvordan HL prioriterer	0.618	0.203	0.415	0.371
R 0.74. R-square = 0.46				

4.2 Resultater fra kvalitativ datainnhenting

Som nevnt i kapittel 3, hadde informantene ulik fartstid i organisasjonen. Spennet var alt fra en måned til over tjue år, og dermed var det litt vanskelig for noen å uttale seg om man skulle se den strategiendringsprosessen i et retrospektiv. Til tross for dette stemte funnene fra begge fokusgrupper overens med hverandre. Dette gjaldt også på tvers av intervjuobjektens posisjon og rolle i organisasjonen når det gjaldt deres synspunkt på den strategiendringsprosessen som ble satt i gang i 2017.

4.2.1 Strategi

Alle respondenter kjente godt til organisasjonens strategi. Det varierte derimot i hvor stor grad hver enkel av dem brukte den i sin hverdag. Det er stor variasjon av strategier avhengig av avdeling informantene jobber på. Informantene snakker om kommunikasjonsstrategier og avdelingsstrategier i tillegg til en overordnet strategi. Et eksempel på dette er hvordan de bruker den, avhengig av avdeling og stilling: «vi tar det fram på avdelingen og reflekterer litt rundt det, for å komme fram til ting vi kan gjøre som berører oss, rett og slett» og «avdelingen som er mest rettet mot strategimålet, vi tar det jo opp i hvert eneste avdelingsmøte som er hver uke, så vi går inn og ser på hva vi har gjort den forrige uka og hvor ligger vi etter strategien, etter der vi skal ligge som er planlagt før året startet og ser på det hele tiden mot de overordnede målene».

Her kan man se at mens den ene avdelingen jobber strukturert og målrettet med ukentlige strategimøte har den andre avdelingen en litt mer tilfeldig tilnærming til strategiarbeidet. Likevel nevnes strategien av begge grupper som noe de har fokus på og som fungerer som et arbeidsverktøy

for utvikling. Det var blitt nevnt at det pågår flere prosjekter samtidig – noen er rettet kortsiktig, noen er mer strategiske – dette kan minne oss om ambideksteritet.

På spørsmål om hvordan prosessen rundt strategiendringen hadde vært, ble det svart at denne var omfattende og stor. Det var også litt skummelt og vanskelig å måtte omstille seg: *«begynte vi med endringer. Det er jo ikke artig i starten, endringer er generelt ganske vondt, men så tror jeg de fleste har vent seg til det og til en viss grad også kanskje satt pris på måten vi gjør det på».*

Vi kan se på denne prosessen som innramming hos Hernes (2016), som argumenterer for lederens rolle som den strukturelle rammen, som arkitekturer organisering av arbeid. Det er flere ansatte som pekte på at det mulig fantes rammer og at det fantes en plan om hvor Huseierne skulle, og innenfor disse rammene fikk de sitt handlingsrom:

«jeg har også en mistanke om at når endringene kom, at noen hadde en viss ide om noen rammer rundt det. Det var ikke sånn at vi bare satt i gang og begynte fra null, det var nok noen rammer likevel og noen ønsker om hvor vi skulle, og innenfor der så bidro vi ... så det har vært en prosess som har gått som spindelvev»

og

«Og alle kan jo triks med gule lapper, det er jo snakk om hvem som samler inn lappene og i hvilken rekkefølge du arkiverer dem».

Det var nevnt at organisasjonen ikke hadde noe særlig strategi før 2017, og da var det interessant å se om de informantene, som hadde jobbet noe lenger i organisasjonen, kunne si noe om hvordan ting fungerte før den store omstillingen med strategiendringen begynte i 2017. Det kom klart fram at det opplevdes ikke som om det var en klar plan annet enn medlemstallene tidligere, og at organisasjonen er nå mye mer profesjonalisert og mer synlig samfunnsdebuttant, noe som fremkommer i flere sitater fra intervjuobjektene:

«Det var jo veldig behagelig før, det var veldig deilig å komme på jobb og så bare vite at du skulle gjøre det samme som du gjorde i går. Det var veldig forutsigbart og veldig enkelt og ingen av oss utviklet oss noe som helst»

og

«jeg må jo si, for min egen del at jeg hadde jo tydelige arbeidsoppgaver før, men jeg hadde ikke et eneste budsjett å gå etter, jeg ante jo ikke noe som helst om hva jeg foretok».

Dette understreker at organisasjonen tidligere var preget av rutinemessig arbeid med få eller ingen planer for hvilken retning organisasjonen skulle utvikle seg. De ansatte var trygge, men opplevde ingen større organisasjonsutvikling eller følelse av å være med på å bygge opp noe. Etter prosessen med strategiendringen uttaler de en klar forskjell på hvordan de involveres inn i de ulike delene av organisasjonens drift:

«Vi jobber mye mer strategisk, da, enn vi gjorde før. Før følte jeg at det var litt mer sånn aksjonspreget. Det betyr ikke at vi ikke jobbet med viktige saker og gjorde mange viktige ting, men jeg føler at vi har mange flere parallelle ting som går, så er det noen ting som går over tid, og så er det noe som vi tar der og da, at det er en større grad av planlegging, da, og som du sier, at vi har bredt oss ut, da».

I intervjuobjektene videre svar fremkommer det også en større grad av personlig engasjement og eierskap til organisasjonen. Det fremkommer at de nå snakker mer om hvordan andre ser på dem som organisasjon, og at det oppleves at de er mer ansvarlige for organisasjonens omdømme:

«Jeg tenker det at – hvordan vi blir sett på nå kontra tidligere, så går det bare tilbake til et visst punkt, da, men vi er jo ganske mye tydeligere ute og tar forbrukersaker og tar våre medlemmers interesser hele veien ut».

Det nevnes videre at profesjonalisering har blitt sterkere, og at de ansatte ser på organisasjonen som en viktig brikke i samfunnsdebatten:

«jeg synes jo også at vi har blitt en mye tydeligere forbrukerorganisasjon. Vi var nok ikke så tydelig på forbrukerperspektivet før vi fikk litt nye øyne på dette, da, så vi er jo på en måte mye tydeligere i samfunnsdebatten som forbrukernes vaktbikkje»

og

«Det har åpenbart vært stort fokus på teknologi og teknologiutvikling, så synes jeg også Huseierne har blitt en viktigere stemme i samfunnsdebatten, da, kanskje flinkere til å gjøre seg hørt og arbeid opp mot både myndigheter og media synes jeg har blitt mer profesjonalisert, da, enn det var før. Det er en viktig del som har endret organisasjonen litt. Det merker vi mye til. Merker det kanskje ikke så mye i det daglige virket, men der er det mest fokus på teknologi, tror jeg, som er den store endringen».

Når det gjelder opplevd påvirkning i forhold til at de ansatte fikk frem sine meninger og forslag til strategiendring, har informantene i all hovedsak uttrykt enighet at deres deltakelse ikke er bare tilstedeværende, men noe som de ansatte både oppfordres til og forventes å gjøre:

«man skal jo nå mål, det er veldig sann målsettingsoppnåelse, og det vil jo alle påvirkes av, alle forventes å være med og bidra på sin måte. Så, det merker alle»

og

«Der har i hvert fall vi fått klar beskjed om hva som forventes».

Her kommer det altså klart frem at de ansatte ble møtt med forventninger til arbeidet som skulle igangsettes, og det beskrives videre at, i tillegg til forventningene om deltakelse, kom forpliktelsen til at de ansattes meninger skulle være med å forme organisasjonens videre strategi. Involvering trekkes frem av flere av intervjuobjektene:

«Så er vi med i prosessen, vi får ikke bare servert et dokument over nyttår og så: «dette er strategien dere skal jobbe etter de neste fem årene». De har liksom vært med på idefangstfasen og den idemyldringen der, vi har vært med på hvilke vi synes er viktige å fokusere på, så er vi kanskje ikke med helt til den prosessen der det skal spissen inn til kjernetingene vi skal fokusere på, men litt må nesten ledelsen få lov til å bestemme også, tenker jeg. Så jeg føler at det går en ganske grei, rød tråd igjennom det»

og

«frem til nå, kall det deltakelse, og involvering har jo vært veldig mye høyere enn det jeg var vant til fra der jeg var tidligere, ... jeg oppfatter jo mye mer at der har det vært en dialog hele veien med alle, hvor alle spiller inn og vi diskuterer ting som er uvant for meg, i hvert fall. Men det oppleves veldig positivt. Det gjør jo at du får et mye sterkere eierskap til egentlig ting utover, kall det mine områder»

og

«vi har jo et strategidokument som vi har utarbeidet sammen, snart to strategidokument som vi har utarbeidet sammen. Så vil det selvfølgelig være en balansegang hvor mye av det med våre innspill som blir vektlagt i forhold til hva som er ledelsens forslag, men jeg sitter virkelig med inntrykk av at de tingene som står i strategidokumentet er kjente tema fra der vi satt samlet og tok opp ting, og jeg føler vi har blitt involvert både i utarbeidelsen og i ettertid med bruk av den».

Videre så vi hvordan involvering har kommet motstand i forkjøpet:

«Det er lurt å involvere alle. Det har sikkert vært en bevisst strategi og, for å få det minst mulig motstandsfullt, det tror jeg er en smart måte å gjøre det på, som har blitt gjort her, og folk føler da at de er med på å utarbeide strategien, selv om man kanskje har en plan i bakhånd om hvor man egentlig skal uansett».

