

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn på kandidat: Elisabeth Martinsen

Interkommunalt samarbeid - strategisk kaos eller kontroll?

En kvalitativ studie av arbeidet med strategi i tre interkommunale selskap.

Dato: 07.12.18

Totalt antall sider: 71

Forord

Det er ikke til å stikke under en stol at arbeidet med denne oppgaven har vært en smått kaotisk prosess. Å sjonglere områdene studier, jobb og familieliv er mer enn den erfarne gjøgler kan make til tider, og den hermeneutiske sirkel har i overført betydning gjort seg gjeldende på alle områder. Frem- og tilbakeprosesser, inn og ut av situasjoner, av og på med hatter, og oppturer og nedturer har stått i kø gjennom hele masterforløpet. Dette har gjort at jeg nå er umåtelig stolt over å ha kommet i mål innenfor tilmålt tid med et akseptabelt resultat. Jeg hadde ikke klart det uten barn som har taklet mors korte lunte stadig vekk. Henrik, Mathias og Ingrid: Takk! Og Anne Svelstad Evju, takk for gode råd, vennlig dytting og ærlige tilbakemeldinger, og Svein Erik Andreassen: Takk for at du evner å forklare det det kompliserte enkelt, og at du brukte rikelig av din tid på å opplyse en uerfaren masterstudent. Veileder Frode Solberg, takk for din tålmodighet.

07.12.18

Elisabeth Martinsen

Abstract

This study is related to companies put together to solve certain common tasks on behalf of more than one municipality. When municipalities cooperate for this reason, they can establish a company outside the administration. The company requires a board and a CEO, with shared responsibility for the firm's direction into the future. This is a qualitative study concerning that shared responsibility with the main purpose of finding how the strategy emerge, how strategies set directions and how strategies are followed in practice in three companies owned by several municipalities. Does the strategy inflect the companies' ability to fulfil their potential?

The study is a hermeneutic-phenomenological analysis and the data is seen together with theories about boards, strategy and stakeholders in order to find cross-conclusions.

The method used to collect data is semi-structured personal interviews of three CEOs in three companies owned by several municipalities. The companies' main purpose is to support the municipalities in having competent employers now and in the future.

The findings are not unambiguous, but can provide knowledge valuable for future organizations of the same kind.

Sammendrag

Denne studien er knyttet til hvordan kommunene løser visse oppgaver i samarbeid med andre kommuner. I så fall kan det opprettes selskaper som er eid flere kommuner og satt sammen utenfor den kommunale administrasjonen. Ved selskapsorganisering kan det være et styre og en daglig leder som sammen har ansvar for selskapets retning for fremtiden. Dette er en kvalitativ studie om dette ansvaret. Hensikten med oppgaven er å finne ut hvordan strategi fremkommer i tre interkommunale selskaper, hvordan strategiene angir retning og hvordan retningen følges i praksis. Påvirker strategien selskapets muligheter til å oppfylle sitt potensiale?

Analysen er hermeneutisk-fenomenologisk og innsamlede data ses i sammenheng med sentrale teorier om styrer, strategier og interesser for å finne en tverrgående konklusjon.

Datainnsamlingen har foregått ved hjelp av semi-strukturerte personlige intervju av tre daglige ledere av interkommunale selskaper. Selskapene har som hovedmål å bidra til at eierkommunene har kompetente ansatte nå og i fremtiden.

Funnene viser ingen entydig konklusjon, men kan gi verdifull overførbar kunnskap for fremtidige etableringer av interkommunale selskap.

Innholdsfortegnelse:

1. Innledning:	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling.....	2
1.2 Problemstilling, hensikt og mål.....	2
1.3 Presentasjon av case	3
1.4 Oppgavens videre oppbygging.....	3
2. Teoretisk referanseramme	4
2.1 Strategi og langsiktige retningsvalg	4
2.1.1 Strategi og definisjoner	5
2.1.2 Perspektiver på strategi	6
2.1.3 Strategiens hensikt.....	7
2.1.4 Strategiprosessen	8
2.2 Eiere, styret og andre interessenter.....	8
2.2.1 Interkommunale organisasjonsformer	9
2.2.2 Eierstyring og styret	10
2.2.3 Styret og rollen	11
3. Design og metode.....	18
3.1 Fenomenologisk – hermeneutisk tilnærming	19
3.1.1 Forforståelse	19
3.2 Metode.....	20
3.2.1 Utvalget	20
3.2.2 Utvikling av intervjuguide	21
3.2.3 Prøveintervju	21
3.2.4 Datainnsamling ved hjelp av intervju.....	22
3.2.5 Transkripsjon.....	22
3.2.6 Analyseprosessen	23
3.2.7 Etske refleksjoner	26
3.3 Datakvalitet	27
3.3.1 Refleksjon over forskerens bakgrunn og ståsted.....	27
3.3.2 Reliabilitet	28
4. Funn.....	29
4.1 Strategi som prosess i virksomhetene	29
4.1.1 Planer eller strategier eller begge deler	29
4.1.2 Strategi for strategi i praksis.....	30
4.2 Organisering som hemmer eller fremmer utvikling	32
4.2.1 Styringsveier og styringsverktøy.....	33
4.2.2 Interessentenes påvirkning og makt	35

4.3 Styret som utviklingspartner eller bremsekloss.....	36
4.3.1 Styrets utøvelse av rollen	36
4.3.2 Daglig leders visjoner.....	38
5. Drøftinger	40
5.1 Strategi som prosess i virksomhetene	40
5.1.1 Kort oppsummering.....	43
5.2 Organisering som hemmer eller fremmer utvikling.....	43
5.2.1 Kort oppsummering.....	45
5.3 Styret som utviklingspartner eller bremsekloss.....	46
5.3.1 Kort oppsummering.....	49
6. Oppsummering	50
6.1 Metodediskusjon	50
6.2 Tverrgående konklusjon.....	51
6.3 Videre forskning.....	52
8. Figuroversikt	54

Liste over vedlegg:

Vedlegg 1: Informasjonsbrev og samtykkeerklæring

Vedlegg 2: Klarsignal fra NSD

Vedlegg 3: Opprinnelig intervjuguide

Vedlegg 4: Revidert intervjuguide

Vedlegg 5: Membercheck

Vedlegg 6: Matrise for kondensat og sub-grup

1. Innledning:

Norge står i dag overfor en kommunereform hvor sammenslåing av små og mellomstore kommuner skal skje 01.01.2020. Mange kommuner samarbeider i dag for å kunne tilby kommunens innbyggere god kvalitet i lovpålagte tjenester, kunne oppfylle statens krav om regionalt samarbeid eller gi egne ansatte lovpålagte muligheter til videreutvikling eller videreutdanning. Staten krever også at kommunene samarbeider om å løse enkelte oppgaver for å få midler til gjennomføring av tiltak eller prosesser. Et eksempel på dette er i Melding til Stortinget nr. 21 (2016-2017:40) «Lærelyst – tidlig innsats og kvalitet i skolen» hvor det eksplisitt uttrykkes som dette: «Departementet vil derfor stimulere til å arbeide i nettverk på tvers av kommuner og skoler. Departementet mener at de regionale samarbeidsforumene (...) vil stimulere til slikt arbeid. Departementet vil støtte dette arbeidet gjennom å legge til rette for at embetene etablerer faste samarbeidsforum i alle regioner som kan bidra til å utvikle profesjonelle nettverk mellom kommuner over hele landet».

Samarbeidet kan formaliseres gjennom å etablere egne selskap. Mulighetene for formell organisering av interkommunale samarbeid har vært mange, og ofte har egne selskap blitt etablert. Selskapsorganiseringen forplikter interkommunale samarbeid på lik linje med private. Dette innebærer blant annet at styret i selskapene er underlagt de samme lover og regler som for eksempel aksjeselskap, og bør opptre profesjonelt deretter.

