Høgskolen i Sørøst-Norge
Handelshøyskolen og fakultet for samfunnsvitenskap
–
Mastergrad i økonomi og ledelse
Strategi og kompetanseledelse
2016

Maribel K. Figueroa og Katrine Finnerud

Strategiimplementering og ledelse

Hvilken betydning har ledelsen for suksessfull implementering av strategi?

Høgskolen i Sørøst-Norge
Handelshøyskolen og fakultet for samfunnsvitenskap
Institutt for strategi og økonomi
Postboks 164 sentrum
3502 Hønefoss

http://www.usn.no

© 2016 Figueroa og Finnerud

Denne avhandlingen representerer 45 studiepoeng

Forord

Denne masteravhandlingen er gjennomført som et ledd av vår mastergrad i økonomi og administrasjon ved Høgskolen i Sørøst- Norge avdeling Ringerike. Vi er to medstudenter som har tatt spesialisering i strategi og kompetanseledelse. Det siste året hvor vi har jobbet med avhandlingen har vært spennende og kunnskapsrikt. Dette temaet fanget begges interesse på tidlig i masterutdannelsen, da vi ble gjort oppmerksom på hvor viktig temaet er.

De funn vi har gjort, mener vi kan være til hjelp og veiledning for ledelser i ulike organisasjoner når de skal ta fatt på å implementere en ny strategi.

Vi vil herved takke vår veileder, Øystein Sørebø, for all hjelp og støtte vi har fått undervis i prosessen. I forhold til vårt tema kunne vi ikke fått en bedre veileder, da han har vist solid kunnskap og kommet med gode innspill. Videre vil vi takke nøkkelinformantene som tok seg tid til å delta i studiet, som hadde positiv innstilling til tema og var veldig behjelpelig i hele prosessen. Uten hjelp fra samtlige nevnte personer hadde vi ikke fått til dette- tusen takk!

Masteravhandlingen har til tider vært en krevende prosess, men vi er stolte av resultatet og mener studiet kan gi leseren god innsikt i valgt tema. Til slutt vil vi takke hverandre for dette året og et fantastisk samarbeid.

Hønefoss, 13.05.2016

Maribel Katherine Figueroa

Katrine Finnerud

Sammendrag

Denne masteravhandlingen omhandler ledelsens betydning i implementeringsprosessen for at den skal bli suksessfull.

Formålet med studiet er å se om vi finner relasjoner som viser seg å være viktig i en prosess med å få strategien implementert i organisasjonen. På bakgrunn av dette valgte vi å utforme følgende forskningsspørsmål:

Hvilken betydning har ledelsen for suksessfull implementering av strategi?

Vi har valgt litteratur som vi anser som relevant for besvarelsen og som kan gi oss et godt grunnlag for innsamling av data. Teorien vi har valgt å fokusere på i denne avhandlingen er ledelsesteori og annen teori som omhandler strategi og implementering. For å besvare vårt forskningsspørsmål har vi valgt å benytte oss av kvalitativ forskningsmetode, ved dybdeintervjuer. Casedesignet vi har valgt å benytte i denne studien er multiple case holistic, da studiet oppfyller de krav dette caset stiller ved at vi har en analyseenhet, implementering av strategi, som vi skal undersøke i flere case, organisasjoner. Vi valgte veletablerte organisasjoner i det norske næringslivet, der vi intervjuet deres toppledere.

Våre funn beskriver hvordan en ledelse burde håndtere implementering av en ny strategi for at den skal bli suksessfull, som samsvarer med eksisterende teori. Funnene indikerer hva ledelsen konkret bør gjøre i en implementeringsprosess slik at det blir suksessfullt ved at strategien blir gjennomført.

Innholdsfortegnelse

Forord **3**

Sammendrag **4**

1. Innledning **8**

1.1. Forskningsspørsmål 9

1.2. Leserguide 10

2. Teoretisk rammeverk **11**

2.1. Strategisk ledelse 11

2.1.1. Historisk overblikk på ledelseslitteratur *12*

2.1.2. Definisjoner av viktige begreper *12*

2.2. Implementering av strategi 15

2.2.1. Ledelsens betydning *16*

2.2.2. Unngå kun midlertidig forandring *19*

2.2.3. Mellomledernes betydning *20*

2.2.4. Skape forandring i organisasjonen *21*

2.2.5. Tiden, en avgjørende faktor *23*

2.2.6. Ytterlige faktorer ved implementering av strategi *24*

2.3. Måleverktøy for implementering 28

2.3.1. Forståelse for helheten *29*

2.3.2. Koordinere og overvåke *29*

2.3.3. Identifisere strategiske initiativ *29*

2.3.4. Tilbakemelding og læring *30*

2.4. Oppsummering 31

3. Valg av metode og forskningsdesign **32**

3.1. Kvalitativ metode 32

3.1.1. Forskningsdesign *34*

3.2. Valg av forskningsdesign 35

3.2.1. Ulike typer case *36*

3.3. Kontekst 38

3.4. Informanter 39

3.4.1. Valg av informanter *40*

3.5. Datainnsamling 40

3.5.1. Dybdeintervju *42*
3.5.2. Dataanalyse *42*
3.5.3. Transkribering *43*
3.5.4. Koding *44*
3.6. Sikre kvalitet i studiet 45
3.6.1. Validitet *45*
3.6.2. Reliabilitet *46*
3.6.3. Ivaretakelse av reliabilitet og validitet *46*
3.6.4. Forskningsetikk *49*
3.7. Oppsummering 51
4. Analyse 52
4.1. De ulike kodene 52
4.2. Analyse 55
4.2.1. Forståelse *55*
4.2.2. Tid *57*
4.2.3. Kommunikasjon *58*
4.2.4. Læring *59*
4.2.5. Klar visjon/ strategi *60*
4.2.6. Kortsiktige vinninger *61*
4.2.7. Inkluderende ledelse *62*
4.2.8. Ansvarsområder *63*
4.2.9. Forankring *64*
4.2.10. Ytre faktorer *65*
4.2.11. Hindringer *66*
4.2.12. Måling *67*
4.3. Oppsummering 68
5. Drøfting 69
6. Implikasjoner og videre forskning 76
6.1. Bidrag 76
6.2. Teoretiske implikasjoner 76
6.3. Praktiske implikasjoner 77
6.4. Videre forskning 80
7. Styrker og svakheter ved studiet vårt 81

8. Kilder 83

Artikler 83
Bøker 86
Internett 88
Figurer 90

Vedlegg 91

Vedlegg 1. Intervjuguide 91
Vedlegg 2. Samtykke 93
Vedlegg 3. Systematisering av funn 95

1. Innledning

I et samfunn i stadig utvikling er raske endringer et faktum som ledelsen og organisasjonen må forholde seg til. Dette medfører at ledelsen må legge ned mye tid på å utføre et grundig arbeid ved utviklingen av forretningsstrategi som vil fungere på kort og lang sikt. Det er gjennom mange år blitt forsket på hvorvidt en forretningsstrategi er det som skal til for å lykkes eller ei. En studie av 276 toppledere i USA og Canada, publisert i The Economist Intelligence i 2004, viser at kun 43% av initierte strategier lykkes. Det er imidlertid slik at selv om forretningsstrategien som er blitt utviklet er vel gjennomarbeidet, har ledelser i hele verden vanskeligheter med å implementere den. I en nylig global undersøkelse svarer 400 toppledere fra Asia, Europa og USA at organisasjonens største utfordring er implementering av strategi (Sull, Homkes, Sull, 2015). Det er ikke grunn til å tro at det faktiske forholdet i Norge er noe annerledes enn andre steder i verden.

Det er grunn til å tro at ledelsens betydning er avgjørende for å at strategien skal bli suksessfull implementert (Kaplan, Norton, 2004; Aronson, 2011).

En realitet for en rekke organisasjoner er at strategien som blir utarbeidet støter på utfordringer ved gjennomføring, da den ikke har blitt implementert i alle ledd i organisasjonen (Edinger, 2012). Hovedmålene som besluttes i startfasen blir ofte mindre fremtredende i det strategien skal implementeres, det innledende momentet blir tapt før ønsket resultat oppnås (Raps, 2015). Dersom strategiimplementeringen feiler eller bare delvis lykkes, kan ressursene som er lagt ned for å utarbeide strategien ansees som en feilprioritering, da forventet resultat vanligvis ikke realiseres i slike sammenhenger.

Ledelsens rolle i implementeringsprosessen er kompleks og involverer mange aspekter, både av operativ og strategisk karakter (Radomska, 2014). Blant annet viser forskning at ledelsens handlinger er mye viktigere enn kompetansen de innehar ved implementering av forretningsstrategi. Dette indikerer at kunnskap og ferdigheter er mindre viktig enn hvordan ledere delegerer oppgaver og beslutningsmyndighet til underordnende-ledere og øvrige ansatte i organisasjonen (Radomska, 2014).

Forskning på strategiimplementering er mangelfull fordi tidligere forskning i hovedsak har fokusert på hvordan strategien formuleres, og implementering har blitt tatt for gitt (Falkenberg, 2006: Parmigiane og Holloway, 2011).

1.1. Forskningsspørsmål

Vårt ønske med denne masteravhandlingen er å se nærmere på ledelsens betydning for at ny strategi skal bli en del av organisasjonen. Vi valgte dette temaet da det fanget vår interesse da vi ble introdusert for det i et strategifag forrige året. Forskningsspørsmålet ble til etter diskusjon om hvilket emne vi ville belyse innenfor temaet *implementering av strategi*. Til slutt landet vi på ledelsens betydning i en implementeringsprosess, da det stort sett også er de som utvikler strategien. Vi syntes det ville være spennende å belyse dette temaet da det ikke er et området det er forsket svært mye på. Vi har utviklet følgende forskningsspørsmål:

"Hvilken betydning har ledelsen for suksessfull implementering av strategi?"

For å kunne svare på forskningsspørsmålet vil vi benytte oss av kvalitativ metode, ved dybdeintervju. Vi utviklet en intervjuguide som omhandlet sentrale temaer som i grove trekk handler om utvikling av strategi, gjennomføring/ implementering av den nye strategien og utfordringer som kan oppstå når strategien skal bli en del av organisasjonen.

Hensikten med studiet er å se om vi finner relasjoner innen ledelsesstrategi som kan være viktig i en prosess med å få strategien implementert i organisasjonen, slik at resultatet blir suksessfullt. Vi mener at dette er et interessant og viktig tema, da implementering av strategi synes å være en stor utfordring for mange organisasjoner, samtidig som tidligere forskning ikke har gått altfor mye inn på dette temaet.

1.2. Leserguide

Kapittel 1: Innledning. Her forteller vi om studiets hensikt og presenterer forskningsspørsmålet.

Kapittel 2: Teorikapittel. Omhandler relevant teori i forhold til vårt forskningsspørsmål, der hovedtemaene er strategi, strategisk ledelse og strategisk implementering.

Kapittel 3: Metodekapittel. Her redegjør vi for valgt metode samtidig som vi presenterer noe teori relevant til det vi benytter i vårt studie.

Kapittel 4: Analysekapittel. Her fremlegger vi empiri fra informantene, som er blitt kategorisert for å systematisere.

Kapittel 5: Drøftekapittel. Her tolker vi og finner sammenhenger i de funn som vi presenterte i analysekapittelet.

Kapittel 6: Implikasjoner og videre forskning. Her fremlegger vi teoretiske og praktiske implikasjoner vedrørende vårt studie, samt at vi presenterer forslag til videre forskning.

Kapittel 7: Styrker og svakheter ved studiet vårt. Her presenterer vi styrker og svakheter angående studiet vårt slik vi opplever det.

Kapittel 8: Kilder.

2. Teoretisk rammeverk

I denne litteraturgjennomgangen er hovedhensikten å avklare det teoretiske grunnlaget for en empirisk studie for problemstillingen: ”*Hvilken betydning har ledelsen for suksessfull implementering av strategi?”* De relevante temaene i den teoretiske bakgrunnen er: Strategi, strategisk ledelse og strategisk implementering. Vår litteraturgjennomgang starter med temaet *strategisk ledelse*, der vi presenterer hva *strategisk ledelse* og *strategi* er. Deretter presenterer vi teori som omhandler *implementering av strategi*, der vil vi presentere ulike syn på hvordan dette kan gjøres.

2.1. Strategisk ledelse

I dette kapittelet tar vi for oss ulike teoretiske aspekter som er av betydning for vårt studie. I delkapittel 2.1.1 vil vi gi et historisk overblikk for å gi forståelse av hvordan ledelseslitteraturen har forandret seg de siste tiårene. *Strategisk ledelse* er en prosess som handler om å takle ytre endringer. I neste delkapittel 2.1.2 vil vi ta for oss ulike definisjoner som er relevant i forhold til forskningsspørsmålet, for å belyse hvilken retning studiet skal ha. 2.1.3 vil gi et overblikk på hvordan ledelsen burde fungere for å best implementere strategi og skape konkurransefortrinn, da det stort sett er årsaken for at man vil endre kurs og strategi.

Studier som er gjort om emnet *strategisk ledelse* er viktig i forhold til å forstå politikk og strategisk utvikling innen organisasjoner. Mintzberg og Walker (1989) foreslår at ”*strategic management should be viewed as a pattern of deliberate and emergent actions that results in the reality of strategy implementation and realisation”* (Jasper, Crossan, 2012: 839). I følge Barney (2011) innebærer *strategisk ledelse* at organisasjonens strategiske posisjoner forstås, det vil si at de rette strategiske beslutninger som omhandler fremtiden foretas, og at det er bestemte personer som leder strategiimplementeringen.

2.1.1. Historisk overblikk på ledelseslitteratur

Ledelseslitteratur har sitt opphav fra 1960- tallet, mens *strategisk ledelse* er derimot et nyere begrep som har blitt mer fremtredende de siste årene (Jasper, Crossan, 2012; Ginter et. al., 2002). Ledelseslitteraturen som ble utviklet i løpet av 1960- tallet omhandlet organisasjonsutvikling som evnen til å tilpasse seg det eksterne miljøet (Jasper, Crossan, 2012; Furrer et. al., 2008). I løpet av 1970-tallet vitnet man begynnelsen på en tilnærming som var mer forskningsbasert. Det som karakteriserte dette var at forskere utviklet to røde tråder, som var basert på ulike perspektiver, ontologiske, det vil si ulike perspektiver på hvordan virkeligheten er konstituert og epistemologiske som vil si ulike perspektiver på hvordan kunnskap etableres. I dette tiåret skulle forskningen være en prosesstilnærming som skulle være søkende slik at man kunne forstå forholdet mellom strategi og ytelse. Videre til 1980- tallet begynte forskerne å fokusere mer på det interne i en organisasjon, som deres interne ressurser, evner og struktur. Dette resulterte i to viktige bidrag til ledelseslitteraturen: Transaksjonskostnadsøkonomi og agentteori (Jasper, Crossan, 2012; Furrer et. al., 2008). I 1980 ble det grunnlagt et tidsskrift for ledelse som skulle vise seg å bli veldig stort, The Strategic Management Journal, som ble dedikert til disse temaene. Sentrale forskere som Porter, Schendel og Hofer ledet utviklingen av ledelsesteori som ble publisert i dette tidsskriftet (Jasper, Crossan, 2012; Nurer et. al., 2008). Siden 1990-tallet har det vært en endring i forskningen, da det har gått fra å fokusere på det eksterne, som miljø og strategi med et fokus på økonomisk og ressursbasertforskning til å fokusere mer på det interne i en organisasjon, som egne ressurser og kapabiliteter (Jasper, Crossan, 2012; Furrer et. al, 2008).

Som vi ser av dette har feltet utviklet seg fra å kun være fokusert på virksomhetens ekstern omgivelser til å være fokusert på samspillet mellom omgivelser og interne ressurser.

2.1.2. Definisjoner av viktige begreper

Porter (1996) definerer strategi som hvordan organisasjoner kan utkonkurrere rivaler dersom de selv kan etablere en forskjell de kan bevare. Det vil si at det de tilbyr må ha en høyere verdi for kundene, eller så må de tilby samme verdi som rivalene, men til lavere kostnader. Konkurransekraft og resultater oppnås ved å produsere til lavere kostnader enn konkurrentene. Det er i tillegg vesentlig å forstå at å være kostnadsleder

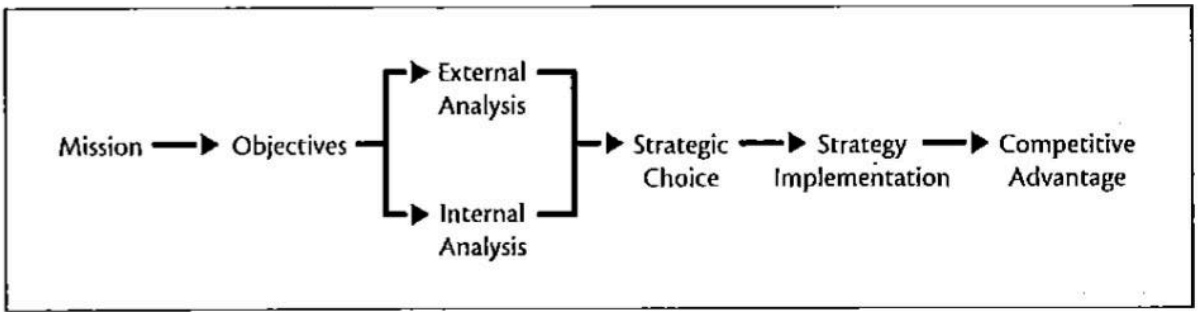
ikke er det samme som å selge produktet billigst, men at verdikjedens totale kostnader er lavest i bransjen (Innovanistens maskineri, 2010). Porter er en av de fremste forskerne innenfor strategi, og hans definisjon blir gjerne kategorisert til IO-perspektivet, der man ser på organisasjonen som en bunt av strategiske aktiviteter som tar sikte på å tilpasse seg markedet ved å søke en attraktiv posisjon ved å se på eksterne forhold, dette blir gjerne kalt *Porters Five Forces* (Spanos, Y. E., Lioukas S., 2001). På en annen side har Barney i senere tid utviklet en definisjon av strategi, sett gjennom det ressursbaserte synet, som legger vekt på interne forhold; hvilke ressurser og hvilke kapabiliteter som er etablert samt kan vli utviklet: ”*A firm's strategy is its theory of how to high levels of performance in the markets and industry within which it's operating”* (Barney, 2011:3). Zenger definerer strategi som: ”*The process of discovering and targeting attractive markets and then crafting positions that will deliver sustained advantage in them”* (Zenger, 2013: 5). Zenger sin definisjon legger til et nytt og viktig aspekt, nemlig at en organisasjon kan oppnå et vedvarende konkurransefortrinn ved å utarbeide en god strategi. Dersom organisasjonen har klart å utarbeide en god strategi, er det vel så viktig å få den implementert i alle organisasjonens ledd.

Implementering er ut i fra forskningsspørsmålet et av de sentrale begrepene i denne avhandlingen, og blir gjerne beskrevet som iverksetting eller realisering de planer organisasjonen har (snl.no). Implementering av strategi blir gjerne definert som: ”*Implementing a strategy consists of all the decisions and activities required to turn the two sets of strategic choices* [...] *into reality”* (Favaro, 2015). De fasene Favaro (2015) henviser til er organisasjonens *strategi* og *forretningsenhetens strategi*. Disse skilles fra hverandre ved at organisasjonens *strategi* er den overordnede strategien, mens *forretningsenhetens strategi* handler om separate strategier for hver avdeling. Organisasjonens evne til å implementere en strategi er viktig i forhold til dens ytelse og mekanismer som knytter strategier vedrørende markedsføring til organisasjonens ytelse (Huber, 2010). Implementeringen er uten tvil avgjørende for at strategien skal bli en suksess. Falkenberg (2006) påpeker også dette, og legger til at forholdet mellom formuleringen av strategien og implementeringsprosessen er kompleks og er avhengig av hverandre for at det skal lykkes. Da implementering er vesentlig for organisasjonens resultat, blir det lagt ned atskillig med tid og penger for å gjøre prosessen effektiv og lønnsom. Dessverre ser man ofte at strategiimplementeringen feiler helt eller delvis, og havner derfor langt bak forventningene ledelsen hadde når de startet prosessen (Huber,

2010). Huber (2010) forteller videre at organisasjoner må være oppmerksom på ens egen kapabilitet til å implementere den strategien man formulerer.

2.1.3. Fra strategiformulering til handling

Barney (2011) fokuserer på at strategien skal bli forstått i organisasjonen. Han karakteriserer strategi og strategiske beslutninger som et langsiktig fokus. Man er opptatt av retningen og bredden til organisasjonens aktiviteter, konkurransefordeler som kan oppstå internt og eksternt, kompetanse og ressurser organisasjonen besitter, og at omgivelsene og organisasjonens strategi er i samsvar med hverandre og tar hensyn til verdier og forventninger eiere og øvrige interessenter har. Videre legger han til at strategien utvikles for å nå konkurransefortrinn gjennom å innføre en strategisk ledelsesprosess. Ledelsesprosess definerer Barney (2011:5) som ”*et sett med analyser og avgjørelser som kan bidra med å øke sannsynligheten for at organisasjonen vil velge en strategi som vil hjelpe til å yte bedre eller lignende enn gjennomsnittet”*.



Figur 1: Barney, J. B. (2011:5)

Figuren over illustrerer strategisk ledelse. Prosessen blir delt opp i tre hovedfaser: strategiformulering, fra strategi til handling og evaluering/kontroll. Strategiformulering består av misjon/visjon, mål, ekstern og intern analyse og strategiske valg. I denne fasen stiller organisasjon seg spørsmålene: Hvem er vi? Hva skal vi gjøre? Hvor skal vi? Hvorfor skal vi gjøre det?. Den andre fasen handler om å gå fra strategi nedfelt på papir til å virkeliggjøre det i handling, hvordan dette gjennomføres blir det avgjørende for om strategien blir vellykket. I denne fasen stiller organisasjon spørsmålet: Hvordan skal det gjøres? Den siste fasen handler om evaluering/kontroll, her retter organisasjon fokus på å oppnå best mulig resultat og ytelse. En slik prosess mener vi er viktig for at resultatet av den formulerte strategien skal gi best mulig resultat for organisasjonen.

2.2. Implementering av strategi

I dette delkapittelet skal vi se nærmere på implementeringen av strategien, altså hvordan den allerede utviklede strategien blir gjennomført. Formålet med dette kapittelet er å skape en forståelse av ulike situasjoner som må håndteres for at gjennomføringen skal bli suksessfull og ikke kun bli en midlertidig forandring for organisasjon.

I delkapittel 2.2.1 vil vi presentere ledelsens betydning i forhold til implementering, da dette kan være en utfordringer i mange organisasjoner, samtidig er dette en vesentlig faktor for å kunne besvare forskningsspørsmålet. Videre vil vi ta for oss i delkapittel 2.2.2 hvordan ledelsen burde arbeide for å unngå å skape kun en midlertidig forandring i organisasjonen. I 2.2.3 vil vi se nærmere på mellomledernes betydning i en implementeringsprosess, da det er av stor betydning for resultatet av implementeringen hvor mye andre ledere blir inkludert. Videre vil vi i 2.2.4 se på endringsledelse og hvordan dette i følge Kotter burde håndteres for å få den nye strategien implementert og forankret i organisasjonen. Etter dette vil vi i delkapittel 2.2.5 se på hvordan tiden er en avgjørende faktor for om ledelsen får implementert strategien, da tiden kan være en utfordring i marked som er i kontinuerlig endring. I delkapittel 2.2.6 vil vi presentere flere faktorer enn allerede nevnte, som også er relevante i en implementeringsprosess. I underkapitlene vil vi fortelle ut i fra teori hvilke andre hindringer ledelsen kan møte på hvordan disse kan overkommes.

Ledelsen i organisasjoner bruker normalt betydelig med tid på å utforme en strategi som vil fungere i det markedet de konkurrerer i, men mange bruker dessverre for liten tid på å implementere strategien (Edinger, 2012). Det er et få antall personer i organisasjon som utarbeider strategien, og den kan se godt planlagt og gjennomførbart på papiret. Utfordringen for mange organisasjoner kan være å få strategien fra papiret til å fungere i virkeligheten. En slik prosess kan være krevende for både ledelsen og organisasjonen (Edinger, 2012).

2.2.1. Ledelsens betydning

Hvordan ledelsen opptrer er en av de viktigste faktorene for implementering av strategi. En god leder er en som får de ansatte til å følge i samme retning, samtidig som ledelsen også knytter bånd til organisasjonens interessenter og aksjonærer (Fuller og Green. 2015). Ledelsens evne til å styre blir sett på som en avgjørende faktor for effektiv og suksessfull implementering av strategi. Dersom dette blir gjort dårlig, vil implementeringen av strategien få et dårligere resultat (Kaplan, Norton, 2004). Ledelse har blitt definert som: "*The leader's ability to anticipate, envision, and maintain flexibility and to empower others to create strategic change as necessary"* (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2007: 375). Videre kan lederskap beskrives som at ledelsen lærer opp de ansatte, og håndterer de ansattes energi slik at den blir styrt i retning av visjonen til organisasjonen. En leder kan sies å ha et godt lederskap dersom de ansatte lærer (Aronson, 2011).

Det er avgjørende i en strategiimplementering at ledelsen har en klar visjon og strategi som gjør det enklere for de ansatte og forstå hvor organisasjonen vil, for å enklere kunne akseptere endringene (Aronsen, 2011). Dette får også støtte av Edinger, men han legger også til viktigheten av at språket som blir kommunisert til de ansatte er forståelig, slik at det er noe alle i organisasjonen forstår, og ikke bare ledelsen som har utviklet strategien (Aronson, 2011; Edinger, 2012). Det finnes ulike metoder på hvordan strategien kan bli kommunisert til de ansatte i en implementeringsprosess. Kommunikasjonen kan foregå ved bruk av intranett i organisasjonen, gjennom samtaler med personalet, møter og forskjellige podcaster (Edinger, 2012). I følge Roos et al. (2005) vil det være utslagsgivende for en suksessfull implementering at ledelsen til enhver tid vurderer hvor og hvordan ressursene skal allokeres slik at de er mest fordelaktige for den valgte strategien. Roos et. al. (2005) legger til at de ansatte i organisasjonen er den betydeligste ressursen. Dermed vil organiseringen av de ansatte i organisasjonen, eksempelvis fordeling av oppgaver, være utslagsgivende for å få strategien suksessfullt implementert.

En selvsikker ledelse motiverer og engasjerer hele organisasjonen, derfor er dette en faktor som også spiller stor rolle i en strategiimplementering. Det er også nødvendig at organisasjonen tar seg tid og gjør det mulig for de ansatte å stille spørsmål vedrørende strategien, noe som er viktig i alle ledd. Ved å stille spørsmål og

diskutere strategien med de ansatte vil den bli tydeliggjort, og vil dermed enklere kunne bli implementert i organisasjonen. Ansatte som ikke har en klar oppfatning av strategien, vil ha vanskeligheter med å implementere den i organisasjonen (Noble, 1999). Prosessen kan bli mindre vellykket dersom ledelsen og de øvrige ansatte ikke har samme oppfatning av strategien, og dette understreker bare hvor viktig alle kriteriene er for at strategien skal kunne bli implementert i hele organisasjonen (Hambrick, 1981).

Mulgan (2009) sier at implementeringsprosessen vil sannsynligvis lykkes dersom det finnes en sterk kobling mellom strategiformuleringsprosessen og selve implementeringen. Dette vil bidra til klare ansvarsforhold og involvering av færre ledd i organisasjonen.

En implementering som oppfattes som dårlig og mislykket, behøver ikke nødvendigvis å være et resultat av en dårlig implementeringsprosess (MacMillan, Tampoe, 2000). De legger vekt på at i praksis vil det være noe vanskelig å påpeke hva som har vært årsaken til at strategien feilet, hvorvidt det er grunnet teoretisk utforming av strategien eller om gjennomføringen er problematisk i praksis. I følge MacMillan og Tampoe (2000) kan det være flere veier for å oppnå en suksessfull implementering, men legger til at de avgjørende faktorene er både en god strategiformulering og implementeringsprosess. Dette bør legges vekt på i organisasjonene for at implementeringen skal lykkes og være i henhold til resultatet de ønsker å oppnå. Tabellen på neste side illustrer hvilke veier MacMillan og Tampoe viser til:

Case	Strategikonseptets kvalitet	Hvor effektiv er strategiimplementeringen?	Hva er det sannsynlige resultatet av implementeringen?
1	God Innhold motiverer til innovativ ledelse	God Implementering i samsvar med målsetning	Vellykket implementering
2	Dårlig Vanskelig å forstå	God Implementeringen gir gevinster i form av kvalitet	Delvis implementert/likegyldig resultat eller vellykket
3	Dårlig	Dårlig Ustrukturert fremdrift	Med flaks kan implementering unngås å mislykkes og skape uhell
4	Ingen Omstendighetene gjør planlegging vanskelig	Ta tak i mulighetene som eksponeres underveis	Vellykket – Ved usikre omstendigheter er dette kanskje den beste metoden
5	God Innhold motiverer til innovativ ledelse	Dårlig Ustrukturert fremdrift	Konkurrentene får fordel hvis de lykkes bedre med implementering
6	God Imitere konkurrentenes strategi	God Implementering gir handlekraft når muligheter utforskes	Vellykket - utnyttet kapasitet til å utvikle konkurrentens ideer
7	God Imitere konkurrentenes strategi	Ta tak i mulighetene som eksponeres underveis. Gir konkurransekraft gjennom kvalitet	Vellykket - utnytter muligheter skapt av konkurrenter

Figur 2: MacMillan, Tampoe (2000: 189)

Som vi ser av tabellen er det kun case 1,4,6 og 7 som blir akseptert i større grad av de involverte i forandringen, og kan dermed ansees som vellykkede. Derimot ser vi at case 2,3 og 5 viser ulike måter hvor implementeringen av ny strategi mislykkes.