4.2.2 Læring

Informantene forteller om sin opplevelse av læring, at de har fått andre og flere arbeidsoppgaver, med fokuset på et felles satt mål: *«det er liksom at plutselig så merker man at man må ha nye oppgaver og at du skal jobbe på en annen måte, at du må tilegne deg ny kunnskap, så blir det litt mer frykt for det, men når du kommer innafør på det, og du mestrer, så føler du at det var innmari smart og innmari godt å lære noe nytt, da».*

Dette har noe med en felles utarbeidet strategi å gjøre – når den er vedtatt, så føles det for noen lettere å kunne lene seg på den, da dette er det flesteparten ønsket. For noen opplevdes dette som påtvungen læring, men de ser nå at det kommer noe godt ut av det, og at de var blitt mer robuste mot endringer: *«Men det er todelt, da, det er litt kjipt, for det er mye nytt og det ting som skal endres og det er ikke alltid man forstår hvorfor det skal endres og ofte får du trådd noe nedover deg, og, «sånn skal det bare være», så «ja, husker du vi snakket om det?» Men vi snakket jo bare om det! Men så ser du ofte at det kommer mye godt ut av det også, du blir jo mer vant til arbeidsformen og du blir jo mer agil»* og

«C: Nei, får uskadelliggjort litt læring, da, det er ikke like skummelt lengre.

D: Uskadelliggjort læring?

C: For min del, jeg synes endring er litt skummelt, så enkelt er det, jeg er ikke redd for å innrømme det.

I: Det er mange som synes det.

C: Jeg synes de prosessene her og, plutselig kommer det noen utenfra og sier, «nå skal vi endre på dette her og gjøre noe helt nytt de neste fem årene», nummer en er det å stole på det, at dette er den riktige retningen for oss og arbeidsplassen betyr jo noe for meg, åpenbart, jeg har vært her i ... år. Så det har tatt litt brodden av en endringsprosess, det er ikke bare negativt ladet lengre.»

Det har også blitt nevnt at under strategiutarbeidelsesprosessen ble alle utfordret til å lære eller bidra med noe man var interessert i fra før, eller hadde lyst til å lære mer om – noe som ga muligheter til å bruke sine kunnskaper og interesser:

«D: Jo, dette var jo ikke noe som vi gjorde mye før, så det har absolutt vært mye læring i de strategiprosessene vi har vært igjennom, og jeg føler jo også at det har spredt seg til andre områder, slik som ... beskrev, at vi gjør det – vi har kanskje flere som er delaktige, da, på flere områder i organisasjonen, så det gjør jo at vi på gulvet i større grad føler seg hørt.

A: Jeg tror jo også at de ser en stor verdi i at man faktisk kan være med å bidra der man har sin kompetanse, det er ikke nødvendigvis sånn at alle de som sitter i lederrollene her vet hva som er best

for sin avdeling hele tiden, liksom, eller om man sitter og jobber med et eller annet i teknologiprojektene eller noe sånn, det er da det er fint å kunne lene seg på de ansatte. Så, jeg tror jo at vi har ganske mye å bidra med i alle de møtene og workshops og det vi har vært involvert i»

og

«Det er jo en fordel, da ved hele strategiendringsprosessen, at de som har ønsket å ta en utfordring har fått den muligheten i veldig stor grad, det kan også være at man sitter på en del kunnskap fra før som man kanskje ikke har brukt, men det kan også være villigheten til å lære seg nye ting, da, og ha en rolle. Der har vi vært ganske flinke til å gi folk, og se hvilken kompetanse er det vi sitter med på huset, da, som vi kanskje ikke trenger å hente utenfra fordi vi har annen, verdifull kompetanse enn det man kanskje trodde man hadde. Det har vi vært veldig flinke til på veldig mange ansatte egentlig, tror jeg»

Etter den første fasen med utrygghet og skepsis til endringsarbeidet, påpekte flere av informantene at de hadde fått en større trygghet i måten de arbeidet på gjennom involveringen, som ble gjort i starten av strategiarbeidet. Dette tar oss til Hernes (2016) sin forestilling om læring som grunnleggende sosial aktivitet:

«C: Men det må jo også for dere være en slags trygghet, en slags forankring i å vite at vi har en strategi som har vært utarbeidet dels av de ansatte, behandlerledergruppa i styret, sannsynligvis, og så blir det da til slutt endelig forankret på et landsmøte, og klart, det å ha det så up in the open, da, det må jo spre en trygghet å vite at den tingen vi gjør nå, den er forankret, det der dette våre folk vil at vi skal gjøre. Så spiller det ikke så stor rolle, men-»

og

«E: Og så før var vi veldig flinke på å protestere på hva vi ikke likte, mens nå er vi nok flinkere til å komme med nye løsninger. Hvordan skal vi gjennomføre en endring? En ting er å si nei, men har du et forslag til hvordan det da bør være? Og, der er vi nok mye flinkere i dag enn det vi har vært tidligere. Så det er også fordi at vi har fått inn flere folk som er flinke til å håndtere både media og politikere.

A: Så oppfattes man som mye mer konstruktiv. En ting er, det er superenkelt å si at «dette er jeg ikke enig i, dette er ikke bra.» Ok, men hva synes – «nei, jeg synes ikke noe, jeg synes bare ikke at dette er noe bra», så da har vi da tatt det de kommer med konstruktivt også. Hvis ikke er det ingen som vil høre på deg».

Det påpekes videre at dette for noen har vært kilde til økt arbeidsglede – ved å ha et klart mål for hva som skal gjøres fremfor det som av flere ble betegnet som en litt mer vilkårlig tilnærming tidligere:

«Jeg tenker, «oi, så gøy det var på jobb», fordi nå lærte jeg meg et nytt system eller kjente sommerfugler i magen fordi jeg skulle gjøre noe nytt. Det er det som er min arbeidshverdag, ikke den store, ytre – det blir litt som at vi skal gjøre verden til et bedre sted å leve»

og

«så tok jeg den der ...ballen når ... kastet den ut og sa «ta imot», og da gjør jeg og masse av det, det er kult. Det var jo bare en sånn nerdete greie jeg hadde ved siden av som jeg var interessert i. Da får jeg gjort mye av det, da, og det er kult og det er jo litt sånn at ... har gitt folk muligheter til å vise frem andre sider av seg selv. Så er det noen som har tatt imot den ballen, for eksempel, kanskje litt ..., da, som ikke nødvendigvis var så opptatt av ... fra før da, men det var jo en mulighet som hun tok»

og

«Man startet jo et sted, så lager man en strategi og ting har jo blitt veldig tilpasset mens man går, og jeg ser jo at mange vokser med oppgaven på en helt annen måte, så man merker det også for eksempel i sosiale sammenhenger, man merker det på helt andre måter på huset her. Det er en helt annen stemning i dag enn det kanskje var for fem, seks år siden».

4.2.3 Nytte

Opplevd nytte av strategiendringen varierer noe mellom informantene, avhengig av i hvor stor grad strategien oppleves som relevant og kan brukes i deres daglige jobb: *«Jeg føler det har vært ganske klart kommunisert, hva som forventes av avdelingen og de enkelte rollene, og hvordan vi bidrar og hva det skal bli, og hvor vi er på vei. Så jeg føler ting er veldig, veldig ryddig, klar kommunikasjon».*

I forbindelse med å virkelig få oppleve nytte av prosessen er nærmeste leders rolle trukket frem som viktig: *«Jeg tror at for at du skal få en nyttig hverdag av strategien, så må nærmeste leder være flink til å ta ut den strategien, for jeg kan få så mye jeg bare vil av gode ord om hva vi skal oppnå fra øverste hold og ukebrev, men det jeg opplever i min arbeidshverdag er jo det min nærmeste leder sier at jeg skal gjøre eller levere på, det vi snakker om i samtale, hva vi skal bli bedre på».*

Her påpekes det altså at for å nyttiggjøre seg av strategien, er lederen nødt til å gå foran som et godt eksempel og kommunisere nytteverdien (Durik et al., 2015), og å forankre læring i rutiner, slik som Hernes (2016) peker på. Videre trekkes det frem at erfaringen fra denne prosessen også hadde noen

svakheter. Ifølge informantene, er involvering viktig, men det er også viktig at målet ikke blir borte i jakten på at alle skal føle seg inkludert og involvert i prosessen:

«Så jeg tror at det er en gylden grense der mellom hva som føles relevant for meg, hva kan jeg bidra med og hva gjør noe for min arbeidshverdag, og hva føler jeg noen ganger kan bli litt sånn – trenger jeg å være med på dette prosjektet her? Det har jeg følt noen ganger. Ikke fordi prosjektet ikke er viktig, men jeg lurer på – trenger vi alltid å ha inn alle sine stemme i alt. Ikke fordi jeg ikke synes involvering er viktig, men noen ganger har jeg lurt på om jeg egentlig har lyst til å være involvert i alt, om det gjør arbeidshverdagen min alltid enklere, da».