Det er grunn til å tro at kravene fra staten om regionale samarbeid for kommunale sektorer vil gjelde flere enn bare skoleverket. Dagens tjeneste- og kunnskapsbaserte samfunn øker sannsynligheten for at samarbeid kan bli satt sammen for å løse oppgaver omkring kompetanseheving eller endring, noe som ikke er produksjon som forholdsvis enkelt kan gi målbare resultater. Ledelse av kompetansebaserte virksomheter stiller krav til de respektive styrene om å innta rollen som en kunnskapsrik og effektiv bidragsyter med fokus på strategi og utvikling, som er forskjellig fra den tradisjonelle kontroll-rollen enkelte styreverne syns å henge igjen i. På bakgrunn av dette, og det økende kravet fra staten om regionalt samarbeid, er det hensiktsmessig å identifisere om styrene i noen av dagnes kompetansebedrifter arbeider som en styrke for virksomhetene eller som en bremsekloss for å lære i forkant av fremtidige etableringer av regionale samarbeid av samme art.

1.1 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling

Undertegnede er i dag ansatt i et selskap eid av flere kommuner, interkommunalt selskap, som har som formål å «arbeide målrettet og strategisk for å bidra til at samarbeidskommunene oppfyller sine fremtidige behov for kompetanseutvikling». Selskapet er organisert som et eget rettssubjekt etter kommunelovens §27, og har et styre sammensatt av en representant fra hver kommune. Som ansatt i dette selskapet opplever jeg at selskapet på langt nær får utnyttet sitt fulle potensiale og årsakene synes å være mangel på langsiktighet, strategi og retning.

1.2 Problemstilling, hensikt og mål

Utgangspunktet for denne studien er vissheten om at: «Strategi skal bidra til å styrke virksomheten til fremtidig verdiskapning og muligheten til å realisere virksomhetens potensial» (Erichsen, Solberg og Stiklestad 2015:252). Sentralt står Johnson et. als definisjon av strategi:

Strategi er en bedrifts langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt, som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetning av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedet og interessentenes forventninger (Fra Erichsen, Solberg og Stiklestad 2015:252).

Gjennom masteravhandlingen ønsker jeg å kartlegge hvordan det arbeides med strategi og retningsvalg i selskaper som er eid av flere kommuner, og som driver tjenesteproduksjon rettet mot eierne ansatte. Målet er å identifisere strategiarbeid som peker seg ut som bidrag til utvikling og vekst i selskapene, i den hensikt å finne overføringsverdi til fremtidige interkommunale samarbeid av samme art. Ut fra ovenstående er studiens problemstilling:

Hvordan arbeides det med strategi i interkommunale selskaper i den hensikt å utnytte samarbeidets fullstendige potensial?

For å svare på problemstillingen synes det hensiktsmessig å stille to forskningsspørsmål:

1. I hvor stor grad påvirker interessenter med varierende maktforhold (eiere, styret, nettverk) strategiarbeidet i interkommunale selskaper?
2. I hvor stor grad påvirker daglig leder strategiarbeidet i praksis?

Begge forskningsspørsmålene besvares i kapittel 5.1.1, 5.2.1 og 5.2.1. Problemstillingen besvares i kapittel 6.2.

Studien består av tre case. Hvert case er et interkommunalt selskap. Analyseenheten i hvert case er selskapets strategiarbeid og langsiktighet. Daglig leder fra hver av de tre selskapene danner utvalget. Metoden for datainnsamling er semistrukturerte intervju. Studien er ikke en komparativ casestudie, men en multicasestudie. Ramian (2015:178) forklarer forskjellen slik: I en komparativ casestudie er forskerens fokus er å se etter forskjeller og likheter mellom casene. I en multi-casestudie er forskeren ikke opptatt av å sammenligne, men benytter data fra hvert case til å bygge opp en tverrgående konklusjon. Forskingsspørsmålene er presentert og utdypet i kapittel 3.2.2.

1.3 Presentasjon av case

Felles for de utvalgte interkommunale selskapenes mål er omtrent slik: «Drive kompetanseheving av eierkommunenes ansatte». Her under ligger initiere, legge til rette for og arrangere prosesser, kurs og møteplasser som fører til kompetanseheving. Dette kan for eksempel være oppdatering på lovverk, etterutdanninger og/eller ta tak i nasjonale krav/satsinger. Casene har alle kommunale sektorer som «kunder» og utarbeider handlingsplaner på fagene i samarbeid med et nettverk satt sammen av faglige representanter fra hver samarbeidskommune. Hvor mange nettverk de respektive virksomhetene har å forholde seg til, og sammensetningen innad i disse er forskjellige. Selskapene er formelt registrert etter kommunelovens § 27.

1.4 Oppgavens videre oppbygging

Denne masteravhandlingen består av 6 kapitler. I kapittelet ovenfor er innledningen med presentasjon av problemstilling og case. I det videre følger kapittel to med en gjennomgang av sentrale teorier og tidligere forskning innenfor områdene strategi, interessenter og styrets rolle. Dette er fagområder jeg anser som mest relevant for å få belyst problemstillingen. Forskningsdesign og metodene er beskrevet i kapittel tre og resultatet av analysene i kapittel fire. I kapittel fem er resultatene diskutert i sammenheng med utvalgt teori og i kapittel seks finnes en oppsummering med blant annet kritikk, konklusjon og forslag til videre forskning.

2. Teoretisk referanseramme

I denne avhandlingen er ønsket å belyse hvordan det arbeides det med strategi i interkommunale selskaper i den hensikt å utnytte samarbeidets fullstendige potensial. Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015:251) har i sine studier funnet at ledere i små og mellomstore virksomheter opplever at de må prioritere kortsiktige, administrative oppgaver foran langsiktige og strategiske utviklingsoppgaver. Således også i en studie av små inkubator-bedrifter utført av Alsos og Hytti (2011) hvor det blir påpekt at bedriftene må balansere innenfor interessenters forventninger. Det er enklest å svare for kortsiktige resultater derfor prioriteres ikke det langsiktige. I dette kapitlet redegjør jeg derfor for tre fagområder som er sentrale i arbeidet med strategi og retningsvalg i interkommunale selskaper. Først presenteres forskning omkring strategi, hensikt og prosess, og ledelse av strategiarbeid. Dernest en gjennomgang av teori omkring interkommunal selskapsorganisering, styret, eierstyring og til sist en kort gjennomgang av interessenter og interessenters makt. I den kvalitative undersøkelsen jeg har gjort er disse områdene spesielt lagt vekt på fordi dette er elementer som i stor grad påvirker en virksomhets strategiarbeid. Denne teoretiske referanserammen benyttes som vitenskapelige grunnlaget for drøftingen i kapittel 5.

2.1 Strategi og langsiktige retningsvalg

Strategi skal bidra til å styrke virksomheten til fremtidig verdiskaping og muligheten til å realisere en virksomhets potensial (Erichsen, Solberg og Stiklestad 2015:252). Med dette er det sagt at alle virksomheter bør se nødvendigheten av å ha et bevisst forhold til strategi for å skape verdier på best mulig måte, og styrke virksomhetens muligheter til å realisere sitt fulle og hele potensial. Det er svært mange aktører som bidrar med ulike teoretiske perspektiver og vitenskapelige undersøkelser der begrepet *strategi* inngår (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015:251). Strategi er også et bredt fagfelt og forskjellige aktører kan legge ulik forståelse til de samme begrepene, og praksisfeltet bidrar med forskjellige forståelser som gjør seg gjeldende (ibid.). I dette underkapitlet har jeg begrenset gjennomgangen av fagfeltet til å omfatte definisjon av, perspektiver på og hensikten med strategi, samt en kort gjennomgang av strategiprosessens syv steg.