De vellykkede casene som presenteres i tabellen oppstår når kvaliteten på strategikonseptet er god eller som i case 4 ikke-eksisterende. Det begrunnes med at case 1 er både strategikonseptet og gjennomførelsen er godt utført, som fører til at organisasjonen oppnår målet. Case 6 og 7 viser hvordan det å imiterer konkurrentens suksessfulle strategi, eller en innovatør, gir muligheten til å utnytte nye muligheter og kapre markedsandeler. Case 4, hvor strategikonsept er ikke-eksisterende, oppstår når det er kontinuerlige endringer i markedet. Dette gir organisasjonen muligheten til å møte de endringene og utvikle taktisk tilpasningsevne.

Casene hvor implementering av strategi mislykkes viser at dette skjer dersom strategikonseptet er dårlig, case 2 og 3, eller som i case 5 hvor strategikonseptet er bra, men organisasjonen har en ustrukturert fremdrift i strategiimplementeringen. Case 3 oppstår i organisasjonen når strategi er ikke-eksisterende og det besluttes at endringer ikke er nødvendige. Vi ser på case 5 at strategikonseptet er godt og har som intensjon å nå målet på best muligvis, men implementeringen av strategien er ustrukturert og dermed mislykkes organisasjonen. Som et resultat av dette gir organisasjonen strategisk fordel til sine konkurrenter. MacMillan og Tampoe (2000) legger til at case 2 skjer oftere enn det man tror, hvor strategikonseptet er dårlig, men implementeringen er effektiv, som dermed resulterer i at implementeringsprosessen gir et godt eller likegyldig resultat.

2.2.2. Unngå kun midlertidig forandring

Det er viktig for ledelsen og sikre at den nye strategien ikke kun blir en midlertidig forandring, men dette kan være utfordrende for ledelsen (MacMillan, Tampoe, 2000; Kotter, 1996). Den nye strategien må integreres i organisasjonens kultur og kjerne, slik at den overordene strategien blir værende i organisasjonen, samtidig som det også burde fokuseres på organisasjonens strategiske kapabiliteter. Integreringen kan gjøres gjennom å bygge et egnet team, velge riktig roller for gitte oppgaver og la de andre i teamet gjøre de strategiske trekkene. Det er samtidig vesentlig at ledelsen har i tankene at en strategi faktisk kan være midlertidig dersom nye faktorer som påvirker strategien

kommer inn i bilde underveis i prosessen. Derfor er det viktig å alltid holde et øye med eksterne faktorer og gjøre endringer dersom det er nødvendig. For at endringer skal kunne gjennomføres, må både ledelsen og organisasjonen være fleksibel. Begrepet *strategisk fleksibilitet* ble innført av Hamel and Vlikangas, som skal beskrive organisasjoners evne til å kontinuerlig forutse og tilpasse seg trender i markedet (Fuller og Green, 2015). Når ledelsen skal formulere en strategi er det viktig å ikke endre alt på en gang, da alt i en organisasjon sjeldent er dårlig, det er derfor viktig å kjenne omgivelsene og organisasjonen før man gjør drastiske forandringer.

2.2.3. Mellomledernes betydning

For at ledelsen skal påvirke organisasjonens ytelse er det nødvendig at ledere i de øvrige nivåene i organisasjonen støtter den nye strategien (O'Reilly et. al., 2009). En rekke studier viser det er avgjørende at øvrige ledere i lavere nivå støtter endringene for at strategiimplementering skal lykkes (e.g., Burgelman, 1983). Desto mer involvert mellomledere er med i utformingen av strategien, desto mer øker organisasjonens resultat som følge av ny implementert strategi (Wooldridge, Floyd, 1990). På en annen side viser en studie av Guth og MacMillan (1986) at dersom underordnede ledere ikke støtter strategien kan det sabotere den. Det vil være vesentlig at både ledelsen og mellomledere samarbeider, og effektivt kommuniserer strategien og iverksetter tiltak for implementering.

Et stort omfang av tidligere studier fokuserer på hvordan ledelsen har innvirkning på organisasjonens effektivitet og ytelse, men betydningen av mellomledere er like viktig (O'Reylli, 2009; Hunt, 1991). Det er viktig å forstå hvordan samlet lederskap påvirker resultatet til organisasjonen og se hvordan ulike nyanser som kan forekomme blant ledere. Implementeringen av strategien kan stå i fare dersom ikke mellomlederne er har godtatt eller føler seg forpliktet til strategien (O'Reylli et. al., 2009). Tidligere har det kommet frem at ledelsens effekt blir moderert av en rekke faktorer; tilgjengelige ressurser, diskresjon hos ledere, og hvor mye støtte som finnes blant andre ansatte for initiativet (O'Reylli et. al., 2009). En studie gjennomført av O'Reilly et. al. (2009) utfyller disse funnene ved å si at vellykket implementering ikke kun er forbundet med ledelsens påvirkning på organisatorisk ytelse isolert sett, men tilpasning av ledere på tvers av nivåer. En vesentlig forutsetning for effektiv strategiimplementering er at funksjonsområdene i organisasjonen har grunnleggende forståelse av strategien

(Raperta et. al., 2002). Et studie gjennomført at Raperta et. al. (2002) viser at hyppig vertikal kommunikasjon i organisasjon forbedrer strategisk enighet og den organisatoriske ytelsen bedres.

2.2.4. Skape forandring i organisasjonen

Kotters (1996) åtte steg til forandring handler om endringsledelse, og regnes som en av de mest sentrale modellene dersom endring skal gjøres i en organisasjon. Han argumenter for at alle i organisasjonen må tro på at forandringen er mulig å gjennomføre, og for å oppnå dette må ledelsen må kommunisere med de ansatte: "*Transformation is impossible unless hundreds of thousands of people are willing to help, often to the point of making short- term sacrifices. Employees will not make sacrifices, even if they are unhappy with the status quo, unless they believe that useful change is possible. Without credible communication, and a lot of it, the heart and minds of the troops are never captured"* (Kotter, 1995: 97).

Følgende punkter representerer de åtte stegene til forandring som Kotter (1996) beskriver:

1. Skape hastverk
2. Danne sterk koalisjon
3. Skape en visjon av endring
4. Kommunisere visjonen
5. Fjerne hindringer
6. Kortsiktige vinninger
7. Bygge på forandringer
8. Forankre forandringene i organisasjonskulturen

Det første steget i modellen til Kotter (1996) handler om å skape et hastverk. Han argumenterer med at dersom alle i ledelsen føler at det er viktig med forandring, vil det være enklere å implementere en strategi. I følge Kotter kan ledelsen for eksempel identifisere potensielle trusler og illustrere med scenarioer på hva som kan skje dersom man ikke gjør en forandring. For å få vekk usikkerhet og uvitenhet blant de andre i ledelsen, kan det være nyttig med ærlige diskusjoner og samtaler, slik at man starter en tankeprosess og får i gang en samtale rundt temaet. Kotter påpeker at 75% av

organisasjonens ledelse må være enig i det som skal endres for at strategien skal kunne bli implementert suksessfullt.

Det neste steget som er steg nummer to, handler om å danne en sterk koalisjon. En slik koalisjon handler om å overbevise de andre ansatte i organisasjonen om at forandring er nødvendig. For å få til dette hevder Kotter at det kreves et sterkt lederskap og synlig støtte. Det er viktig at den øverste lederen identifiserer de virkelige lederne og organisasjonens interessenter, så han kan prøve å skape et følelsesmessig engasjement fra disse gruppene. Videre er det viktig at organisasjonen jobber med teambuilding innen koalisjonen og at gruppenes svakheter er identifisert slik at dette ikke kommer som en overraskelse senere. Koalisjonen burde også bestå av en god blanding av ledere fra ulike nivåer i organisasjonen, slik at man kan få forskjellige innspill fra ulike vinkler.

Det tredje steget handler om å skape en visjon av endringen. I startfasen av endring av strategi, vil det mest sannsynlig være mange gode ideer og løsninger. For ledelsen er det derfor viktig å se disse ideene og løsningene sammen for å skape en overordnet visjon, som andre enkelt kan forstå og huske. En klar visjon kan hjelpe alle ansatte til å forså hvorfor noe må gjøres. Kotter (1996) mener man kan oppnå dette dersom ledelsen fastslår verdiene som er sentrale i forandringen, samtidig som det må utvikles et kort sammendrag som omhandler hvordan man ser organisasjonen i fremtiden med den nye strategien.

Neste steg som er steg nummer fire, handler om å kommunisere visjonen man utviklet i forrige steg. Dette steget vil være det avgjørende i forhold til om man oppnår suksess eller ikke (Kotter, 1996). Det er viktig at kommunikasjonen av denne visjonen skjer sterkt og ofte, slik at den ikke forsvinner blant all annen kommunikasjon som blir gitt i organisasjonen. Som en leder er det viktig å gå foran med et godt eksempel, slik at de ansatte ser at alle må forandre seg for å nå målet om den nye strategien. Dersom noen er bekymret for forandringen, er det viktig at de får snakke om det og samtidig får svar på sine bekymringer, dette burde diskuteres åpent og ærlig.

I steg fem handler det om å fjerne hindringer. Dersom noen ikke aksepterer endringene, så må de fjernes, slik at det ikke ødelegger for de planlagte endringene. Det er viktig at ledelsen alltid er på utkikk etter hindringer, slik at de kan håndteres underveis. I denne sammenhengen mener vi at organisasjonen for eksempel kan ansatte eller leie inn en person som skal sørge for at endringene trer i kraft, på denne måten får organisasjonen flere øyne som ser og hjelper til.

Steg seks handler om å skape kortsiktige vinninger, noe som kan gjøres ved å sette seg kortsiktige mål. Her mener vi at ved å skape slike kortsiktige mål vil de ansatte oppleve belønning underveis i prosessen, noe som vil bidra til å holde motivasjonen oppe og se at det langsiktige målet er oppnåelig.

Steg syv, handler om at man skal bygge på forandringen. Kotter argumenterer for at man aldri må feire seieren for tidlig, for mange organisasjoner feiler ved at de nettopp gjør dette. Store endringer tar lang til å implementere og de små seierne er ofte bare en begynnelse mot å nå det overordnede målet. Her sier Kotter at ledelsen må analysere det som har vært vellykket, og det som har gått mindre bra og krever forbedring. På denne måten har de noe å jobbe videre med (Kotter, 1996).

Steg nummer åtte, som er det siste steget, handler om å forankre endringene i organisasjonskulturen. For å få endringene til å forbli i organisasjonen må man gjøre endringene til en del av kjernen. Kotter forteller at det er viktig at alle ledere i organisasjonen, som mellomledere og avdelingsledere, fortsetter å støtte forandringen. Dersom man mister disse personenes støtte, kan man ende opp på samme sted som man var, før man startet. Det kan hjelpe at lederen forteller suksesshistorier som har skjedd i løpet av prosessen. Når det ansettes nye mennesker til organisasjonen, er det av stor betydning at disse også blir klar over og opplært i den nye strategien. Dersom alle disse stegene blir fulgt og utført korrekt, hevder Kotter at implementering av ny strategi vil være vellykket (Kotter, 1996).

2.2.5. Tiden, en avgjørende faktor

Tiden det tar å implementere en ny strategi er et åpenbart aspekt, noe som vises i en studie gjort av Miller et al. (2004). Studien viste at implementeringsprosessen tok alt fra noen måneder til seksten måneder som det lengste. Dette funnet viser at en

implementeringsprosess kan ta lang tid, noe som gjør den kostbar og krevende. Resultatet av undersøkelsen deres viser at tiden som blir lagt ned, ikke nødvendigvis forbedrer resultatet av implementeringen, men dersom tiden som blir lagt ned er altfor kort, vil prosessen bli mindre vellykket (Miller, Wilson, Hickson, 2004; Edinger, 2012). Videre legger de vekt på om ledelsen har lignende erfaringer fra tidligere, kan implementeringen av strategien enklere la seg gjennomføre. Dersom organisasjoner ikke har mulighet til å gjennomføre prosessen og ikke har et sterkt behov for det, bør de ikke bytte strategi da det ikke er en selvfølge at den blir suksessfullt (Miller, Wilson, Hickson, 2004).

2.2.6. Ytterlige faktorer ved implementering av strategi

Vi vil i dette delkapittelet fokusere på ulike utfordringer ledelsen kan møte på når de skal implementere strategien. Formålet med kapittelet er å identifisere hindre som må overkommes og hvordan dette kan gjøres slik at implementeringen av strategien blir suksessfull.

Når organisasjonen skal få strategien til å gå fra noe som har blitt snakket om på møter for så å blitt nedfelt på ark, til å bli noe som skal fungere i virkeligheten, kan det skape utfordringer. Vi vil presentere de utfordringene som Kim og Mauborgne (2005) og Beer og Eistenstat har kommet frem til i sine studier.

Kim og Mauborgne (2005) har kommet frem til at ledelsen bør bruke tid på identifisere ulike hindre som kan oppstå ved strategiimplementering fremfor å unngå de. Det fokuseres på at ledelsen endrer ytterpunktene i organisasjonen ved å inkludere de ansatte, skifte fokus fra de negative holdningene til strategien som skal implementeres til positive, benytte verdien av de eksisterende ressursene og få med alle i organisasjonen samt interessenter i samme retning for å endre eksisterende kjerneverdier – implementere strategi.

2.2.6.1. Hindringer

Kim og Mauborgne (2005) har identifisert fire hindringer ledelsen må overkomme for å få implementert en ny strategi. Den første hindringen er kognitiv, som handler om å skape en følelse blant medarbeidere om at endring er nødvendig. Ledere i ulike nivåer i

organisasjonen ser nødvendigvis ikke viktigheten med endring, dette kan komme av at kommunikasjonen har blitt gitt i feil form eller har vært uklar. Den andre hindringen handler om begrenset tilgang til ressurser i organisasjonen. De kan mangle en eller flere ressurser, og det vil da være vanskelig å utføre de aktiviteter som er knyttet til de manglende ressursene. Det tredje hinderet er motivasjon som handler om hvordan man kan motivere nøkkelpersoner til å ville endre den eksisterende situasjonen i organisasjonen. Demotiverte ansatte som motvirker endring og demoraliserer andre ansatte vil være hindringen ledelsen kan støte på. Den fjerde hindringen er politisk, som handler om ledere i ulike nivåer og ledd får muligheten til å tale fritt eller ikke, og om nye ideer blir godt mottatt av ledelsen i organisasjonen. Hindringen i et slikt tilfelle vil være intern og ekstern motstand til nettopp endring.

Beer og Eisenstat (2000) har identifisert seks barrierer ved implementering av strategi i sitt studie som de mener er vesentlig å håndtere for å gjennomføre strategien suksessfullt. Barrierene uttrykkes gjerne som ”silent killers”, da de sjeldent er offentlige og synlige. Barrierene er, (1) topp-ned eller laissez-faire lederstil, (2) uklar strategi og motstridende prioriteringer, (3) ineffektiv ledergruppe, (4) dårlig vertikal kommunikasjon, (5) dårlig koordinering på tvers av funksjoner, organisasjon og grenser, (6) utilstrekkelige ledelses ferdigheter og utvikling nedover i organisasjonen.

Den første barrieren handler om ubehag med konflikter, hyppig fravær med å administrere et oppkjøp og benytte toppledelsen for å administrere saker i stedet for fokuserte strategiske beslutninger. Barriere to og fem går hånd i hånd og handler om hvordan det skapes forvirring og ødeleggelse i organisasjonen når prioriteringene er uklare og for eksempel to strategier kjemper om de samme ressursene. Den tredje barrieren legger frem hvordan toppledelsen ikke samarbeider effektivt med øvrige nivåer da er redde for å miste makt. Den fjerde barrieren handler om hvordan de ansatte ikke kommuniserer med toppledelsen; de ser de ulike problemene, men sier ikke i fra til toppledelsen fordi de tror at toppledelsen ikke vil ta det til etterretning. Den siste barrieren handler om hvordan mellomledere ikke utvikler ferdigheter gjennom nye muligheter til å lede endringer, og hvordan de ikke opplever støtte gjennom veiledning av ledelsen eller kursing. Denne type situasjon er krever åpent engasjement om bakenforliggende årsaker.

Videre sier Beer og Eisentat (2000) at dersom organisasjonene skal oppnå konkurransedyktighet er det vesentlig med en god strategi, god struktur, godt system, ledelsens adferd, HR politikk, organisasjonskultur, verdier og ledelsesprosesser. Ledelsen må inkludere ansatte i organisasjonen gjennom ærlige samtaler om barrierene og de underliggende årsakene. Problemene oppstår når toppledelsen tror at en godt utviklet strategi som kommuniseres ut i bedriten er det samme som implementering. I tillegg håndteres endringene på en usystematisk måte som ikke hjelper med å løse de grunnleggende årsakene. En suksessfull implementering krever mer enn bare en god leder, det krever et ledergruppen samarbeider som et team gjennom samtaler og ha oversikt over hvordan kunnskap som er forankret i lavere nivåer i organisasjonen (Beer & Eisenstat, 2000).

2.2.6.2. Overkomme hindringene

I følge Beer og Eisenstat (2000) starter endringen hos ledelsen, og utfordringene kan overkommes dersom toppledelsen velger å inkludere flere ledelsesnivåer for å danne et samarbeid som ser i samme retning i organisasjonen, dette ved å delegere myndighet klart og tydelig til bestemte personer og team. Det er viktig at strategien kjennes oppnåelig for de ansatte, slik at de er motiverte til å samarbeidet i den retningen ledelsen ønsker (Kim, Mauborgne, 2005). I tillegg må ledelsesgruppen skape en klar strategi med dets prioriteringer tydeliggjort. Ledelsesgruppen må engasjere seg i alle stegene i endringsprosessen så effektivitet skapes og testes. Det er vesentlig at det skapes dialog mellom toppledelsen og øvrige ledelsesnivåer samt ansatte, som kaster lys over den nye strategien og barrierer som kan oppstå ved implementering, slik at forandringene formidles gjennom ord og ikke tall for å skape forståelse (Beer, Eistanstat, 2000; Kim, Mauborgne, 2005). På denne måten vil dialogen gi rom for at begge parter kan utrykke sine meninger og gjøre hverandre oppmerksomme på barrierene (Kim, Mauborgne, 2005).

Ved nye aktiviteter og roller er det viktig at det tydeliggjøres hvem som innehar ansvaret ved implementering av strategi. Kim og Mauborgne (2005) legger også til at det er viktig at riktig fordeling av ressurser er utslagsgivende for ytelsen i organisasjonen, da ledelsen får muligheten til å eliminere de ressursene som ikke benyttes og inkludere mer av de ressursene som er viktige. Toppledelsen bør gi øvrige ledere muligheten til å lede forandringene og utvikle ferdigheter med veiledning og

kursing, dersom de ser at noen ikke mestrer dette må de byttes ut med andre ledere. En organisasjon som klarer å praktisere disse hovedpunktene vil den være i stand til å implementere strategien suksessfullt (Beer, Einsenstat, 2000). Neilson, Martin og Powers (2008) kommer også frem til at dersom ledelsen klarer å komme seg forbi de identifiserte hindringene i organisasjonen og implementere strategien suksessfullt, vil også strategien bli godt utført.

Rutiner i organisasjonen kan endres raskt når de ansatte har god tro på de endringer som skal bli gjort, og har positiv energi til å utføre idéene. Ledelsen i organisasjonen bør fokusere på den gruppen som stiller seg negativt til endringer. Løsningen kan ikke være å spre de vekk fra hverandre og håpe at det løser seg, da dette ikke gir noen langsiktig løsning på problemet og kan dermed bli liggende igjen i organisasjonen, som igjen medfører at strategien ikke blir implementert. Dersom de ivaretar og fokuserer på de verdifulle immaterielle og materielle ressursene de har tilgjengelig, og identifiserer disse, vil det spare ledelsen for mange timers arbeid i en omfattende prosess (Kim, Mauborgne, 2005).

2.2.7. Noen fellestrekk

I dette kapittelet vil vi kort nevne fellestrekk i teorien for å skape bedre forståelse for teorien og vise en sammenheng.

Som vist av studier gjort av ulike forskere, er det mange fellesnevnere som går igjen og som trekkes frem som vesentlig i forhold til implementering av strategi. Alle studier kommer med antakelsen om at ledelsens rolle er viktig og avgjørende, samtidig som det er viktig å få med de andre mellom- og avdelingslederne i prosessen. De fleste studiene påpeker at dette gjøres gjennom god og hyppig kommunikasjon og åpne og ærlige diskusjoner. Ledelsen må også skape et hastverk ved å illustrere hva som kan skje dersom forandring ikke gjøres. Videre blir det påpekt av flere at det å identifisere hindre og fjerne dem er viktig for å få en ny strategi implementert i organisasjonen. Neilson, Martin og Powers (2008) påpeker også at det viktigste i en organisasjon er god informasjonsflyt, men legger videre til viktigheten av beslutningsmyndighet. Det andre som har en litt mindre viktighetsgrad i deres forskning, men som fortsatt er relevant i en slik prosess, er å ha motivatorer og en god struktur. Dersom dette fungerer godt, vil strategien være suksessfull.

2.3. Måleverktøy for implementering

I dette kapittelet vil vi kort presentere et måleverktøy som er ledende innenfor ledelsesteori. Hensikten med dette kapittelet er å illustrere hvordan dette måleverktøyet kan brukes av ledelsen til måle hvordan strategien ligger an i forhold til å kunne følge med om den blir implementert suksessfullt. I delkapitlene vil vi kort presentere hvordan ledelsen med hjelp av måleverktøyet kan formidle strategien og få den suksessfullt implementert.

Kaplan og Norton (2006) foreslår at organisasjoner benytter balansert målstyring som et verktøy for implementering av strategi. Verktøyet som blir brukt i en slik situasjonen er en *måltavle* der man registrerer resultatene av ulike aktiviteter i organisasjonen. Balansert målstyring fokuserer på hele driften i organisasjonen, for å identifiserer og kommuniserer de ulike faktorene/aktiviteter som er vesentlige for verdiskapningen. Slike aktiviteter kan være salg, kundebehandling, økonomiske aspekter og organisatorisk vekst. På denne måten kan ledelsen enklere se et overordnet bilde av hvordan implementeringen av strategien fremtrer, i forhold til om den kan bli suksessfull.

Det tar tid for organisasjonen å utvikle en måltavle, men det gir de et bedre innblikk i hva strategien faktisk går ut på, og vil hjelpe de ansatte med å forstå hva strategien omhandler, og vil da gi større deltakelse og sterkere engasjement for å nå de mål som er satt. Det som altså er meningen med en måltavle er å kommunisere til alle som er knyttet til organisasjonen, både interessenter, kunder og ansatte. For å justere de ansattes resultater etter den nye strategien, er det tre viktige aktiviteter organisasjonen må fokusere på med denne måltavlen. Disse tre aktivitetene er kommunikasjon og læring, sette tydelige mål og linke resultater til belønninger (Kaplan, Norton, 2007) som vil bli utdypet senere i kapittelet.

Måltavlen vil gi lederne i ulike ledd av organisasjonen muligheten til å formulere tiltak som er forankret i den overordnede strategien som også vil være målbart. De vil dermed kunne kommunisere med de ansatte, og de ansatte vil få vite en årsak og skape en synergi, som vil si at de ledelsen og de andre i organisasjonen jobber sammen mot samme mål, som vil føre til at ytelsesgevinsten øker. Det blir enklere for organisasjonen å følge med på gjennomføringen og oppfølgning av enhetens strategi. Balansert

målstyring vil gi muligheten til å formidle informasjon om verdiskapning til ansatte i alle nivåer (Kaplan, Norton, 1996).

Kaplan og Norton (2007) påpeker at flere organisasjoner i dagens marked går til tider gjennom turbulente perioder med store forandringer. De kan da oppleve at strategien mister sin gyldighet, da markedet har endret seg da strategien ble laget. Ledelsen må arbeide med å få seg selv og de andre i organisasjonen til å lære seg å takle endringer når det er behov for det.

2.3.1. Forståelse for helheten

Det første steget går ut på at de ulike strategiske aktivitetene i den overordne strategien til organisasjonen gjennomgås med alle ledd i organisasjonen, slik at det skapes forståelse for helheten. Studie gjort av Kaplan og Norton (2007) viser at det i stor grad er viktig at strategien ikke bare blir tydeliggjort og implementert hos de ansatte, men at ledelsen også lærer de ansatte hvordan de skal kommunisere den nye strategien utad slik at kundene også har rede på hva organisasjonen nå representerer.

2.3.2. Koordinere og overvåke

Steg to for ledelsen er å tildele en toppleder ansvaret for hver strategisk aktivitet. Ledelsens sin rolle blir å koordinere og overvåke, dermed får disse personene det overordnede ansvaret for at implementeringen gjennomføres i tråd med organisasjonens strategiske mål. Ansvaret omfatter at lederen overvåker og godkjenner hvordan selve målet og tiltak knyttet til målet. Deretter må den ansvarlige for hver aktivitet delta i periodiske møter med ledelsen hvor prosessen blir diskutert ut i fra modellen som er blitt formet i hensikt for prosessen. På denne måten blir alle involverte holdt ansvarlig for deres ytelse og bidrag til hver aktivitet (Kaplan, Norton, 1996).

2.3.3. Identifisere strategiske initiativ

I det tredje steget identifiserer ledergruppen de strategiske initiativ som støtter hver aktivitet og er villige til å innvilge ressurser slik at det blir mulige å gjennomføre. Personen som er ansvarlig for hver aktivitet vil sammen med ledelsen, periodevis vurdere resultatene. Dersom resultatene ikke er slik som forventet bør ledelsen forbedre

tiltakene knyttet til hver aktivitet, slik at det skapes en synergi med den overordnede strategien (Kaplan, Norton, 1996).

2.3.4. Tilbakemelding og læring

Det fjerde og siste steget i prosessen for balansert målstyring omhandler tilbakemeldinger og læring. Stegets formål er at ledelsen skal gi strategisk læring til de ansatte. Strategisk læring handler altså om å gi tilbakemeldinger. Ved å få tilbakemeldinger vil ledelsen få mulighet til å måle de kortsiktige resultatene, og da kan de evaluere valgt strategi i lys av de nyeste resultatene. Måltavlen som verktøy gir dermed anledning til å endre strategien underveis basert på de nyeste funnene, noe som gir ny læring til organisasjonen (Kaplan, Norton, 2007). I det fjerde steget sier Kaplan og Norton (2007) at kan være vanskelig å måle aktivitetene, men at det er avgjørende, da det gir informasjon om ressurser i form av kompetanse, informasjon, organisasjonskultur og læring. Ved å ha utformet indikatorer som i stor grad er knyttet til den overordnede strategien og markedet organisasjonen opererer i, vil det være mulig å måle resultater.

Kaplan og Norton (2007) mener at suksessfull implementering av strategien starter med god informasjon. I følge Kaplan og Norton (2007) vil en benyttelse av måltavle gjøre det enklere å kommunisere strategien til andre ledd i organisasjonen, slik at implementering av strategi blir suksessfullt. For å få strategien til å bli implementert suksessfullt i alle avdelinger, må ledelsen kommunisere god, for å gi riktig oppfatning av situasjonen. Om det er et bredt utvalg personer som er med i prosessen med å lage en ny strategi, vil det gi mange fordeler. Fordelene er at de får mange forskjellige syn og at de da enklere kan danne seg et bilde av virkeligheten. En bred deltakelse vil gi høyere forpliktelse til å nå de mål som er satt. Det som kan ansees som negativt med at det er mange deltakere med i en slik prosess, er at det tar lengre tid å utvikle måltavlen (Kaplan, Norton, 2007). Måltavlen gir muligheten til å kommunisere og kvantifisere de langsiktige målene knyttet til de finansielle og ikke finansielle mål på en oversiktlig måte. Måltavlene vil også kunne illustrere hvilke aktiviteter som ikke gir gevinst og dermed får ledelsen anledningen til å utelukke disse i fremtiden. Dette gir motivasjon til de ansatte og følelsen av forpliktelse, samt ansvar for å gjennomføre strategien. Ved å

følge med på aktivitetene kan ledelsen sikre at implementering av strategien skjer suksessfullt (Kaplan, Norton, 2007).