Når det er sagt, virker det som det nå oppleves at organisasjonen tar nye utfordringer på en bedre måte. Fra utsagn som at de før var veldig klare på hva de ikke skulle gjøre, pekes det nå mer inn på at utvikling skjer, og at det er viktig å følge med: *«digitalisering er jo kjempe – det har skjedd så mye på andre ting, den tiden vi er i nå, på en måte, så, jeg synes det er nyttig for meg. Jeg har lært veldig mye ting også i den prosessen»*

Også kan man se nytten av strategiendring koblet opp mot de arbeidsoppgaver informantene har eller har fått:

«Men, sånn som for min del, da, som har vært her lenge, så har de endringene vi har gjort, gjort at det er såpass gøy og utfordrende, og det har liksom åpnet seg en mulighet til å gjøre litt andre ting, da, og kjenne litt på at man får brynt seg på nye oppgaver, det har i hvert fall gjort at jeg har blitt så lenge som jeg har blitt, da. Jeg tror at hvis ikke så tror jeg at jeg hadde – ikke kjedet meg, men at jeg hadde blitt veldig bekvem i min egen stilling, noe som jeg ikke tror er bra for meg selv eller for Huseierne, da»

og

«For meg, jeg har jobbet så lenge, og jeg merker at jeg blir mer og mer komfortabel med å jobbe og jeg blir utfordret til å lære nye metoder til å utføre oppgavene. Tidligere var det umulig med bare papirgreier, hvis jeg skal håndtere så og så mye, men nå – ... det er bare i noen sekunder og alt er på plass. Så man kan bli utfordret til å lære nye ting, utføre jobben på en ny metode, synes det er lønnsomt, og det har ikke noe å si om motstand. Folk blir engasjert og gjør det mer og mer effektivt på jobben. Så, for meg, jeg synes det er bra og er komfortabel med endringer»

og

«Og vi er vel kommet et sted i dag hvor man ser at fruktene av det man har på en måte sådd fra 2017 til i dag, at det var kloke valg, da. Og jeg må jo si, for min egen del at jeg hadde jo tydelige arbeidsoppgaver før, men jeg hadde ikke et eneste budsjett å gå etter, jeg ante jo ikke noe som helst

om hva jeg foretok. Nå har jeg et helt krystallklart budsjett, og innenfor det budsjettet så skal jeg utføre en del oppgaver, stor grad av frihet til mine oppgaver, så jeg merker at jeg har fått et helt annet eierskap til mine daglige gjøremål enn det jeg kanskje hadde før, og det tror jeg har vært noe som kanskje den nye ledelsen har vært opptatt av, at man skal ta litt mer eierskap til rollene sine, da».

Både kommunikasjon og informasjonsflyten var opplevd som veldig bra, dog for mye i enkelte tilfeller:

«Jeg føler at Huseierne før ikke hadde noen klare mål, annet enn å øke medlemstallene, liksom, noe annet føler jeg at vi har klare målsettinger i alle retninger, da, både på hvilken stemme vi skal ha, hvor vi skal være på teknologifronten, hvilken stilling vi skal ta til miljøspørsmål, altså, alt sånn, og det synes jeg har vært kommunisert veldig bra, da. Før var det bare medlemsvekst som egentlig var målet, følte jeg. Det er jo fortsatt et mål, men det er et av mange mål, da, i stedet for det eneste, klare målet. Jeg vet ikke.

I: Hva synes dere andre? Hvordan opplevde dere kommunikasjonsflyten?

E: Syntes stadig det var litt mye, synes jeg, men vi får veldig god informasjon. Det er liksom ikke noen tvil om – hvis du gidder å sette deg ned og lese det som sirkulerer, så er du innafor på alt. Hver mandag morgen så får vi et ukebrev som hele uka blir gjennomgått, og ting som har skjedd tidligere – vi har en digital plattform, workplace, hvor det postes fra forskjellige avdelinger når ting skjer, så, hvis man bare gidder å åpne øynene så har man full innsikt.»

4.2.4 Meningsskaping

Fokusgruppedeltakere opplyser om at strategien oppleves som meningsfull, da den både forklarer hva hver enkel av dem skal gjøre, samtidig som den har klare målsetninger. Også eierskap både til strategien og sin arbeidshverdag ble nevnt av flere informanter:

«den gir en ganske grei overordnet forklaring på hva det er vi skal se på og gjøre, så vil jo det gi muligheter til diskusjon på hvordan vi skal bruke dette i de forskjellige avdelingene, og på tvers også».

Funksjonalitet i organisasjonen oppleves som meningsskapende for intervjuobjektene. En av informanter påpeker at han på flere områder merker dette med at ting glir lettere nå enn tidligere, selv om det selvsagt kan være rom for forbedringer enkelte steder.

Det trekkes frem at selv om noen av prosessene kan være i overkant omstendelige og langdrøye, så ser de fleste at involveringsprosessen har ført til mer meningsskapende arbeid, og en tettere organisasjon med mindre synlige skott mellom de ulike avdelingene:

«det er jo så mange av de prosjektsamlingene, de har jo vært ganske kjedelige. Sånn er det jo alltid, det er masse gule lapper som ligger strødd, og det man får ut av det, da, er jo det eierskapet til strategien, så får man også blitt bedre kjent på tvers av avdelinger, det har jo vært et sosialt aspekt i det, hva som er positivt, da, så selv om det kan være ganske kjedelig å komme opp med ide nummer 300 på en gul lapp den dagen, så, jeg tror man får noe ut av det uansett, da, selv om man kanskje kjeder seg litt av det. Det tror jeg nok. Men det er kanskje ikke så lett å se det der og da, når du sitter i et rom med masse gule lapper».

Videre ble det nevnt at opplevd rolle av organisasjonen, men også av hver enkel deltaker, var blitt endret: informantene føler at de jobber i en mer synlig, faglig sterk organisasjon, som er aktiv deltaker i samfunnsdebatten, i forbrukerstøtten, og som snakker sine medlemmers sak. Her ser vi det som flere forskere (for eksempel Weick, 1995; Hernes, 2016) peker på som retrospektiv karakter av meningsskapning:

«Jeg er veldig enig i det ... sa, nemlig at det er jo din nærmeste leder som lager rammene for det du skal levere på. Men, hovedstrategien kommer ovenfra, og så har du jo en ledergruppe som på en måte meisler det ut, så har jo de sine ansvarsområder. Og det er jo hele den kommunikasjonen som skjer i den kjeden, på en måte da, som må passe. Så jeg synes i hvert fall at det er – jeg har alltid savnet at vi hadde den tydelige forbrukerrøsten, den er der nå, og det synes jeg er moro. Jeg synes det er kjempespennende å se at man har gode forslag til hvordan man kan løse ting som er en byrde for forbrukerne i hverdagen. Vi er jo boligeiere alle sammen, uansett. Så det handler liksom om at noen taler en sak på en tydeligere måte, da, og ser løsninger, er løsningsorientert»

«jeg synes Huseierne fremstår i dag som en mye tydeligere organisasjon, de har tatt en del ledelse i forhold til dette med bolig, boligdrømmen og kjempet boligeiernes sak»

Informantene forteller om en kultur, hvor man hjelper hverandre, trekker i samme retning, og har både evne og vilje til samhold og endring. De nevnes videre at holdninger er slik at strategi støttes, og ikke motarbeides:

«Nå er det egentlig veldig senkede skuldre og puste med magen-stemming. Det er en høy aksept for at du kanskje må gjøre andre ting, det er stor grad av tillit til de ansatte, sånn som jeg oppfatter det»

«jeg føler alltid at Huseieren har vært til stede der alle trekker i samme retning, så jeg tror ikke det er strategien akkurat som har sørget for den biten»

«vi har egentlig alltid hatt en kultur med at vi drar i samme retning, vi er der vi skal, det er ikke noen folk som driver og jakter på hverandre og sånn»

«Vi er kanskje ikke kjempedyktig på å løfte hverandre opp heller, men vi er i hvert fall ikke på jakt etter syndebukk eller noe sånn, vi er opptatt av å bli best mulige sammen»

Det som er gjennomgående i begge fokusgrupper, er at det er en sterk inndeling i avdelinger. Dette er betinget av både avdelingens funksjon (jurister og økonomer er mindre avhengig av samarbeid med kollegaer fra andre avdelinger, enn for eksempel markeds- eller kommunikasjonsavdeling) men også den fysiske utformingen av lokalene – at ulike avdelinger plassert i fire etasjer:

«Vi har jo en sertifisering på at vi er a great place to work, igjennom Great Place To Work Norge, så, der har vi på en måte Huseieren overall har jo virkelig bevist at dette er et bra sted å være, men det er jo riktig som ... sier, at det er vel mer på avdelingsviset at det kanskje jobbes litt mer noen steder enn hos andre på å skape et Huseierne og at det kanskje har vært noen sprik i den medarbeiderundersøkelsen, blant annet»

Det har blitt store fysiske endringer på bygget, som begynte samtidig med strategiutarbeidelsesprosessen. Blant annet ble alle etasjer renovert, de fleste cellekontorer forsvant og ga plass til åpent landskap. Disse fysiske endringer og utformingen av bygget kan vi se på som materialitet hos Hernes (2016). Dette har blitt opplevd som en endring «tatt over hode på» de ansatte: *«vi hadde cellekontor før 2016, eller lengre også, men så ble det til slutt nedtatt og den ble tatt over hodet på oss. Der var det nok mange som følte at de ikke ble lyttet til. Så det var jo en viss overgang, å gå over fra å sitte på et cellekontor og være i trygge rammer der til å plutselig sitte blant masse folk, så har det vært mange som har blitt flyttet rundt».*

Den spredte plasseringen ble nevnt at tidligere har vært et hinder for samarbeid, men at lederne nå etter strategiendringen, og en fysisk ombygging av lokalene, med blant annet etablering av åpne kontorlandskaper, nå i større grad enn tidligere motiverer til samarbeid på tvers av de tidligere ganske lukkede avdelingene. Dette kan handle både om oppgaver som skal løses sammen via problemstillinger som favner over flere fag og interessefelt, samt at det oppfordres til generell omgang med de andre avdelingene. Det oppfattes som meningsskapende å «sofasurfe» eller «etasjesurfe» hos de andre avdelingene. På denne måten opplevde flere av intervjuobjektene at de i

større grad enn tidligere blir en mer sammensveiset personal. Dette tar oss til samhandling og samhandlingsmønstre, som begge er elementer i meningsskaping hos Hernes (2016). En informant forteller at de hadde en regel om at den som ble forstyrret av prat var den som måtte sette seg på et stillerom. Det kan virke som at meningsskapingen her ligger i at utvikling skjer gjennom interaksjon, og selv om ikke ting skal flyte ut, så er det mye god utvikling som skjer gjennom formelle og uformelle samtaler på arbeidsplassen:

«E: Ja, det er en regel om at hvis det er en som blir forstyrret over at noen prater i landskapet, så må de flytte seg.