2.1.1 Strategi og definisjoner

Johnson et al. (2017:4) har sammenfattet noen definisjoner på «strategi» formulert av sentrale teoretikere på området:

Alfred D. Chandler [1963]: «...the determination of the long-run goals and objectives of an enterprise and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals”

Michel Porter [1996]: “Competitive strategy is about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value”

Peter Drucker [1994]: “a firm’s theory about how to gain competitive advantages”

Henry Mintzberg [2007]: “a pattern is a stream of decisions”

Exploring Strategy [2017]: “the long-term direction of an organization”

Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015:252) har oversatt en tidligere definisjon utarbeidet av Johnson et al.:

Strategi er en bedrifts langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt, som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetning av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedet og interessentenes forventninger.

Denne definisjonen inneholder flere av elementene i de historiske definisjonene ovenfor, og er derfor valgt som et sentralt referansepunkt videre i denne avhandlingen. De sentrale stikkordene i definisjonen og en kort tolkning av disse utgjør syv punkter (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015:252). 1: Langsiktige retningsvalg. Med det menes tre år eller mer. Planer er kortsiktige og mer konkrete, gjerne under ett år, mens strategier er langsiktig. Planbegrepet brukes ofte for å konkretisere strategiene. 2: Nedslagsfelt. Det vil si et definert marked og målgruppe, altså vite hvem som er dine kunder og hvilket behov som skal dekkes. 3: Fordelaktig posisjon. Dette handler om å etablere konkurransefortrinn i forhold til konkurrentene. 4: Omskiftelige omgivelser. Med dette menes i hvor stor grad virksomheten er tilpasningsdyktighet ved endringer i omgivelsene. 5: Sammensetning av ressurser og kompetanse. Her menes blant annet at organiseringen av en virksomhet optimalt bør følge strategiske vurderinger, og hvordan man skal lykkes gjennom anskaffelse, utvikling og sammensetning av ressurser og kompetanse. 6: Behov i markedet. Dette handler om at behovet i markedet er selve essensen i strategi. Å

kartlegge hvilket behov som skal dekkes er grunnleggende. 7: Interessentenes forventninger. Det vil si at virksomheten må forholde seg til krav og forventninger fra omgivelsene som stadig er i endring.

Disse klassiske teoriene om strategi kan ikke, ifølge Jakobsen og Thorsvik (2013:49), direkte overføres fra private bedrifter til offentlige virksomheter som opererer under helt andre vilkår. Men, mye tyder på at den strategiske tenkemåten er oversatt og tilpasset offentlig sektor da flere og flere utarbeider for eksempel sektorielle strategiske planer. Det offentlige har ofte litt mindre «skarpe» og målrettede strategier enn det private, men er like fullt nødt til å gjøre grep for å forbedre og effektivisere sin produksjon av tjenester, og strategiarbeid kan være et steg i riktig retning (ibid.).

Et viktig moment er at strategi ikke er det samme som operasjonell effektivitet. Michael E. Porter (1996) er tydelig på at operasjonell effektivitet er nødvendig, men ikke nok. Porter (ibid.) sier at strategi blant annet er å kombinere aktiviteter på en slik måte at imitasjon er vanskelig, og å gjøre avveininger og valg som skreddersyr og setter virksomhetens aktiviteter inn i en større sammenheng. Aktivitetene må ha sammenheng med overordnet strategi og tilpasses slik at de forsterker hverandre og innsatsen må optimeres.

2.1.2 Perspektiver på strategi

Å kunne betrakte en utfordring fra flere forskjellige perspektiver gir ulike kritiske spørsmål som igjen gir ulike svar, og dermed ulike måter å angripe utfordringen på. Å se utfordringen med kun ett utgangspunkt kan føre til en ensidig og forutinntatt forståelse (Johnson et. al, 2017:191, min oversettelse). Det er derfor viktig å avdekke egen og andres forståelse for strategi slik at en har gode og forståelige dialoger om strategi der man snakker samme språk (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015: 255). Henry Mintzberg ([1979] Ibid.:253) viser til 5 mulige perspektiver når strategi skal forstås, også kalt strategiens 5 P-er; plan, ploy, position, pattern og perspective. En kort oversettelse av disse er: Strategi som en plan, altså en bevisst handling. Strategi som manøver (ploy) henviser til en klar strategisk posisjonering og signal mot interne og eksterne, og strategi som posisjon (position) henviser til hvilken posisjon virksomheten tar i forhold til konkurrentene. Strategi som mønster (pattern) henviser til at strategien blir til mens man praktiserer strategien, og tar strategiske valg undervis (fremvoksende strategier) som igjen får strategiske konsekvenser, og summen av disse blir realisert strategi. Denne er lik det

Mintzberg (1987) bruker analogien om å forme strategi som en pottemaker former leiren i mønstertankegangen, hvor strategi er som et håndverk som er en prosess som formes etterhvert som man går fremover. Fremvoksende strategier blir synlige underveis, og er en syntese av fremtid, nåtid og fortid. Den siste P-en henviser til strategi som verdensanskuelse (perspective) som skal uttrykke hele virksomhetens kollektive tankegang. Et annet sentralt syn på strategi er Roos et. als ([2014] fra Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015:255) inndeling i fire perspektiver; konkurranseperspektiv, ressursbaseperspektiv, omgivelsesperspektiv eller en integrasjon av de tre første perspektivene, integrert perspektiv. Konkurranseperspektivet er mye lik Minzbergs ovennevnte «position», og omgivelsesperspektiver henviser til virksomhetens evne til å endre seg etter omgivelsenes krav og forventninger. Ressursbaseperspektivet er interessant. Det handler om å utforme strategiene innenifra og ut alt ettersom hvilke ressurser virksomheten innehar og hva det er mulig å prestere med disse ressursene på kort eller lang sikt. Det fjerde perspektivet, integrert perspektiv, viser til en integrasjon av de tre første perspektivene.

Ovennevnte perspektiver er dominerende perspektiver på strategi. Det er altså hensiktsmessig å finne ut om det er samme perspektiv som er rådende hos alle involverte i utformingen av strategier. Hvilket utgangspunkt som velges genererer ulike kritiske spørsmål i strategiprosessen og vil genererer ulike svar og ulike løsninger for det videre arbeidet.

2.1.3 Strategiens hensikt

Å arbeide systematisk med strategier har flere hensikter. Jeg vurderer den motiverende faktoren som den viktigste i forhold til selskapene i min undersøkelse. I følge Cynthia Montgomery ([2008] Johnson et al. 2017:7, min oversettelse) har strategien til hensikt å definere og uttrykke en tydelig og motiverende hensikt for organisasjonen. Dette kan gjøres gjennom: 1: Å arbeide frem en klar misjon som har til hensikt å tydeliggjøre organisasjonenes fundamentale eksistenshensikt. 2: Å nedfelle en visjon som sier noe om hva organisasjonen ønsker å oppnå i fremtiden. 3: Å nedfelle kjerneverdier som organisasjonen skal arbeide etter – som ikke endrer seg med omgivelsene og kan fungere som grunnleggende prinsipp for strategiarbeidet. Og til sist 4: Å nedfelle målbare mål. Disse fire punktene har en klar motiverende hensikt så lenge de oppleves som meningsfulle når de inkluderes i strategiarbeidet.