2.4. Oppsummering

I dette kapittelet har vi redegjort for den teoretiske bakgrunnen for forskningsspørsmålet vårt, der de sentrale begrepene har vært strategi, strategisk ledelse og strategisk implementering. Da vår studie er kvalitativ, har teorikapittelet blitt utviklet underveis som vi har lest artikler som omhandler temaet.

Vi har blant annet presentert følgende: Tidligere forskning innenfor ledelseslitteratur har ikke viet betydelig oppmerksomhet mot temaet strategisk ledelse, da dette er relativt nytt tema. Vi har presentert Kotter sin åtte-stegs modell, samt Barney sin ledelsesprosess som illustrerer når implementeringen foregår. Teorien belyser ledelsens rolle i en implementeringsprosess, der de kan møte på ulike hindringer og hvordan disse kan overkommes som nevnt i blant annet Kim og Mauborgne sine studier. Innhentet teori vil gi oss grunnlag for videre forskning innenfor temaet implementering av strategi. Vi har også presentert balansert målstyring og hvordan måltavlen kan benyttes som et verktøy for å måle implementeringen.

Neste kapittel vil omhandle metode. Vi vil komme tilbake til teorikapittelet senere i teksten da vi skal drøfte våre funn opp mot allerede eksisterende teori.

3. Valg av metode og forskningsdesign

I forrige kapittel tok vi for oss aktuell teori i forhold til vårt studie, samt at vi definerte viktige begreper. I dette kapittelet ønsker vi å presentere den forskningsmetoden som er mest relevant for å besvare vårt forskningsspørsmål. Vi vil også presentere teori om forskningsdesign, intervju, utvalg av informanter samt definere begrepet *informant,* datainnsamlingsmetode, transkribering og dataanalyse, samt de viktige begrepene validitet, reliabilitet og etikk.

Formålet med kapittelet er å belyse teori som omhandler kvalitativ forskningsmetode, for å skape forståelse rundt våres valg.

3.1. Kvalitativ metode

I dette kapittelet vil vi fortelle om kvalitativ metode som den tilnærmingsmetoden vi har valgt for å besvare vårt forskningsspørsmål. I delkapittel 3.1.1 vil vi presentere teori om ulike typer forskningsdesign man kan velge når man har valgt kvalitativ metode.

Mehmet Mehmetogu (2004: 24) beskriver kvalitativ forskning som "*en forskningsprosess som er basert på klare metodologiske forskningstradisjoner som utforsker et sosialt eller humant problem. Forskeren bygger opp et kompleks, holistisk bilde, analyserer ord, gir informantens detaljert syn, og gjennomfører studien i en naturlig setting"*. Denne definisjonen ble først beskrevet av Creshwell og gjengitt i boken til Mehmetogu.

Mehmetogu (2004) mener man bør velge kvalitativ forskningsmetode fremfor kvantitativ på grunnlag av disse åtte punktene:

- Problemstillingens natur
- Om man skal studere et tema det er forsket lite eller ingenting på fra før
- Om forskeren er interessert i å få og presentere en detaljert oversikt over et fenomen, ikke et større bilde
- Om man ønsker å studere individer i deres naturlige setting.
- Om forskeren er mer bekvem eller interessert i den litterære skrivestilen
- At forskere har tilstrekkelig tid og ressurser til datainnsamling og analyse av dataene

- At publikummet man skriver for er vant til den kvalitative måten
- Om man ønsker å understreke forskerens rolle som aktiv lærer, som kan formidle informantenes syn

Vårt studie er blitt gjennomført med noe teoretisk grunnlag som utgangspunkt, dermed er den ikke ren-induktiv. Studiet omhandler ikke ren testing av eksisterende teori og vi vil tilnærme oss kunnskap underveis i prosessen. I kvalitativ metode fokuserer forskeren på fremgangsmåte og betydning, det vil si nær kontakt til informantene, små utvalg og analyse av tekster innhentet fra dybdeintervjuer eller observasjoner. På denne måten danner man et grunnlag for å oppnå forståelse av et sosialt fenomen, da innhentet data som analyseres av personer og situasjoner blir mer fyldig (Savin-Baden, Major, 2013: 11). Dette egner seg godt for områder det er lite forsket på tidligere hvor man ønsker å få innsikt, og hvor fleksibilitet og åpenhet stilles som krav (Thagaard, 2009).

Med utgangspunkt i den forutgående redegjørelsen mener vi at vårt forskningsspørsmål kan besvares gjennom bruk av en kvalitativ tilnærming, spesielt med henblikk på den informasjonen vi ønsker å innhente krever en åpen og fleksibel tilnærming. Kvalitativ tilnærming er av induktiv karakter, som betyr at analysen av dataen som samles inn kan gi grunnlag for teoretisk utvikling. ”*Målet med en kvalitativ studie er å forstå fenomen som oppstår individuelt, i grupper eller kulturer. I tillegg til å utforske atferd, perspektiver og erfaringer informanten besitter”* (Savin-Baden, Major, 2013: 11). Vi føler at dersom vi hadde valgt kvantitativ metode ved for eksempel et spørreskjema, kunne vi gått glipp av viktige aspekter ved implementering av strategi, da man ikke får like god kjennskap til detaljene i prosessen.

3.1.1. Forskningsdesign

I dette delkapittelet skal vi presentere kort de ulike formene for forskningsdesign man kan velge, for så å argumentere for hvilket design vi har valgt for å besvare forskningsspørsmålet våres. Det finnes flere forskningsdesign innenfor kvalitativ metode, og valg av design avhenger av hva man ønsker å undersøke. Ringdal (2007) definerer forskningsdesign som en skisse for gjennomføringen av en konkret undersøkelse.

Videre sier Myers (2008) at det finnes fire forskjellige design innenfor kvalitativ metode. Disse fire designene er:

- Aksjonsforskning
    - Handler om problemløsning, kunnskapsutvikling, organisasjonsutvikling og opplæring. Dette designet er ikke brukt mye innenfor informasjonssystemer.
- Casestudier
    - Her studerer man aktuelle fenomen i det virkelige liv, særlig når det ikke er noe klart skille mellom fenomen og kontekst. Dette designet er mye brukt innenfor informasjonssystemer.
- Etnografiske studier
    - Forsker bruker i dette designet mye tid ute i feltet. Fenomenet plasseres i dets sosiale og kulturelle kontekst. Gjennom bruk av dette designet er det gjort mange interessant arbeid.
- Grounded Theory
    - Handler om å utvikle teori-induktiv tilnærming. Dette designet er nyttig i forhold til å utvikle kontaktbart, prosessorienterte beskrivelser og forklaringer av det som skal studeres. Det har vært økende interesse for dette designet.

3.2. Valg av forskningsdesign

Etter å ha presentert ulike typer design, skal vi nå presentere valgt forskningsdesign ut fra hva som passer i forhold til vårt studie og forskningsspørsmål. Vi har valgt å benytte oss av casestudie, da vårt studie oppfyller de krav designet har. Vi vil nå utdype dette nærmere.

Før man velger er det viktig å se på hvilken hensikt man har med studien. I følge Yin (2014) er det særlig tre ting som avgjør hvilket design man skal bruke:

- Hvordan forskningsspørsmålet er formulert
- I hvilken grad forskeren har kontroll på de faktiske hendelsene
- Om forskeren fokuserer på hendelser som er historiske eller i samtid.

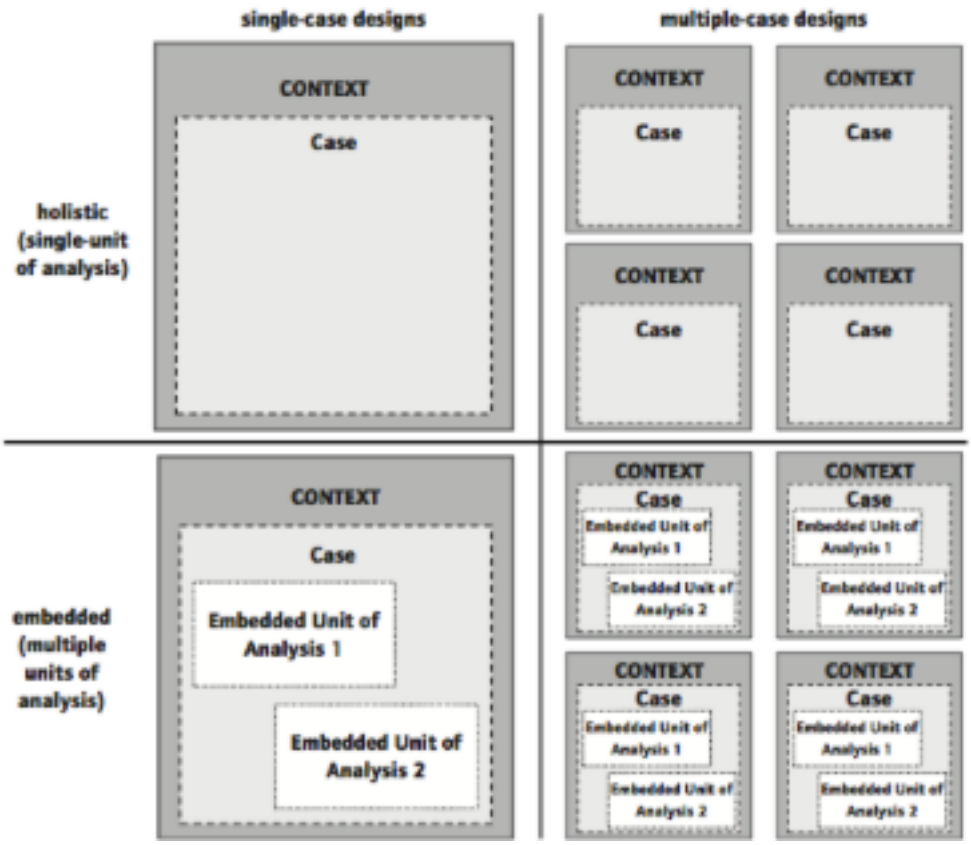
Dersom man bruker spørrende ord som *hvordan*, *hvorfor*, *hva* og *hvilken* kan et casestudie være riktig valg (Yin, 2014).

Casestudie blir definert av Yin (2014: 16) som *"et studie som undersøker et moderne fenomen i dybden og i sitt virkelige kontekst, særlig når grensene mellom fenomenet og konteksten ikke er tydelige"*. Yin (2014: 17) forklarer også at "*casestudiet vil kjennetegnes av mange variable av interesse, som gjør at én er avhengig av flere kilder til bevis og triangulering av data blir nødvendig, som videre resulterer i at casestudiet får fordeler av tidligere utviklet teorier til å veilede innhenting av data og analyse"*. Et case må avgrenses av forskeren, samtidig som det også med defineres. Det kan dreie seg om begivenheter, personer, grupper og lignende, men som sagt så er det forskerens ansvar å avgrense dette. Et case kan i følge Yin (2014) være utforskende (eksplorerende), beskrivende (deskriptivt) eller forklarende.

På grunnlag av informasjonen over og at vært forskningsspørsmål er formet med spørsmålet *hvilken* har vi valgt å benytte oss av casestudie. For oss ble også casestudiet aktuelt av grunnene gitt tidligere, da det gir oss mulighet til å studere aktuelle fenomen i det virkelige liv, som det er vanskelig å skille mellom fenomen og kontekst. Ved bruk av dette studiet kan man også avdekke likheter og forskjeller, noe som er i stor grad aktuelt for oss. Casestudier er det som anvendes mest av de fire forskjellige designene (Myers. 2008). Vi vil også presentere vårt valg av design nærmere og de konsekvenser som følger av dette valget, da case kan deles opp i ulike typer.

3.2.1. Ulike typer case

I dette delkapittelet skal vi fortelle om de ulike type casedesign man kan velge, etter at man har bestemt seg for at case er det riktige valget for å besvare forskningsspørsmålet i studiet sitt. Innenfor casedesign finnes det i følge Yin (2014) fire ulike typer case. Det er forskjellige case som alle beskriver ulike kontekster man vil studere.



Figur 3: Typer av casestudier. Yin (2014: 50)

Som presentert i figuren over, er de forskjellige casene:

- Single case – holistic design
- Single case – embedded design
- Multiple-case – holistic design
- Multiple case – embedded design

Valg av type case avhenger av om det er ett eller flere fenomen som skal undersøkes, eller om det forskes på et eller flere områder. I et *single case* går man i dybden på et case, mens i *multiple case* velger man flere case i en og samme forskning.

Single case holistic er et type case som omfatter ett case, med en analyseenhet. Eksempelvis kan dette være et prosjekt, der en forsker ønsker å undersøke trivsel i en organisasjon.

Single case embedded er et type case som omfatter ett case, med flere analyseenheter. Eksempelvis kan dette være at en forsker ønsker å undersøke trivsel hos ulike ledere eller avdelinger i én organisasjon.

Multiple case holistic er et type case som omfatter flere case, med en analyseenhet. Eksempelvis kan dette være at man vil undersøke ansattes trivsel i flere organisasjoner.

Multiple case embedded er et type case som omfatter flere case, med flere enheter. Eksempelvis kan dette være at man vil undersøke trivsel og motivasjon i flere organisasjoner hos ulike ledere eller avdelinger i disse organisasjonene.

Forskere har diskutert både fordeler og ulemper i forhold til bruk av single case eller multiple case. Yin (2014) på sin side mener at for å få en mest mulig robust forskning, burde man velge multiple case design, da det også er enklere å rettferdiggjøre for de konklusjoner man gjør. Dyer og Wilkins (1991) mener at man vil miste dybdeforståelse ved for mange case og bevege seg mot en kvantitativ tilnærming, På en annen side påpeker Eisenhardt (1989) at for å kunne generalisere resultatet vil det være hensiktsmessig å ha mellom flere case, mellom fire til ti, med det vil man kunne skape nye testbare hypoteser.

For våres del egner det seg å bruke *multiple case holistic,* da vi ønsker å undersøke implementering av strategi som analyseenhet, i flere ulike case/ organisasjoner. Denne type casedesign vil gi oss et bredere grunnlag for å forklare teorien.

3.3. Kontekst

Etter å ha valgt design og case som vil passe vårt studie, må vi nå velge setting, og det er nettopp dette vi skal presentere i dette kapittelet. I vårt tilfelle vil konteksten være ledelsen i et utvalg organisasjoner i det norske næringslivet. Hensikten med studiet er å avdekke likheter eller ulikheter mellom organisasjonen og deres måte å implementere strategi på. Årsaken til at vi tok dette valget, var fordi vi ønsket å se på hvilken betydning ledelsen har for suksessfull implementering av strategi, da vi anser dette som en avgjørende faktor for at strategien skal bli vellykket.

Vi har bevisst valgt norske veletablerte organisasjoner. Det var viktig for oss at det var veletablerte organisasjoner, slik at vi enklere kunne sammenligne funnene. Derimot er ikke organisasjonene i samme bransje, og dette valget gjorde vi fordi vi ønsket å se om måtene for å implementere fortsatt var den samme. Vi har blitt enig med organisasjonene om å ikke publisere navn og bransje, vi vil derfor bruke fiktive navn på deltakerne i studiet. Totalt deltok fem organisasjoner i studiet, og disse vil heretter gå under navnene: Glomma AS, Nilen AS, Seine AS, Hudson AS og Themsen AS.

Alle organisasjonene som deltok i studiet ønsker alle å bli større og bedre på det de gjør og er i kontinuerlig forandring grunnet markedet de er i. Dette syns vi er interessant i forhold til å få strategien til å bli forankret i organisasjonen, slik at alle går samme vei.

3.4. Informanter

Vi skal i dette kapittelet presentere teori om informanter og si noe om hvordan vi kom frem til våres valg av informanter. Hensikten med kapittelet er å belyse hvor viktig en informant er og hvor viktig det er å velge riktig i forhold til det man skal undersøke. I delkapittel 3.4.1 vil vi presentere de informanter og organisasjoner vi har valgt, da våre informanter ville være anonyme har vi funnet på fiktive navn.

I følge Thagaard (2013) er informanter de personer forskerne får informasjonen fra. Informanter blir gjerne definert av Campbell som personer som innehar en rolle som gjør dem kunnskapsrike om det tema som det skal forskes i, og som har mulighet og er villig til å kommunisere med forskeren om dette (John og Reve. 1982). Videre påpeker John og Reve (1982) at informantene nødvendigvis ikke har innsikt i hva de faktisk uttaler seg om. I komplekse og abstrakte situasjoner kan informantene gjengi informasjonen unøyaktig, da de ikke har klart å danne seg et tydelig bilde av hva som har skjedd. Ved objektive situasjoner vil det være enklere for informanten å danne seg et tydelig bilde av hva som har skjedd, som vil føre til at informasjonen som blir gitt videre er mer nøyaktig.

Seidler (1974) mener enkeltinformanter ikke kan representere store organisasjoner alene, noe som også blir støttet av Phillips (1981). Phillips (1981) påpeker at enkeltinformanter i noen tilfeller kan være utilstrekkelig, dersom komplekse fenomener skal undersøkes. På en annen side sier John og Reve (1982) at utvelgelsen av nøkkelinformanter kan gi reliable og valide data. Dette understreker våres valg av nøkkelinformanter, da lederne som er valgt er ansvarlig eller veldig aktiv i prosessen med å implementere strategi. Vi la derfor betydelig vekt på Campbell sine krav om informanter, som vi nevnte tidligere i dette delkapittelet. Videre vektlegger vi det Thagaard (2013) beskriver informanter som i kvalitative studier; valg av informanter er et strategiske utvalg, at informantene man har valgt er hensiktsmessig i forhold til problemstillingen. Videre kommenterer Thagaard at utvalget kan anses som tilstrekkelig stort, dersom man ikke synes å få mer forståelse av å undersøke flere enheter. Grunnet avhandlingens størrelse og vanskeligheten av å få inn toppledere, anser vi utvalget våres som stort og dekkende nok for å kunne besvare forskningsspørsmålet.

3.4.1. Valg av informanter

I vår studie endte vi opp med fem nøkkelinformanter, som er toppledere i veletablerte, norske organisasjoner. Da forskningsspørsmålet omhandler ledelsens betydning i implementeringsprosessen, var det nødvendig for oss og få med nettopp toppledere i studien, de disse sitter med kunnskap relevant til studiet. Da informantene ville være anonyme, har vi også laget fiktive navn. Ole representerer Glomma AS, Dag representerer Nilen AS, Kim representerer Seine AS, Kåre representerer Hudsen AS og Leif representerer Themsen AS.

Da vi trengte toppledere for å kunne gi svar på ledelsen sin håndtering av implementering, var det begrenset med firmaer som hadde mulighet og tid til å være med. Vi må huske at det er snakk om store organisasjoner, der CEO og øvrige toppledere er svært opptatte. På dette grunnlag er vi svært fornøyd med at fem store firmaer og toppledere hadde mulighet og lyst til være med. Utvalgets størrelse forsvares av McCracken (1988), som mener at det å jobbe med få personer gjennom en lengre tid er bedre enn å jobbe med mange personer på kort tid. Dersom det blir for mange, kan informasjonen man innhenter fort bli overfladisk.

3.5. Datainnsamling

Ut i fra hvor vi nå har kommet i prosessen, er det naturlig å presentere hvilken datainnsamlingsmetode som egner seg best til studien vår i dette kapittelet. Vi har valgt å bruke dybdeintervju som innsamlingsmetode da vi fant dette hensiktsmessig, dette valget vil vi også begrunne i delkapittel 3.5.1. I neste delkapittel vil vi beskrive vi har analysert innhentet data. I delkapittel 3.5.3 vil vi fortelle hvordan vi benyttet oss av transkribering som verktøy for å sikre at innhentet empiri blir korrekt gjengitt. I 3.5.4 går vi gjennom ulike koder vi har brukt for å systematisere empirien, slik at analysen senere vil bli enklere å gjennomføre.

Yin (2014) argumenterer med at et intervju er en av de viktigste kildene til informasjon i en casestudie og beskrives av McCracken (1988) for å være en av de kraftigste metodene innenfor den kvalitative tilnærmingen. McCracken (1988: 9) har definert intervju som: ”*The long interview gives us the opportunity to step into the mind of another person, to see and experience the world as they do themselves”*. Ut i fra denne

definisjonen forstår man at forskeren får muligheten til å se verden slik informanten gjør, på dette grunnlag er derfor intervju ansett å være en fruktbar datakilde.

McCracken (1988) og Yin (2009) argumenterer begge for at den store styrken ved å bruke intervju som innsamlingsmetode er at et intervju kan bidra til innsikt i det temaet eller fenomenet som skal undersøkes. Det finnes både styrker og svakheter å velge intervju som innsamlingsmetode, Yin (2009) påpeker dette i sin studie. Han forteller at intervju som datakilde er målrettet, da den har direkte fokus på det temaet som casestudien omhandler. Videre fremkommer en årsaksvirkning, da informantene deler sin opplevelse av hvordan fenomener henger sammen, på grunnlag av dette blir derfor intervju en kilde til innsikt for forskeren. Fallgruver ved å bruke intervju som datakilde kan være at informanten har mangler i hukommelsen, at ting da ikke blir presentert slik det egentlig var/er. Videre kan informanten gi svar ut i fra hva de tror forskeren vil høre og ikke hva som faktisk er korrekt. En annen viktig faktor kan være mangel på tid både hos forskeren, men også hos informanten, samt å ta hensyn til informantens privatliv kan også være en utfordring (McCracken, 1988). For oss som forskere er det viktig å ta alt dette på alvor slik at prosessen blir godt gjennomført og resultatet bra.

Yin (2014) kommer med fem råd for hvordan ferdigheter man som forsker burde ha når man innhente data gjennom intervju. En kort oppsummering av rådene følger under:

1. Intervjueren må stille gode spørsmål.
2. Intervjueren er en god lytter og hører på det informanten forteller, intervjueren lar seg ikke farge av sine egne ideologier eller forutinntatthet.
3. Intervjueren er fleksibel. Dersom noe nytt og interessant dukker opp under intervjuet, så griper forskeren de muligheter som dukker opp.
4. Intervjueren må ha en viss innsikt i de temaene som studeres.
5. Intervjueren må klare å fange opp motstridende funn/data som dukker opp, og ikke bare ser etter funn som stemmer med hva som antas på forhånd.

Vi fant det hensiktsmessig å bruke intervju som innsamlingsmetode, da dette ville gi oss god dybde og forståelse av det vi ville undersøke. Utarbeidelsen av intervjuguide ble gjort i henhold til Yin (2014) sine råd for hvordan man utvikler en god guide og et godt intervju. Samtidig rådførte vi oss også med veileder, som kom med tips til hvordan vi skulle stille spørsmålene og gjennomføre intervjuet.

3.5.1. Dybdeintervju

Vi vil nå ta for oss dybdeintervju som valgt innsamlingsmetode og hvordan vi har valgt å gjennomføre de. Thagaard (2013) forteller at det ikke finnes noen fasit på hvordan et dybdeintervju skal utformes. Derimot sier McCracken (1988) at en intervjuguide vil være behjelpelig med tanke på intervjuet, da det gir struktur og kan hjelpe til senere i prosessen når innhentet data skal organiseres. På grunnlag av dette utformet vi en intervjuguide, i god tid før gjennomføringen av intervjuene. I denne guiden var hovedtemaene strategisk ledelse og implementering på grunnlag av forskningsspørsmålet våres. Spørsmålene forsøkte vi å holde så åpne som mulig, men samtidig presise nok til å kunne få svar på det vi ønsket. Dersom informantene kom med informasjon som gjorde at vi måtte forandre på rekkefølgen på spørsmålene, var intervjuguiden utformet slik at vi enkelt kunne omrokere på dette underveis i intervjuet. Ved å være fleksibel sikrer man at det er mulig å følge informantens fortelling (Thagaard, 2013).

Intervjuene ble holdt i løpet av en ukes tid. Alle intervjuene utenom ett var fysisk, det vil si at vi dro til ledernes arbeidsplass og intervjuet de der. Det siste intervjuet ble gjennomført via telefon, grunnet en svært stram timeplan hos den ene lederen. Informantene fikk selv bestemme hvor intervjuet skulle foregå, slik at de skulle føle seg trygg i omgivelsene rundt dem.

3.5.2. Dataanalyse

Når prosessen med intervjuene er over, er neste fase analysen av informasjonen vi har samlet inn. Dataanalysen innenfor kvalitativ metode er annerledes enn analysen i kvantitativ metode. Den største forskjellen ligger i at i kvalitativ metode arbeider man med tekst, mens i kvantitativ metode arbeider man med tall. Innsamlet informasjon som blir bearbeidet er hva som kjennetegner en dataanalyse. Den innsamlede informasjonen må kategoriseres for at man enklere skal kunne beskrive de funn man har gjort, det gjøres slik for å kunne besvare forskningsspørsmålet på en best mulig måte. Videre er formålet med den kategoriserte informasjonen å se forbindelser mellom innhentet data (McCracken, 1988).

Noe vi har sett mye av i vår analyse, er at det har vært en overlappende fase når vi skal redusere og kategorisere data, dette samsvarer med Miles og Huberman (1994) sitt studie. Dette argumenterer Thagaard (2013) med at dette er en typisk situasjon innen kvalitativ metode. Det finnes ingen fasit på hvordan man foretar seg en dataanalyse, men Miles og Huberman (1994) hevder måten analysen blir foretatt på er av betydning for styrken til studien. Vi vil senere presentere hvordan vi har løst dataanalysen, gjennom bruk av lydopptak, transkribering, koding, diverse tabeller og utdrag fra intervjuene.

Etter gjennomførte intervjuer satt vi igjen med masse informasjon på lydfiler. For at det skulle bli enklere for oss å analysere, transkriberte vi intervjuene slik at vi fikk de synlig på papir. Vi vil fremlegge en tabell som viser detaljer rundt intervjuene:

Organisasjon	**Informant**	**Stilling**	**Dato**	**Lengde**
Glomma AS	Ole	Associate Director	26.02.16	1 time og 3 minutter
Nilen AS	Dag	CEO	24.02.16	27 minutter
Seine AS	Kim	CEO	25.02.16	35 minutter
Hudson AS	Kåre	CEO	23.02.16	26 minutter
Themsen AS	Leif	CEO	24.02.16	27 minutter

Figur 4: Intervjuoversikt

3.5.3. Transkribering

For å kunne systematiskere innhentet data og forsikre oss om at all informasjon blir korrekt gjengitt, er transkribering en god løsning. McCracken (1988) anbefaler at det benyttes lydopptak og fullstendig transkribering av data etter av dybdeintervjuet er gjennomført. Med bakgrunn i dette valgte vi å ta opp alle intervjuene med samtykke fra informantene, samt transkribere alle intervjuene. Vi hørte på lydopptakene gjentatte ganger, dette for å forsikre oss om at alt som ble sagt ble skrevet nedskrevet i et tekstdokument. Årsaken til at vi gjorde dette var at vi ønsket å få med alle detaljer som kunne være av betydning for dataanalysen og at vi ser for oss å bruke noen utdrag fra empirien. Intervjufasen og transkriberingsprosessen er tidkrevende, men vi føler det er verdt det da vi fikk bedre kjennskap til empirien i ettertid. Etter vi hadde transkribert

alle intervjuene startet vi med å kode teksten, dette vil vi nå kommer mer inn på i neste delkapittel.

3.5.4. Koding

I fasen etter datainnsamlingen er det hensiktsmessig å kode det transkriberte materiellet. I kvalitativ metode er det tekstmateriale som skal analyseres. Teksten kan fremstå som kompleks for forskeren, fordi det blir veldig mye informasjon samlet på ett sted og kan derfor oppleves som massivt (Miles, Huberman, 1994). For å forenkle innsamlet data er det nødvendig å foreta koding slik at det blir mer strukturert. De ulike kodene anses som merkelapper og skal representere informasjonen som hører sammen. Det vil si at deler av teksten blir hentet ut av sin opprinnelig sammenheng, for så å bli satt i en ny sammenheng med tilsvarende tekstelementer. Når man har samlet det slik kan man som forsker enklere se likheter og ulikheter i datamaterialet. For å strukturere teksten vår har vi valgt følgende kodinger:

- Forståelse/ diskusjon
- Tid
- Kommunikasjon
- Læring
- Klar visjon/strategi
- Kortsiktige vinninger
- Inkluderende ledelse
- Ansvarsområder
- Forankring
- Ytre faktorer
- Hindringer
- Måling

De ulike kodene er valgt med bakgrunn i hvordan ledelsen håndterer disse, med det menes for eksempel, hvorvidt ledelsen vier tid til implementeringsprosessen og om ledelsen etablerer forståelse og er åpne for diskusjoner. Vi vil i kapittel fire begrunne valget for hver enkelt kode.

3.6. Sikre kvalitet i studiet

For å sikre kvalitet i studiet, er det visse kriterier som må være oppfylt innenfor validitet, reliabilitet og forskningsetikk. Disse begrepene skal vi nå belyse i dette kapittelet i henholdsvis delkapittel 3.6.1, 3.6.2 og 3.6.3. Innenfor validitet finnes det tre ulike typer validitet som vi har valgt å belyse i underkapitler. Under delkapittelet om reliabilitet har vi begrunnet våre valg for å opprettholde både de ulike typer validitet og reliabilitet. I det siste delkapittelet vil vi som nevnt presentere forskningsetikk, altså hvilke etiske retningslinjer en forsker skal følge.