I: De som prater?

E: Nei, de som blir forstyrret.

I: De må flytte seg?

B: Til stillerom.

A: Det er jo ikke gjort helt random dette her, det har jo vært et arkitektfirma inne som har et – det er lagt opp etter en plan, da, hvor man skal ha disse sonene, da.

E: Hovedregelen hos oss er at den som blir sjenert av bråk, den må flytte seg til stillerom og sitte der. Så de har lov til å gå bort til pulten til hverandre og prate.

A: Men er det sånn i realiteten? For jeg føler at når jeg kommer opp i en etasje hvor alle sitter i åpent landskap så tør jeg omtrent ikke å gå bort til pulten og snakke – for å forstyrre alle andre, så jeg vet ikke om det oppleves sånn alltid, da.

C: Det er ikke mye av det i ... etasje.»

«Vi bruker både møterom til de litt lengre møtene og som regel så har vi en touch hver eneste morgen i det som kalles for sosial sone, da».

5 Diskusjon

I dette kapittelet vil det drøftes funn fra kvalitativ og kvantitativ datainnsamling i lys av teorier om dynamiske kapabiliteter, organisasjonslæring, nytte og meningsskaping med fokuset på innramming. Funnene fra begge metodene presenteres om hverandre og diskuteres opp mot teori.

Diskusjonskapittelet skal besvare problemstilling presentert i kapittel en, nemlig: «undersøke de ansattes subjektive opplevelse av strategiendring, læring og nytte og hvordan det bidrar til økt meningsskaping i en strategisk endringsprosess».

Av konteksten og funnene, presentert i forrige kapittel, kan vi se at organisasjonen har vært gjennom en betydelig endring av strategi. Vi kan se på denne endringen som innramming hos Hernes (2016). Det var altså ledelse, som den strukturelle rammen (Hernes, 2016), som har sett et behov for en klar definert og felles skapt strategi, og har lagt til rette for dialog og samhandling rundt den. Dette er helt i tråd med det som Vithessonthi & Thoumrungroje (2011) peker på – at endringsprosess startes utfra ledens oppfatning av organisasjonsprestasjoner. Dette ble også nevnt av noen informanter. Gjennomsnittsverdi av strategi-spørsmålene er 4.62 av 5 på Likert skala, noe som indikerer at ansattes opplevelse av strategiendring er positiv.

Funnene mine viser at strategiimplementeringen i Huseierne lyktes, selv om litteraturen viser en veldig lav rate for suksess (Vigfússon et al, 2021). En av grunnene for dette kan være at motstand var håndtert på den måten at man inkluderte alle ansatte helt fra starten, fra strategiformuleringsfasen. Dette bekreftes også av informanter, som forteller om omfattende diskusjoner, rundebord og idemyldring på gule lapper. Noen informanter viste litt skepsis i forhold til i hvor stor grad deltakelse i og bidrag til strategiutarbeidelse var forhåndsbestemt av rammene satt av ledelsen. Men gjennomgående i begge fokusgrupper var at strategien som presenteres og vedtas på landsmøte, består av kjente elementer, og er lite overraskende, da man har jobbet og snakket seg gjennom den i en periode før presentasjonen.

En annen grunn for at dette lyktes kan være engasjert ledelse, som har styrt strategiendringsprosessen selv, og ikke outsourset dette til konsulenter eller andre eksterne aktører. Ledelsesatferd igjen kan ses på som en del av innrammingen hos Hernes (2016).

Vithessonthi og Thoumrungroje (2011) har pekt på manglende fokus på læring som en av faktorene for at strategiimplementeringene mislykkes. Vi har sett av både kvalitative og kvantitative funn at fokuset på læring i strategiprosessen stod sentralt: det var høy grad av involvering av de ansatte (commitment) i strategi utarbeidelsesprosess (content), og det var lagt til rette arenaer for samarbeid (context), slike som rundebord, ulike møter og prosjekter. Dette er helt i tråd med individlæring, slik

som Sommer & Njå (2012) konseptualiserer dette. De kvantitative funnene viser en positiv opplevelse av læring, da gjennomsnittsverdi av alle spørsmålene i læringsdimensjon er på 4.24 av 5 på Likert skala. Videre så vi også signifikant korrelasjon mellom strategidimensjon og gjennomsnittlig score av læringsdimensjon. Det betyr at strategiendring har positiv statistisk signifikant sammenheng med opplevd læring.

Datamaterialet peker på at endringene som har kommet, har endret rutiner, fått til mer dynamisk arbeidsmiljø, og måter de ansatte jobbet på, og fått dem til å være mer dynamiske i sine arbeidsroller. En slik endring i rutiner ser vi i det Stein (1997) kaller læring av første orden. Men vi kan også se Steins (1997) læring av andre orden, som tar for seg endringer i strukturingsprinsipper, og som vi ser i Huseierne som endring i organisering, opplevd rolle av organisasjonen i samfunnet, som igjen har påvirket tanker og handlinger. Endring i organisering i Huseierne ser vi i inndeling i avdelinger, som blir mer spisset mot de relevante interesseområder og kompetanser. Det er også slik at avdelinger splittes og slås sammen kontinuerlig, ettersom oppgavene og kompetanser endrer seg. Tanker og handlinger til de ansatte kan også antas å ha blitt endret med endring i organiseringen. Det har blitt nevnt for eksempel endring i måten de ansatte uttrykte misnøye med noe, hvor de har gått bort fra å protestere mot noe de ikke likte til å komme med egne forslag til løsninger. Det peker på at det har skjedd endring i mentale modeller – som er en forutsetning for læring hos Barr et al (1992) – for hvordan de ansatte tok endringer, og spesielt læring.

En annen forutsetning for læring er et individ klarer å se nytten i det det lærer (Sommer & Njå, 2012). I fokusgrupper var det nevnt flere ganger at man ikke nødvendigvis så nytten i å lage strategi i 2017. Nå, fem år etter at jobben med strategiutarbeidelse og -implementering startet, peker noen av informanter på at de ser et positivt resultat av jobben de har gjort. Det gir seg utslag i de kvantitative dataene, som viser at mesteparten av de ansatte opplevde strategiendringen som nyttig. Videre så vi også signifikant korrelasjon mellom læringsdimensjon og gjennomsnittlig score av nyttedimensjon. Det betyr at opplevd læring har positivt statistisk signifikant sammenheng med opplevd nytte.

Opplevd nytteverdi som angår hver enkel person, er også å se i de kvalitative funnene. For noen informanter var det trygghet ved at strategien, som brukes kontinuerlig i jobben, er fellesskap og vedtatt – noe som kan knyttes opp mot de positive motivasjonsutfall som Shechter et al (2010) peker på. Noen andre informanter fortalte om opplevd egennyttverdi ved at de fikk anledning til lære noe nytt eller ta en utfordring og ha en rolle – også med de positive motivasjonsutfall som engasjement (Han et al., 2022) og oppgaveinteresse (Durik et al., 2015). En annen ting som går igjen i det

kvalitative datamaterialet er at informantene ser nytten i klart definerte arbeidsoppgaver og mye mer tydelige rammer.

I begge fokusgrupper kom det opp at nytteverdi må kommuniseres av nærmeste leder. Dette er helt i tråd med funnene til Durik et al. (2015), som nevner arbeidsgiver som en av de viktigste formidlere av nytte-informasjon. Derfor er det viktig, for at strategiimplementering lykkes, at ledere ser nytten i å følge strategien, og formidler dette til ansatte, slik som Vigfússon et al. (2021) peker på.

Informantene forteller om hvordan strategien nyttiggjøres, rutiniseres og tas fram både når daglige arbeidsoppgaver skal utføres, men også eksempelvis i ukentlige møter og ved statusoppdateringer. Dette gjør strategi til et levende dokument, som tas fram hele tiden og ses på og jobbes etter. Her ser vi altså forankringen i rutinene, helt i tråd med det som Hernes (2016) snakker om. Også det at informantene nevner sine nærmeste ledere som nytteformidlere, kan gjøre dem til sosiale agenter, slik som Han et al (2022) er inne på. Det foregår altså et sosialt samspill mellom de ulike ansatte og sosiale agenter, hvor de gjør strategien appropriert i sin hverdag, og forankrer dette i rutiner og prosedyrer – noe som er viktig i meningskaping ifølge Hernes (2016).