2.1.4 Strategiprosessen

For å arbeide i en grundig prosess med strategi, er det syv faser det er forholdsvis bred enighet om at må gjennomgås (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015:256):

1. Misjon, visjon, verdier, og forretningsidé
2. Overordnede mål
3. SWOT – eksterne og interne analyser
4. Konkrete mål
5. Valg av strategi
6. Implementering
7. Kontroll og evaluering

I følge samme kilde er den tradisjonelle og utbredte forståelsen å betrakte strategi som en logisk, analytisk og systematisk prosess, gjerne fremstilt i strategidokumenter som en sammenhengende prosess fra misjon og visjon til konkrete tiltak. I virkeligheten er denne prosessen ofte mer springende og elementene i de syv ovennevnte fasene diskuteres om hverandre, og kan oppleves å ikke henge sammen. Den ene prosessen er ikke nødvendigvis bedre enn den andre. Strategi er en kontinuerlig dynamisk prosess integrert i den løpende utviklingen av virksomheten og kan ikke legges til et arbeid som må skje for eksempel hvert fjerde år. Uansett hvilken strategiprosess det legges opp til i virksomheten er det viktig at både styret, ledelsen og medarbeiderne forholder seg til dette og utarbeider et strategidokument som kan muliggjøre en strukturert implementeringsfase.

2.2 Eiere, styret og andre interessenter

På grunn av den betydelige økningen av selskapsorganisering av kommunal virksomhet bestilte Kommunenes Sentralforbund i 2007 en utredning som skulle sette økt fokus på kommunenes rolle som samfunnsansvarlig eiere. Bakgrunnen var at mange kommuner hadde dårlig oversikt over hvilke selskaper de hadde eierinteresser i (Brandtzæg et. al., 2008). Utredningen poengterer at kommunal utarbeidelse av eierskapsmelding og eierskapsstrategi fremstår som et aktuelt styringsverktøy for «å sikre forankring, styring og kontroll i henhold til politiske prioriteringer» (ibid.:15). I de tilfeller der kommunene velger å organisere samarbeidet som en bedrift vil der også være behov for et styre med representanter fra eierkommunene. Styret har ansvaret for å legge til rette for å få fokus på, og valg av, de faktorer som gir en optimal retning inn i fremtiden (Solberg, 2016). Styrets ansvar ligger også forankret i jussen gjennom

aksjeloven og styrene for interkommunale selskaper må også forholde seg til denne (Solberg, 2016).

2.2.1 Interkommunale organisasjonsformer

Så lenge kommuner har eksistert, har det vært uformelt samarbeid mellom kommunene og siden 1921 har den formelle organiseringen vært regulert av kommuneloven (Bjørgero, Finstad og Røiseland, 2014). Omfanget av slike samarbeid har de siste 20 årene økt betraktelig. I 2010 var nærmere 2500 selskaper registrert i Brønnøysundregistrene med helt eller delvis kommunalt eierskap (NIBIR-rapport, 1:2015). Årsaken til at mange kommuner velger interkommunalt samarbeid er blant annet at generalistprinsippet står sterkt, det vil si ideen om at alle kommuner skal kunne tilby det samme både kvantitativt og kvalitativt uavhengig av geografi, kommunestruktur og befolkning (Jacobsen m. fl., 2010:10). I tillegg er det en bred oppfatning at interkommunale selskaper ikke er like tungroddede som kommuneadministrasjoner.

Kommunene har et spekter av formelle organisasjonsformer å velge mellom når interkommunale selskaper skal opprettes. Det kan være ordinære aksjeselskap hvor det offentlige eier alle aksjene, eller interkommunale aksjeselskap som kom i en egen lov i år 2000 og er en spassialvariant tilpasset kommunesektoren. Begge disse gir anledning til samarbeid av mer forretningsmessig art (Bjørgero, Finstad og Røiseland, 2014). I 2007 ble kommuneloven utvidet med bestemmelsen om vertskommunesamarbeid. Dette for å regulere interkommunalt samarbeid rundt lovpålagte oppgaver og offentlig myndighetsutøvelse (ibid.:8) Den nyeste samarbeidsformen kom i 2012 og har betegnelsen «Samkommune». Denne samarbeidsformen danner en egen juridisk enhet, styres av et eget styringsorgan som er valgt av og blant kommunestyrene og kan ta ansvar for flere oppgaver (ibid.:9). Samarbeid etter kommunelovens § 27 gir kommuner anledning til å opprette et eget styre til løsning av felles oppgaver. Ordlyden i kommunelovens kapittel 5 §27 første ledd er som følger:

1. To eller flere kommuner, to eller flere fylkeskommuner, eller en eller flere kommuner og en eller flere fylkeskommuner, kan opprette et eget styre til løsning av felles oppgaver. Kommunestyret og fylkestinget gjør selv vedtak om opprettelse av slikt styre. Til slikt styre kan kommunestyret eller fylkestinget selv gi myndighet til å treffe avgjørelser som angår virksomhetens drift og organisering.

Kongen kan gi pålegg om opprettelse av styre som nevnt i første ledd. (https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1992-09-25-107#KAPITTEL_5)

Denne bestemmelsen legger til rette for det som gjerne omtales som partnerskap og representerer den tradisjonelle formen for interkommunalt samarbeid (Bjørø, Finstad og Røiseland, 2014:8). Denne paragrafen åpner for lokal tilpasning i organiseringen av det interkommunale samarbeidet og en relativ sterk grad av politisk styring (Jacobsen m. fl., 2010:96).

I dette spekteret av muligheter innen organisering av kommunalt samarbeid er det viktig å ikke miste av syne at alle organisasjonene er satt sammen med en hensikt og har både formål og mål. En mer teoretisk definisjon er «(...) en organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål» (Jacobsen og Thorsvik, 2011:13). Jacobsen og Thorsvik (2011) hevder også at offentlige organisasjoner med tiden er underlagt mange av de samme kravene som private og at skillet mellom private og offentlige organisasjoner viskes mer og mer ut (ibid.:24).

2.2.2 Eierstyring og styret

Eierstyring og selskapsledelse i offentlige virksomheter er et tema så lenge virksomheten er organisatorisk atskilt fra eierne, og det er utarbeidet flere retningslinjer for *Corporate Governance* etter uheldige hendelser av økonomisk art på 70-, 80- og 90-tallet (Breiby og Standal, 2015). Flere kommuner bygger sine prinsipper på *Statens prinsipper for god eierstyring* som igjen bygger på *Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse* utarbeidet av NUES, (Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse) og som så sitt lys første gang på begynnelsen av 2000-tallet (Ibid.:37). Kommunenes sentralforbund har også utarbeidet en egen anbefaling om eierstyring, selskapsledelse og kontroll for kommunene (KS, 2018). Denne tar for seg i detalj hvordan interkommunale selskaper bør styres, og hvilke forpliktelser som hviler på eierne og de folkevalgte. Interessant nok omtaler ikke denne små §27 selskap som er egne rettssubjekt, men det er likevel vanskelig å tro at denne anbefalingen ikke gjelder for disse virksomhetene også. Anbefalingens inndeling nummer 9 omtaler sammensetningen av styret. Her påpekes det at styret i interkommunale selskap bør ha faglig innsikt og ha en interesse for selskapets formål. Styremedlemmene skal ikke være representanter for verken partier, kommunen eller andre interessenter, men skal ivareta selskapets interesser og eierne kollektivt på best mulig måte, ut fra selskapets formål og innenfor lovens rammer (KS, 2018:16).