3.6.1. Validitet

Vi vil i dette delavsnittet ta for oss viktigheten av validitet. Høy validitet er viktig for gyldigheten til datamaterialet, sett i forhold til forskningsspørsmålet. Validitet kan bli definert som: ”*Ensuring that the experiment is designed effectively to measure the subject variables”* (Savin-Baden, Major, 2013: 473). Validitet avgjør om forskningen virkelig måler det den er ment til å måle, med andre ord om forskeren får svar på forskningsspørsmålet.

Det finnes flere typer validitet som må tas hensyn til for å sikre kvaliteten i et studie. De forskjellige typer er begrepsvaliditet, intern og ekstern validitet. Disse vil nå bli belyst.

3.6.1.1. Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditet handler i følge Yin (2014) om å identifisere riktige operasjonelle tiltak for begrepene som blir studert, noe som er spesielt vanskelig i casestudier. Grunnen til at dette er vanskelig er fordi mange forskere synes det er utfordrende å utvikle et subjektivt måleinstrument, dersom måleinstrumentet ikke er subjektivt blir det meningsløst (Yin, 2014). Med dette menes at det er samsvar mellom de teoretiske begrepene vi benytter i vår oppgave og de operasjonelle begrepene, da får vi mulighetene til å måle teorien.

3.6.1.2. Intern validitet

Intern validitet er viktig i et studie slik at konklusjonen om årsakssammenhenger ikke bare er gyldig innenfor de kontrollerte omgivelsene gjort i undersøkelsen, dette kan sikres ved at eksperimentet blir gjennomført på en tilfredsstillende måte. Intern validitet kan gjerne forklares slik: ”*The true causes of the results you uncovered; in short, how do findings match reality?”* (Savin-Baden, Major, 2013: 473).

3.6.1.3. Ekstern validitet

Ekstern validitet sier noe om hvorvidt funnene i studiet kan være gjeldende i reelle situasjoner, altså hvor realistiske og generaliserbare funnene er (Yin, 2014; Savin-Baden og Major, 2013). Årsakssammenhengen ikke kun være gyldig i kontrollerte omgivelser. Denne type validitet kan vurderes ved å sammenligne funnene i studie med tidligere studier av samme problemstilling, dersom det finnes ulike svar eller ulikheter mellom studier, må disse forklares med eksempelvis ulike variabler benyttet i studiene. Hvis resultatene er samme over tid og rom, vil kan kunne si at de er generaliserbare, som tyder på at den eksterne validiteten til studie er høy (Sander, 2014).

3.6.2. Reliabilitet

Reliabilitet handler om i hvilken grad studiet er realiserbar og konsistent (Yin, 2014) og det kan gjerne beskrives videre som: ”*Ensuring that the experiments can repeatedly measure these variables accurately”* (Savin-Baden, Major, 2013: 473). Målet med reliabilitet er å minimere feil og skjevheter. Målet er at man som forsker skal forsikre seg om at hvis en annen forsker skal gjøre akkurat det samme som deg, altså identisk, så skal han komme frem til samme resultat. Dersom dette er faktum, er reliabiliteten til studien god (Yin, 2014).

3.6.3. Ivaretakelse av reliabilitet og validitet

Vi vil nå illustrere i en tabell punkter Yin (2014) mener er vesentlige for validitet og reliabilitet i et studie. Så vil vi etter tabellen gi en bedre forklaring på hvordan vi har ivaretatt dette, samtidig som vi også vil minne om det vi allerede har skrevet tidligere i studiet.

Test	Case studie metode	Hvordan har vi ivaretatt dette?
Begrepsvaliditet	• Bruke flere kilder for å samle data og bevismateriale • Etablere et kjede av data • La nøkkelinformanter gi tilbakemelding på utkast av studien	• Vi har brukt mange kilder, som artikler, dokumenter og bøker • Vi har laget et kjede av data • Vi har ikke gjort dette*
Intern validitet	• Bruker mønster testing i analysen • Bruke «forklarings bygging» • Adressere rivaliserende forklaringer • Bruke logiske modeller	• Det har vi gjort • Det har vi gjort • Det har vi i liten grad • Det har vi gjort
Ekstern validitet	• Bruke teori i single-casestudier • Bruk replikasjons-logikk i multiple casestudier	• Det har vi gjort
Reliabilitet	• Bruk en casestudie protokoll • Utvikle en casestudie database	• Det har vi gjort • Det har vi gjort, den blir behold til masteren er innlevert og bestått

Figur 5: Forskjellige metoder, Yin (2014: 45).

Som forklaring til tabellen kan man se at begrepsvaliditeten er noenlunde ivaretatt. Da vi ikke har tatt kontakt med nøkkelinformantene for å få de til å lese gjennom førsteutkastet, vil det i følge Yin (2014) svekke begrepsvaliditeten. Grunnen til at vi ikke ville at nøkkelinformantene skulle lese gjennom et utkast, er fordi vi var redde for de plutselig skulle forandre meninger eller holdninger og ville begynne og omformulere seg. Dette er noe vi mener kunne ha truet studiets kvalitet.

Intern validitet er i forhold til Yin sine punkter i stor grad ivaretatt. Det eneste vi kan sette et lite minustegn ved er at vi ikke har mange rivaliserende forklaringer, vi har bare noen. Vi begrunner dette med at mesteparten av teorien vi fant var mer komplimenterende enn rivaliserende. Visse deler av teorien rivaliserte seg fra hverandre, da noen forskere hadde forskjellig mening på hva som er best i forhold til implementering.

Ekstern validitet er ivaretatt i forhold til Yin sine punkter, da vi har valgt riktig design i forhold til det vi søker. Som kjent valgte vi multiple case holistic som type casedesign, da vi har flere case, som vil si fem organisasjoner innenfor norsk næringsliv, med implementering av strategi som analyseenhet.

Reliabiliteten er ivaretatt i forhold til de punkter Yin beskriver. Vi sendte først mail til informantene der vi informerte om studiet og spurte om de hadde mulighet til å delta. Deretter signerte de et samtykke som informerte om rettigheter og våres behov for bruk av gitt informasjon. Deretter starter vi intervjuene og de resterende prosessene. Med tanke på databasen har vi vært nøye på hvordan vi behandler data og informasjon. Alt av informasjon er lagret på en harddisk som man trenger passord for å åpne. Vi vil beholde dataene til studiet er avsluttet, etter det vil vi slette alt. Noe punktene til Yin ikke tar opp er i forhold til personopplysninger og i forhold til om noen vil være anonyme. I vårt studie er alle informantene anonyme og vi har funnet fiktive navn både på organisasjoner og ledere. Vi mener selv dette kan true reliabiliteten i noen grad da det ikke blir like enkelt å etterprøve våre funn, men samtidig må vi respektere informantens ønsker.

For å sikre bade validitet og reliabilitet er det også viktig med triangulering. Det vil si forskningstriangulering, datatriangulering og metodetriangulering.

Forskningstriangulering vil si at det er flere forskere som deltar i studien, fordelen med dette er at når man er flere forskere åpner det rom for diskusjoner rundt det som skal forskes på. Datatriangulering vil si at man har flere kilder til data, for eksempel både intervju og observasjon. Den siste formen for triangulering er metodetriangulering, og det innebærer at man benytter seg av flere metodetilnærminger, som både kvalitativ og kvantitativ tilnærming. I vår studie har vi dessverre ikke mulighet til å bruke flere kilder til data og andre metodetilnærminger, da studiets størrelse ikke tillater det grunnet begrenset med tid og ressurser. Vi syns derimot ikke dette svekker studiet betraktelig, da vi har fått tak i gode nøkkelinformanter fra ulike organisasjoner og de andre prosessene har vært gode. Med dette mener vi at vi har undersøkt betydelig teori og brukt lang tid på å utforme en god intervjuguide og vært nøye med hvilke begreper vi har valgt for å kode innsamlet data. Siden vi er to stykker som samarbeider og diskuterer, tilfredsstiller vi det kravet som vi syns er betydelig viktig i forhold til at man kan gjøre hverandre oppmerksomme på nye ting som kan være utslagsgivende for studien.

Vi vil i neste kapittel bruke utdrag fra empiri, da dette er med på å styrke troverdigheten til studiet. Videre er det også enklere for leserne og komme tettere inn på studien dersom man gjengir sitater fra intervjuene. Ved å gjøre dette er det derfor ikke bare våres syn som kommer frem, men også informantenes.

3.6.4. Forskningsetikk

I dette delkapittelet vil vi presentere de viktigste etiske og juridiske retningslinjene en forsker bør forholde seg til, samt potensielle etiske og moralske dilemmaer forskeren kan møte på ved innsamling av data via nøkkelinformanter. Dette er uavhengig av hvilken forskningsmetode som er valgt – kvalitativ eller kvantitativ.
Forskere må alltid utøve god etisk dømmekraft, og de må være metodisk kvalifisert til å utøve forsking med validitet og kvalitet, og gjøre maksimalt for at saklige hensyn har forrang fremfor forutinntatte oppfatninger, samt må man se til at saklige hensyn er tilstede fremfor en vurdering basert på egne oppfatninger (Befring, 2015).

De prinsippene som er viktig for forskere er respekt, man må jobbe mot å sikre gode konsekvenser for nøkkelinformantene, det skal være rettferdighet, og man skal bevare informantenes integritet. Respekt legger grunnlaget for hvordan resultatet av

undersøkelsen vil bli, da det er viktig for nøkkelinformanten å føle en gjensidig respekt slik at de vil dele informasjon. Informantene skal ha en generell ide om hva som vil skje med dem dersom de deltar i undersøkelsen, og hvilke konsekvenser det kan ha for de dersom de er med, positive så vel som negative. Forskere skal jobbe mot at aktivitetene vil få gode konsekvenser for nøkkelinformantene, og at mulige negative konsekvenser er akseptable (Mitchell, Jolley, 2013). Det neste prinsippet handler om rettferdighet, som forsker må man skape handlinger som oppleves som rettferdig for alle interessentene i forskningen (SINTEF, udatert). Det siste, og ikke minst like viktige prinsippet forskeren må forholde seg til, er å bevare nøkkelinformantenes integritet. For å sikre beskyttelse av integritetsvern vil anonymitet og privatlivet til nøkkelinformantene være vesentlig (Befring, 2015). Forskeren plikter å opptre ansvarlig, åpent og ærlig overfor kolleger og det offentlige, samtidig å følge anerkjente normer. Meldeplikten gjelder uavhengig av om rapporteringen fra prosjektet er anonym eller ikke, det er hvordan forskeren jobber underveis i studiet som avgjør om prosjektet må innmeldes eller ikke (Personvernombudet, udatert). Grunnet opptak av intervjuer og behandlingen av innhentet data måtte vi melde studiet vårt til Personvernombudet. Vi behandlet noens navn, stilling og bransje, og selv om dette i studiet er anonymt, måtte studiet innrapporteres på grunn av disse personlige opplysningene vi satt inne med. Som personopplysningslovens kapittel VII sier, må forskere som har behov for å gjøre opptak av et intervju med en nøkkelinformant, få tillatelse av informanten til å ta opptak (Justis- og beredskapsdepartementet, 2015). Som nevnt tidligere i studiet, fikk vi tillatelse av samtlige informanter til å ta opptak, mot at det blir slettet etter endt studie.

Personopplysningsloven handler om hvordan man skal behandle data og personopplysninger. Etter loven skal forskere beskytte integritet og bevare privatlivets fred (Justis- og beredskapsdepartementet, 2015). Årsaken for at det er slikt er å hindre at det blir gitt et stemplende bilde av visse grupper eller populasjoner. Det må være oppmerksom på er at det kan oppstå en konflikt mellom denne normen og valg av design. Studier skal som kjent være etterprøvbare, med denne normen som en sentral del kan det være vanskelig å sikre etterprøvbarhet dersom man ikke kan gå i detalj på hvilken gruppe eller populasjon det er forsket på. Vi har tidligere forklart hvordan vi har håndtert dette problemet i forhold til å ivareta informantenes ønsker.

Studiet er gjennomført av to forskere som er nøytrale til temaet, slik at studiet ikke har blitt preget og farget atskillig av våres egne oppfatninger.

3.7. Oppsummering

Kort oppsummert har vi i dette kapittelet beskrevet ulike forskningsdesign og presentert det designet vi har valgt å benytte i denne avhandlingen. Vi intervjuet fem informanter fra fem ulike organisasjoner, da vi ville undersøke hvordan ledelsen kan håndtere implementering av ny strategi. Videre har vi beskrevet hvilke valg vi har gjort basert på gjeldende teori.

4. Analyse

I dette kapittel vil vi analysere innhentet empiri som vi har tilegnet oss gjennom dybdeintervjuer, og presentere vår fortolkning av dette. Vi vil innledningsvis forklare på hvilken måte vi valgte å kategorisere spørsmålene etter tema og teori, og videre vil vi utrette analysen ved redegjørelse og fortolkning av datamaterialet. Formålet med dette er å vise innhentet empiri og gi en samlet forståelse av dette.

"Analyser av kvalitative data er en fortløpende prosess, som kan knyttes til de beslutningene forskeren foretar i løpet av datainnsamlingen. De valgene forskeren tar, kan betegnes som analytiske valg, i den forstand at de kan knyttes til den forståelsen forskeren utvikler i løpet av feltarbeidet, slik at forskeren kan vurdere om de fremgangsmåtene som benyttes, gir relevant informasjon. Begrepet analyseprosess henspiller på det arbeidet forskeren utfører for å utvikle en forståelse av materialet" (Thagaard, 2002: 109).

Vår intervjuguide består av syv spørsmål, med underspørsmål, som alle peker i samme retning som forskningsspørsmålet våres. Intervjuguiden inneholder tolv koder som er relatert til relevant teori.

4.1. De ulike kodene

I dette kapittelet vil vi forklare kodene vi har valgt for å systematisere empiri.

Vi var bevisste på at vi ikke hadde ubegrenset med tid til hvert av intervjuene og begrenset intervjuguiden deretter. Årsaken til dette er av våre nøkkelinformanter er i hovedsak administrerende direktører og toppledere, som har begrenset med tid til rådighet i en ellers travel hverdag. Dermed var intervjutiden avgrenset til om lag 30 minutter per informant, men den kunne utvides dersom de hadde mulighet til å bruke mer tid. De ulike temaene vi valgte og intervjuguiden ble diskutert internt og i samarbeid med veileder.

Kodene vi brukte for å systematisere innhentet data vil vi nå forklare, slik at det klart og tydelig hva vi mener med hver kode. Alle kodene ble valgt ut fra eksisterende teori

innenfor tema og er direkte koblet til hvordan ledelsen håndterer disse i implementeringsprosessen.

Den første koden er en kombinasjon av *forståelse* og *diskusjon*. Vi valgte å ha disse to begrepene sammen da disse ofte ble nevnt i sammenheng med hverandre i teorien og i intervjuene. Dersom ledelsen åpner for diskusjon på en arbeidsplass vil det kunne gi de ansatte mer forståelse for hvorfor noe må gjøres, da det får i gang en samtale om temaet og skape engasjement.

Tid valgte vi da mange forskere nevner dette som et sentralt element i implementeringsprosessen. Vi ønsket å se på hvor mye tid organisasjonene, da spesielt ledelsen, bruker når de skal implementere en ny strategi. Da vi mener at tid er en avgjørende faktor i forhold til at strategien blir implementert suksessfullt.

Kommunikasjon er i alle situasjoner viktig for å få frem budskap. I en implementeringsprosess er det avgjørende med god kommunikasjon slik at alle ledd i organisasjonen går i samme retning og aksepterer forandringene som skal skje. Vi ønsket å kartlegge hvordan ledelsen i organisasjonene benytter kommunikasjon som et hjelpemiddel i en slik prosess.

I følge teorien regnes *læring* hos de ansatte som vesentlig for å kunne anse en leder som en *god* leder. En god leder er en leder som får de ansatte til å utvikle seg og lære nye ting. Teorien fokuserer på læring i forhold til implementering av strategi, og vi tror også dette er en vesentlig faktor i forhold til om den nye strategien skal ha vedvarende effekt i organisasjonen.

Organisasjoner må ha en *klar visjon og strategi*, da det er avgjørende for at de ansatte skal forstå hva organisasjonen skal gjøre fremover og hvorfor det må gjøres. Vi ønsket å se om dette er noe ledelsen i organisasjonene legger vekt på og hvordan de gjør dette.

Kortsiktige vinninger handler om at ledelsen får de ansatte til holde motivasjonen oppe når det skal gjennomføres store endringer som går over lang tid. Ikke all teori påpeker at dette er nødvendig, men vi ville undersøke det da det ble tatt opp av Kotter (1996) som er en sentral forsker innenfor temaet.

Inkluderende ledelse handler om hvordan ledelsen i organisasjonen inkluderer og engasjerer øvrige ledere. Vi mener dette er viktig i forhold til at de øvrige lederne også føler et eierskap til organisasjonen og strategien, som igjen henger sammen med et punkt vi kommer til litt senere, forankring.

Fordeling av *ansvarsområder* er en vesentlig faktor for å skape struktur i organisasjonen. Det å delegere oppgaver er også utslagsgivende for organisasjonens ytelse, da ledelsen enklere kan skape et bilde av hvilke faktorer som gjør at organisasjonen går enten bra eller dårlig. Samtidig er det enklere for organisasjonen å vite hvem som står ansvarlig for gitte utfall av ulike situasjoner. Dette temaet fant vi interessant da vi ville se om ledelsen i organisasjonene er flinke til å gjøre dette og om det synes å fungere.

Forankring er vesentlig i en organisasjon slik at forandring ikke kun blir midlertidig. Ledelsen må få den strategien implementert inn i alle ledd slik at den blir en del av organisasjonskulturen og kjernen til organisasjonen. Vi ønsket å undersøke om dette var noe organisasjonene var bevisst på.

Ytre faktorer er et element som er avgjørende for at en organisasjon i utgangspunktet forandrer strategien sin. Dersom en ny strategi er omfattende kan implementeringsprosessen ta lang tid, men i dagens marked skjer det stadige forandringer. På grunnlag av dette syns vi det var interessant og undersøke hvordan ledelsen i organisasjonene håndterer dette i forhold til å kanskje måtte endre kurs på strategien underveis i implementeringen.

Hindringer underveis i en implementeringsprosess er noe som forekommer hele tiden i følge teorien og som må overkommes for at implementeringen av strategien skal bli suksessfull. Vi ville derfor undersøke hvordan ledelsen i organisasjonene håndterer hindringer.

Vi valgte i intervjuguiden og stille spørsmål om hvordan organisasjonene faktisk måler at strategien har blitt implementert suksessfullt. Kaplan og Norton (2006) mente balansert målstyring var et bra verktøy ledelsen kunne benytte for å måle underveis i implementeringsprosessen. *Måling* er derfor en kode vi har valgt å ta med for å belyse

temaet, da vi synes det var interessant og se hvordan ledelsen i organisasjonene eventuelt måler dette.

4.2. Analyse

Vi vil i dette kapittelet fremstille nøkkelinformantenes informasjon angående ledelsens betydning for suksessfull implementering av strategi. Dette vil vi gjøre med bakgrunn i de ulike kodene vi har beskrevet. Vi har fått tillatelse av våre informanter til gjengi informasjonen og bruke utdrag fra empiri, men vi vil som nevnt tidligere bruke fiktive navn på lederne og organisasjonene.

4.2.1. Forståelse

Ledelsen i organisasjonene bruker ulike metoder for å skape forståelse blant de ansatte i forhold til strategien som skal implementeres. Metodene er i mange tilfeller de samme, men formen er noe varierende. Glomma AS bruker gjerne allmøter for å åpne opp for diskusjon og skape forståelse. Disse allmøtene er også åpne for alle ansatte, ikke bare ledere og mellomledere. Dette er hva associate director, Ole, fra Glomma AS forteller: *Alle skal i samme retning, så er det nok disse town holes, allmøte, det er der man virkelig forteller hva er det vi ser i markedet og hvor det tvinger oss til å gå og hvor vi ønsker å gå.* Videre forteller han hvordan de prøver å få alle til å forstå at en ny strategi er viktig og riktig å gjøre: *Disse town holes som jeg snakker om det er da annenhver måned hvor vi gjør opp litt og prøver å få alle til å forstå… …det er mange som tok det umiddelbart som "å, dette er skummelt", men hvis vi er tydelig på at dette er noe man ser i hele Europa, det er uunngåelig, vi må tilpasse oss, change is the new normal, og vi gjorde det om til en mulighet.* Ole påpeker også at alle ansatte er invitert til å komme, men at det ikke er obligatorisk å møte: *…hvor vi inviterer alle ansatte til å komme å høre på… Det er alltid top down, bottum up som gjelder.* Av dette kommer det frem at kommunikasjon og diskusjon kan gå begge veier i organisasjonen, noe han poengterer skaper mer samhold i ledergruppen: *Så tilbakemeldingene var at dette var diskusjoner som var helt utrolig at vi ikke hadde hatt før, det fikk mye mer samhold i ledergruppen*. Glomma AS har også utviklet unike planer for de ansatte i forhold til å nå mål i henhold til strategi: *Da lager vi også businessplaner som konkretiserer det, hva skal vi oppnå neste kalenderår, og deretter så tar vi over… Dette performance management teamet, tar over denne prosessen også koordinere de alle avdelingene internt.. hva de skal gjøre*

for å jobbet opp mot å realisere businessplanen men også da tilslutt også strategien.

Hudson AS er også veldig opptatt av å skape forståelse blant sine medarbeidere i en prosess der man skal implementere strategi. De anser i likhet med Glomma AS møter som den beste arenaen for å gjøre dette. *Er veldig opptatt av at jeg jobber mye med intensjon og at de må forstå hva jeg ønsker å oppnå... Helt hvordan de går den veien, i en del tilfeller er det litt sånn fritt, men de må forstå hva de skal oppnå. Erfaringen vår er vel det at vi treffer best hvis vi lar de jobbe med det, vi har møte, varehussjefmøte, det er vel det som er den beste arenaen for det*. Det kommer altså frem at på møtene Hudson AS har, er det bare varehussjefer som får delta. Vi antar derfor at det da er hver enkelt varehussjef som deretter skal videreformidle den forståelsen som de selv har oppfattet på møtene. Vi ser mye av det samme hos Seine AS, der de også fokuserer på å skape forståelse gjennom ledermøter, samtidig som det skal være en arena for gode diskusjoner. *Det er jo ledermøter og gå gjennom, og forklare hva og hvorfor og diskutere gjennomførelsen slik at vi kan på en måte få en omforent plan*. Administrerende direktør, Kim, poengterer at det *er takhøyde for å diskutere og sånn*, på slike ledermøter.

I Themsen AS blir det brukt handlingsplaner for å skape forståelse blant de ansatte. En slik plan inneholder oppgaver de ansatte skal gjøre som er forankret i strategien til organisasjonen. Administrerende direktør, Leif, sier at de *lager en handlingsplan som involverer alle medarbeiderne veldig tydelig.. at det er vår måte å få medarbeiderne til å involvere seg i strategiplanen*. Videre kommenterer han at de har internmøter der de snakker om handlingsplanen, de velger å gjøre det på denne måten fordi de anser de ansatte som en utslagsgivende ressurs: *Og vi ser jo på de ansatte som den største ressursen*.

Nilen AS bruker også planer som er ment for å skape forståelse blant de ansatte. De bruker svært detaljerte planer som forteller noe om den jobber gitte personer gjør, hva det har for betydning i forhold til strategien. Administrerende direktør, Dag, sier dette: *Og den planen er definert ned i minste detalj i tall. Hva må vi nå for å nå våre økonomiske mål? Og så har vi under-planer hvordan vi skal nå de, ganske spesifikt*. Videre sier han at de ansatte til en hver tid kan komme med innspill og diskutere strategi og planer med ledelsen: *Så mye de gidder, så mye de vil, døgnet rundt*. De

syntes dette var avgjørende for å nettopp skape forståelse. I tillegg til dette har også de varehussjefmøter og varehussjefene har igjen møter med sine ansatte der ulike temaer blir tatt opp for å skape forståelse.

Innhentet data viser at ledelsene i de ulike organisasjonene tillater diskusjoner og jobber mot å skape forståelse i en implementeringsprosess, men at de har en noe ulik fremgangsmåte for oppnå det. Ledelsen i samtlige organisasjoner gjennomfører møter, der de fleste arrangerer ledermøter og at disse må videreformidle informasjon til sine ansatte igjen. Den som skiller seg ut er Glomma AS, som inviterer alle ansatte til å høre på det ledelsen har å si i forhold til hvor de ligger an i med tanke på strategien. Videre ser vi også at et flertall av organisasjonene har utviklet planer som spesifikt forteller de ansatte om hvordan den jobben de gjør er i tråd med å få implementert strategien.

4.2.2. Tid

Når nye strategier skal implementeres kan det ta tid å implementere dette. Vi har undersøkt hvor mye tid ledelsen i ulike organisasjoner bruker på dette. Innhentet data viser at alle organisasjonene bruker lang tid på å implementere nye, omfattende strategier, men de påpeker at tiden kan avhenge av nettopp hvor stor og omfattende endringen er. Lederen av Seine AS understreker dette: *Det er helt avhengig av hva slags prosjekt det er og komplekst det er og så videre.* Dette støttes også av lederen av Themsen AS: *Det kan både ta lang tid hvis vi mener det er nødvendig, men også kort tid.* Hudson AS forteller videre at når de gikk gjennom en vesentlig strategiendring og skulle implementere den, tok det lang tid: *Det tok nok et par år. For det var for oss en ganske stor forandring*.

Glomma AS, Nilen AS og Themsen AS forteller at de bruker kort tid på å implementere dersom det er snakk om mindre endringer i strategien som må korrigeres for å nå det overordnede målet, da de er i et marked med stadige endringer. Dag i Nilsen AS presiserer: *Omfattende strategi, hvis vi for eksempel skulle lage en ny kategori, bygge opp en ny business unit, det er en stor strategi, da vil det si at vi kan ha planleggingsfase på et halv år, eller mindre, og så bruker du nok et år på å bygge implementering, for å få med alle. Samtidig mens vi implementerer er vi allerede sjøsatt. Vi venter ikke. Jeg tror det at verden blir digital og det går fortere. De som er*

raske, de vinner, virkelig. Alt går fort, dette klarer vi dere, også kjører vi. Dette støttes av lederen i Glomma AS som forteller at: *change is the new normal*. Det han legger i dette er at alle ansatte i organisasjonen må kunne tilpasse seg og være dynamiske: *I jobber i et marked som er i kontinuerlig endring, så det ligger også som en del av DNAet vårt da. Så vi tilpasser oss det kundene ønsker, og det markedet tvinger oss til å gjøre, og vi tilpasser oss der vi tror det er vekst muligheter, da.*

Informantene var samstemte når det gjelder tiden som benyttes ved implementering av strategi. Samtlige var enige om at implementering av omfattende strategier har tatt tid når de har gått gjennom en slik fase. Derimot småjusteringer som oppstår underveis som krever umiddelbar håndtering, blir raskt implementert.

4.2.3. Kommunikasjon

For implementering av strategi anses kommunikasjon som viktig i alle organisasjoner, som understrekes av Seine AS: *Det er jo kommunikasjon, det er jo det aller, aller viktigste... forklare folk ikke bare hva de skal gjøre, men hvorfor*. Videre tilføyer Glomma AS: *Noe av det viktigste er strategisk kommunikasjon og der er vi veldig bevisst på å dele strategien vår*. Også Nilen AS poengterer dette på en bra måte: *Da må vi kommunisere hvor vi skal, og hvordan vi skal komme dit, til ALLE som deltar*. De øvrige organisasjonene var også enig at kommunikasjonen i implementeringsprosesser har spilt en vestlig rolle, da det er med på å få alle ansatte med i samme retning.

Måten ledelsen kommuniserer den nye strategien på er gjennom ulike typer møter for å få den implementert, noe alle informanter påpekte. Ledelsen i alle organisasjoner har ledermøter med de øvrige lederne, mens en av organisasjonene inkluderer alle ansatte i møtene slik at de kan komme og høre på og stille spørsmål, som vi nevnte under punktet om å skape forståelse. Videre informerte de om at kommunikasjonen også blir gitt gjennom andre kommunikasjonskanaler som strategikart, intranett, faglige forum, eposter og lignende. Dette blir understreket av Glomma AS som synes strategikart er et viktig kommunikasjonsverktøy slik at de ansatte skal forstå strategien: *Disse strategikartene er ekstremt viktig for at alle skal forstå strategien, så det er et viktig kommunikasjonsverktøy*.

Videre kommenterer Themsen AS at språket som blir brukt når de skal kommunisere ny strategi bør være forståelig for øvrige ansatte: *...masse fremmedord og masse sånn fremmedgjøring, som en medarbeider nede i systemet ikke har noe som helst forhold til i det heletatt.. en medarbeider vil vite hva skal jeg gjøre, hva konkret skal jeg gjøre, det er det medarbeideren er opptatt av og det er det medarbeiderne ønsker å forholde seg til...* Som igjen betyr at når strategien blir kommunisert på en måte som er forståelig, er det enklere for de ansatte å vite hva de jobber mot og hvorfor de gjør det.