Kvantitative funn viste at kun 45% av opplevd læring kunne forklares med strategiendring, og kun 46% av opplevd nytte kunne forklares av opplevd læring. Dette kan delvis forklares med at læring og nytte går inn i hverandre og henger tett sammen. Det var imidlertid viktig å forsøke å utvide forklaringskraften av dette gjennom kvalitative fokusgrupper.

Det var under fokusgrupper gjennomgående nevnt ulike former for innramming, som for eksempel materialitet. Slik, kan ulike former for fysisk innramming være med å bidra til økt meningskaping, for eksempel ulike sosiale soner eller en fysisk ball for hver av organisasjonens interesseområder, som for eksempel teknologi og strøm, som ble kastet ut til de ansatte. Dette peker også Hernes (2016) på – at materielle objekter kan utgjøre selve infrastrukturen for samhandling og samarbeid.

Huseiernes layout over fire etasjer legger sine føringer på i hvor stor grad samhandling og sosial omgang mellom ulike avdelinger er mulig. Informantene har nevnt at ledere tar ofte initiativ til å «sofa surfe» eller «etasje surfe». Dette gir en grunn til å anta at organisasjonen har en bevisst tilnærming til samhandling, og er helt i tråd med det Hernes (2016) peker på. Det er dog et preg av sterk inndeling i avdelinger, hvor noen avdelinger er avhengig av samarbeid med andre, og noen er ikke det. Det mangler data om for eksempel hvilke avdelinger er flinkere til å «etasje surfe» - de som samhandler ofte med de andre avdelinger, eller de som ikke gjør det. Men det nevnes av informantene at innad i avdelingene brukes de sosiale sonene til for eksempel «*en touch hver eneste morgen*», som kan ses på som en form for samhandling og samhandlingsmønstre – som begge er viktige elementer i meningskaping ifølge Hernes (2016).

En annen form for materialitet som innramming er regelverk, slik som strategi i seg selv, eller andre regler. Informantene forteller om regler som kom etter at åpent landskap erstattet cellekontorer, hvor for eksempel regel om å flytte seg dersom kollegaens samtaler oppleves forstyrrende nevnes. Dette kan indikere et bevisst forhold av organisasjonen til å legge til rette for samhandling mellom ansatte. En annen ting er i hvor stor grad dette er tatt i bruk av alle avdelinger eller ikke. Også strategien omtales av informantene som en som gir dem retning på for eksempel arbeidsoppgaver og -måte - altså en regulerende materialitet som innramming. Det at strategien er et levende dokument og tas fram og brukes daglig i jobben, viser en høy grad av tilslutning til den. Dette tar oss til Hernes (2016) som hevder at meningsskapning er en sosial prosess, hvor tilslutning til prosessen skapes og opprettholdes sosialt.

En annen sosial prosess er historiefortellinger som innramming med narrativ som meningsskapende element. Det har vært gjennomgående i begge fokusgrupper at de opplever organisasjonenes rolle utad, både blant medlemmer og samfunnet, som mye mer profesjonell, tydelig og proaktiv. Etter strategiprosessen som organisasjonen har vært gjennom, er de ansatte nå veldig bevisst på at deres kunnskap er en viktig faktor i den rollen som det fortelles om at organisasjonen har: som en kunnskapsrik samfunnsdebattant. Dette synspunktet henger med egennytteverdi hos Suzuki og Sakurai (2011) – hvor nåværende læring er nyttig for sosialt bidrag.

Det fortelles også om forbrukerperspektivet og -støtten, som noen av informanter savnet. Noen av informanter kommer inn på det narrative som organisasjonen har, nemlig: «Det handler om hjemmet ditt», og fremhever deres økt involvering i forbrukersaker. Det tar oss til Weicks (1995) meningsskapning som handler om å konstruere mening og skape felles forståelse og mønster. Slik, har det i Huseierne blitt laget en større fortelling om hvordan organisasjonen var blitt profesjonalisert og spesialisert innen alt som gjelder bolig. Med dette kan vi anta at de ansatte ikke bare ser de positive og negative sider ved endringen de har vært gjennom, men også et større bilde om hvordan dette påvirket aktørene der ute. Dette bringer oss til meningsskapning som en sosial aktivitet, slik som Hernes (2016) påpeker.

Det kognitive perspektivet innen strategi tar oss til en meningsgiving-meningsskapning ved strategiimplementering som en dynamisk og feedback-loop – altså sosial – prosess (Narayanan, Zane & Kemmerer, 2011). Det er ikke bare meningskapning som er en sosial aktivitet; det er også læring og nytte, slik som vi var inne på tidligere i kapitlet. I Huseierne ble strategiendringsprosessen initiert ovenfra og ned, hvor meningsgiving ved strateginødvendighet var kommunisert ned til de

avdelingsledere og ansatte. Dette tar oss til det Sandberg og Tsoukas (2015) peker på som store planlagte hendelser som kan være viktig trigger for meningssskapinge.

Så har det i Huseierne pågått en del aktiviteter som vi kan se på som lærings- og meningssskapinge prosesser, som bidro til økt læring ved at lederne kommuniserte nytteverdien ved endringene. Disse prosessene minner oss om Weicks (1995) skapelse, fortolkning og tilslutning. Vi kan også observere retrospektiv karakter av meningssskapinge, helt i tråd med det Sandberg og Tsoukas (2015) fant i sin studie. Noen av ansatte, som tidligere nevnt, kom inn på at de nå ser resultater av den prosessen de har vært gjennom, og opplever organisasjonens rolle som mye mer profesjonelt. Det kan bety at tilslutningen til strategiendringe prosesser kan bli enda sterkere når man lykkes, og at det er lettere (og mindre skummelt) å ta til seg de endringene som kreves, og omdanne dem til nye rutiner – som er igjen en forutsetning for læring, slik som Hernes (2016) argumenterer for.

En slik endringe- og læringsevne og meningssskapinge innsatser tar oss til dynamiske kapabiliteter, som igjen kan ses på som overløp hos Hernes (2016). Dette er også i tråd med funnene til Li og Wang (2022), som funnet positiv signifikans mellom organisatorisk læring og dynamiske kapabiliteter. Huseierne hadde operasjonelle kapabiliteter også før de begynte med strategiimplementering i 2017, men vi kan se at organisasjonen utviklet, underveis og i etterkant i prosessen, en evne til å rekombinere og rekonfigurere organisasjonsstrukturer for å tilpasse seg det markedet de er i – altså de utviklet dynamisk tilpasningsevne. Dette er helt i tråd med det som O'Reilly & Tushman (2008) viser til. Dynamisk tilpasningsevne vil da legge føringer på endringene som organisasjonen initierer med tanke på å finne og gripe nye muligheter; og slike endringer fremmer organisatorisk læring (Danneels, 2002). I Huseierne ser vi dette for eksempel i kontinuerlige endringer i organisering, slik som splitting og sammenslåing av avdelinger, et snev av ambideksteritet og spissing av kompetanser. Vi har også sett hvordan erfaringer med ulike oppgaver innen organisasjonens interesseområder ble konvertert til kunnskap, som har gjort Huseierne til en mer synlig og profesjonell aktør – altså påvirket deres prestasjon. Dette er helt i tråd med Argote et al. (2021), som pekte på at organisasjonslæring kan endre organisasjonen og påvirke dens fremtidige prestasjon.

6 Konklusjon og anbefalinger

I dette kapitlet tar vi for oss en kort oppsummering av diskusjonskapitlet og kommer med en konklusjon og svar på problemstillingen, forskningsspørsmål og hypotesene, presentert i kapittel 1. Det drøftes videre i kapitlet styrker og svakheter ved oppgaven, og helt til slutt kommer det anbefalinger for videre forskning og praktikere. I denne studien har det blitt forsøkt å finne svar på problemstilling som gikk ut på å undersøke de ansattes subjektive opplevelse av strategiendring, læring og nytte og hvordan det bidrar til økt meningsskaping i en strategisk endringsprosess. Det ble brukt mixed methods design for å svare på forskningsspørsmål og hypoteser presentert i kapittel 1. Videre presenteres det kort oppsummering av studiens funn knyttet til forskningsspørsmålene.

6.1 Konklusjon

Av studiens funn så vi en generell positiv opplevelse av strategien. Studien viser at strategiendringsprosessen hadde stort fokus på læring, med høy grad av involvering av de ansatte til strategiutarbeidelse, samtidig som det var skapt arenaer for samarbeid.

Studien viser en høy score på spørsmålene knyttet til læringsdimensjon, som indikerer en generell økt opplevelse av læring. Opphavet til denne læringen ser vi strategiimplementering, som endret rutiner og mentale modeller. Svaret på hypotese en blir da at det er en sammenheng mellom strategiendring og opplevelse av læring. Nullhypotesen støttes ikke av funnene.

Det har i denne studien blitt argumentert for at læring og nytte henger tett sammen. I denne studien så vi at informantene opplevde nytte knyttet til strategiimplementeringen. Informantene fikk muligheten til å involvere seg i flere av organisasjonens interesseområder og ta på seg en rolle. De som så nytten i dette, grep muligheten å lære noe nytt som var nyttig enten i deres arbeidshverdag (som for eksempel eksplisitte rammer), eller det som ga dem positive motivasjonsutfall (som oppgaveinteresse). Det har blitt nevnt rolle av ledere i nytteformidlingen. Det er spesielt viktig at ledere ser nytten i strategien selv, før de kan formidle dette videre. I Huseierne så vi at noen ledere ser nytten i strategien og har gjort den til et levende dokument, forankret i daglige rutiner og måter man jobber på. Men det er ikke slik at strategien oppleves av alle informanter som absolutt nyttig – noen av informantene fortalte at de trengte en pekepinn på hvordan de kunne ta den i bruk. Studien viser et nokså høyt gjennomsnitt score på spørsmålene knyttet til nytte dimensjon.