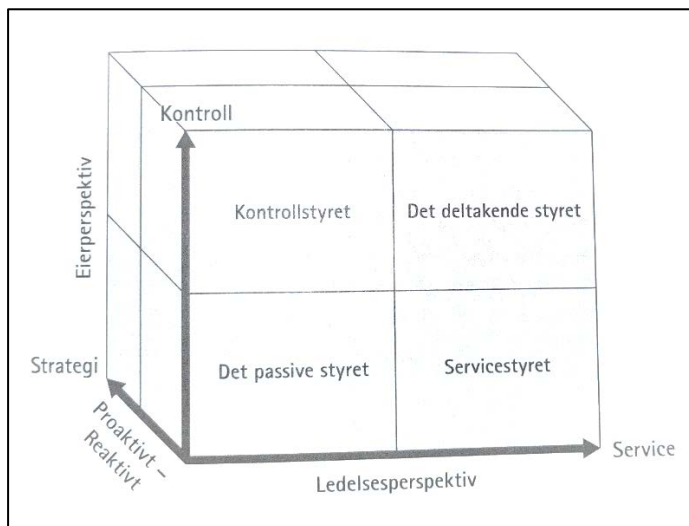
2.2.3 Styret og rollen

En bedrift er avhengig av aktive styrever som i henhold til loven fokuserer på bedriftens utvikling. Dette gjøres gjennom strategier og strategiske beslutninger (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2018:142). Interkommunale selskaper reguleres av anbefalinger for offentlig eide virksomheter og lovene som følger med denne organiseringen. I tillegg er styret omfattet av den omfattende og gode selskapslovgivning vi har i Norge (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2018:153). I aksjeloven er det blant annet formulert at styret skal sørge for ansvarlig organisering av virksomheten og i nødvendig utstrekning fastsette planer og budsjetter. Styret er det organet som kollektivt tar de overordnede beslutningene i virksomheten, og har ene og alene det fulle ansvaret for resultatene og oppfølgingen av disse beslutningene (Ibid.:141), og daglig leder er det utøvende ledd av styrets beslutninger (ibid.:142). For å følge opp er det nødvendig å kontrollere, og ifølge Erichsen, Solberg og Stiklestad (2018:155) er det nødvendig med et robust fundament å utøve kontroll på, og hovedtyngden av dette ligger i strategien.

I Breiby og Standals (2015:88) *Håndbok for offentlig eide virksomheter* er styrets rolle tredelt. Det er rollen som et *formalorgan* som er satt sammen fordi det er lovbestemt, som *styringsorgan* som er i tråd med aksjelovens bestemmelser og som *interessentorgan*. Som interessentorgan har styret i offentlig eide virksomheter også rollen av å representere og bringe inn synspunkter fra interessentene fordi det å yte tjenester til brukergrupper er viktigere enn best mulig økonomisk resultat. *Håndboken for offentlig eide virksomheter* (Breiby og Standal, 2015) grupperer også styrets arbeidsoppgaver inn i fire hovedkategorier; strategioppgaven, kontrollopgaven, serviceoppgaven og ansvar for egen utvikling, hvor organisering er underlagt dels strategi og dels kontroll (Ibid.:110). Mer om styret og strategien i neste kapittel. Det som er interessant i denne oppgaven så langt er *ansvaret for egen utvikling*. Håndboken understreker at det å stille spørsmål ved seg selv som styre bare skulle mangle. Ressursutnyttelse i forhold til virksomheten er på styrets agenda, da må styret også se på ressursutnyttelse i forhold til seg selv, noe som innebærer blant annet å evaluere om de gjør en god nok jobb i forhold til å bidra til at virksomhetens formål oppnås. Dette viser at styrets bevissthet om sin egen rolle er, og skal være, i endring bort fra fullt fokus på den tradisjonelle kontrollopgaven. «Det moderne styret» stiller økende og til dels nye krav til styret som en utviklingsressurs for bedriften (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2018:144). For små og mellomstore bedrifter lik de som er omfattet av denne oppgaven, kan styret være en svært «verdifull kunnskapsressurs som aktivt og kostnadseffektivt kan tilføre virksomheten den til

enhver tid kritisk viktige kompetansen bedriften har behov for» ifølge Erichsen, Solberg og Stiklestad (2018:163). Et samarbeid med daglig leder vil være nødvendig for å få dette til. Det er imidlertid viktig at styret, slik Erichsen, Solberg og Stiklestad (2018:170) ser det, har nok distanse til å ta og iverksette beslutninger på et objektivt grunnlag snarere enn et følelsesmessig grunnlag, for eksempel ut fra relasjonen med daglig leder. Nedenfor omtales «klanstyret» som dette kan beskrives som. Daglig leder er styrets redskap, og i objektivt samspill skal leder og styret «utvikle og skape verdier i virksomheten til det beste for både eiere, medarbeidere, samfunn, kunder og andre» (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2018:170).

Moten Huse (2011) vektlegger at styrets rolle endres alt ettersom hvilket perspektiv man har som utgangspunkt, og deler styrets oppgaver inn i tre; kontroll, strategi og service. Perspektivet fra eierens side vil se på styret som et redskap for å fremme eiernes interesser og kontrollere virksomheten og ledelsen. Fra daglig leders perspektiv vil styret kunne være et serviceorgan som kan bistå med kunnskap, kapasitet og nettverk (Huse, 2011:29). Det viktige er å finne en balanse mellom perspektivene og oppgavene. Huse illustrerer dette med følgende modell:



Figur 1: Styrets balanse mellom perspektiver og oppgaver (Huse 2011:31)

Essensen i fig.1 er at det passive styret har et ubevisst forhold til sine kontroll- og serviceoppgaver og sin egen eksistens, kontrollstyret legger eierperspektivet til grunn for sitt arbeid og servicestyret bruker sine ressurser på å arbeide for ledelsen i virksomheten. Det deltakende styret vil gjerne ivareta flere interessentperspektiver på en gang (Huse, 2011:31). Den tredje dimensjonen knyttes til styrets strategiinvolvering. Strategioppgavene kan knyttes både til ledelses- og eierperspektivet og involveringen i strategiarbeidet indikerer om styret

arbeider proaktivt eller reaktivt. Morten Huse (2011) omtaler også egenskapene ved styret som en tante, en barbar eller en klan. Tanten er satt sammen utelukkende for å formelt fylle styrefunksjonen, barbar-styrene er sammensatt for å representere eksterne interessenter og klanen viser til styrer hvor relasjonene mellom virksomhetens ledelse og styret er tett og vennskapelig, preget av personlige relasjoner både sosialt og profesjonelt.

2.2.4 Styret og strategien

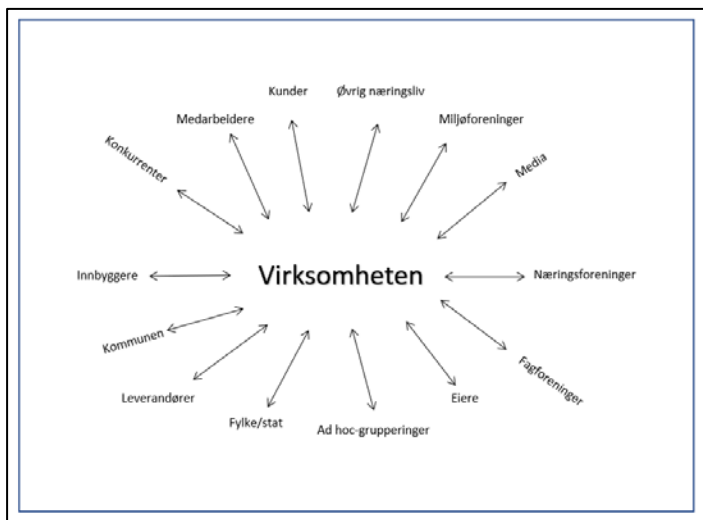
Det er av avgjørende betydning at styrene kommer over i en forståelse knyttet til strategi og strategiprosess, hvor styrene bidrar til aktivt å forme innholdet i strategien, konteksten (tolkningen og forståelsen), prosessen rundt strategien fra A til Å, og implementering av strategien (Erichsen, Solberg og Stiklestad 2018:169).