Ledelsen i alle organisasjoner vektlegger kommunikasjon i prosessen med å implementere strategi, de gir uttrykk for at dette skaper forståelse og får de ansatte til å gå i samme retning som det ledelsen ønsker. De nevner også at de bruker ulike forum for å nå frem til de ansatte, og dette var også likt hos de ulike deltakerne i studiet.

4.2.4. Læring

...vi bruker mye, mye, mye mer penger, tid, krefter, ressurser på opplæring av ansatte nettopp for å få gjennomføringskraft... - Uttaler Seine AS som altså poengterer hvor viktig det er med opplæring av ansatte for å få strategien implementert i organisasjonen, slik at det blir en vedvarende effekt.

Vi prøver hele tiden å bygge høyere kvalitet på personalet, da det gjelder fagmessig og saksmessig. Vi har skoler (...). Vi har talent, plukker ut de vi ser har noe i seg. Så får man gå på disse skolene. – Uttaler Dag i Nilsen AS som understreker at de bruker ressurser på å lære opp de ansatte for å nå de mål som er i henhold til ny strategi for å få den implementert.

Glomma AS er også opptatt av å lære opp de ansatte i forhold til den nye strategien, noe de gjør ved å kommunisere og informere: *Annenhver måned har --- 4-5 sesjoner hvor vi inviterer alle ansatte til å komme å høre på, litt hvordan det går i forhold til strategien vår.* De bruker også faglige forum som en arena der de ansatte kan lære.

...Så har jeg jo noen sånne oppfølgingssamtaler. De jobber litt tettere mot varehusene. De har ganske ofte sånne samtaler. – Forteller Hudson AS som vektlegger oppfølgingssamtaler som en arena der de ansatte kan lære og tilegne seg informasjon. Dette samsvarer også med hvordan det blir gjort i Themsen AS, der ledelsen i følge Leif

bruker tid på oppfølgingssamtaler/ medarbeidersamtaler med de ansatte for å sikre læring: *Men sånn som vi jobber med det da, da tar vi en gang i kvartalet, vi har internmøter med alle medarbeiderne hver tredje uke ca, da samles bare alle sammen et par timer.*

Oppsummert ser man at ledelsen i alle organisasjoner vektlegger læring som en viktig faktor for å implementere strategien og få en vedvarende effekt. Måten de gjør dette varierer noe, da noen bruker møter som en arena, mens andre bruker oppfølgingssamtaler og faglige forum.

4.2.5. Klar visjon/ strategi

Ledelsen i alle organisasjonene jobber mot å ha en tydelig strategi, slik at den skal være enkel å forstå for alle ansatte i organisasjonen som vil gjøre det enklere å implementere strategien. Ole i Glomma AS understreker dette:… *han tydeliggjør strategien på et globalt perspektiv (...) alle skal være omforent om hva som er strategien vår, og da skjønner de også sin rolle*… Videre forteller Ole at alle skal kunne strategien og vite hva visjonen er*: Uavhengig av hvem i ledergruppen du treffer der skal de fortelle den samme historien*. Glomma AS, Themsen AS og Nilen AS fokuserer på å utforme planer som formidler og forenkler strategien til organisasjonen. for på denne måten vil de ansatte i ulike nivåer forstå sin rolle og hvordan de bidrar til å nå målet og strategien, da disse planene er rettet mot hver enkelt ansatt. Themsen AS bekrefter dette: *Da blir det hennes helt konkrete oppgaver og de har naturligvis en betydning for en del av de strategiene og da gir det mer mening for henne å jobbe opp mot strategien fordi hun får jobber mer i handlingsplan nivå*. Nilen AS støtter dette: *Og den planen er definert ned i minste detalj i tall. Hva må vi nå for å nå våre økonomiske mål? Og så har vi under-planer hvordan vi skal nå de, ganske spesifikt.*

De to resterende organisasjonene gjør dette i noen grad, men ikke like detaljert og rettet mot hver enkelt ansatt i alle nivåer. *Jeg har i organisasjonen min noen og 70 lokale ledere, og det er jo de som skal lede det her ute… jeg ønsker egentlig ikke å styre de lokale lederne mine så fælt, for det vil jeg aldri kunne ha 100 % kontroll på uansett*. – Sier Hudsen AS som ikke har slike detaljerte planer, men som heller gir ansvaret til sine mellomledere, som må formulere og kommunisere strategien på en slik måte at den blir tydelig og forståelig for de ansatte.

Seine As påpeker at de synes det er vanskelig med strategi som går over flere ansvarsområder: *Det som er, det vanskelige er jo alltid prosjekter eller strategier som går på tvers av flere ansvarsområder*. Dette begrunner han med desto flere som er involverte, desto vanskeligere er det å kommunisere en tydelig strategi. For å håndtere dette påpeker Kim at *…derfor så er det så ekstremt viktig å selge inn denne tanken om at vi ett team et selskap som skal nå våre mål.. og forklare da at denne strategien skal gi oss det der framme som selskap, og din rolle er viktig og så videre*.

Funnene viser at organisasjonene er opptatt av å ha en klar visjon og strategi, slik at ny strategi enklere skal kunne bli implementert. Videre har organisasjonene gode rutiner på hvordan de skal utføre dette. For å sikre at strategien er klar og tydelig benytter organisasjonene seg av omtrent samme metoder, den største ulikheten ligger i at ledelsen i noen organisasjoner svært detaljert forklarer de ansattes roller i forhold til strategien, mens ledelsen i de andre organisasjonene kun forklarer strategien til sine mellomledere som igjen må kommunisere den videre til sine ansatte.

4.2.6. Kortsiktige vinninger

Kortsiktige vinninger blir ikke vektlagt i like stor grad hos ledelsen i organisasjonene. Flertallet av organisasjonene legger opp langsiktige planer som deles opp i årlige og halvårlige mål, slik at alle kan se hvordan de ligger an i forhold til den langsiktige planen. *Lager vi en femårsplan eller en ja.. som regel jobber vi med en femårsplan.. hvor vi da setter oss mål som.. de skal vi nå da om fem år med det tiltaket også splitter vi det opp i årlige og halvårige måltall...* – Sier Seine AS som bruker dette systemet i sin organisasjon. Dette støttes også av Themsen AS og Nilen AS, der Nilen kommenterer: *Filosofien vår som jeg nevnte med kjente merkevarer til lav pris, og planen har vi laget en 5 års plan som vi følger løpende*.

De to resterende organisasjonene følger opp det langsiktige målet oftere, hver måned. Glomma AS sier: *For vi jobber jo med en treårsplan, ikke sant. Så følger vi opp dette i månedlige "business reviews"*. Hudson AS sier at deres organisasjon er veldig opptatt av det som skjer daglig, slik at de følger det langsiktige målet: *Det et er veldig mye sånn "her og nå"-fokus i organisasjonen. (...) Så ligger det er lag over der som er mer langsiktig, for det må til, men det er nok ikke så ofte de tingene vi kommuniserer på til varehusene våre. Da er vi ganske langt ned i trakta*.

Kortsiktige vinninger fungerer noe ulikt i de forskjellige organisasjonene i forhold til implementering av strategi. Slik vi forstår det benytter ledelsen kortsiktige vinninger for å se hvordan det går med den nye strategien i forbindelse med om den blir implementert i organisasjonen, og ikke i like stor grad for å få strategien implementert.

4.2.7. Inkluderende ledelse

Alle organisasjoner er flinke til å inkludere de øvrige lederne i organisasjonen når strategien skal bli implementert. Derimot får ingen av de øvrige lederne være med i prosessen med å utforme strategien, i den prosessen var det kun styret som var inkludert.

En organisasjon som skiller seg ut er Glomma AS, som ikke bare inkluderer øvrige ledere, men også alle ansatte gjennom allmøter for å forstå hvordan implementeringsprosessen med å få den nye strategien blir gjennomført og fungerer. *I midten av måneden så har vi vårt performance review møte hvor vi sitter som en ledergruppe og vurderer hvordan vi lykkes og hvordan vi ikke lykkes og hvem er det som må hjelpe til for at vi skal lykkes bedre. (…) Allmøte kanskje, det er der man virkelig forteller hva er det vi ser i markedet og hvor tvinger det oss til å gå og hvor ønsker vi å gå. Det kommuniseres til alle ansatte. Disse town holes* (ref: allmøte) *som jeg snakker om det er da annenhver måned hvor vi gjør opp litt og prøver å få alle til å forstå*. Glomma AS vil altså inkludere alle i prosessen, men kun for å få de til å forstå, ikke for å diskutere og komme med innvendinger. Diskusjon rundt ny implementering av ny strategi gis kun mulighet for ledelsen og de øvrige lederne på egne møter.

De resterende organisasjonene i studiet bruker alle møter for å inkludere de øvrige lederne, der mellomlederne har som ansvar og videreformidle informasjon rundt implementeringsprosessen.

Seine AS understreker dette og forteller samtidig hvordan møtene foregår: *…det er jo ledermøter og gå gjennom, og forklare hva og hvorfor og diskutere gjennomførelsen slik at vi kan på en måte få en omforent plan. (…) Vi starter jo med brainstorming og ideer, som da igjen blir etterfulgt av analyse og prøve å sjekke hvor realistisk det er…* Hudson AS forklarer videre hvordan møtene foregår hos dem: *Vi prater gjennom*

hvordan vi skal implementere og hvordan vi skal følge opp og hvem som har ansvar for hva.

Videre påpeker Hudson AS at de inkluderer de øvrige lederne ved å ha oppfølgingssamtaler med de for å kontrollere hvordan implementeringen går: *Når vi skal implementere noe som er, noe annet enn to-do handlinger, forankring og lokalt eierskap, så er det leder til leder oppfølging på det etterpå. Hvordan den lokale lederen har skapt sin plan for hvordan folkene sine skal levere eller gjøre en endring*.

Nilen AS som også bruker møter som forum for å inkludere øvrige ledere sier at: *Vi engasjerer folk ved oppfølging, resultatoppfølging hyppig, belønningssystemer*.

Themsen AS understreker at de også bruker møter ved å si: *...tar vi en gang i kvartalet, vi har internmøter med alle medarbeiderne (*ref: ledergruppen*) hver tredje uke ca, da samles alle sammen et par timer og da bruker vi en 3, 4, ganger i året, så går vi gjennom det skjema som hver enkelt medarbeider har...*

For å få implementert en strategi inkluderer ledelsen de øvrige lederne slik at de også får kunnskap om hvorfor og hvordan det skal gjennomføres. De øvrige lederne får være med på møter med ledelsen der de både kan diskutere samtidig som de får viktig informasjon, dette gjøres selvsagt for å få gitt og diskutert informasjon, men også for skape engasjement. Det er derimot en organisasjon som skiller seg ut ved å inkludere alle ansatte på møter for å høre hvordan det står til med strategien i forhold til å få den implementert og gjennomført.

4.2.8. Ansvarsområder

Så det blir ekstremt tydelig hvem som er ansvarlig for hva, for å lykkes med strategien... – Sier Glomma AS som tydeliggjør hvor viktig det er for ledelsen og delegere ansvarsområder i en implementeringsprosess for å lykkes med strategien. Også hos alle de andre organisasjonene er det viktig med fordeling ansvar, slik at alle vet hva de skal gjøre i en omfattende prosess. Hudson AS understreker dette ved å si: *Vi prater gjennom hvordan vi skal implementere og hvordan vi skal følge opp og hvem som har ansvar for hva*. Nilen AS legger til at å ha ansvar er svært avgjørende for implementeringsprosessen: *...tydeligere eierskap, tydelig ansvar, så er det veldig*

avgjørende for prosessen. Dette blir igjen støttet av Seine AS som sier: *...da er det alltid en ansvarlig for hvert område og den rapporterer da i siste omgang inn i styret slik at vi hele tiden har den langsiktige planen*. Themsen AS bekrefter også dette: *...mens i handlingsplanen der kan vi lage et eget ark til kommunikasjonsmedarbeideren hvor vi sier, dette er dine handlinger i løpet av året*. Det Themsen AS forklarer her er at hver enkelt leder har visse ansvarsområder som står beskrevet i en handlingsplan for året.

Som vi ser av innhentet empiri vektlegger de ulike ledelsene fordeling av ansvarsområdet, da de synes det er vesentlig for implementering av strategi.

4.2.9. Forankring

Glomma AS sier at det ledelsen gjør for å sikre at strategien blir suksessfullt implementert og forankret er å inkludere og engasjere de ansatte i organisasjonen: *...engasjerende og inkluderende kultur. (...) Da lager vi også businessplaner som konkretiserer det, hva skal vi oppnå neste kalenderår, og deretter så tar vi over.. dette PM teamet, Performance management teamet, tar over denne prosessen også koordinere de alle avdelingene internt.. hva de skal gjøre for å jobbet opp mot å realisere businessplanen men også da tilslutt også strategien.. så.. kommer dette siste teamet inn, helt på slutten, på å faktisk måler i markedet, fra måned til måned.. er vi i ferd med å realisere strategien vår...* I tillegg til dette legges det i stor grad vekt på kommunikasjon, da de mener dette også er et viktig aspekt for å skape forankring: *...12 personer, toppledere i selskapet, skal bruke 5-6 timer annenhver uke, og det er ganske dyrbare ressurser, da må vi gjøre det beste ut av det møtet. (...)* Her forklarer Ole at Glomma AS bruker mye ressurser på å snakke om strategien og hvordan det skal gjennomføres, for senere å si at alt av relevant informasjon blir kommunisert til alle de øvrige ansatte.

Kommunikasjon som et viktig aspekt blir også understreket av Nilen AS som mener at kommunikasjon er avgjørende for at organisasjonen får forankret strategien: *Hvis ikke så er vi helt ferdig. Da må vi kommunisere hvor vi skal, og hvordan vi skal komme dit, til ALLE som deltar.* Videre blir dette understreket av Kim i Seine AS som sier: *Det er jo kommunikasjon, det er jo det aller, aller viktigste... Forklare folk ikke bare hva de skal gjøre, men hvorfor.. det er liksom en av mine mantra.. du kan aldri få lært opp nok, informert nok..* Som også legger stor vekt på opplæring som en del av å få ny strategi

implementert og forankret: *...vi bruker mye, mye, mye mer penger, tid, krefter, ressurser på opplæring av ansatte nettopp for å få gjennomføringskraft…*

Både Hudson AS og Themsen AS sier også at de legger vekt på kommunikasjon. Kåre i Hudson AS utdyper dette ved å si: *Det er den forankringen jeg må skape da, den forståelsen jeg må skape, et bilde jeg må skape om at det er viktig for at det skal skje noe. (...) Vi prater gjennom hvordan vi skal implementere og hvordan vi skal følge opp og hvem som har ansvar for hva.* I Themsen AS sier Leif at måten ledelsen kommuniserer på er avgjørende for å skape forankring: *.. vi har sett så mange sånne handlingsplaner som egentlig minner litt om strategiplaner fordi de blir for overordnet og de ansatte får ikke noe, det er bare en annen måte å fortelle strategiene på med en sånn masse fremmedord og masse sånn fremmedgjøring, som en medarbeider nede i systemet ikke har noe som helst forhold til i det heletatt.*

Videre forteller et flertall av organisasjonene at det å være en inkluderende ledelse er avgjørende for å få strategien forankret. Mens to av fem er tydelige på at det å skape et eierskap hos de ansatte også er avgjørende. Themsen AS forklarer at de bruker en handlingsplan for å skape eierskap:*...en handlingsplan som har vokst opp fra de ansatte, det tror jeg har vært et veldig ålreit grep for å de ansatte til å få et eierskap til strategien egentlig uten å dimme strategien*. Dette blir bekreftet av Hudson AS: *... men jeg tror veldig på… lokalt eierskap*.

Samlet sett ser vi mange fellestrekk når det handler om å forankre ny strategi. Samtlige vektlegger kommunikasjon som en viktig faktor. I tillegg ser vi at et flertall av ledelsene i organisasjonene også vektlegger det å være inkluderende i forhold til de øvirge ansatte. Det kommer også frem at to organisasjoner ser på eierskap som en annen viktig faktor for å skape forankring.

4.2.10. Ytre faktorer

Det krever at vi er dynamiske, og at vi tilpasser oss. Vi jobber i et marked som er i kontinuerlig endring. (…) *Change is the new normal.* – Sier Glomma AS, som understreker at markedet er i stadig endring, noe som krever at organisasjonen må tilpasse seg. Nilen AS legger til: *Da har man endringsvilje. Man må være villig til å endre seg dersom markedet endrer seg*. Hudson AS bekrefter også at markedet er i

stadig endring og at de må tilpasse seg: *Så jeg tror hele tiden må man leve med at ting endrer seg, og det tror jeg vi som ledere må tåle og stå i, at beslutningene vi tar de blir gjenstand for evolusjon*. De forteller også at selv om en langsiktig plan er helt korrekt utformet, så hjelper det lite dersom de kortsiktige resultatene ikke er bra: ... *hvis vi holder fast på en strategi som vi vet at langsiktig så er det helt riktig, men det hjelper veldig lite når kvartalstallene skal inn.* Denne situasjonen krever da at ledelsen må gjøre nødvendige forandringer for å håndtere ytre faktorer. Videre legger Seine AS til: *nei da involverer vi det.. noen ganger så er jo planen feil så da må du enten skrive det ned igjen eller endre den* ... Det de forteller her er at dersom ny informasjon dukker opp under implementering av strategien, så er de villig til å endre seg dersom de ser at det er nødvendig, da man opererer i et marked som forandrer seg raskt.

Oppsummert ser vi at flertallet av organisasjonene er tilpasningsdyktige dersom det underveis i implementeringsprosessen kreves at de må legge om kursen noe. Dette kommer som et resultat av at markedet organisasjonene er i er i kontinuerlig endring.

4.2.11. Hindringer

Alle organisasjoner har støtt på hindringer i implementeringsprosessen. Hindringene har nødvendigvis ikke vært de samme i alle organisasjoner, men alle har opplevd noen former for hindringer som må ha blitt håndtert.

Glomma AS sier at når de utarbeider en strategi og måten de skal implementere den på, så kartlegger de også de risikoene som kan oppstå: *Vi har beskrevet de strategiske risikoene som kan hindre oss i å nå det*. Videre forteller de at ledelsen og organisasjonen er tilpasningsdyktige: *Med vår tilpasningsdyktighet og evne til å snu oss rundt raskt, så endrer vi ikke målet vårt, vi endrer bare måten vi skal komme dit på*.

Nilen AS poengterer også at de har støtt på flere forskjellige hindringer og at de ikke er redd for å ta grep dersom det er nødvendig: *Da møter du kulturell motstand, personlig motstand, og selvfølgelig møter du konkurrenter som opptar hva du driver med og prøver å spenne bein på deg. For å håndtere dette gir vi mer gass, for målet er der, og vi er ekstremt målfokusert…(…) Helt konkret hvis en leder for eksempel ikke er enig, enten så får du denne personen med eller så sier man til personen "step aside", fordi målet er høyere*. Videre sier Seine AS at dersom noen ledere eller ansatte ikke

aksepterer de endringer som må gjøres, så blir de oppsagt: *...de kvitter vi oss med ... det er ikke rom for å svømme mot strømmen*. Som også legger til at de er tilpasser seg og gjør nødvendige endringer underveis dersom det trengs. Dette understrekes også av Kåre i Hudson AS som forteller: *Men på et eller annet tidspunkt så har de jo ikke noe valg. Da må de slå hæla sammen og gå den veien vi har bestemt oss for å gå med selskapet, hvis ikke kan de ikke være ledere i selskapet.*

...da må vi sette oss ned og finne på nye ideer på hvordan det kan løses, enten at jeg gir noen råd fra det jeg kan eller at jeg samler mer medarbeidere som kan tenkes å hjelpe til med å gi svar på det spørsmålet... - Uttaler Leif i Themsen AS, som understreker at de også tar tak i nye problemstillinger underveis dersom det dukker opp i implementeringsprosessen.

Organisasjonene la i stor grad vekt på ansatte som en hindring, men noen poengterte også at hindringer kan være andre ytre faktorer som de ikke har kontroll over, samtidig som det også kan være mangel på ressurser. Ledelsen i alle organisasjoner sa at det var viktig at hindringene ble tatt hånd om slik at strategien ble implementert.

4.2.12. Måling

...vi bruker gode styringssystemer, ledelsesportaler og så videre... for å virkelig måle at vi gjennomfører strategien og knytter det også litt mot operasjonell gjennomføring, så hvordan vi lykkes hver eneste dag ute i hvert utsalg hos hver eneste selger... - Uttaler Glomma AS som videre forteller at de har veldig gode og konkrete måleinstrumenter for å kontrollere at strategien blir implementert i organisasjonen: *... vi måler hver eneste butikk på måloppnåelse, og dette aggregerer vi i et månedlig scorecard. Så det vil også si at hver måned kommer det noen fra field sales, ledergruppen, cam(?) ledergruppen og marketing ledergruppen, og presenterer for --- og meg. (...) Så vi har mye dashboards og scorecards osv hvor vi kan gå inn et sted og finne ut hvordan vi presterte i januar, for det er et viktig element for å bli bedre*. Ledelsen i Glomma AS bruker scorecard som er utarbeidet i tråd med teorien om balansert målstyring.

Seine AS måle resultater for å kunne se om implementeringen blir gjennomført: *...også måler vi opp om vi lykkes eller ikke, om vi når de tallene*. Dag poengterer at Nilen AS også er bevisste på å måle for å se om strategien blir implementert: *Alt. For hvis du*

lanserer en strategi, så gjør du det for den skal gi deg bedre bunnlinje og tjene mer penger. Da må du måle hva/ hvilken effekt det har. (…) Trivselsmåling har vi alt for lite av. Hvis et varehus begynner å selge dårlig, så er det dårlig trivsel, ofte. Høyt fravær, selger dårlig, høyt skifte… Et annet aspekt som er vanskelig å måle, er immaterielle ting, som for eksempel trivsel som Dag påpeker, men da måler de dette ved å se på eksempelvis fravær og salg. Dette blir også understreket av Themsen AS som forteller: *Så alle de der subjektive tingene er mye vanskeligere å måle enn de som er veldig konkrete og målbare som sådan da. Så noe er enkelt å måle, noe er ikke så enkelt å måle.. og det vi kan måle prøver vi å måle, og det som er vanskelig å måle*. Dette blir også understreket av Hudson AS: *...som måler den utviklingen man vil ha. Det er jo veldig lett på de harde vanlige tingene, mens når vi skulle, når vi bestemte oss for å bli mer kundeorienterte, det er mye vanskeligere å måle noen gode målinger på*.

Kort oppsummert ser vi at alle organisasjoner måler resultater for å kunne følge med på om ny strategi blir suksessfullt implementert. Ledelsene benytter seg av ulike måter for å gjøre dette, men alle poengterer at det er viktig å måle for å følge prosessen. Flertallet av organisasjonene sier at immaterielle ting er vanskeligere å måle enn de helt konkrete tingene.

4.3. Oppsummering

Vi har i dette kapittelet tatt for oss analyse av empiri, ved bruk av de ulike kodene vi benyttet oss av for å systematisere innhentet data. I neste kapittel vil vi drøfte det analyserte materiellet vi har lagt frem.

5. Drøfting

Vi vil i dette kapittelet drøfte det analyserte materiellet som vi tok for oss i forrige kapittel opp mot vårt forskningsspørsmål. Formålet med dette kapittelet er å tolke og finne sammenhenger i gjøremåter hos de ulike organisasjonene, igjen opp mot forskningsspørsmålet vårt.

Vi vil nå illustrere funnene som er gjort kortfattet i en tabell for å systematisere og oppsummere.

Kode	Funn	Implementering
Forståelse/ diskusjon	Alle tillater diskusjon. Ulike fremgangsmåter: Alle har ledelsesmøter, men Glomma har også allmøter. Flertallet har utviklet planer for å skape forståelse.	Alle mener disse punktene er vesentlige for implementeringen
Tid	Samstemte i forhold til tid. Tid vil variere i forhold til hvor omfattende endringen er.	Alle bruker det de anser som nødvendig tid for implementeringen
Kommunikasjon	Alle mener dette er svært viktig. Ulike forum: Ledelsesmøter, allmøter, strategikart, handlingsplaner.	Avgjørende for implementering
Læring	Alle vektlegger dette. Ulike måter for læring.	Viktig for vedvarende effekt
Klar visjon/ strategi	Alle organisasjoner har gode rutiner for å sikre klar strategi/ visjon. Bruker ulike metoder.	Viktig for å gjøre prosessen enklere
Kortsiktige vinninger	Kortsiktige mål benyttes av alle i organisasjonen.	Følge opp implementeringen i forhold til delmål
Inkluderende ledelse	Alle inkluderer øvrige ledere, for å gi informasjon om hvordan/hvorfor. En organisasjon inkluderer samtlige.	Avgjørende for implementering
Ansvarsområder	Alle vektlegger dette og fordeler ansvar.	Viktig for struktur i

		implementeringen
Forankring	Alle vektlegger kommunikasjon. To organisasjoner legger i tillegg til eierskap.	Avgjørende for at strategien blir vedvarende
Ytre faktorer	Alle er tilpasningsdyktige. Bruker samme metoder dersom noen står i veien.	Ikke avgjørende for implantering av ny strategi, men kan påvirke resultatet
Hindringer	Alle har erfart hindringer. Alle fjerner ansatte som står i veien dersom nødvendig.	Avgjørende for å implementere strategien
Måling	Alle måler resultater. Alle påpeker at immaterielle ting er vanskelig å måle.	Viktig for å følge om strategien blir implementert

Figur 6: Systematisering av funn, egenlaget

Vi vil nå drøfte hver kode i henhold til de funn vi har gjort i empirien og knytte dette opp mot eksisterende teori på området.

Forståelse/ diskusjon

Våre funn indikerer at det er viktig at ledelsen tillater diskusjon, da det er en vesentlig faktor for at strategien skal bli implementert i organisasjonen. Informantene påpeker at de tillater diskusjon på ledermøter da dette fremmer forståelse blant de ansatte. Det kommer frem at det er de øvrige lederne i organisasjonene som er ansvarlige for å videreformidle informasjon, for å sikre forståelse blant de andre ansatte også. Derimot sier en av informantene at de inviterer alle ansatte til allmøter annenhver måned, slik at også disse kan få innsikt i forandringen av ledelsen.

Våre funn er i tråd med eksisterende teori da organisasjonene ser på forståelse og diskusjon som viktige faktorer for implementeringsprosessen (Mulgan, 2009; MacMillan, Tampoe, 2000).

Tid

Organisasjonene er samstemte i forhold til at tid er en faktor av betydning for implementeringen. Alle informanter påpeker at ledelsen bruker tid på å implementere en strategi, men at hvor lang tid som blir brukt avhenger av omfanget til strategien. Dersom det var store endringer, som å bytte kjernestrategi, var dette noe som kunne ta opptil flere år å implementere i organisasjonen, men dersom det var snakk om mindre endringer, var dette noe som kunne implementeres raskt. Ut i fra det informantene fortalte fremsto det som at ledelsen ikke stresser implementeringsprosessen mer enn nødvendig, men at det er noe som må modnes slik at det blir en del av organisasjonen.

Eksisterende teori sier blant annet at dersom organisasjoner bruker for kort tid på å implementere, kan resultatet av implementeringsprosessen bli mindre vellykket (Miller, Wilson, Hickson, 2004; Edinger, 2012). Da organisasjonene i vårt studie anså tid som et viktig aspekt for implementeringsprosessen så samsvarer funnene med teori.

Kommunikasjon

Alle informanter er samstemte om at kommunikasjon er utslagsgivende for at strategien skal bli suksessfullt implementert i organisasjonen. Et fåtall av informantene påpeker at språket som blir brukt når strategien skal bli kommunisert er avgjørende for at de ansatte skal forstå den. Dette kan tolkes slik at dersom ikke strategien er tydelig og enkelt formulert av ledelsen, vil ikke de øvrige ansatte forstå den, og da vil det bli vanskeligere å få den implementert. Videre forteller informantene at ledelsen bruker ulike forum i de ulike organisasjonene for å kommunisere strategien. Ledelsesmøter, allmøter, strategikart og handlingsplaner er eksempler på slike forum hvor ledelsen kommuniserer den nye strategien og samtidig forteller hvilken rolle de ansatte har i tråd med strategien. Dette kan tyde på at organisasjoner har alle ulike måter å kommunisere på, som er utformet på den måten ledelsen tror passer best til sin organisasjon i forhold til størrelse og geografisk avstand, og ingen bestemt måte kan automatisk sies å være den mest korrekte.

Vi synes å se at kommunikasjon i stor grad henger sammen med koden som omhandler forståelse og diskusjon, da kommunikasjonen var et viktig aspekt for å skape nettopp forståelse i organisasjonene.