Svaret på hypotese to blir at det er en sammenheng mellom strategiendring og opplevelse av nytte. Nullhypotesen støttes ikke av funnene.

Studien klarer ikke å avdekke årsakssammenheng mellom opplevelser av læring og nytte og økt meningsskaping. Det er med andre ord vanskelig å si hva det er som kommer først – økt meningsskaping, initiert av store planlagte hendelser som strategiendring og -implementering, eller positiv opplevelse av læring og nytte som ga økt meningsskaping. Det vi ser av denne studien, er at det *er* en positiv sammenheng mellom meningsskaping og læring og nytte. Antakelsen er at meningsskaping, læring og nytte henger sammen dynamisk, og disse prosessene er gjentakende etter hverandre. Man kan anta av studien at meningsskappingsprosesser begynte allerede ved annonsering av at organisasjonen trengte en strategiendring, for det satt en innramming. Så har det pågått læringsprosesser med strategiimplementeringen, endringer og nye rutiner den førte til, som igjen «tvunget» ansatte til å retrospektivt gi mening til den forstyrrede aktivitet.

6.2 Anbefalinger og kritikk

6.2.1 Studiens styrker og svakheter

Styrken ved denne studien er at tema er viktig og aktuelt, da stadig flere organisasjoner ser seg nødt til å måtte omstille og tilpasse seg dynamiske endringer. Ved å rette fokus på meningsskaping og læring, kan man øke sjanser for at strategiendringer og -implementeringer lykkes. Økt fokus på meningsskaping og læring kan hjelpe organisasjonen med å forsterke sine dynamiske kapabiliteter og forbedre prestasjoner.

Studiens svakhet er at den ikke klarer å avdekke i hvilken retning peker kausal pil – altså årsakssammenheng – mellom meningsskaping og læring og nytte under strategiendrings- og -implementeringsprosesser. Det er også en risiko for at bare syn som kan presenteres offentlig, som kom fram i fokusgrupper, da disse bestod av både ledere og medarbeidere. Lav svarprosent (49%) på spørreskjemaet kan også ses på som svakhet.

6.2.2 Videre forskning

Under gjennomføring av denne studie, har vi sett en positiv sammenheng mellom strategiendring, meningsskaping og læring og nytte. Det hadde vært interessant å gå enda mer inn i dybden på dette, for å se om man klarer å finne kausal retning for årsakssammenhenger. Vi har også vært så vidt

innom iboende meningsskaping, uten å ha mulighet til å forske mer på den. Det antas at det skjer mye av dette i tiden etter den store planlagte hendelse som jobben med strategien i 2017. Det også interessant hvilken rolle iboende meningsskaping har i forhold til lærings og endringsvilje og –evne. Det hadde også vært interessant å se om man kan finne en kobling mot innovasjonskultur og -klima. Dette på grunnlag av at innovasjonsklima og -kultur argumenteres å være organisasjonenes ressurs (Anderson & West, 1998) det er også organisasjonens læringsevne.

6.2.3 Praktiske anbefalinger

Det anbefales til ledere å være bevisst på hvordan involvering av de ansatte tidlig i store prosesser, knyttet til strategiendring, motvirker motstand, øker tilslutning til slike prosesser, og påvirker organisasjonens prestasjoner i sin helhet. Studien viser også hvordan dette har påvirket positivt de ansattes opplevelse av læring og nytte og økt meningsskaping. Det anbefales videre å være oppmerksom på de mellomlederens rolle i formidlingen av nytte (som påvirker læring) og meningsskaping, da disse prosesser er sosiale.

Referanser/litteraturliste

- Andersen, F.S (2001) *Den meningskapede organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 135-258
- Argote, L., Lee, S & Park, J. (2021). Organizational Learning Processes and Outcomes: Major Findings and Future Research Directions. *Management Science*, 67(9), 5399-5429. DOI: 10.1287/mnsc.2020.3693
- Argyris, C. (1999). *On Organizational Learning*, (2. utg). Blackwell Business, Malden, MA.
- Argyris, C. & Schön. (1978). *Organizational learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley Pub. Co.
- Balogun, J. & Johnson, G. (2005). From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), 1573–1601. DOI: 10.1177/0170840605054624
- Barker, V.L. III & Duhaime, I.M. (1997). Strategic change in the turnaround process: theory and empirical evidence. *Strategic Management Journal*, 18(1), 13-38.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J.B. & Arikan, A.M. (2001). The resource-based view: Origins and implications. *The Blackwell handbook of strategic management*, 124-188.
- Barney, J.B. & Clark, D.N. (2007). *Resource-Based Theory : Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford University Press
- Barney, J.B. & Hesterly, W.S. (2010). *VRIO framework*. In *strategic management and competitive advantage*. New Jersey: Pearson.
- Barr, P.S., Stimpert, J.L. & Huff, A.S. (1992). Cognitive change, strategic action, and organizational renewal. *Strategic Management Journal*, 13, special issue: Strategy process: managing corporate self-renewal, 15-36.
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business research methods* (5.utg). Oxford University Press.

- Bergh, D.D. & Lim, E.N.-K. (2008). Learning how to restructure: absorptive capacity and improvisational views of restructuring actions and performance. *Strategic Management Journal*, 29(6), 593-616
- Berlin, J.M & Carlström, E.D. (2015). Collaboration Exercises: What Do They Contribute?– A Study of Learning and Usefulness. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 23(1), 11-23. DOI:10.1111/1468-5973.12064
- Brandi, U. & Elkjær, B. (2011). Organizational Learning Viewed from a social learning
- Brace, N., Kemp, R. & Snelgar, R. (2006). SPSS for Psychologists. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Brown, S.L. & Eisenhardt, K.M. (1997). The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1-34.
- Booth, W.C., Colomb, G. G., Bizup, J., Williams, J. M. & FitzGerald, W. T. (2016). *The Craft of research* (4. utg). University Of Chicago Press.
- Cândido, C.J.F & Santos, S.P. (2019). Implementation obstacles and strategy implementation failure. *Baltic Journal of Management*, 14(1), 39-57 DOI 10.1108/BJM-11-2017-0350
- Carlström, E., Berlin, J., Sørensen, J.L. & Magnussen, L.-I. (2019). Collaboration Exercises in Emergency Work: Outcomes in Terms of Learning and Usefulness. *Disaster, Diversity and Emergency Preparation*. doi:10.3233/NHSDP190033
- Čater, T. & Pučko, D. (2010). Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice. *Journal of East European Management Studies*, 15(3), 207-236. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2010-3-207>
- Cho, E. & Kim, S. (2015). Cronbach's Coefficient Alpha: Well Known but Poorly Understood. *Organizational research methods*, 18(2), 207-230
- Christensen, C. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press
- Crossan, M.M. & Berdrow, I. (2003). Organizational learning and strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 24, 1087–1105. DOI: 10.1002/smj.342
- Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24 (3), 522-537

- Colville, I., Brown, A. D. & Pye A. (2012). Simplicity: Sensemaking, organizing and storytelling for our time. *Human relations*, 65(1), 5-15 DOI: 10.1177/0018726711425617
- Davies, H. & Walters, P. (2004). Emergent patterns of strategy, environment and performance in a transition economy. *Strategic Management Journal*, 25(4), 347-364.
- DiLiello, T.C., & Houghton, J.D. (2006). Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of selfleadership, innovation and creativity. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 319–337.
- Do, T.T. & Mai, N.K. (2020). Review of empirical research on leadership and organizational learning. *Journal of knowledge management*, 24(5), 1201-1220. DOI: 10.1108/JKM-01-2020-0046
- Durik, A.M., Shechter, O.G., Hoh, M, Rozek, C.S & Harackiewicz, J.M. (2015). What if I can't? Success expectancies moderate the effects of utility value information on situational interest and performance. *Motiv Emot*, 39, 104–118. DOI 10.1007/s11031-014-9419-0
- Easterby-Smith, M. & Lyles, M. (2011). *Handbook of organizational learning and knowledge management*. Chichester, West Sussex: Wiley.
- Fagerberg, J. (2013). *Innovation – a New Guide*. TIK Working paper No 20131119, Oslo.
- Fetters, M.D., Curry, L.A. & Creswell, J.W. (2013). Achieving Integration in Mixed Methods Designs—Principles and Practices. *Health Services Research*, 48(6), 2134-2156. DOI: 10.1111/1475-6773.12117
- Filstad, C. (2010). *Organisasjonslæring - Fra kunnskap til kompetanse*. Fagbokforlaget
- Folger, R. & Skarlicki, D.P. (1999). Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, 12(1), 35-50.
- Gibson, C. B. & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management journal*, 47 (2), 209-226.
<https://doi.org/10.2307/20159573>
- Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, 12(6), 433-448
- Gotvassli, K.A. (2021). *Henry Mintzberg: om organisasjon, strategi og ledelse*. Capellen Damm Akademisk.