Det tradisjonelle synet på *strategi* sett fra et styreperspektiv er i endring jfr. ovennevnte sitat. Tradisjonelt har daglig leder på oppdrag fra styret utformet et forslag til strategi, som styret relativt passivt godkjenner (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2018). I dag er det som sitatet ovenfor sier; «avgjørende at styret involverer seg aktivt i strategiprosessen», og henviser her til å være delaktig i *hele* strategiprosessen. Involveringen bidrar til prosess, det skaper en dynamisk tilnærming, sikrer kontinuerlig vekt på utvikling av strategien og gir et optimalt grunnlag for helhetlig og forsvarlig kontroll av virksomheten. Dette gir styret høy samlet kompetanse om virksomheten, som igjen gir grunnlag for kritiske spørsmål og sikrer at styret effektivt med sine ressurser kan bidra med kompetanse og rådgivning til daglig leder. Gjennom dette legges grunnlaget for samhandling, teamfokus og god oppfølging av, kontroll av og støtte til daglig leder (Ibid.:169).

Hvordan styret arbeider med strategi og hvilke bidrag det gir varierer i følge Breiby og Standal (2015:111), og i virksomheter av relativ beskjeden størrelse med få personer i ledelsen er det *naturlig* at styret er mer og detaljert involvert enn i større selskaper.

2.2.5 Andre interessenter og påvirkere

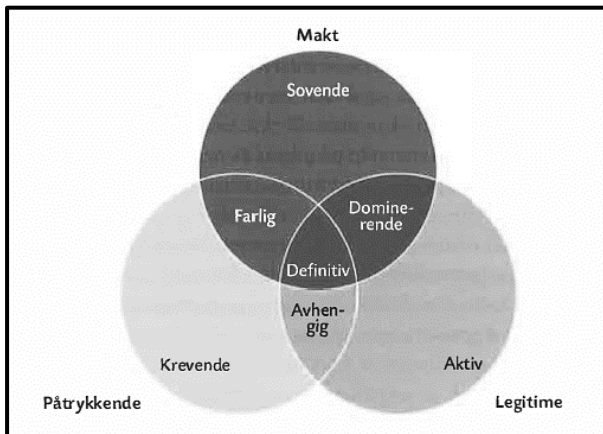
Definisjonen på en interessent er ifølge Johnson et. al (2017:134): «(...) those individuals or a group that depend on an organization to fulfil their own goals on whom, in turn, the organization depends». Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015) omtaler en interessent som en som har en interesse i virksomheten og defineres som de individer eller grupper som en organisasjon er avhengig av for å nå sine mål. Det ligger en gjensidighet i disse definisjonene. Skjematisk kan kartlegging av virksomhetens interessenter fremstilles som dette:



Figur 2: Kartlegging av interessenter (Etter Freeman [1984] fra Erichsen, Solberg og Stiklestad 2015:266)

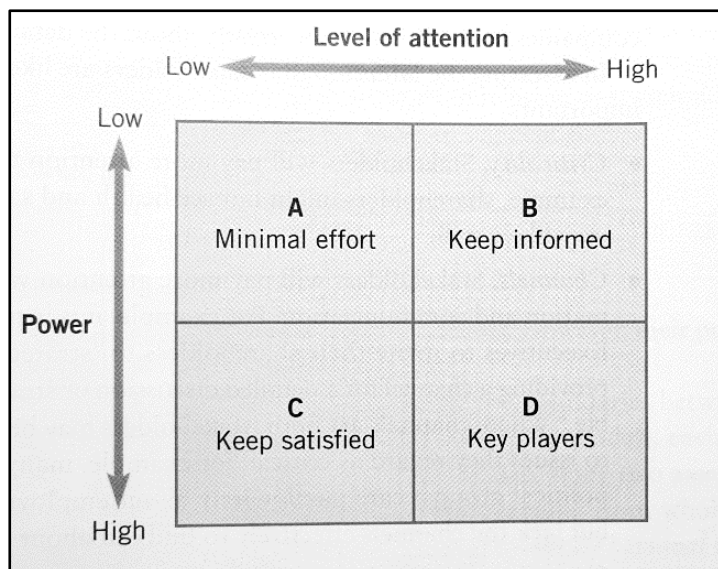
Interessentene kan i tillegg rangeres og prioriteres ut ifra hvem organisasjonen er mest avhengig av (Freeman [1984] Fra Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015). I tillegg er det viktig å håndtere interessentenes ulike krav og forventninger, noe som kan gjøres gjennom å analysere hvilke interessenter som er viktigst, har størst innflytelse, har mest makt og hvilke forventninger fra interessenter det må legges mest vekt på (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015:266). Styret og eiere er viktige interessenter å forholde seg til, og i interkommunale selskaper er i tillegg offentlige aktører, kommunestyre, fylke og stat stekt representert. Selskapene i min studie er spesielle da de er avhengig av bevilgninger fra det offentlige for å ha mulighet til eksistens.

Interessentens makt er derfor viktig å kartlegge og følgende rammeverk er et nyttig kartleggingsverktøy:



Figur 3: Rammeverk for identifisering av interessenter (Agle og Sonnenfeld[1999], Roos et. al [2014]. Fra Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015:267)

Rammeverket i fig. 3 er en modell for å analysere interessentene ut fra deres makt i tre dimensjoner. *Legitim* makt forstås som interessenter som har relevant grunnlag for sine forventninger og krav, som medarbeidere, styret og eiere. *Påtrykkende* interessenter er pågående og engasjerte og interessenter med *makt* kan gjøre sine krav og forventninger gjeldene i kraft av egen styrke og/eller i samhandling med andre interessenter (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015). Som overlappingen av sirkelene i fig. 3 indikerer er interessenter med legitim makt definitiv og dominerende. Påtrykkende interessenter med makt kan være farlige. En kartlegging av interessentene etter disse dimensjonene vil synliggjøre hvilke strategier virksomheten må ha overfor interessenten (ibid.:268). Johnson et al. (2017:136) understreker også at det er viktig å forstå hvilke interessenter som har mest makt. De definerer makt i denne sammenheng til «den muligheten et individ eller en gruppe har til å overtale, påvirke eller tvinge andre til å følge et bestemt handlemønster» (Ibid.:136, min oversettelse), hvor det å følge et bestemt handlemønster viser til å påvirke strategiske avgjørelser. Individene eller gruppene må kartlegges etter hvor mye makt de har, og hvor mye oppmerksomhet de gir virksomheten eller elementer i virksomhetens strategier og drift. Disse to dimensjonene kan skjematisk kartlegges i denne matrisen:

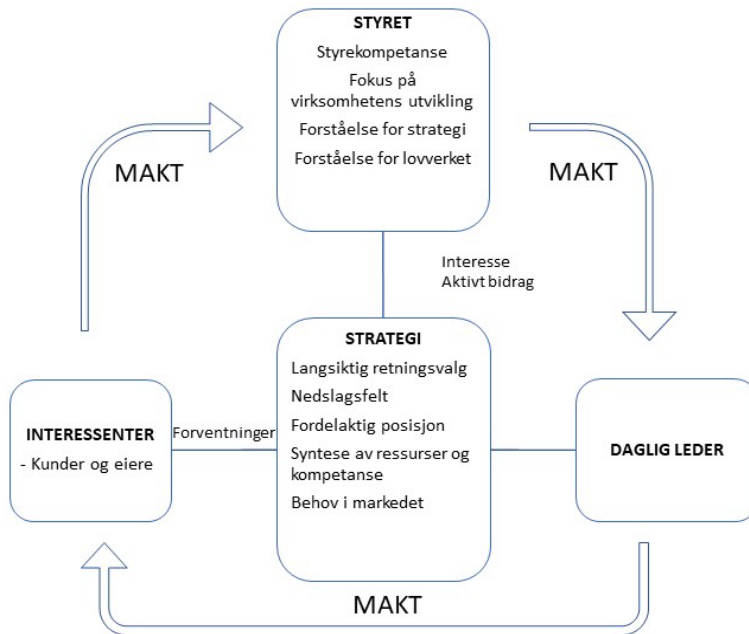


Figur 4: Kartlegging av interessenter (Johnson et. al. 2017:137)

Det er i denne matrisen også foreslått stikkord for å legge opp strategier mot interessentene tilpasset hvilken rute de sorterer inn i. Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015) foreslår kommunikasjon og informasjon som en strategi mot interessenter med legitim og påtrykkende makt. Det samme gjør Johnson et al. (2017) som strategi opp mot interessenter med middels til lite makt, men med høy oppmerksomhet mot driften, andre interessenter kan man bruke minimalt med innsats på.