De funn vi har gjort på dette området, samsvarer med eksisterende teori (Kotter, 1996; Beer, Eienstat, 2000; Kim, Mauborgne, 2005), understreker hvor viktig det er at ledelsen kommuniserer for å implementere strategien suksessfullt.

Læring

Informantene forteller alle at læring er en viktig faktor for implementering av strategi i deres organisasjon, slik at strategien får en vedvarende effekt og ikke kun en midlertidig. Ledelsen bruker ulike arenaer for å oppnå læring hos de ansatte, der noen bruker oppfølgingssamtaler, faglige forum, mens andre bruker eksempelvis møter som en arena. Det kan se ut til at arenaen, på samme måte som kommunikasjon, er tilpasset organisasjonens størrelse og andre forhold, og at det dermed ikke kun finnes én riktig måte å oppnå læring.

Kaplan og Norton (2007) vektlegger læring i form av tilbakemeldinger som vesentlig i forhold til implementering av strategi. Dette er noe som underbygges av våre funn, da informantene påpeker at læring gjennom for eksempel tilbakemeldinger er viktig. Videre sier Beer og Eisenstat (2000) at en suksessfull implementering avhenger av at ledelsen har oversikt over hvilken kunnskap som er forankret i lavere nivåer, og dette kan de få rede på gjennom samtaler. Våre funn viser at ledelsen i organisasjonene bruker oppfølgingssamtaler og møter (i ulike former) for å oppnå dette og sikre suksessfull implementering av strategien.

Klar visjon/ strategi

Informantene i undersøkelsen påpekte alle at en klar visjon og strategi er viktig for å gjøre implementeringsprosessen enklere. Ledelsen i samtlige organisasjoner har gode rutiner for å forklare strategien sin. De bruker også nesten samme metoder for å gjøre strategien klar og tydelig. Ledelsen i de ulike organisasjonene har utviklet handlingsplaner tilpasset sin organisasjon. Det som derimot skiller disse handlingsplanene er hvor detaljert de er og om språket som brukes er tilpasset de øvrige ansatte slik at alle kan forstå innholdet. Et flertall av organisasjonene har utviklet svært detaljerte planer for hver enkelt ansatt. De begrunnet dette med at det var viktig at alle ansatte var omforent med den strategi ledelsen har utformet for organisasjonen, for at den skal bli suksessfullt implementert.

Det finnes eksisterende teori på dette feltet, der blant annet Barney (2011) påpeker at det er viktig at ledelsen utformer en tydelig visjon og strategi slik at alle ansatte forstår hva og hvorfor noe må gjøres. Våre funn samsvarer dermed med eksisterende teori, da organisasjonene jobber mot å sikre dette.

Kortsiktige vinninger

Ledelsen i organisasjonene fokuserte ikke på å skape kortsiktige vinninger som håndfast belønning, men som en motivasjonsbelønning i å nå delmål underveis i prosessen. Alle fokuserte på å skape denne type belønning for sine ansatte ved å ha delmål underveis.

Kotter (1996) og Kaplan og Norten (2006) mener at kortsiktige vinninger er noe de ansatte vil oppnå dersom organisasjoner setter seg delmål og når disse underveis i prosessen. Dette underbygges dermed av de funnene vi har gjort på området, da alle ledelsene i alle organisasjoner bruker delmål som metode underveis i prosessen, for å se hvordan det ligger an med implementeringen av den nye strategien.

Inkluderende ledelse

Informantene i undersøkelsen gir uttrykk for at ledelsene inkluderer andre ledere og mellomledere ved å gi nyttig informasjon og diskutere prosessen med disse. Samtidig er alle enig om at å være en inkluderende ledelse er avgjørende for en suksessfull implementeringsprosess, da dette skaper engasjement i organisasjonen. Flertallet inkluderer kun ledere i utviklingen av implementeringsprosessen, mens et fåtall inkluderer hele organisasjonen gjennom frivillige allmøter der de kan få informasjon om prosessen, men ikke diskutere.

I følge teori er det avgjørende med samlet lederskap i organisasjonen, der øvrige ledere godtar og forplikter seg til strategien som skal implementeres (O´Reylli et al., 2009), for å sikre at den blir suksessfullt implementert. Våre funn bekrefter dette da ledelsen i alle organisasjoner inkluderer øvrige ledere for å få de med i samme retning og for å skape engasjement.

Ansvarsområder

Informantene forteller at ansvarsområder er noe alle organisasjonene vektlegger, da de synes dette er viktig for strukturen i implementeringsprosessen. Det var ingen avvik i funnene, da alle var enig at dette er en viktig faktor for å få en suksessfull implementeringsprosess.

Teorien forteller også dette, at det er viktig å tydeliggjøre hvem som har ansvar for hva ved implementering av strategi for at prosessen skal bli suksessfull (Kim, Mauborgne, 2005).

Forankring

For å sikre forankring vektlegger samtlige organisasjoner kommunikasjon som en avgjørende faktor. Vi ser at et fåtall av organisasjonene i tillegg vektlegger det å skape eierskap som en viktig faktor for å skape forankring. Vi har tidligere under punktet kommunikasjon, forklart hvordan organisasjonene kommuniserer og vil ikke gå mer inn på det her. For å skape en følelse av eierskap påpeker et fåtall av organisasjonene at de øvrige lederne får selv lov til å finne løsninger på hvordan strategien skal bli implementert hos sine ansatte, men som selvsagt må være i tråd med strategien.

Eksisterende teori understreker at det er viktig at den nye strategien blir implementert og forankret i organisasjonens kjerne og kultur slik at den blir vedvarende og ikke kun en midlertidig forandring (Kotter, 1999; Fuller, Green, 2015).

Ytre faktorer

Samtlige informanter i undersøkelsen anser ledelsen og organisasjonen som tilpasningsdyktig, dersom ytre faktorer krever forandring selv om de er midt i en implementeringsprosess. Årsaken til at alle anser seg å være gode til dette er fordi de er store, veletablerte organisasjoner som har et solid fundament og vet når de må foreta nødvendige endringer.

Våre funn bygger opp om eksisterende teori, som forteller at det er viktig at organisasjoner tilpasser seg markedet ved behov (Fuller, Green, 2015).

Hindringer

Informantene er enstemmig på at ledelsene har opplevd hindringer i en implementeringsprosess. Hindringene har vært av ulik karakter, men ledelsen la vakt på at ansatte i visse situasjoner kan være en hindring og at disse blir fjernet dersom de nekter å gå i den retningen organisasjonen velger å gå. Et fåtall informanter nevner også at hindringer kan være andre ting, som mangel på ressurser og ytre faktorer som spiller inn. Organisasjonene gav uttrykk for at de klarte å finne veier for å overkomme hindringene for å igjen kunne rette seg mot den nye strategien som skal implementeres. Et fåtall av ledelsene poengterte at de før strategien skulle bli implementert, kartlegger de mulige hindringer som kan oppstå.

Kim og Mauborgne (2005) sier det viktig at ledelsen tar tak i hindringer som oppstår underveis i implementeringsprosessen slik at den blir suksessfull. Med dette mener de at ledelsen må eventuelt fjerne ansatte og andre ressurser som jobber imot organisasjonen slik at prosessen ikke blir gjennomført slik som organisasjonen egentlig ønsker. Våre funn bygger opp om det Kim og Mauborgne sier da ledelsen fjerner hindringer underveis.

Måling

Den koden omhandler måling av resultater. Samtlige informanter opplyser om at de måler resultater, for å følge med på om strategien blir implementert og gjennomført. Derimot påpeker alle at immaterielle ting, som for eksempel trivsel er vanskelig å måle, mens konkrete ting er enklere og måle og tallfeste. Videre forteller de at målingen gir de en god pekepinn på om strategien er i ferd med å bli implementert. Organisasjonene benytter seg av ulike metoder for å måle, der eksempelvis en organisasjon benytter seg av scorecard som er knyttet opp mot teori om balansert målstyring, mens noen andre eksempelvis bruker konkrete tall knyttet til budsjett. Årsaken til ulike måleverktøy kan synes å være påvirket av organisasjonens marked og bransje og vil derfor kunne variere.

Eksisterende teori forteller også at måling kan være et bra verktøy for ledelsen å benytte seg av, for å kunne følge implementeringsprosessen (Kaplan, Norton, 2007).

6. Implikasjoner og videre forskning

I dette kapittelet skal vi vurdere studiets bidrag opp mot forskningsspørsmålet. Vi vil presentere teoretiske og praktiske implikasjoner i delkapitler, og avslutningsvis vil vi komme med forslag til videre forskning.

6.1. Bidrag

Etter å ha undersøkt temaet en liten periode i startfasen ble vi oppmerksomme på at det ikke var gjort mye forskning rundt temaet. Implementering av strategi er et tema innenfor strategisk ledelse som har utviklet seg vesentlig det siste tiåret. Det finnes selvsagt forskning på temaet, men ikke i like stor grad som andre temaer innenfor strategisk ledelse. Vi synes det var positivt at det ikke var forsket i veldig stor grad på temaet, da vi ikke ble farget av for mye teori og låst til dette, vi føler vi kunne gå inn med et åpent sinn i håp om å finne nye bidrag. Den negative siden var derimot at vi hadde noe vanskeligheter med å finne forskjellig teori som kunne belyse tema fra ulike synspunkter.

Vi håper i dette delkapittelet å kunne bidra med informasjon til ledelsen om hvordan en implementeringsprosess burde håndteres slik at den blir suksessfull. Før vi kunne ta fatt på forskningen måtte vi avdekke hva implementering er og hvordan ledelsen spiller inn i denne prosessen. I analysekapittelet fant vi en rekke faktorer som ledelsen kan måtte håndtere i en implementeringsprosess slik at den blir suksessfullt implementert. Vi la derfor vekt på hvilke metoder ledelsen kunne benytte seg av for å håndtere nettopp dette.

6.2. Teoretiske implikasjoner

Vi skriver i vårt studie om implementering av strategi og ledelsens betydning i denne prosessen. Derfor har vi vært avhengig av å innhente nødvendig teori for å kunne belyse vårt forskningsspørsmål. Vi har hentet teori fra ulike temaer som strategisk ledelse og teori rundt implementering av strategi. Det tema vi har valgt å studere har vist seg for mange organisasjoner å være et vanskelig aspekt for å få strategien gjennomført og til å bli værende. I den forbindelse har vi valgt å benytte teori som illustrerer hvilke faktorer som er avgjørende for en implementeringsprosess og hvordan ledelsen bør håndtere prosessen.

6.3. Praktiske implikasjoner

Vårt studie kan bidra med relevans i forhold til hvordan ledelsen i ulike organisasjoner bør håndtere en implementeringsprosess for at den skal bli suksessfull. For at ledelsen i en organisasjon skal oppnå en vellykket implementeringsprosess er det viktige aspekter som må tas hensyn til.

Ledelsen som skal implementere en ny strategi i organisasjonen bør vektlegge å skape forståelse og gi mulighet til diskusjon blant øvrige ledere. Dette kan ledelsen håndtere ved å arrangere ledermøter og åpne rom for diskusjoner på disse møtene. På denne måten får de øvrige lederne mulighet til å forstå hva og hvorfor noe må gjøres, slik at de kan videreformidle denne forståelsen til de andre ansatte de har ansvar for. Ledelsen kan gjennom slike møter sikre at alle i organisasjonen går i samme retning som det den nye strategien krever. Det å skape forståelse er i stor grad knyttet til kommunikasjon, da kommunikasjon er et aspekt for å skape forståelse. Det kommer tydelig frem i studiet at alle organisasjonene kommuniserer mye når en ny strategi skal implementeres. Derfor vil vi videre argumentere for at ledelsen burde kommunisere mye og ofte slik at alle får tilegnet seg informasjon, så de på denne måten vet hvordan de selv vil bli påvirket av den nye strategien og hva som vil skje med organisasjonen i fremtiden. Ledelsen kan bruke ulike forum for å kommunisere, der det eksempelvis kan være ulike typer møter som enten inkluderer øvrige ledere eller allmøter som kan inkludere hele organisasjonen. Videre kan ledelsen lage handlingsplaner og/ eller strategikart for å illustrere og forklare konkret hva strategien innebærer for hver ansatt og hva deres arbeidsoppgavene er. Gjennom å bruke en eller flere av disse metodene vil ledelsen sikre god kommunikasjonsflyt og forståelse i organisasjonen.

Når en strategi skal bli implementert er det viktig at ledelsen tillater seg og bruke den tiden de faktisk trenger for å være sikre på at strategien har blitt implementert i organisasjonen. Organisasjoner skal kunne være effektive, men det er viktig å se at implementering ikke skjer over natten. Store og omfattende endringer vil ta lengre tid å implementere enn små endringer. Ledelsen kan håndtere dette ved å ansette en konsulent som har kontroll over prosessen og hvor lang tid de tror det vil da, da denne personen kan fungere som nøytral og kan enklere se hvordan organisasjonen faktisk ligger an i forhold til å få strategien fullstendig implementert. Ledelsen kan eksempelvis gjennomføre målinger for å se hvordan de ligger an i prosessen, i forhold til å se om

strategien har blitt implementert eller om de trenger lengre tid på seg. Videre kan ledelsen også holde møter for å få et innblikk i hvordan de øvrige lederne og deres ansatte ligger an. Gjennom bruk av en eller flere av disse måtene vil ledelsen kunne estimere hvor lang tid som må til for å sikre at strategien blir fullstendig implementert, da det er viktig slik at det ikke kun blir en midlertidig forandring i organisasjonen.

Ledelsen bør sikre at de ansatte oppnår læring i organisasjonen, slik at strategien blir vedvarende. Måten ledelsen kan sikre dette på er ved å gjennomføre møter, ha oppfølgingssamtaler, kurse de ansatte og lignende. Dersom dette gjennomføres sikrer man at de ansatte lærer det organisasjonen ønsker at de skal lære slik at de går i samme retning og dermed får en vedvarende effekt.

Nok et viktig aspekt i en implementeringsprosess er at ledelsen skaper en klar visjon og strategi, som de ansatte kan forstå. Dette kan bli sikret ved at ledelsen gir de øvrige lederne mulighet til å utforme egne handlingsplaner for hvordan de vil sikre implementering, ut i fra den overordnede strategien. Ved å gjøre dette kan ledelsen skape en form for eierskap og engasjement i organisasjonen, som er en viktig faktor i en implementeringsprosess. Slike handlingsplaner burde ledelsen også utforme for de øvrige ansatte, da det vil gi de forståelse av hva og hvorfor de gjør noe, og hvordan dette er i tråd med ny strateg. Handlingsplaner illustrerer vi også som metode under kommunikasjon, da slike handlingsplaner kan være et bra hjelpemiddel for flere faktorer i en implementeringsprosess. I handlingsplaner og andre forum generelt er språket avgjørende for hvor tydelig og klart budskapet er. I forhold til de øvrige ansatte i organisasjonen bør ledelsen tilpasse språket slik at det er forståelig i alle nivåer.

Ledelsen bør sette opp delmål i en implementeringsprosess, slik at de har noe konkret å forholde seg til, da prosessen kan gå over flere år og være veldig langsiktig. Ved å ha delmål sikrer ledelsen forståelse for hovedmålet og gjør dette mer oppnåelig. Delmål vil motivere de ansatte da de kan føle at hovedmålet er gjennomførbart. Slike delmål kan gjerne defineres i tall slik at ledelsen og de øvrige ansatte har noe konkret å forholde seg til.

Videre når en strategi skal bli implementert, er det viktig at ledelsen inkluderer øvrige ledere og ansatte. Dette kan ledelsen oppnå ved å arrangere møter slik at de skaper rom for diskusjon og forståelse. Videre bør ledelsen tillatte de øvrige lederne til å lage egne handlingsplaner på hvordan de selv ønsker å gjennomføre strategien. Ledelsen bør også fokusere på kommunikasjon, da kommunikasjon til de øvrige ansatte kan skape en følelse av å bli inkludert. Ved å inkludere kan de ansatte enklere godta de endringer som må til for å få gjennomført ny strategi.

Fordeling av ansvarsområder kan vise seg å være avgjørende for å skape struktur i en slik prosess. Ledelsen bør tidlig i prosessen delegere ansvar til andre ledere og ansatte slik at det kommer klart og tydelig frem hvem som har ansvar for hva. Ledelsen burde i utvelgelsen ta hensyn til hvilke kvalifikasjoner og arbeidsområder de ansatte har, slik at de får et ansvarsområdet tilpasset evne.

Ytre faktorer er nok et aspekt ledelsen må håndtere for at en strategi skal kunne bli suksessfullt implementert. Det er vesentlig for ledelsen og organisasjonen å være tilpasningsdyktige, dette kan de oppnå ved å ha gode systemer og rutiner på hvordan noe skal løses dersom det oppstår. Under utviklingen av strategien bør ledelsen kartlegge hvilke mulige ytre faktorer og hindringer som kan oppstå underveis i implementeringen, slik at de i noen grad kan være forberedt. Alle organisasjoner vil møte på hindringer i en implementeringsprosess, men hvordan dette blir håndtert av ledelsen er det som vil være utslagsgivende for om de oppnår det de ønsker. Når hindringer oppstår er det viktig at ledelsen ikke er redd for å ta tak i problemene, og at dersom noen eller noe må fjernes er det viktig at ledelsen gjør dette.

Ledelsen burde bruke måling for å kartlegge hvor i prosessen implementeringen har kommet, for å se om den går den vei organisasjonen ønsker. Som nevnt tidligere kan måling være svært konkret, som eksempelvis tall, men dersom ny strategi går ut på å forandre noe som er immaterielt som for eksempel å bli mer kundevennlige, er dette noe som er vesentlig vanskeligere å måle, da dette ikke like enkelt tallfestes. I de tilfeller noe kan måles med tall kan ledelsen bruke måltavler (scorecard), samtidig som de kan se på ukes og månedsomsetning hvordan organisasjonen gjør det i forhold til budsjett. Derimot i de tilfeller der noe er immaterielt kan ikke ledelsen måle resultatene like enkelt, men organisasjonen kan for eksempel benytte seg av målere som registrerer hvor

mange personer som kommer inn i butikken og hvor mange som velger å handle noe nå, kontra hvordan det var tidligere. Videre kan ledelsen også innføre meningsmålere som personer kan gi uttrykk for sin opplevelse. En slik meningsmåling kan enten være fysisk eller nettbasert, ut i fra hva ledelsen ønsker å måle.

Ledelsen i organisasjoner bør jobbe mot å sikre at ny strategi blir forankret. Kommunikasjon synes å være en avgjørende faktor for å skape forankring, og ikke kun en midlertidig forandring. For å oppnå forankring kan det kreves mange ulike faktorer som alle er sentrale i hele prosessen. Samtidig som ledelsen bør sikre å skape forståelse, bruke den tid det tar, være inkluderende og skape engasjement, overvinne hindringer og ytre faktorer. Alle disse faktorene spiller inn når det handler om å skape forankring, siden vi tidligere har forklart hvordan ledelsen kan håndtere disse ulike faktorene, vil vi ikke gjøre dette igjen nå.

Mange av aspektene i implementering av ny strategi er knyttet sammen, da de fleste komplementerer hverandre. På grunnlag av dette kan det være avgjørende at ledelsen vurderer alle punkter nøye når de skal gjennom en slik prosess.

6.4. Videre forskning

I vårt studie har vi undersøkt hvordan ledelsen i fem organisasjoner har implementert en ny strategi, dette gjorde vi ved å intervjue en nøkkelinformant i hver organisasjon som satt med nødvendig informasjon om det vi skulle undersøke. Det kunne vært interessant å forske videre i andre ledd i organisasjonene, for å se om det ledelsen faktisk sier og mener om implementeringen stemmer overens med hvordan det faktisk er i praksis. Det kunne også vært interessant på et senere tidspunkt og inkludert flere organisasjoner for å se om dette hadde bidratt til mer informasjon rundt temaet.

7. Styrker og svakheter ved studiet vårt

I dette kapittelet vil vi presentere styrker og svakheter ved vårt studie.

I startfasen var det utfordrende å finne teori som skulle belyste vårt forskningsspørsmål, men likevel fant vi nok relevant teori til at det skulle være dekkende.

Antall informanter kan anses som en svakhet, da vi kun har med fem stykker. I studiet vårt trengte vi nøkkelinformanter som hadde informasjon om hvordan ledelsen implementerer en ny strategi for at den skal bli suksessfull. For å få besvart forskningsspørsmålet vårt var vi derfor avhengig av å intervjue ledere høyt oppe i organisasjonene. Vi fikk med oss fem toppledere, der fire av dem var administrerende direktør og den siste var Associate Director i organisasjonen. Med tanke på våres behov for informanter og deres stilling i organisasjonen, synes vi antallet er tilfredsstillende.

Det var svært krevende å få med fem toppledere da de har en hektisk hverdag. Samtidig syns vi at antallet er tilfredsstillende nok i forhold til avhandlingens størrelse hvor det er begrenset med tid og ytterligere ressurser. Intensjonen vår var å gjennomføre et dybdeintervju, men ser klart at det kan stilles spørsmål ved hvorvidt vi kan komme i dybden på et tema i løpet av omtrentlige 30 minutter. Vi ser at en svakhet i studie er at vi i prinsippet skulle gjerne ha brukt 1 til 1 og ½ timer på alle intervjuobjektene, men dette lot seg dessverre ikke dette gjennomføres i praksis. Likevel er vi av den oppfatning at intervjuobjektene er dyktige til å fokusere og fatte seg i korthet.

Styrker ved studiet vårt er at vi har vært ærlige i vårt arbeid. Alt av opplysninger vi har brukt i avhandlingen er gjengitt av informantene. Videre syns vi at svarene og informasjonen vi fikk var dekkende og ærlig. Samtlige informanter var positive til tema i oppgaven og informerte om at de ønsket å være så behjelpelige som mulig ved å gi korrekt informasjon.

Ved bruk av kvalitativ forskning som metode i dette studiet fikk vi en bedre forståelse av tema da vi fikk muligheten til å gå dypere, dette synes vi er en stor styrke ved studiet. Målet med kvalitativ metode er som kjent ikke å generalisere, men det var heller ikke vårt mål, dersom vi hadde vært ute etter dette ville vi benyttet oss av kvantitativ metode.

Ved å bruke kvalitativ metode ønsket vi å finne sammenhenger og andre forklaringer som kan overføres til andre situasjoner.

8. Kilder

Artikler

Beer, Michael; Eisenstat, Russell A. 2000. *The Silent Killer of Strategy Implementation and Learning*. Sloan Management Review*;* Summer; 41, 4; ABI/INFORM Global pg. 29

Dyer, William G., Wilkins, Alan L.1991. *Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt*. Academy of Management Review, side 613-619.

Edinger, Scott. 2012. *Three Cs of Implementing Strategy*. Forbes.

Eisenhardt, Kathleen. 1989. *Building Theories from case study Research*. Academy of Management Review, Volum 14, utgave 4, side 532-550.

Fuller, James N; Green, Jack C. 2005. *The Leader's Role in Strategy*. Graziadio Business Review. Volum 8. Utgave 2.

Hambrick, D.C. 1981. *Strategic awareness within top management teams*. Strategic Management Journal. Volum 2. Utgave 3. Side 263-279

Huber, Adele J. 2010. Gabler Verlag. 1. utgave.
Effective Strategy Implementation

Jasper, Melanie; Crossan, Frank 2012. *What is strategic management?* Journal of Nursing Management. Volum 20. Utgave 7. Side 838- 846.

John, George., og Reve, Torger. 1982. *The reliability and validity of key informant data from dyadic relationships in marketing channels*. Journal of Marketing research. Side 517- 524.

Kaplan, Robert S., Norton, David P. 2006. *How to implement a new strategy without disrupting your organization*. Harvard Business Review. Volum 84. Utgave 3, side 100-109.
Kaplan, Robert S, Norton, David P. 2007. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review.

Kotter, J. P. 1995. *Leading change: Why Transformation Efforts Fail.* Harvard Business Review. Side 96-103. Volum 85. Utgave 1.

Miller, Susan; Wilson, David; Hickson, David. 2004. *Beyond planning: Strategies for Successfully Implementating Strategic Decisions*. Long Range Planning. Volum 37 (3). Side 201-218.

Neilson, Gary L. Martin, Karla, L. Powers, Elizabeth. 2008. The Secrets to Successful Strategy Execution. Harward Business Review. Side 61-70.

Noble, Charles H. 1999. *The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research.* Journal of Business Research. Volum 45. Utgave 2. Elsevier Science Inc. Side 119-134.

Parmigiani, A., & Holloway, S. S. 2011. *Actions speak louder than modes: Anteceendents*
and implications of parent implementation capabilities on business unit performance. Strategic Management Journal, 32 side 457-485

Phillips, Lynn. W. 1981. *Assessing Measurement Error in Key Informant Reports: A Methodological Note on Organizational analysis in Marketing*, Journal of Marketing Research, 18 (November). Side 395- 415.

Porter, Michael E. 1996. *What is strategy?* Harvard Business Review. Volum 74. Side 61- 78.

Seidler, John. 1974. *On Using Informants: A Technique for Collecting Quantitative Data and Controlling for Measurement Error in Organization Analysis*. American Sociological Review, 39 (Desember). Side 816-831.

Spanos, Y. E.; Lioukas S. 2001. *An examination into the causal logic of rent generation: contrasting porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective.*
Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J., 22: 907–934.

Zenger, Todd. 2013. *What Is the Theory of Your Firm?* Side 1-8. Harvard Business Review.

Bøker

Arnonson, Bill. 2011. *Strategy implementation: Create and implement a successful business strategy for improved performance throughout the whole enterprise*. Packt Enterprise. Open text metastorm ProVision 6.2

Barney, Jay B. 2011. *Gaining and sustaining competitive advantage*. 4. utgave. Pearson.

Falkenberg, Joyce. 2006. *Moving Strategy through the Organization: The co-evolution of strategy formulation and implementation*. I R. Lines, I. G. Stensaker, & A. Langley (red.), New Perspectives on Organizational Change and Learning side, 68-92. Bergen: Fagbokforlaget.

Hitt, M.A.; Ireland, R.D.; Hoskisson, R.E. 2007. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, 7th edition. Ohio: Thomson/South Western.

Kaplan, Robert S., Norton, David P. 1996. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.

Kaplan, Robert S.; Norton, David P. 2004. *Strategy Maps: Turning Intangible Assets into Tangible Results*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kim, Chan W., Mauborgne Renée. 2005. *Blue Ocean Strategy, How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston MA: Harvard business review press.

Kotter, John P. 1996 (2012). *Leading change.* Harward Business Reviw Press.

McCracken, Grant D. 1988. The Long Interview (qualitative research methods). Sage Publications. Bok 13.

Mehmetoglu, Mehmet. 2004. Kvalitativ metode for merkantile fag. Fagbokforlaget.

Mitchell, Mark. L., & Jolley, Janina M. 2013. *Research Design Explained*. 8. utgave. USA: Wadsworth, Cengage Learning
Miles, Matthew. B., og Huberman, A. M. 1994. *An Expanded Sourcebook, Qualitative Data Analysis.* 2 utgave. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Mulgan, Geoff. (2009). The art of public strategy: Mobilizing power and knowledge for the public good. Oxford University Press Inc.,

Macmillan, Hugh and Tampoe, Mahen (2000) Strategic management: Process, Content, and Implementation. Oxford university press Inc., New York.

Ringdal, Kristen. 2007. Enhet og Mangfold. Fagbokforlaget. 2.utgave

Roos, Gøran., Pike, Stephan. & Fernström, Lisa. (2005), Managing intellectual capital in practice. Elsevier Publications, Burlington (MA)

Savin-Baden, Maggi og Major, Claire H. 2013. *Qualitative Research: The essential guide to theory and practice*. Great Britain: Routledge

Thagaard, Tove. 2009. *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode.* Bergen: Fagbokforlaget. 3.utgave.

Thagaard, Tove. 2013. *Systematikk og innlevelse: en innføring I kvalitativ metode.* Bergen: Fagbokforlaget. 4. utgave.

Yin, Robert K. 2014. *Case Study Research, Design and Methods*. 5. Utgave. Los Angeles: Sage.