- Hammer, S., & Høpner, J. (2019). *Meningsskabelse, organisering og ledelse - en introduktion til Weicks univers*. Frederiksberg: Samfundslitteratur
- Han, H., Bong, M., Kim, S. & Kwon, S.K. (2022). Utility value and emotional support of teachers as predictors of student utility value and achievement. *Educational Psychology*, 42(4), 421–438. <https://doi.org/10.1080/01443410.2019.1693509>
- Harris, L.C. & Ogbonna, E. (2000). The responses of front-line employees to market-oriented culture change. *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 318-340.
- Hellevik, O (2002). *Forskningsmetode I sosiologi og statsvitenskap* (7. utg). Universitetsforlaget.
- Helpap, S. & Bekmeier-Feuerhahn, S. (2016). Employees' emotions in change: advancing the sensemaking approach. *Journal of Organizational Change Management*, 29(6), 903-916
DOI 10.1108/JOCM-05-2016-0088
- Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. OSLO: Cappelen Damm AS
- Hofer, C.W. (1980). Turnaround strategies. *Journal of Business Strategy*, 1(1),19-31.
- Hofer, C.W. & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing.
- Huber, G.P. (1991). Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Illeris, K. (2006). *Læring*. Fredriksberg: Roskilde Universitetsforlag
- Jacobsen, D. I. (2018) *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3.utg.). Bergen,Fagbokforlaget
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4. Utg). Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk
- Johannessen, J.-A. & Olsen, B. (2009). Positivt lederskap. Jakten på de positive kreftene. *Magma*, (1), 22-34. <http://hdl.handle.net/11250/294438>
- Johansen, W., Aggerholm, H. K., & Frandsen, F. (2012). Entering new territory: A study of internal crisis management and crisis communication in organizations. *Public Relations Review*, 38(2), 270-279.
- Johnson, R.B., Onwuegbuzie, A.J. & Turner, L.A. (2007). Toward a Definition of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112-133. DOI:

- Jones, N. (2003). Competing after radical technological change: the significance of product line management strategy. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1265-1287.
- Kaplan, S. & Orlikowski, W. (2014). Beyond forecasting: Creating new strategic narratives. *Sloan management review* 56(1), 23-28
- Keck, S.L. & Tushman, M.L. (1993). Environmental and organizational context and executive team structure. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1314-1344.
- Kiechel, W. (1982). *Corporate strategists under fire*. Fortune
- Klev, R & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis: endringsledelse gjennom læring og utvikling*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kor, Y.Y. & Mahoney, J.T. (2005). How dynamics, management, and governance of resource deployments influence firm-level performance. *Strategic Management Journal*, 26(5), 489-496.
- Kotter, J.P. (1995). Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
- Kotter, J.P. (2007). Leading change. *Harvard Business Review*, 85(1), 96-103.
- Kraatz, M.S. & Zajac, E.J. (2001). How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: theory and evidence. *Organization Science*, 12(5), 632-657.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lafley, A. G., & Martin, R. L. (2013). *Playing to win: How strategy really works*. Harvard Business Press.
- Lampaki, A. & Papadakis, V. (2018). The impact of organisational politics and trust in the top management team on strategic decision implementation success: A middlemanager's perspective. *European Management Journal*, 36 (5), 627-637.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.07.005>
- Lant, T.K. & Milliken, F.J. (1992). The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: an empirical exploration. *Strategic Management Journal*, 13(8), 585-608.

- Levitt, B. & March, J.G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14(1), 319-340.
- Li, Y. & Wang, X. (2022). A Study on the Correlations among Organizational Learning, Dynamic Capabilities, and Innovation Performance of Innovative Firms. *Discrete Dynamics in Nature and Society*. <https://doi.org/10.1155/2022/5082178>
- Lukas, B.A., Tan, J.J. & Hult, G.T.M. (2001). Strategic fit in transitional economies: the case of China's electronics industry. *Journal of Management*, 27(4), 409-429.
- Magnussen, L.I., Carlström, E., Sørensen, J.L., Torgersen, G.E., Hagenes, E.F. & Kristiansen, E. (2017). Learning and usefulnessstemming from collaboration in amaritime crisis managementexercise in Northern Norway. *Disaster Prevention and Management*, 27(1), 129-140. DOI 10.1108/DPM-06-2017-0131
- Maitlis, S. & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 57–125.
<tp://dx.doi.org/10.1080/19416520.2014.873177>
- Martinsen, Ø. L. (2016) *Perspektiver på ledelse* 4. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- McNamara, G., Deephouse, D.L. & Luce, R.A. (2003). Competitive positioning within and across a strategic group structure: the performance of core, secondary and solitary firms. *Strategic Management Journal*, 24(2), 161-181.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management. Inside our strange world of organizations*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, H (2008). *Tracking Strategies: Toward a General Theory*. Oxford University press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press.
- Moen F. (2013) *Prestasjonsutvikling: Coaching og ledelse*. Trondheim: Akademika forlag Moxnes,
P. (2012) *Positiv angst i individ, gruppe og organisasjon: et organisasjonspsykologisk perspektiv* (4.utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Naranjo-Gil, D., Hartmann, F. & Maas, V.S. (2008). Top management team heterogeneity, strategic change and operational performance. *British Journal of Management*, 19(3), 222-234.
- Narayanan, V., K., Zane, L., J. & Kemmerer, B. (2011). The Cognitive Perspective in Strategy: An Integrative Review. *Journal of Management*, 37(1), 305-311 DOI: 10.1177/0149206310383986

- NESH Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (2016).
Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi (4. utg).
De nasjonale forskningsetiske komiteene
- O'Reilly III, C.A. & Tushman, M.L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28, 185-206
- Pahl-Wostl, C. (2009). A conceptual framework for analysing adaptive capacity and multi-level learning processes in resource governance regimes. *Global Environmental Change*, 19, 354–365. DOI:10.1016/j.gloenvcha.2009.06.001
- Pettersen, L. (2020). *Hva er strategi?* Universitetsforlaget
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*.
New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1996). What is strategy? *Harvard business review*, 61-78.
- Repstad, P (2007). *Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder i samfunnsfag*.
Universitetsforlaget.
- Ry Nielsen, J. C. & Ry, M. (2014) *Anderledes tanker om Leavitt : en klassiker i ny belysning*.
Frederiksberg: Nyt fra Samfundsvidenskaberne
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2003). On Assimilating Identities to the Self: A Self- Determination Theory Perspective on Internalization and Integrity within Cultures. I M.R. Leary, & J. P. Tangney (Red.), *Handbook of Self and Identity* (s. 253-272). New York: The Guilford Press.
- Sandberg, J. & Tsoukas, H. (2015). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 6–32. DOI: 10.1002/job.1937
- Saunders, M., Philip, L. & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education Ltd., Harlow.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2.utg). Jossey-Bass.
- Schön, D., & Argyris, C. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Reading: Addison Wesley, 305(2), 107-120
- Schulz, M. (2001). The uncertain relevance of newness: organizational learning and knowledge flows. *Academy of Management Journal*, 44(4), 661-681.

- Scott, R.J, Cavana, R.Y. & Cameron, D (2015). Interpersonal success factors for strategy implementation: a case study using group model building. *Journal of the Operational Research Society* (66), 1023–1034
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (1.utg). Doubleday, New York, NY.
- Shechter, O.G., Durik, A.M., Miyamoto, Y. & Harackiewicz, J.M. (2011). The Role of Utility Value in Achievement Behavior: The Importance of Culture. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(3) 303–317
- Shimizu, K. (2017). Senders' Bias: How Can Top Managers' Communication Improve or Not Improve Strategy Implementation? *International Journal of Business Communication*, 54(1), 52–69. DOI: 10.1177/2329488416675449
- Shrivastava, P. & Nachman, S., A. (1989). Strategic Leadership Patterns. *Strategic Management Journal*, 10, 51-66
- Skog, O.-J. (2004). *Å forklare sosiale fenomener : En regresjonsbasert tilnærming* (2. utg). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Smircich, L. & Morgan G. (1982) Leadership: the management of meaning. *The Journal of applied behavioral science*. SAGE Publications
- Sommer, M., & Njå, O. (2012). Dominant learning processes in emergency response organizations: A case study of a joint rescue coordination centre. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 2. DOI: 10.1111/1468-5973.12003
- Sonenshein, S. (2010). We're changing—or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. *The Academy of Management Journal*, 53(3), 477-512. <https://www.jstor.org/stable/25684333>
- Srinivasan, R. & Moorman, C. (2005). Strategic firm commitments and rewards for customer relationship management in online retailing. *Journal of Marketing*, 69(4), 193-200.
- Stein, J. (1997). How institutions learn: a socio-cognitive perspective. *Journal of Economic Issues*, 31(3), 729-740.
- Sun, R., Li, S. & Liu, W. (2020). A congruence perspective on how human and social capital affect learning capability and innovation. *PLoS ONE* 15(4): e0231504. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0231504>