2.4 Oppsummerende modell

Dette modellen oppsummerer de viktigste elementene som er omtalt i teorikapittelet. Det er ingen fullstendig modell men brukes for å illustrere de elementene som påvirker hverandre i utformingen og implementeringen av strategi. En vellykket strategi er avhengig av kommunikasjon mellom alle leddene i modellen, og hvert ledd bidrar med sin rolle:



Figur 5: Oppsummerende modell

Daglig leders del av modellen er med hensikt tom da leders bidrag ikke er i hovedfokus i denne oppgaven. Likevel har daglig leder en essensiell rolle i maktbalansen som en kommunikator som skal kjenne til sitt styre, sine interessenter og være med på å formidle mellom leddene. Ikke minst skal daglig leder kommunisere behovene og være med på å utforme strategiene og utføre de strategiske valg som er gjort.

3. Design og metode

«Å bruke en metode, av det greske ordet *methodos*, betyr å følge en bestemt vei mot et mål.» (Christoffersen, Johannessen og Tufte, 2011:33). Naturforskere er tilskuere til det som studeres, mens samfunnsforskere studiefelt er mennesker (Ibid.: 2011:34). Kvantitativ samfunnsforskning kan gi et bilde på kvantitative spørsmål, men for å undersøke fenomener, er det ønskelig å benytte en metode som gi dypere innsikt bak tallene. Yin (1994:19) definerer forskningsdesign som:

“A research design is *an action plan for getting from here to there*, where *here* may be defined as the initial set of questions to be answered, and *there* is some set of conclusions (answers) about these questions. Between «here» and «there» may be found a number of major steps, including the collection and analysis of relevant data.”

I tråd med denne definisjonen følger i dette kapittelet en beskrivelse av min vei mot svar på forskningsspørsmålet. Problemstillingen omhandler fenomenet *strategi* og etterspør lederes erfaringer og opplevelser med *hvordan* strategiarbeidet arter seg i praksis. Kvalitative forskningsmetoder kan brukes for å få tak i informanters beskrivelser og vurderinger av et fenomen innenfor en gitt kontekst. Kvalitative metoder egner seg også godt for utforskning av lederes erfaringer og meninger (Malterud, 2013). Når forskningsspørsmålet kan formuleres ved hjelp av det lille ordet *hvordan*, er det med stor sannsynlighet relevant å foreta kvalitative intervjuer (Kvale og Brinkmann, 2015:135). Denne studien er en kvalitativ studie med et empirisk utgangspunkt og problemstillingen åpner for empiriske data som grunnlag for kunnskap om et fenomen innenfor konteksten ledelse av interkommunale selskap. For å skaffe intern valid data valgte jeg å innhente data ved hjelp av individuelle semistrukturert intervjuer.

Før forskningsspørsmålet forsøkes besvart, har jeg lagt inn en klargjøring av min vitenskapelige tilnærming til arbeidet.

3.1 Fenomenologisk – hermeneutisk tilnærming

Jeg søker å forstå ledernes erfaringer med, og opplevelse av, strategiarbeidet i interkommunale virksomheter og se disse som et uttrykk for fenomenet som skal undersøkes. Studien ble gjennomført med en fenomenologisk-hermeneutisk tilnærming. Som kvalitativt design betyr en fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaring med, og forståelse av, et fenomen (Christoffersen, Johannessen og Tufte, 2011:86). I følge Malterud (2013:97) er formålet med den fenomenologiske analysen å utvikle kunnskap om informantenes erfaringer og livsverden innenfor et bestemt felt. Ved å ha en fenomenologisk tilnærming hadde jeg som mål at innsamlede data skulle gi et bilde av ledernes forståelse av fenomenet strategi og fange opp deres erfarte situasjoner i forbindelse med strategiarbeidet i virksomheten.

Undersøkelsen skal i størst mulig grad etterstrebe å finne forskjeller mellom virksomhetenes praktiske strategiarbeid gjennom en fenomenologisk-hermeneutisk tilnærming. Denne forskningsstrategien vil åpne for muligheter til å få dypere innsikt i et menneskes erfaring og tolke dette gjennom bevegelse mellom helhet og del, det som skal tolkes og kontekst, og egen forforståelse (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011:418).

3.1.1 Forforståelse

Uansett hvilken forskningsmetode vi bruker, eller hva slags forskningsprosjekt vi skal gjennomføre, vil forskerens person på en eller annen måte påvirke forskningsprosessen og dens resultater (Malterud, 2013:38). Min erfaring er at styret mangler interesse for og kunnskap om å utvikle virksomheten, og er ikke kjent med elementære prinsipper for sammenhengen mellom godt styrearbeid og gode resultater i virksomheten. I tillegg synes det å være en overrepresentasjon av interessenter som påberoper seg legitim makt over driften som resulterer i kortsiktig operasjonell effektivitet på bekostning av strategi og langsiktighet. På bakgrunn av min til dels dårlige erfaring var det viktig for meg, gjennom hele prosessen, å være bevisst denne forforståelsen for å ikke la den prege resultatene av undersøkelsen, ved å hevde eller søke bebreftelser av egne meninger. I et hermeneutisk perspektiv har egen forforståelse vært en forutsetning for tolkning av data som igjen har bidratt til forståelsen og tolkningen av informantenes livsverden. Min bevissthet om min forforståelse og mine fordommer i arbeidet med analysen har dermed ikke vært en begrensning for forskningen, men et bidrag til bedre innsikt i forskningsområdet og informantenes livsverden. Malterud (2013:41) anbefaler forskere å liste opp funn hun regner med å finne i forskningsprosessen. I mitt arbeid regner jeg

med å avdekke at styrene i interkommunale selskaper arbeider etter gammeldagse prinsipper hvor maktutøvelse og kontroll er førende, og strategi - utvikling og implementering – er delvis fraværende.