Internett

Befring, Edvard. 2015. Kvantitativ metode [Educational]. Hentet 3. desember 2015, fra https://www.etikkom.no/fbib/introduksjon/metoder-og-tilnarminger/kvantitativ-metode/

Economist Intelligence Unit, 2004. Ukent forfatter. *Strategy execution: Achieving operational excellence The benefits of management transparency*. Economist Intelligence Unit. Hentet 04.01.16 fra http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/celeran_eiu_wp.pdf

Favaro, Ken. 2015. *Defining Strategy, Implementation, and Execution*. Harvard Business Review. Hentet 11.08.15 fra https://hbr.org/2015/03/defining-strategy-implementation-and-execution

Innovanistens maskineri. 2010. *Porters generiske konkurransestrategier*. Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 1980. Hentet 04.05.16 fra https://lesjj.wordpress.com/2010/10/29/porters-generiske-konkurransestrategier/

Justis- og beredskapsdepartementet. 2015. Lov om behandling av personopplysninger (personopplysningsloven). [informativ].
Hentet 1. desember 2015, fra
https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2000-04-14-3

Myers, Michael D. 2008. *Qualitative Research in information systems.*
http://www.qual.auckland.ac.nz/

O'Reilly, Charles A., Caldwell, David F., Chatman, Jennifer A., Lapizd, Margareth, Self,William. 2010. *How leadership matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation*. The Leadership Quarterly, Vol. 21, Utgave 1. Febraur 2010 side, 104-113. Hentet 04.01.16 fra
http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984309002021

Personvernombudet. (udatert). Må prosjektet meldes? [informativ].
Hentet 2. desember 2015, fra
http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/

Raperta, Molly I, Velliquette, Anne, Garretson, Judith A. 2002. *The strategic implementation process: evoking strategic consensus through communication*. Journal of Business Research, Vol. 55, Utgave 4, april 2002, side 301-310. Hentet 06.01.16 fra http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296300001570

Raps, Andreas. 2005. *Strategy implementation – an insurmountable obstacle?* Handbook of Business Strategy, Vol. 6 Utgave: 1, side.141 – 146. Hentet 04.01.16 fra http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/08944310510557152

Sander, Kjetil. 2014. Hentet 07.04.16 fra http://kunnskapssenteret.com/validitet/

SINTEF. (udatert). De fire moralske prinsippene [informativ]. Hentet 9. desember 2015, fra http://www.sintef.no/etikk/de-fire-moralske-prinsippene/

Sull, Donald; Homkes Rebecca; Sull, Charles. 2015.*Why Strategy Execution Unravels—and What to Do About It.* Harvard Business Review. Hentet 04.01.16 fra https://hbr.org/2015/03/why-strategy-execution-unravelsand-what-to-do-about-it

Figurer

Figur 1: Barney, J. B. 2011. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. International Edition. Side 5

Figur 2: Macmillan, Hugh and Tampoe, Mahen. 2000. *Strategic management: process, Content, and Implementation*. Oxford university press Inc., New York.

Figur 3: Yin, R. K. 2014. Case study research. Design and methods. 5 utgave. Los Angeles: Sage.

Figur 3: Intervjuoversikt, egenlaget.

Figur 4: Yin, Robert K. 2014. *Case Study Research, Design and Methods*. 5. Utgave. Los Angeles: Sage. Side 45.

Figur 5: Yin, Robert K. 2014. *Case Study Research, Design and Methods*. 5. Utgave. Los Angeles: Sage. Side 45

Figur 6: Systematisering av funn, egenlaget

Vedlegg

Vedlegg 1. Intervjuguide

Personlige spørsmål:

1. Kan du kort beskrive hva din jobb omfatter?
2. Hvor lenge har du hatt din nåværende stilling?
3. Hva er din bakgrunn, utdannelse m.m.?

Spesifikke spørsmål:

1. Har dere en etablert forretningsstrategi?
    a. Kan du fortelle kort om den?
    b. Har dere en plan for å utvikle/ justere bedriftens strategiske kurs?
    Som for eksempel et strategidokument, strategiske planer, seminarer

2. Skiller dere mellom utvikling av strategi og gjennomføringen/ realiseringen av den?
    a. **Ikke skiller**: Hva gjør dere fra en strategisk ide oppstår til den føres ut i live? Hvordan klarer dere å sikre at den strategiske ideen blir til handling?
    b. **Skiller**: Hva gjør dere og hvordan jobber ledelsen for å sikre en suksessfull implementering av strategien? (Tydeliggjøre strategien, kommunikasjon, samtaler, diskusjoner, veilede, bestemme)

3. Hva ser ledelsen på som sine hovedoppgaver i prosessen med å få strategien til å bli en del av bedriften? (Ideutvikler, gjennomfører? Strategiske valg: Kommunikasjon. skape en form for hastverk, skape en visjon slik at de ansatte enklere forstår, fjerne hindringer, kortsiktige vinninger, få andre mellomledere til å støtte forandringen, ikke ta seieren på forskudd).

4. Kan du nevne hendelser eller forhold i ledelsen som har spesielt har styrket prosessen med å få strategien til å bli en del av bedriften/ implementert? (Strategiske valg: Kommunikasjon, skape en form for hastverk, skape en visjon

slik at de ansatte enklere forstår, fjerne hindringer, kortsiktige vinninger, få andre mellomledere til å støtte forandringen, ikke ta seieren på forskudd).

5. Har dere noen gang opplevd at det har oppstått hendelser som har hemmet gjennomføringen av strategien (implementeringsprosessen), eller kunne ha truet den?
    a. Hvordan ble det håndtert av ledelsen?

6. Planlegger ledelsen på forhånd hvordan prosessen bør foregå, med tanke på å få strategien til å bli en del av bedriften? Altså, hvordan strategien skal bli en del av bedriften/ satt ut i live?
    a. Hva fokuserer dere på i en slik sammenheng?
        Kommunisere nytt/endret strategisk fokus ut i bedriften evt. Gjennomføre organisasjonsendringer/prosessendringer i tråd med nytt/endret strategisk fokus

7. Når dere utviklet ny strategi, opplevde dere at den ble suksessfullt implementert/ satt ut i live og ble en del av bedriften?
    a. Hvor lang tid tok det?
    b. Er prosessen kontinuerlig eller tidsbestemt?
    c. Hvor effektiv er prosessen?
    d. Måler dere om strategien er vellykket implementert og realisert? Hvordan måler dere dette?

Reservespørsmål:

8. Hvilke ressurser benytter dere for å sikre at strategien blir en del av bedriften/ implementert?

9. Dersom noe nytt dukker opp etter at strategien er ferdig utviklet og blitt satt ut i live, hva gjør ledelsen med den nye informasjonen i forhold til å få den ut til de ansatte?

10. Hvilken rolle har de ulike lederne i lavere ledelsesnivåer i bedriften?
    a. Hvem er de store drivkreftene bak implementeringen?

Vedlegg 2. Samtykke

Høgskolen i Sørøst- Norge, avdeling Ringerike

Masteravhandling i strategi.

Prosjektets tittel: Implementering av forretningsstrategi

Bakgrunn og formål

Formålet med studiet er å kartlegge hvilke aspekter som er viktig for at ledelsen skal kunne implementere strategien suksessfullt.

Hva innebærer deltakelse i studien?

I studien vil vi samle inn informasjon gjennom intervju. Vi vil ta direkte kontakt med deg i forbindelse med intervju. Et intervju vil ta ca en halv time. Intervjuene vil bli skrevet ned og oppbevart inntil studien er over.

Hva skjer med informasjonen fra deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Navneliste og intervjuer vil bli oppbevart hver for seg og data vil bli slettet etter at studien er over. I publikasjoner fra studien vil persondata anonymiseres.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 18.05.16.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med

Maribel Katherine Figueroa , maribel.k.figueroa@gmail.com

Katrine Finnerud, katrine.finnerud@gmail.com

Øystein Sørebø, veileder, oystein.sorebo@hbv.no

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta og samtykker til at det som blir sagt under intervjuet kan bli gjengitt og brukt så lenge studien pågår.

Vedlegg 3. Systematisering av funn

	Forståelse/diskusjon
A Glomma AS	Disse strategikartene er ekstremt viktig for at alle skal forstå strategien, så det er et viktig kommunikasjonsverktøy. …han tydeliggjør strategien på et globalt perspektiv, og så bruker vi da en i min avdeling, er ansvarlig for å lage det vi kaller ”town holes”. Alle skal i samme retning, så er det nok disse *town holes*, eller allmøte kanskje, det er der man virkelig forteller hva er det vi ser i markedet og hvor tvinger det oss til å gå og hvor ønsker vi å gå. Disse *town holes* som jeg snakker om det er da annenhver måned hvor vi gjør opp litt og prøver å få alle til å forstå, for eksempel den [redacted] endringen da, det er mange som tok det umiddelbart som ”*å, dette er skummelt”*, men hvis vi er tydelig på at dette er noe man ser i hele Europa, det er uunngåelig, vi må tilpasse oss, *change is the new normal*, og vi gjorde det om til en mulighet. Annenhver måned har [redacted] 4-5 sesjoner hvor vi inviterer alle ansatte til å komme å høre på, litt hvordan det går i forhold til strategien vår. Så der også bruker vi mye tid på å forankre det i organisasjonen. …da lager vi også businessplaner som konkretiserer det, hva skal vi oppnå neste kalenderår, og deretter så tar vi over.. dette PM teamet, Performance management teamet, tar over denne prosessen også koordinere de alle avdelingene internt.. hva de skal gjøre for å jobbet opp mot å realisere businessplanen men også da tilslutt også strategien.. så.. kommer dette siste teamet inn, helt på slutten, på å faktisk måler i markedet, fra måned til måned.. er vi i ferd med å realisere strategien vår… Det er alltid *top down, bottum up* som gjelder.

	…12 personer, toppledere i selskapet, skal bruke 5-6 timer annenhver uke, og det er ganske dyrbare ressurser, da må vi gjøre det beste ut av det møtet. Så tilbakemeldingene var at dette var diskusjoner som var helt utrolig at vi ikke hadde hatt før, det fikk mye mer samhold i ledergruppen… …alle skal være omforent om hva som er strategien vår, og da skjønner de også sin rolle at, ja, er du selger i dagligvare eller [redacted] så skjønner du at det du gjør hver dag underbygger strategien vår… …noe av det viktigste er strategisk kommunikasjon og der er vi veldig bevisst på å dele strategien vår.
B Nilen AS	Og den planen er definert ned i minste detalj i tall. Hva må vi nå for å nå våre økonomiske mål? Og så har vi under-planer hvordan vi skal nå de, ganske spesifikt. Så lenge du legger en plan, så når du den. Jeg sa jo litt at vi, i en god prosess, så kan du si at planen legges, den struktureres og den planlegges, så må den kommuniseres! Hvis ikke så er vi helt ferdig. Da må vi kommunisere hvor vi skal, og hvordan vi skal komme dit, til ALLE som deltar. Jo mer du kommuniserer, jo mer motiverende er det. Jo mindre du kommuniserer, jo dårligere går det. Så mye de gidder, så mye de vil, døgnet rundt. Vi kommuniserer at vi er store enheter, vi kommuniserer da ut til en varehussjef som tar det på sine personalmøter som alle er med.
C Seine AS	…vi starter jo med brainstorming og ideer.. og.. også videre, som da igjen blir etterfulgt av analyse og prøver å sjekke hvor realistisk det er og da har vi egentlig greit.. hvor lett er det å gjennomføre i forhold til trengs det… for å gjøre det… trengs det opplæring .. hvor mye.. trengs det utvikling av innredning.. også.. krever det mer bemanning.. ikke sant.. også har du en del sånne kriterier du velger ut etter, og de som har minst innsatsfaktorer og gir størst resultat, det er egentlig de du

	prioriterer… … det er jo ledermøter og gå gjennom, og forklare hva og hvorfor og diskutere gjennomførelsen slik at vi kan på en måte få en omforent plan.. Det som er, det vanskelige er jo alltid prosjekter eller strategier som går på tvers av flere ansvarsområder. …noen ganger så er jo planen feil så da må du enten skrive det ned igjen eller endre den. …da har du to ting å gjøre som er utrolig viktig .. det er jo å lære opp… og forklare og fortelle og vise regnskapene til de som har disse varene og si hva slags margin den har kontra våre.. men så er det også å følge opp at alle de forskjellige avdelingene da faktisk ikke sklir av målet.. de to tingene er.. også en skikkelig bruksanvisning hvordan du skal gjøre … … takhøyde for å diskutere og sånn …
D Themsen AS	Og vi ser jo på de ansatte som den største ressursen. …kan gi meg råd om hvordan de syns det bør løses og så kan det jo hende jeg har noen synspunkter på det. Men veldig ofte så er det jo ideene om hvordan vi kan løse ting, det kommer jo fra de ansatte eller fra medlemmer eller andre tillitsvalgte i systemene våres da. Da må jeg overbevise styret eller lage et grunnlag for styret slik at de kan fatte en god beslutning og, eller med nok informasjon da, og det kan gå veldig fort. Men vanligvis på tyngre områder, når vi bestemmer oss for å gå i nytt område som vi ikke har vært i før, så er det ofte en prosess som tar fort et halvt år, et år før vi er inne med noen handlinger. …lage en handlingsplan som involverer alle medarbeiderne veldig tydelig..eeehh.. at det er vår måte å få medarbeiderne til å involvere seg i strategieplanen…

E Hudson AS	En ting er det som er fint i Excel og på en PowerPoint, men den viktigste planen er hvordan man skal få… for vårt vedkommende er det hvordan man skal få 3200 medarbeidere til å gå i takt. … men jeg tror veldig på… eh, lokalt eierskap. Jeg har i organisasjonen min noen og 70 lokale ledere, og det er jo de som skal lede det her ute, så at det… jeg ønsker egentlig ikke å styre de lokale lederne mine så fælt, for det vil jeg aldri kunne ha 100 % kontroll på uansett. …så har jeg jo noen sånne oppfølgingssamtaler… Det er den forankringen jeg må skape da, den forståelsen jeg må skape, et bilde jeg må skape om at det er viktig for at det skal skje noe. …er veldig opptatt av at jeg jobber mye med intensjon og at de må forstå hva jeg ønsker å oppnå… Helt hvordan de går den veien, i en del tilfeller er det litt sånn fritt, men de må forstå hva de skal oppnå. Så det å følge opp at intensjonen har nådd helt frem til de som faktisk skal gjøre jobben, det er viktig, og hjelpe de når det som er opplagt på et varehussjefmøte blir vanskelig i hverdagen, for det skjer alltid. Erfaringen vår er vel det at vi treffer best hvis vi, eh, lar de jobbe med det i, vi har møte, varehussjefmøte, det er vel det som er den beste arenaen for det. Regionene har stort sett samme utfordringer, sånn at de kan bruke kollegaene sine på å sparre og finne en god løsning.

	Tid
A	…det er ikke tvil om at det kommer til å være endringer hele tiden og at det skjer masse ut i vårt markedet også… Så der også bruker vi mye tid på å forankre det i organisasjonen.

	…vi bruker gode styringssystemer, ledelsesportaler og så videre… for å virkelig måle at vi gjennomfører strategien og knytter det også litt mot operasjonell gjennomføring, så hvordan vi lykkes hver eneste dag ute i hvert utsalg hos hver eneste selger… Annenhver måned har [redacted] 4-5 sesjoner hvor vi inviterer alle ansatte til å komme å høre på, litt hvordan det går i forhold til strategien vår. Så vi endrer oss hele tiden, og vi har det på disse kick- off møtene at *change is the new normal*, så vi kommuniserer veldig tydelig at hvis du trives som ansatt i å stemple inn, gjøre det samme hver dag og stemple ut igjen, som en kommunal saksbehandler, så er kanskje ikke dette stedet å jobbe på. Det krever at vi er dynamiske, og at vi tilpasser oss. Vi jobber i et marked som er i kontinuerlig endring, så det ligger også som en del av DNAet vårt da. Så vi tilpasser oss det kundene ønsker, og det markedet tvinger oss til å gjøre, og vi tilpasser oss der vi tror det er vekst muligheter, da. …12 personer, toppledere i selskapet, skal bruke 5-6 timer annenhver uke, og det er ganske dyrbare ressurser, da må vi gjøre det beste ut av det møtet. Så tilbakemeldingene var at dette var diskusjoner som var helt utrolig at vi ikke hadde hatt før, det fikk mye mer samhold i ledergruppen… …jeg jobber også mye med det å synliggjøre informasjon for ledergruppen, så vi har mye dashboards og scorecards osv hvor vi kan gå inn et sted og finne ut hvordan vi presterte i januar, for det er et viktig element for å bli bedre… …faglig forum…
B	Det går fort. Omfattende strategi, hvis vi for eksempel skulle lage en ny kategori,

	bygge opp en ny business unit, det er en stor strategi, da vil det si at vi kan ha planleggingsfase på et halv år, eller mindre, og så bruker du nok et år på å bygge implementering, for å få med alle. Samtidig mens vi implementerer er vi allerede sjøsatt. Vi venter ikke. Jeg tror det at verden blir digital og det går fortere. De som er raske, de vinner, virkelig. Alt går fort, dette klarer vi dere, også kjører vi.
C	…lager vi en femårsplan eller en ja.. som regel jobber vi med en femårsplan.. hvor vi da setter oss mål som.. de skal vi nå da om fem år med det tiltaket også splitter vi det opp i årig og halvårige måltall… …det er helt avhengig av hva slags prosjekt det er og komplekst det er og så videre. …innenfor det budsjett året så gir det lite men det er en investering du sår for å.. istedenfor å få korn og planter til høsten så setter du ned et epletre som skal gi frukt om 15 år eller om 5år.. da er det en fare for at det blir nedprioritert hos de som da ikke får effekt av det.. ikke sant.. før om noen år.
D	…det kan både ta lang tid hvis vi mener det er nødvendig, men også kort tid. …her har vi veldig korte beslutningslinjer… Da må jeg overbevise styret eller lage et grunnlag for styret slik at de kan fatte en god beslutning og, eller med nok informasjon da, og det kan gå veldig fort. Men vanligvis på tyngre områder, når vi bestemmer oss for å gå i nytt område som vi ikke har vært i før, så er det ofte en prosess som tar fort et halvt år, et år før vi er inne med noen handlinger..
E	Det tok nok et par år (ref: bli mer kundevennlige). For det var for oss en ganske stor forandring. Eh, mens den vi skal i gang med nå, må gå mye fortere. Ting må modnes underveis da. Så at du på en måte, hvertfall at de

	beslutningene vi tar, vi tar taktiske beslutninger hele tiden, og de trenger vi ikke modnes på, de bare gjennomfører man. Men akkurat de beslutningene som betyr noe for det vi skal være for kunden i 2020

	Kommunikasjon
A	…vi bruker gode styringssystemer, ledelsesportaler og så videre… for å virkelig måle at vi gjennomfører strategien og knytter det også litt mot operasjonell gjennomføring, så hvordan vi lykkes hver eneste dag ute i hvert utsalg hos hver eneste selger… Disse strategikartene er ekstremt viktig for at alle skal forstå strategien, så det er et viktig kommunikasjonsverktøy. Disse *town holes* som jeg snakker om det er da annenhver måned hvor vi gjør opp litt og prøver å få alle til å forstå, for eksempel den [redacted] endringen da, det er mange som tok det umiddelbart som ”*å, dette er skummelt”*, men hvis vi er tydelig på at dette er noe man ser i hele Europa, det er uunngåelig, vi må tilpasse oss, *change is the new normal*, og vi gjorde det om til en mulighet. Vi var veldig tydelig på å kommunisere at dette er noe som virkelig kan få oss til å fokusere mindre på mindre verdiskapende oppgaver, som er å stable brus, til å være en kjempegod selger å bygge en tett allianse med butikksjefene og virkelig få en preferanse i butikken da. … han tydeliggjør strategien på et globalt perspektiv, og så bruker vi da en i min avdeling, er ansvarlig for å lage det vi kaller ”town holes”. Annenhver måned har [redacted] 4-5 sesjoner hvor vi inviterer alle ansatte til å komme å høre på, litt hvordan det går i forhold til strategien vår. Det kommuniseres til alle ansatte. …da lager vi også businessplaner som konkretiserer det, hva skal vi

	oppnå neste kalenderår, og deretter så tar vi over.. dette PM teamet, Performance management teamet, tar over denne prosessen også koordinere de alle avdelingene internt.. hva de skal gjøre for å jobbet opp mot å realisere businessplanen men også da tilslutt også strategien.. så.. kommer dette siste teamet inn, helt på slutten, på å faktisk måler i markedet, fra måned til måned.. er vi i ferd med å realisere strategien vår… Det er alltid *top down, bottum up* som gjelder. …jeg satt opp de ulike pilarene mer i en annen rekkefølge enn det dere så på forrige og så begynte jeg å forklare de at det er noe om hvordan vi skal oppnå noe og hva vi skal oppnå, en veldig viktig differensiering som etter mitt hodet, og så begynte jeg da å si da hvis vi bygger det på denne måten så vil det også være en naturlig måte å fortelle hvordan vi skal oppnå visjonen vår… …noe av det viktigste er strategisk kommunikasjon og der er vi veldig bevisst på å dele strategien vår. …faglig forum…
B	Ja, alle nivåer og den (ref: planen) blir kommunisert ut, målstyrt. Også tror ikke vi på å styre folks tanker, vi tror på å styre folks mål. Jeg sa jo litt at vi, i en god prosess, så kan du si at planen legges, den struktureres og den planlegges, så må den kommuniseres! Hvis ikke så er vi helt ferdig. Da må vi kommunisere hvor vi skal, og hvordan vi skal komme dit, til ALLE som deltar. Jo mer du kommuniserer, jo mer motiverende er det. Jo mindre du kommuniserer, jo dårligere går det. Vi kommuniserer at vi er store enheter, vi kommuniserer da ut til en varehussjef som tar det på sine personalmøter som alle er med. Nå har det kommet intranett som man kan ha rett til mobilen til alle

	ansatte, det skal vi ha. Det blir litt to-do-lister, men mest målstyring, tall, det blir også neste møte, agenda osv, og alt dette vil da komme til mobilen, helt frem til alle ansatte.
C	…vi starter jo med brainstorming og ideer.. og.. også videre, som da igjen blir etterfulgt av analyse og prøver å sjekke hvor realistisk det er og da har vi egentlig greit.. hvor lett er det å gjennomføre i forhold til trengs det… for å gjøre det… trengs det opplæring .. hvor mye.. trengs det utvikling av innredning.. også.. krever det mer bemanning.. ikke sant.. også har du en del sånne kriterier du velger ut etter, og de som har minst innsatsfaktorer og gir størst resultat, det er egentlig de du prioriterer… …da er det alltid en ansvarlig for hvert område og den rapporterer da i siste omgang inn i styret slik at vi hele tiden har den langsiktige planen. … det er jo ledermøter og gå gjennom, og forklare hva og hvorfor og diskutere gjennomførelsen slik at vi kan på en måte få en omforent plan.. Det som er, det vanskelige er jo alltid prosjekter eller strategier som går på tvers av flere ansvarsområder. Det er jo kommunikasjon, det er jo det aller aller viktigste... forklare folk ikke bare hva de skal gjøre, men hvorfor.. det er liksom en av mine mantra.. du kan aldri få lært opp nok, informert nok..
D	Da må jeg overbevise styret eller lage et grunnlag for styret slik at de kan fatte en god beslutning og, eller med nok informasjon da, og det kan gå veldig fort. Men vanligvis på tyngre områder, når vi bestemmer oss for å gå i nytt område som vi ikke har vært i før, så er det ofte en prosess som tar fort et halvt år, et år før vi er inne med noen handlinger. …da tar vi en gang i kvartalet, vi har internmøter med alle medarbeiderne hver 3. Uke ca, da samles bare alle sammen et par timer og da bruker vi en 3, 4, ganger i året, så går vi gjennom det

	skjema som hver enkelt medarbeider har… …masse fremmedord og masse sånn fremmedgjøring, som en medarbeider nede i systemet ikke har noe som helst forhold til i det heletatt.. en medarbeider vil vite hva skal jeg gjøre, hva konkret skal jeg gjøre, det er det medarbeideren er opptatt av og det er det medarbeiderne ønsker å forholde seg til…
E	…så har jeg jo noen sånne oppfølgingssamtaler… Vi prater gjennom hvordan vi skal implementere og hvordan vi skal følge opp og hvem som har ansvar for hva. Erfaringen vår er vel det at vi treffer best hvis vi, eh, lar de jobbe med det i, vi har møte, varehussjefmøte, det er vel det som er den beste arenaen for det. Regionene har stort sett samme utfordringer, sånn at de kan bruke kollegaene sine på å sparre og finne en god løsning.

	Læring
A	Annenhver måned har [redacted] 4-5 sesjoner hvor vi inviterer alle ansatte til å komme å høre på, litt hvordan det går i forhold til strategien vår. …da lager vi også businessplaner som konkretiserer det, hva skal vi oppnå neste kalenderår, og deretter så tar vi over.. dette PM teamet, Performance management teamet, tar over denne prosessen også koordinere de alle avdelingene internt.. hva de skal gjøre for å jobbet opp mot å realisere businessplanen men også da tilslutt også strategien.. så.. kommer dette siste teamet inn, helt på slutten, på å faktisk måler i markedet, fra måned til måned.. er vi i ferd med å realisere strategien vår… …noe av det viktigste er strategisk kommunikasjon og der er vi veldig bevisst på å dele strategien vår.

	…faglig forum…
B	Vi kommuniserer at vi er store enheter, vi kommuniserer da ut til en varehussjef som tar det på sine personalmøter som alle er med. Vi prøver hele tiden å bygge høyere kvalitet på personalet, da det gjelder fagmessig, saksmessig. Vi har skoler (…). Vi har talent, plukker ut de vi ser har noe i seg. Så får man gå på disse skolene. Noen folk får et skilt (navnskilt) som er gull i stedet for sølv, sånne fine ting. Men det er viktig. Så skal du være resultatorientert. Folk som jobber hardt og leverer, de får betalt deretter.
C	Da er det tiltaksplaner … dette er handlingsplanen for å nå målet. …vi bruker mye, mye, mye mer penger, tid, krefter, ressurser på opplæring av ansatte nettopp for å få gjennomføringskraft… Det er jo kommunikasjon, det er jo det aller aller viktigste... forklare folk ikke bare hva de skal gjøre, men hvorfor.. det er liksom en av mine mantra.. du kan aldri få lært opp nok, informert nok.. …da har du to ting å gjøre som er utrolig viktig .. det er jo å lære opp… og forklare og fortelle og vise regnskapene til de som har disse varene og si hva slags margin den har kontra våre.. men så er det også å følge opp at alle de forskjellige avdelingene da faktisk ikke sklir av målet.. de to tingene er.. også en skikkelig bruksanvisning hvordan du skal gjøre … hvis du greier de tre tingene.. du motiverer og forklarer hvorfor til alle, følger opp at alle ledd gjør sin del av det.. samtidig som du ikke.. asåå går såpass ned i detalj da, at det blir enkelt å gjennomføre fordi de er beskrivelser for hvordan det skal tenkes å gjøres.. oog.. arbeides etter de retningslinjene.
D	Men sånn som vi jobber med det da, da tar vi en gang i kvartalet, vi har internmøter med alle medarbeiderne hver tredje uke ca, da samles bare alle sammen et par timer og da bruker vi en 3, 4, ganger i året, så går vi gjennom det skjema som hver enkelt medarbeider har, så sier vi

	”ja hva har du gjort, har du lagt de invitasjonen som sto i handlingsplanene din, har du fulgt med på.
E	Det er den forankringen jeg må skape da, den forståelsen jeg må skape, et bilde jeg må skape om at det er viktig for at det skal skje noe. Regionene har stort sett samme utfordringer, sånn at de kan bruke kollegaene sine på å sparre og finne en god løsning. …så har jeg jo noen sånne oppfølgingssamtaler. De jobber litt tettere mot varehusene. De har ganske ofte sånne samtaler

	Klar visjon/strategi
A	…han tydeliggjør strategien på et globalt perspektiv, og så bruker vi da en i min avdeling, er ansvarlig for å lage det vi kaller ”town holes”. Annenhver måned har [redacted] 4-5 sesjoner hvor vi inviterer alle ansatte til å komme å høre på, litt hvordan det går i forhold til strategien vår. Tenker primært på ledergruppen, at alle skal i samme retning, så er det nok disse *town holes*, eller allmøte kanskje, det er der man virkelig forteller hva er det vi ser i markedet og hvor tvinger det oss til å gå og hvor ønsker vi å gå. Det kommuniseres til alle ansatte. Så jeg tror ikke det er tvil om hvis du går og intervjuer vår ”operational marketing”-direktør så vet han strategien for hele ledergruppen og hva han er ansvarlig for og hva det faktisk betyr for at vi skal nå visjonen vår i 2020. …vi bruker gode styringssystemer, ledelsesportaler og så videre… for å virkelig måle at vi gjennomfører strategien og knytter det også litt mot operasjonell gjennomføring, så hvordan vi lykkes hver eneste dag ute i hvert utsalg hos hver eneste selger… …da lager vi også businessplaner som konkretiserer det, hva skal vi

	oppnå neste kalenderår, og deretter så tar vi over.. dette PM teamet, Performance management teamet, tar over denne prosessen også koordinere de alle avdelingene internt.. hva de skal gjøre for å jobbet opp mot å realisere businessplanen men også da tilslutt også strategien.. så.. kommer dette siste teamet inn, helt på slutten, på å faktisk måler i markedet, fra måned til måned.. er vi i ferd med å realisere strategien vår… …jeg satt opp de ulike pilarene mer i en annen rekkefølge enn det dere så på forrige og så begynte jeg å forklare de at det er noe om hvordan vi skal oppnå noe og hva vi skal oppnå, en veldig viktig differensiering som etter mitt hodet, og så begynte jeg da å si da hvis vi bygger det på denne måten så vil det også være en naturlig måte å fortelle hvordan vi skal oppnå visjonen vår… …uavhengig av hvem i ledergruppen du treffer der skal de fortelle den samme historien. …alle skal være omforent om hva som er strategien vår, og da skjønner de også sin rolle at, ja, er du selger i dagligvare eller oreka så skjønner du at det du gjør hver dag underbygger strategien vår…
B	Og den planen er definert ned i minste detalj i tall. Hva må vi nå for å nå våre økonomiske mål? Og så har vi under-planer hvordan vi skal nå de, ganske spesifikt. Så lenge du legger en plan, så når du den. Jeg sa jo litt at vi, i en god prosess, så kan du si at planen legges, den struktureres og den planlegges, så må den kommuniseres! Hvis ikke så er vi helt ferdig. Da må vi kommunisere hvor vi skal, og hvordan vi skal komme dit, til ALLE som deltar. Jo mer du kommuniserer, jo mer motiverende er det. Jo mindre du kommuniserer, jo dårligere går det.
C	… det er jo ledermøter og gå gjennom, og forklare hva og hvorfor og diskutere gjennomførelsen slik at vi kan på en måte få en omforent plan.. Det som er, det vanskelige er jo alltid prosjekter eller strategier som går på tvers av flere ansvarsområder.