- Suzuki, T. & Sakurai, S. (2011). Intrinsic-Extrinsic Utility Values and Academic Learning Motivation. *Japanese journal of educational psychology*, 59(1), 51-63.
- Sørensen, J. L. (2017). Norwegian maritime crisis collaboration exercises: are they useful? Doctoral dissertation, Northcentral University
- Tawse, A. & Tabesh, P. (2020). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*, 39, 22-33. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.005>
- Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350. DOI: 10.1002/smj.640
- Teece, D.J. (2014). The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–352. <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2013.0116>
- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal Akademisk.
- Trader-Leigh, K.E. (2002). Identifying resistance in managing change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 138-155.
- Tsang, E. W. K. (1997) Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human relations*, 50(1): 73-89
- Van Hilten, A. (2019). A theory of (research) practice makes sense in sensemaking Applying Bourdieu's critical social theory to the study of sensemaking change. *Journal of Organizational Change Management*, 34(4), 794-809. DOI 10.1108/JOCM-06-2019-0177
- Vera, D., Crossan, M. & Apaydin, M. (2011). A Framework for Integrating Organizational Learning, Knowledge, Capabilities and Absorptive Capacity. I Easterby-Smith, M. & Lyles, M. A. (Red.), *Handbook of organizational learning & knowledge management* (153-183) Chichester, West Sussex: Wiley.
- Vigfússon, K., Jóhannsdóttir, L. & Ólafsson, S. (2021). Obstacles to strategy implementation and success factors: a review of empirical literature. *Strategic Management*, 26(2), 12-30
- Vithessonthi, C. & Thoumrungroje, A. (2011). Strategic change and firm performance: the moderating effect of organisational learning. *Journal of Asia Business Studies*, Vol. 5 Iss 2,

- Wadel, C. (2002). *Læring i lærende organisasjoner*. Flekkefjord. Seek a/s
- Weick, K.E. (2001). *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Weick, K. E., & Ashford, S. J. (2001). Learning in organizations. *New Handbook of Organ. Commun. Adv. Theor. Res. Methods*.
- Weick, K., E., Sutcliffe, K., M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421 DOI: 10.1287/orsc.1050.0133
- Winter, S.G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 991-995. DOI: 10.1002/smj.318
- Ye, J., Marinova, D. & Singh, J. (2007). Strategic change implementation and performance loss in the front lines. *Journal of Marketing*, 71(4), 156-171.
- Yi, Y., Gu, M & Wei, Z. (2017). Bottom-up learning, strategic flexibility and strategic change. *Journal of Organizational Change Management*, 30(2), 161-183. DOI: 10.1108/JOCM-12-2015-0241
- Zollo, M. & Winter, S.G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.
- Zùñiga -Vicente, J.À. & Vicente-Lorente, J.D. (2006). Strategic moves and organizational survival in turbulent environments: the case of Spanish banks (1983-97). *Journal of Management Studies*, 43(3), 485-519.

Vedlegg

Vedlegg 1: CLU spørreskjema

CLU Instrument

			Strongly disagree						Strongly agree	
			↓						↓	I don't know/ no view
			1	2	3	4	5	0		
1	C	The exercises were focused on collaboration	1	2	3	4	5	0		
2	C	Sufficient forms of discussions, that is, seminars were provided immediately after the exercise	1	2	3	4	5	0		
3	C	There were opportunities to improvise and try alternative strategies in collaboration with participating organisations	1	2	3	4	5	0		
4	C	Collaboration was initiated immediately when the exercise started without unnecessary waiting time	1	2	3	4	5	0		
5	C	I performed well-known activities during the exercise	1	2	3	4	5	0		
6	C	Personnel in need of collaboration exercise participated	1	2	3	4	5	0		
7	C	Clear instructions of collaborative practice were presented	1	2	3	4	5	0		
8	C	My points of view were regarded	1	2	3	4	5	0		
9	L	I learned new things during the exercise	1	2	3	4	5	0		
10	L	I learned about organisational aspects of the collaborating organisations	1	2	3	4	5	0		
11	L	I learned about communication patterns of the collaborating organisations	1	2	3	4	5	0		
12	L	I learned about the way collaborating organisations prioritise activities	1	2	3	4	5	0		
13	L	I learned new concepts and abbreviations used by the collaborating organisations	1	2	3	4	5	0		
14	U	Based on what I learned, the exercises were useful to real-life activities during actual emergency work	1	2	3	4	5	0		
15	U	Based on what I learned, the exercises were useful to command officers	1	2	3	4	5	0		
16	U	Based on what I learned, the exercises were useful to ordinary operative staff (command officers not included)	1	2	3	4	5	0		
17	U	Based on what I learned, the experiences from the exercise were so useful that it will have impact on my daily work	1	2	3	4	5	0		

Dimensions: C = Collaboration, L = Learning, U = Usefulness.

Vedlegg 2: SLN spørreskjema

Spørreskjema SLN Huseierne

Obligatoriske felter er merket med stjerne *

Du bes om å svare på dette skjema i forbindelse med vår masteroppgave. Hensikten med denne masteroppgave er å undersøke ansattes subjektive opplevelse av læring og nytte, men også å forstå hva de ansatte legger i begrepet strategiendring. Vi vil se på hvordan forståelse av begrepet strategiendring påvirker den enkels opplevelse av nytte og læring under strategiendringsprosessen.

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Jeg ønsker å delta i denne studien *

- Ja
- Nei

Når startet du i jobben hos Huseierne?

- Før 2017
- I 2017
- Etter 2017

Hvilket kjønn har du?

- Mann
- Kvinne
- Vil ikke å oppgi

Hva er din alder?

- 18-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60-69
- over 70

Strategi

	1 Helt uenig	2 Uenig	3 Verken enig eller uenig	4 Enig	5 Helt enig	Vet ikke/ ingen formening
1. Det er fokus på strategiendring i organisasjonen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Det ble gjennomført tilstrekkelig diskusjoner (f.eks i seminarform) knyttet til strategiendring i 2017/2022 *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Det har blitt diskutert ulike tilnæringer til strategiendring i 2017/2022 *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Mine synspunkter ble hensyntatt i strategiendringsprosessen 2017/2022 *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Jeg opplever at alle ansatte ble inkludert i prosessen 2017/2022 *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Det ble gitt tydelig informasjon om strategiendringsprosessen 2017/2022 *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Læring

	1 Helt uenig	2 Uenig	3 Verken enig eller uenig	4 Enig	5 Helt enig	Vet ikke/ ingen formening
7. Jeg lærte nye ting i løpet av strategiendringsprosessen 2017/2022 *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Jeg lærte noe nytt om hvordan Huseierne organiserer seg *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Jeg lærte noe nytt om hvordan Huseierne kommuniserer *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Jeg lærte noe nytt om hvordan Huseierne prioriterer *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nytte

	1 Helt uenig	2 Uenig	3 Verken enig eller uenig	4 Enig	5 Helt enig	Vet ikke/ingen formening
11. Ut ifra hva jeg har lært, var strategiendring i 2017/2022 nyttig for utførelse av mitt arbeid i tiden framover *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Ut ifra hva jeg har lært, virket det som om det var personer i ledelsesfunksjoner som hadde størst utbytte av strategiendringen i 2017/2022 *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Ut ifra hva jeg har lært, virket det som om det var førstelinjemedarbeidere (ikke ledelsesfunksjoner) som hadde størst utbytte av strategiendringen i 2017/2022 *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Virksomhetens strategiendring kommer, ut i fra det jeg har lært, til å ha betydning for måten jeg jobber på framover *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vedlegg 3 Guide til fokusgruppeintervju

Jeg presenterer meg selv, forteller kort om studien og om at det er frivillig å delta og er mulig å trekke seg uten begrunnelse.

1. Presenter kort deg selv og dine nåværende arbeidsoppgaver
2. Hvor lenge har du jobbet i organisasjonen?

Om strategiforståelse

Strategidokument med målbildet for 2018/2022 som ble utarbeidet etter en del workshops, rundebord osv. Det ble satt ønsket mål, barrierer, hvordan de skulle angripes, hvilke oppgaver skulle prioriteres osv.

3. Hva som var blitt endret siden dere begynte å jobbe med ny strategi i 2018
4. Opplever dere at det er fokus på strategiendringen i deres hverdag?
5. Kan du komme med konkret eksempel på hvordan fokuset er på strategiendringen.
6. Kan du fortelle om at det har vært fokus på strategiendringen siste årene?
7. Opplever du at dine meninger og forslag til strategiendring blir hørt?

Om opplevd nytte

8. Hvordan har det vært å jobbe her etter beslutningen for strategiendring i 2017/2018?
9. Hvordan har du opplevd strategiendrings prosessen? Kan du komme med eksempler på noe positive og negative sider.
10. Hvordan opplever du kommunikasjonen av overordnede mål med strategien?
11. Hvordan opplever du informasjonsflyten knyttet til strategiendringen?
12. Opplever den nye strategien som meningsfullt?

Om opplevd læring

13. Hvordan kan du beskrive en god strategiendrings prosess?
14. På hvilken måte skiller dette seg ut fra virkeligheten?
15. Hvorfor er det forskjeller mellom ideal og virkelighet?
16. Har du lært noe nytt av prosessen fram til nå?
17. Hvordan bruker du det du lærte i din jobb?
18. Hvilke av dine kunnskaper kunne du bruke under strategiprosessen
19. Hva med erfaringer?

Om opplevd meningsskaping

20. Hvilken kultur har dere i organisasjonen? Samhørighet, samhandling?
21. Var/ er det mye motstand mot strategiendringsprosessen?
22. Hvordan den nye strategien ble presentert? Ble det snakket mye om den? Hvem var det som snakket?
23. Ble du inkludert i utformingen av den nye strategien? Hvordan?
24. Opplevde du at dine kollegaer ble inkludert i prosessen?

25. Hvilke aktiviteter er det i Huseierne som kan knyttes til strategiendringen? Møter? Foredrag?
26. Har du merket noe fysiske endringer etter at den nye strategien ble implementert? (pusset opp kantina, omgivelser, arb.miljø)
(Hvordan den nye strategien påvirket det materielle rundt deg? (for eks plass til diskusjoner, ommøblering, flytting av sitteplasser ol). Endret logo, navn)