	…derfor så er det så ekstremt viktig å selge inn denne tanken om at vi ett team et selskap som skal nå våre mål.. og forklare da at denne strategien skal gi oss det der framme som selskap, og din rolle er viktig og så videre.
D	…opp mot den visjonen har vi laget en strategiplan som har 10 punkter… …så har vi en handlingsplan som da bygger opp om de 10 strategiene som består av ulike handlinger vi gjør her i løpet av året. Da blir det hennes helt konkrete oppgaver og de har naturligvis en betydning for en del av de strategiene og da gir det mer mening for henne å jobbe opp mot strategien fordi hun får jobber mer i handlingsplan nivå. Jeg tror det, hvert fall måten vi nå er lagt opp opplegget på med en strategiplan som styret holder i og en handlingsplan som har vokst opp fra de ansatte, det tror jeg har vært et veldig ålreit grep for å de ansatte til å få et eierskap til strategien egentlig uten å dimme strategien…
E	Jeg har i organisasjonen min noen og 70 lokale ledere, og det er jo de som skal lede det her ute, så at det… jeg ønsker egentlig ikke å styre de lokale lederne mine så fælt, for det vil jeg aldri kunne ha 100 % kontroll på uansett.

	Kortsiktige vinninger
A	…vi bruker gode styringssystemer, ledelsesportaler og så videre… for å virkelig måle at vi gjennomfører strategien og knytter det også litt mot operasjonell gjennomføring, så hvordan vi lykkes hver eneste dag ute i hvert utsalg hos hver eneste selger… …lager noe som vi kaller en treårsplan. Så ”committer” (forplikter) vi oss i mer budsjettsammenheng for neste år, hva er det vi har av budsjetter og forholde oss til, og så lager vi da en business plan som vi

	begynner med i august, eller vi begynner allerede nå på vårparten, for vi jobber jo med en treårsplan, ikke sant. Så følger vi opp dette i månedlige ”business reviews”…
B	Filosofien vår som jeg nevnte med kjente merkevarer til lav pris, og planen har vi laget en 5 års plan som vi følger løpende.
C	…lager vi en femårsplan eller en ja.. som regel jobber vi med en femårsplan.. hvor vi da setter oss mål som.. de skal vi nå da om fem år med det tiltaket også splitter vi det opp i årig og halvårige måltall… …innenfor det budsjett året så gir det lite men det er en investering du sår for å .. assåå.. istedenfor å få korn og planter til høsten så setter du ned et epletre som skal gi frukt om 15 år eller om 5år.. da er det en fare for at det blir nedprioritert hos de som da ikke får effekt av det.. ikke sant.. før om noen år.
D	…dette er dine handlinger i løpet av året 50 når året er ferdig, så kan vi godt finne en masse forklaringer for hvorfor det ikke har skjedd, men vi har ikke nådd målet i hvert fall, det er ikke så vanskelig å se.
E	Det handler veldig mye om at vi lever veldig mye her og nå, jeg vet ikke åssen andre bedrifter du skal intervjue, men retail er fryktelig kortsiktig. …et er veldig mye sånn ”her og nå”-fokus i organisasjonen. Det tror jeg det er hos mange i retail. Så ligger det er lag over der som er mer langsiktig, for det må til, men det er nok ikke så ofte de tingene vi kommuniserer på til varehusene våre. Da er vi ganske langt ned i trakta.

	Ledelse
A	…12 personer, toppledere i selskapet, skal bruke 5-6 timer annenhver uke, og det er ganske dyrbare ressurser, da må vi gjøre det beste ut av det møtet. Så tilbakemeldingene var at dette var diskusjoner som var helt utrolig at vi ikke hadde hatt før, det fikk mye mer samhold i ledergruppen…

	I midten av måneden så har vi vårt *performance review* møte hvor vi sitter som en ledergruppe og vurderer hvordan vi lykkes og hvordan vi ikke lykkes og hvem er det som må hjelpe til for at vi skal lykkes bedre. Disse strategikartene er ekstremt viktig for at alle skal forstå strategien, så det er et viktig kommunikasjonsverktøy. Tenker primært på ledergruppen, at alle skal i samme retning, så er det nok disse *town holes*, eller allmøte kanskje, det er der man virkelig forteller hva er det vi ser i markedet og hvor tvinger det oss til å gå og hvor ønsker vi å gå. Det kommuniseres til alle ansatte. Disse *town holes* som jeg snakker om det er da annenhver måned hvor vi gjør opp litt og prøver å få alle til å forstå. Alt er en mulighet eller en trussel, og da er strategisk kommunikasjon ekstremt viktig og måten å få den lederstjernen, som er strategien vår.
B	… har vi laget en 5 års plan som vi følger løpende. Og den planen er definert ned i minste detalj i tall. Hva må vi nå for å nå våre økonomiske mål? Og så har vi under-planer hvordan vi skal nå de, ganske spesifikt. Så lenge du legger en plan, så når du den. Ja, alle nivåer og den (ref: planen) blir kommunisert ut, målstyrt. Også tror ikke vi på å styre folks tanker, vi tror på å styre folks mål. … vi sier at vi skal lage noe, så begynner vi å lage det, mens vi sjøsetter det. Endringer, utvikling, development, det tar vi as we go. Det er jo implementeringen, det er kommunikasjonen, det er å være målstyrer, og energigiver. Vi engasjerer folk ved oppfølging, resultatoppfølging hyppig,

	belønningssystemer. …du kan planlegge deg i hjel også, så du må legge en plan som er spesifikk nok.
C	Vi har, det er egentlig ikke så avansert at jeg kan si at vi har en strategiplan, det.. planen er egentlig ganske enkel. …vi starter jo med brainstorming og ideer.. og.. også videre, som da igjen blir etterfulgt av analyse og prøver å sjekke hvor realistisk det er og da har vi egentlig greit.. hvor lett er det å gjennomføre i forhold til trengs det… for å gjøre det… trengs det opplæring .. hvor mye.. trengs det utvikling av innredning.. også.. krever det mer bemanning.. ikke sant.. også har du en del sånne kriterier du velger ut etter, og de som har minst innsatsfaktorer og gir størst resultat, det er egentlig de du prioriterer… Da er det tiltaksplaner … dette er handlingsplanen for å nå målet …vi bruker mye mye mye mer penger tid krefter ressurser på opplæring av ansatte nettopp for å få gjennomføringskraft… … det er jo ledermøter og gå gjennom, og forklare hva og hvorfor og diskutere gjennomførelsen slik at vi kan på en måte få en omforent plan.. Det som er, det vanskelige er jo alltid prosjekter eller strategier som går på tvers av flere ansvarsområder. …jo mange ledd og nivåer, jo mer ting blir borte. …innenfor det budsjett året så gir det lite men det er en investering du sår for å .. assåå.. istedenfor å få korn og planter til høsten så setter du ned et epletre som skal gi frukt om 15 år eller om 5år.. da er det en fare for at det blir nedprioritert hos de som da ikke får effekt av det.. ikke sant.. før om noen år.

	Det er jo kommunikasjon, det er jo det aller aller viktigste... forklare folk ikke bare hva de skal gjøre, men hvorfor.. det er liksom en av mine mantra.. du kan aldri få lært opp nok, informert nok. …bruker nesten aldri eksterne ressurser…
D	…først er den en plan, hvor der medarbeideren selv får lov til å komme med forslag til alle de aktivitetene de måtte ønske så prøver vi å ordne opp i det… …da tar vi en gang i kvartalet, vi har internmøter med alle medarbeiderne hver 3. Uke ca, da samles bare alle sammen et par timer og da bruker vi en 3, 4, ganger i året, så går vi gjennom det skjema som hver enkelt medarbeider har… …han som har hjelpa oss med handlingsplanen her, han har lagt mange handlingsplaner, og han sa at de ter den første handlingsplanen han har laget som så detaljert kommer opp fra hver enkelt medarbeider og ikke er et overordnet dokument…
E	… men jeg tror veldig på… eh, lokalt eierskap. Jeg har i organisasjonen min noen og 70 lokale ledere, og det er jo de som skal lede det her ute, så at det… jeg ønsker egentlig ikke å styre de lokale lederne mine så fælt, for det vil jeg aldri kunne ha 100 % kontroll på uansett. Når vi skal implementere noe som er, noe annet enn to-do handlinger da, så forankring og lokalt eierskap, og så er det leder til leder oppfølging på det etterpå. Eh, hvordan den lokale lederen har skapt sin plan for hvordan folkene sine skal levere eller gjøre en endring. …det viktigste vi gjør er å følge opp at intensjonen har gått gjennom… …er veldig opptatt av at jeg jobber mye med intensjon og at de må forstå hva jeg ønsker å oppnå... Helt hvordan de går den veien, i en del tilfeller er det litt sånn fritt, men de må forstå hva de skal oppnå. Så det

	å følge opp at intensjonen har nådd helt frem til de som faktisk skal gjøre jobben, det er viktig, og hjelpe de når det som er opplagt på et varehussjefmøte blir vanskelig i hverdagen, for det skjer alltid. Vi prater gjennom hvordan vi skal implementere og hvordan vi skal følge opp og hvem som har ansvar for hva. Så jeg tror hele tiden må man leve med at ting endrer seg, og det tror jeg vi som ledere må tåle og stå i, at beslutningene vi tar de blir gjenstand for evolusjon. Vi må tørre og stå i det, må ikke bli så opphengt i at vi har tatt i en beslutning og at den skal gjennomføres til enhver pris, at man ikke holder på dårlige beslutninger enn å tørre å endre oss litt underveis. Ting må modnes underveis da. Så at du på en måte, hvertfall at de beslutningene vi tar, vi tar taktiske beslutninger hele tiden, og de trenger vi ikke modnes på, de bare gjennomfører man. Men akkurat de beslutningene som betyr noe for det vi skal være for kunden i 2020

	Ansvarsområder
A	Så det blir ekstremt tydelig hvem som er ansvarlig for hva, for å lykkes med strategien… Strategien er den samme, men hvem som er ansvarlig for å gjennomføre strategien vil endre seg litt. Så jeg tror ikke det er tvil om hvis du går og intervjuer vår ”operational marketing”-direktør så vet han strategien for hele ledergruppen og hva han er ansvarlig for og hva det faktisk betyr for at vi skal nå visjonen vår i 2020. …så har jeg et team som jobber med prosjekter, strategsikeprosjekter, og så har jeg et team som jobber med det vi kaller business insight, det

	er egentlig det vi kaller all styringsinformasjon om markedet .. så det kan du egentlig se for deg at hva er resultatet av strategien vår .. vi måler effekten på markedsandeler for eksempel… …alle skal være omforent om hva som er strategien vår, og da skjønner de også sin rolle at, ja, er du selger i dagligvare eller oreka så skjønner du at det du gjør hver dag underbygger strategien vår…
B	Ja. Det vi gjør vi som vi er ganske flinke til her hos oss, er at vi ikke tillater at flere har samme ansvaret, for da blir det veldig pulverisert. Hvis vi skal ha et prosjekt, skal du ha ansvaret, ikke noen andre, for da er det deg jeg forholder meg til og kan alltid peke på deg. Vi er veldig tydelig på hvem har ansvaret i et prosjekt. Det er aldri flere, det er én. …tydeligere eierskap, tydelig ansvar, så er det veldig avgjørende for prosessen.
C	…da er det alltid en ansvarlig for hvert område og den rapporterer da i siste omgang inn i styret slik at vi hele tiden har den langsiktige planen.
D	…og så er det utførelsen av det som for oss er handlingsplanen, utføre strategien er jo å gjøre noen handlinger. De står vi mer fritt til lage i administrasjonen selv og styret blander seg ikke så mye borti.. den handlingsplanen vi lager men de er opptatte av å følge opp den handlingsplanen for å se om vi gjør det vi har sagt at vi skal gjøre i handlingsplanen da, så styre har et ansvar om å lage en strategi og følge opp at vi gjør det vi har sagt i handlingsplanen… …det blir gjennom praktiske oppgaver, for da kommer ned i gjøremålene til hver enkelt medarbeider har hos oss for eksempel. …lage en handlingsplan som involverer alle medarbeiderne veldig tydelig..eeehh.. at det er vår måte å få medarbeiderne til å involvere seg i strategieplanen… Da blir det hennes helt konkrete oppgaver og de har naturligvis en

	betydning for en del av de strategiene og da gir det mer mening for henne å jobbe opp mot strategien fordi hun får jobber mer i handlingsplan nivå. …mens i handlingsplanen der kan vi lage et eget ark til akkurat kommunikasjonsmedarbeideren hvor vi sier, dette er dine handlinger i løpet av året.
E	… men jeg tror veldig på… lokalt eierskap. Jeg har i organisasjonen min noen og 70 lokale ledere, og det er jo de som skal lede det her ute, så at det… jeg ønsker egentlig ikke å styre de lokale lederne mine så fælt, for det vil jeg aldri kunne ha 100 % kontroll på uansett. Når vi skal implementere noe som er, noe annet enn to-do handlinger da, så forankring og lokalt eierskap, og så er det leder til leder oppfølging på det etterpå. Hvordan den lokale lederen har skapt sin plan for hvordan folkene sine skal levere eller gjøre en endring. Helt hvordan de går den veien, i en del tilfeller er det litt sånn fritt, men de må forstå hva de skal oppnå. Så det å følge opp at intensjonen har nådd helt frem til de som faktisk skal gjøre jobben, det er viktig, og hjelpe de når det som er opplagt på et varehussjefmøte blir vanskelig i hverdagen, for det skjer alltid. Vi prater gjennom hvordan vi skal implementere og hvordan vi skal følge opp og hvem som har ansvar for hva.

	Forankring
A	Annenhver måned har [redacted] 4-5 sesjoner hvor vi inviterer alle ansatte til å komme å høre på, litt hvordan det går i forhold til strategien vår. Tenker primært på ledergruppen, at alle skal i samme retning, så er det nok disse *town holes*, eller allmøte kanskje, det er der man virkelig forteller hva er det vi ser i markedet og hvor tvinger det oss til å gå og hvor ønsker vi å gå. Det kommuniseres til alle ansatte.

	…så har jeg et team som jobber med prosjekter, strategsikeprosjekter, og så har jeg et team som jobber med det vi kaller business insight, det er egentlig det vi kaller all styringsinformasjon om markedet .. så det kan du egentlig se for deg at hva er resultatet av strategien vår .. vi måler effekten på markedsandeler for eksempel… …da lager vi også businessplaner som konkretiserer det, hva skal vi oppnå neste kalenderår, og deretter så tar vi over.. dette PM teamet, Performance management teamet, tar over denne prosessen også koordinere de alle avdelingene internt.. hva de skal gjøre for å jobbet opp mot å realisere businessplanen men også da tilslutt også strategien.. så.. kommer dette siste teamet inn, helt på slutten, på å faktisk måler i markedet, fra måned til måned.. er vi i ferd med å realisere strategien vår… …engasjerende og inkluderende kultur… …12 personer, toppledere i selskapet, skal bruke 5-6 timer annenhver uke, og det er ganske dyrbare ressurser, da må vi gjøre det beste ut av det møtet. Så tilbakemeldingene var at dette var diskusjoner som var helt utrolig at vi ikke hadde hatt før, det fikk mye mer samhold i ledergruppen…
B	Jeg sa jo litt at vi, i en god prosess, så kan du si at planen legges, den struktureres og den planlegges, så må den kommuniseres! Hvis ikke så er vi helt ferdig. Da må vi kommunisere hvor vi skal, og hvordan vi skal komme dit, til ALLE som deltar. Jo mer du kommuniserer, jo mer motiverende er det. Jo mindre du kommuniserer, jo dårligere går det. Vi kommuniserer at vi er store enheter, vi kommuniserer da ut til en varehussjef som tar det på sine personalmøter som alle er med.
C	…da er det alltid en ansvarlig for hvert område og den rapporterer da i siste omgang inn i styret slik at vi hele tiden har den langsiktige

	planen. Det er jo kommunikasjon, det er jo det aller, aller viktigste… Forklare folk ikke bare hva de skal gjøre, men hvorfor.. det er liksom en av mine mantra.. du kan aldri få lært opp nok, informert nok.. Da er det tiltaksplaner .. da går vi ikke sant.. strategien er der.. dette er handlingsplanen for å nå målet.. også opplæring da.. veldig mye er opplæring vi har en ganske.. handel.. er ganske menneske.. altså menneske da.. det er ofte veldig mange mennesker involvert for det alle meste av det skal jo ut i butikk og da involveres veldig mange mennesker.. så da.. en av de tingene som vi har gjort mye mer av i [redacted], og etter hvert hos [redacted] også etter hvert som jeg har vært leder her, det er at vi bruker mye, mye, mye mer penger tid krefter ressurser på opplæring av ansatte nettopp for å få gjennomføringskraft da også motivasjon for så vidt. Nei, det er jo ledermøter og gå gjennom, og forklare hva og hvorfor og diskutere gjennomførelsen slik at vi kan på en måte få en omforent plan
D	Og vi ser jo på de ansatte som den største ressursen. Da må jeg overbevise styret eller lage et grunnlag for styret slik at de kan fatte en god beslutning og, eller med nok informasjon da, og det kan gå veldig fort. Men vanligvis på tyngre områder, når vi bestemmer oss for å gå i nytt område som vi ikke har vært i før, så er det ofte en prosess som tar fort et halvt år, et år før vi er inne med noen handlinger. …lage en handlingsplan som involverer alle medarbeiderne veldig tydelig... at det er vår måte å få medarbeiderne til å involvere seg i strategieplanen… Da blir det hennes helt konkrete oppgaver og de har naturligvis en

	betydning for en del av de strategiene og da gir det mer mening for henne å jobbe opp mot strategien fordi hun får jobber mer i handlingsplan nivå. Jeg tror det, hvert fall måten vi nå er lagt opp opplegget på med en strategiplan som styret holder i og en handlingsplan som har vokst opp fra de ansatte, det tror jeg har vært et veldig ålreit grep for å de ansatte til å få et eierskap til strategien egentlig uten å dimme strategien… Men det at alle skal, at vi skal ha et inkluderende miljø, det er vi veldig opptatt av… .. vi har sett så mange sånne handlingsplaner som egentlig minner litt om strategiplaner fordi de blir for overordnet og de ansatte får ikke noe, det er bare en annen måte å fortelle strategiene på med en sånn masse fremmedord og masse sånn fremmedgjøring, som en medarbeider nede i systemet ikke har noe som helst forhold til i det heletatt..
E	… men jeg tror veldig på… lokalt eierskap. Jeg har i organisasjonen min noen og 70 lokale ledere, og det er jo de som skal lede det her ute, så at det… jeg ønsker egentlig ikke å styre de lokale lederne mine så fælt, for det vil jeg aldri kunne ha 100 % kontroll på uansett. For meg handler det veldig mye om forankring, og eierskap. Når vi skal implementere noe som er, noe annet enn to-do handlinger da, så forankring og lokalt eierskap, og så er det leder til leder oppfølging på det etterpå. Eh, hvordan den lokale lederen har skapt sin plan for hvordan folkene sine skal levere eller gjøre en endring. Det er den forankringen jeg må skape da, den forståelsen jeg må skape, et bilde jeg må skape om at det er viktig for at det skal skje noe. Vi prater gjennom hvordan vi skal implementere og hvordan vi skal

	følge opp og hvem som har ansvar for hva.

	Ytre faktorer
A	… men hvis vi er tydelig på at dette er noe man ser i hele Europa, det er uunngåelig, vi må tilpasse oss, *change is the new normal*, og vi gjorde det om til en mulighet. … det er ikke tvil om at det kommer til å være endringer hele tiden og at det skjer masse ut i vårt markedet også… Det krever at vi er dynamiske, og at vi tilpasser oss. Vi jobber i et marked som er i kontinuerlig endring, så det ligger også som en del av DNAet vårt da. Så vi tilpasser oss det kundene ønsker, og det markedet tvinger oss til å gjøre, og vi tilpasser oss der vi tror det er vekst muligheter, da. Strategien er den samme, men hvem som er ansvarlig for å gjennomføre strategien vil endre seg litt. …alle skal være omforent om hva som er strategien vår, og da skjønner de også sin rolle at, ja, er du selger i dagligvare eller oreka så skjønner du at det du gjør hver dag underbygger strategien vår…
B	Endringer, utvikling, development, det tar vi as we go. Da har man endringsvilje. Man må være villig til å endre seg dersom markedet endrer seg.
C	…nei da involverer vi det.. noen ganger så er jo planen feil så da må du enten skrive det ned igjen eller endre den ... Ja, poenget er jo å .. det er selvfølgelig viktig noen ganger.. så er det planen riktig, strategien er riktig, vi må bare prøve hardere.. for det er jo ikke sånn at det er feil selv om vi ikke lykkes… nødvendigvis men om .. noen ganger så er faktisk vurderingen feil..
D	
E	Det handler veldig mye om at vi lever veldig mye her og nå, jeg vet

	ikke åssen andre bedrifter du skal intervjue, men retail er fryktelig kortsiktig. Så jeg tror hele tiden må man leve med at ting endrer seg, og det tror jeg vi som ledere må tåle og stå i, at beslutningene vi tar de blir gjenstand for evolusjon. … hvis vi holder fast på en strategi som vi vet at langsiktig så er det helt riktig, men det hjelper veldig lite når kvartalstallene skal inn.

	Hindringer
A	Alltid. Det vi har som rammeverk rundt, det viser hvor vi er på vei, og alt som dukker opp er bare hindre vi må over. Med vår tilpasningsdyktighet og evne til å snu oss rundt raskt, så endrer vi ikke målet vårt, vi endrer bare måten vi skal komme dit på Strategien er den samme, men hvem som er ansvarlig for å gjennomføre strategien vil endre seg litt. Vi har beskrevet de strategiske risikoene som kan hindre oss i å nå det
B	Ja. Absolutt. Da møter du kulturell motstand, personlig motstand, og selvfølgelig møter du konkurrenter som opptar hva du driver med og prøver å spenne bein på deg. For å håndtere dette gir vi mer gass, for målet er der, og vi er ekstremt målfokusert… Helt konkret hvis en leder for eksempel ikke er enig, enten så får du denne personen med eller så sier man til personen ”step aside”, fordi målet er høyere.

	Vi kastet alle partnere og byttet ut de vi fant udugelige. Vi måtte bytte ut ledere som satt med resultatansvaret, vi byttet ut flere av prosessdeltakerne og begynte på nytt. Men da gikk jeg inn som toppleder uten filla-peiling, og det har jeg ikke enda, og bare tilså at det fungerte. Derfor så, når du sitter på toppen av en bedrift, dersom du ikke kan ta det ansvaret, så har man ikke noe der å gjøre.
C	…det vanskelige er jo alltid prosjekter eller strategier som går på tvers av flere ansvarsområder… Ja, det er ikke noe tvil om. Vi har kommet fram til at de vanskeligste tingene er altså, hvis vi ikke har fortalt og lært opp nok så har det vært en årsak, hvor folk egentlig ikke har skjønt det. …de kvitter vi oss med … det er ikke rom for å svømme mot strømmen.
D	Ja. …at man ikke har nok ressurser da at man har en i det men man har liksom ikke mannskap nok til å gjennomføre ideen… Så kan det også hemme gjennomføringen at man blir uenig underveis om hvor man egentlig skal og hvordan man vil gjennomføre prosjektet. fordi de som har fått ansvaret har så sterke ulike meninger at det er med i prosessen. …da må vi sette oss ned og finne på nye ideer på hvordan det kan løses, enten at jeg gir noen råd fra det jeg kan eller at jeg samler mer medarbeidere som kan tenkes å hjelpe til med å gi svar på det spørsmålet… … søker noe hjelp utenifra for det er ikke sikkert jeg kan svaret og det er ikke sikkert jeg vet hvilke andre ressurser som kan være til hjelp heller.
E	Men på et eller annet tidspunkt så har de jo ikke noe valg. Da må de

	slå hæla sammen og gå den veien vi har bestemt oss for å gå med selskapet, hvis ikke kan de ikke være ledere i selskapet. … hvis vi for eksempel skal legge en markedsstrategi som er helt riktig på lang sikt, men som kortsiktig gjør at vi får mindre salg enn det vi hadde regnet med, da er det jo lett å snu … for at vi skal levere et resultat til eierne våre… … hvis vi holder fast på en strategi som vi vet at langsiktig så er det helt riktig, men det hjelper veldig lite når kvartalstallene skal inn.

	Måling
A	…vi bruker gode styringssystemer, ledelsesportaler og så videre… for å virkelig måle at vi gjennomfører strategien og knytter det også litt mot operasjonell gjennomføring, så hvordan vi lykkes hver eneste dag ute i hvert utsalg hos hver eneste selger… Og dette var noe av det jeg implementerte de to årene jeg var her som konsulent, at hver eneste dag så er selgerne i dagligvare, kiosk og bensin ute og tar bilder med mobilen sin av disse displayene, og det kommer da inn i et stort datavarehus som vi har utviklet, også er det faktisk bildegjenkjenning som gjør at vi vet at det var et [redacted] display. Så går det inn i rapportering som har *target* fra *key accountene*, som faktisk henger sammen med business planen og strategien. Så på en måte så henger alt dette sammen, og så er det faktisk hver eneste dag så skal du kunne gå inn på dataen og se hvordan du som selger presterer, salgssjefen skal se hvordan teamet presterer og da skal den som er kanaldirektør i *field sales* se hvordan hele *field sales* presterer mot de målsettingene som er satt av key accountene for Coop denne uken. Og i strategien vår står det at vi skal gjøre noe mot Coop, som dermed vi kan måle om vi er på vei til å gjennomføre, og så har vi noe i strategien vår som sier noe om markedsandelen vi skal ha i Coop, som henger sammen med *business inside* leverer.

	… vi måler hver eneste butikk på måloppnåelse, og dette aggregerer vi i et månedlig *scorecard*. Så det vil også si at hver måned kommer det noen fra *field sales*, ledergruppen, *cam(?)* ledergruppen og *marketing* ledergruppen, og presenterer for [redacted] og meg. …vi måler effekten på markedsandeler for eksempel… og så et siste team som .., nå er det bra du tar det opp.. hehe.. skal huske alt dette ….. det kaller vi performance management, og de er en ekstremt viktig nøkkel i å måle at vi gjennomfører strategien… …jeg jobber også mye med det å synliggjøre informasjon for ledergruppen, så vi har mye dashboards og scorecards osv hvor vi kan gå inn et sted og finne ut hvordan vi presterte i januar, for det er et viktig element for å bli bedre…
B	Alt. For hvis du lanserer en strategi, så gjør du det for den skal gi deg bedre bunnlinje og tjene mer penger. Da må du måle hva/ hvilken effekt det har. Eksempelvis, vi har satt inn kundemålere i alle butikkene, da vet vi når det kommer folk til butikkene, så vet vi at markedsføringen er god, så det kommer flere, og hvis de som kommer handler, da er butikken flink. Lanserer vi en strategi om at vi skal ha høyere varelager og flere av hver størrelse, så kan vi måle på converse antall handlende av de som kommer, om strategien var vellykket. Da måler vi det. Trivselsmåling har vi alt for lite av. Hvis et varehus begynner å selge dårlig, så er det dårlig trivsel, ofte. Høyt fravær, selger dårlig, høyt skifte… da går vi inn, da måler vi.
C	…å det går egentlig på at vi prøver på at en hver plan da vi har, prøver vi å kvantifisere, tallfeste .... også måler vi opp om vi lykkes eller ikke, om vi når de tallene.. sånn i hovedsak og det går helt opp i styret
D	Så alle de der subjektive tingene er mye vanskeligere å måle enn de som er veldig konkrete og målbare som sådan da. Så noe er enkelt å måle, noe er ikke så enkelt å måle.. og det vi kan måle prøver vi å måle, og det som er vanskelig å måle det må vi bare

	prøve å gi utrykk for.
E	…som måler den utviklingen man vil ha. Det er jo veldig lett på de harde vanlige tingene, mens når vi skulle, når vi bestemte oss for å bli mer kundeorienterte, det er mye vanskeligere å måle noen gode målinger på.