3.2 Metode

3.2.1 Utvalget

For å sikre intern valid data valgte jeg strategisk informanter som hadde erfaringer med å arbeide med strategi i interkommunal selskapsorganisering. Malterud (2011:56) beskriver strategiske utvalg som utvalg sammensatt ut fra den målsettingen at informantene har best mulig potensiale til å belyse den problemstillingen forskeren vil ta opp. Jeg valgte strategisk fire daglige ledere i interkommunale selskaper med tilnærmet lik organisering og følgelig et styre sammensatt av representanter fra hver eierkommune. Selskapenes felles formål er å drive «kompetanseheving av kommunalt ansatte», noe som innebærer kriterier som er vanskelig å måle. Alle fire ble muntlig forespurt ett år før forskningsstart. Fordelen med dette var at det sparte meg for tid. Informantene var forberedt på å motta den formelle henvendelsen fra meg, men for å være helt sikker på at den muntlige avtalen sto ved lag sendte jeg en forespørsel inkludert samtykkeerklæring (vedlegg 1) på e-post omtrent 20 dager før jeg skulle ut og intervju. På dette tidspunktet ble det klart at informant nummer 4 av praktiske hensyn ikke kunne delta. De resterende tre signerte og returnerte erklæringen umiddelbart, og avtale om intervjutidspunkt ble satt i samme e-postutveksling. Utvalget var også basert på kriteriet *bekvemmelighet* (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011:115) da jeg kjente til de aktuelle informantene gjennom et tidligere jobbrelatert samarbeid. Utvalget består av en mann og to kvinner i alder 42-56 år. Alle har fra 3-6 års erfaring som leder i virksomheten og totalt mellom 6 og 15 års erfaring som ledere. De tre informantene har ulike styresammensetning i sine respektive styrever for virksomheten de leder. Det er ett bestående av kun rådmenn, ett bestående av politikere og ett bestående av administrativt ansatte, hvorav en er rådmann. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011:119) deler tidsperspektivet i den systematiske rekrutteringsprosessen av informanter inn i tre. Først avtale tid, så avklare forventninger og til sist påminne informantene om intervjutidspunktet. Jeg avtalte tidlig tid muntlig, avklarte forventningene ved å innhente informert samtykke og til slutt sende påminnelse vedlagt intervjuguide.

3.2.2 Utvikling av intervjuguide

Studiens hensikt og problemstilling var utgangspunktet for utarbeidelsen av intervjuguiden (vedlegg 3). Fenomenet som skal undersøkes må dekomponeres og avgrenses ved å angi hvilke data det er aktuelt å samle inn (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011:67), og jeg benyttet intervjuguiden til dette formålet. Jeg vurderte det som hensiktsmessig å benytte det semistrukturerte livsverdenintervjuet for å få intern valid data for å legge til rette for fleksibilitet i intervjuet og la informantene fortelle mest mulig fritt. Det semistrukturert livsverdenintervjuet er preget av åpenhet når det gjelder rekkefølgen og formuleringen av spørsmål, så man kan forfølge de spesifikke svarene som gis og de historiene som intervjupersonene forteller (Kvale og Brinkmann, 2017:156). For å dekomponere og avgrense, og for å beholde en viss struktur i intervjusituasjonen valgte jeg å dele opp problemstillingen og organisere intervjuguiden etter tema. Disse temaene ble igjen delt opp i intervju spørsmål.

Intervjuguiden informerte i tillegg om forsker, prosjektet, studiens problemstilling, anonymitet, om retten til å avbryte intervjuet og hvor lenge intervjuet var ment å vare.

3.2.3 Prøveintervju

En tidligere daglig leder (DL) av et interkommunalt innen samme bransje sa seg villig til å stille som informant under et prøveintervju. Informanten ble valgt ut på grunn av sin erfaring fra et lignende selskap. Jeg ønsket å gjennomføre dette for å i første omgang identifisere eventuelle problemer med rammene og intervjuformen. Det viste seg underveis at tidsrammen holdt. Jeg erfarte imidlertid at jeg selv kunne virke ledende ved å foreslå ord eller uttrykk når informanten nølte, noe jeg tok med meg til de reelle intervjuene. Informanten i prøveintervjuet hadde mottatt intervjuguiden et par dager i forveien og var forberedt. Dette opplevde jeg som nyttig og nødvendig da opplysningene virket gjennomtenkte og saklige. Imidlertid erfarte jeg at den semistrukturerte intervjusituasjonen tillot at informasjonen kom ustrukturert mellom temaene og at mye informasjon var farget av et dårlig samarbeidsklima mellom daglig leder og en person i styret. Jeg ble usikker på, underveis i intervjuet, om jeg hadde fått nok intern valid data som kunne legges oppå hverandre til en tverrgående konklusjon. Jeg måtte derfor sikre at data fra de tre casene lang på vei overlappet hverandre tematisk, og ikke spriket tematisk. På grunn av dette reviderte jeg intervjuguiden og la til spørsmål om daglig leders erfaring med strategiprosessens 7 steg (vedlegg 4). Dette for å sikre intern valid data om opplysninger fra informantene også

skulle vise seg å være farget av personlige konflikter, som igjen kunne føre til fortellinger om erfart empiri utenom forskningsspørsmålenes hensikt, som kunne ta fokuset bort fra temaene.

3.2.4 Datainnsamling ved hjelp av intervju

«Inter-vjuet er et intersubjektivt foretakende, hvor to mennesker snakker om emner av felles interesse» (Kvale og Brinkmann, 2017:218). I denne oppgaven var det nødvendig å få opplysninger om interessenter og deres grad av påtrykk i henhold til deres makt og posisjon. Derfor var det nødvendig å få reell tilgang på data på et så tidlig tidspunkt som mulig. Å avtale formell tilgang til et intervju er ikke det samme som å få reell tilgang på data. For å øke sjansene for reell og ærlig data valgte jeg, i tillegg til å avtale intervju tidlig, å intervju på informantens kontor. Hensikten med å ha informantene på hjemmebane var todelt. For det første ville jeg at informanten skulle føle viktigheten av å være en nødvendig ressurs i forskningsarbeidet ved at jeg kjørte flere mil for å gjennomføre intervjuet. For det andre ville jeg at informantene skulle oppleve situasjonen som trygg for å øke sjansene for at de ikke reserverte seg i svarene.

Intervjuguiden fungerte godt som ramme for temaene jeg ønsket å belyse. Informantene mottok guiden en uke i forveien og alle tre hadde en ramme å forholde seg til, men var ikke låst til spørsmålsformuleringene eller rekkefølgen, som utdypet i kapittel 3.2.2. Intervjuet var lagt opp som et semi-strukturert forskningsintervju, noe som førte til at emnene ble berørt flere ganger i løpet av intervjuet, og at intervjuet til tider hadde form som en samtale i tråd med Kvale og Brinkmanns (2017:156) forklaring: Det semistrukturert livsverdenintervjuet er preget av åpenhet når det gjelder rekkefølgen og formuleringen av spørsmål, så man kan forfølge de spesifikke svarene som gis og de historiene som intervjupersonene forteller.

For å sikre at jeg ikke gikk glipp av noe ble samtalene tatt opp på to bånd, dette er nærmere beskrevet i kapittelet om forskningsetikk.

Informantene fikk overrakt en oppmerksomhet som takk for hjelpen ved endt intervju.

3.2.5 Transkripsjon

Jeg valgte å transkribere intervjuene selv for å bli godt kjent med datamaterialet. Til sammen utgjorde de skriftliggjorte intervjuene 58 sider tekst i skriftstørrelse 12 type Times New Roman uten mellomrom før og etter avsnitt. Linjeavstand var 1,5. Rådataene besto av lydopptak på henholdsvis 57, 34 og 51 minutter, rundet opp til helt minutt. All lyd ble transkribert, men for

å redusere datamengden valgte jeg å ta bort en del unødvendige ord, for eksempel lyd-ord og latter, før analysestart da dette ikke var relevant for analysen. Noe informasjon som var på siden av problemstillingen ble også fjernet.

3.2.6 Analyseprosessen

Dataanalysen har til hensikt å organisere data etter tema og å analysere og tolke materialet (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011:187). Organisere, analysere og tolke er faser som hver griper inn i hverandre på forskjellige måter, og jeg fant det vanskelig å ikke holde på med alle tre fasene allerede ved første gangs gjennomlesning. Fordi jeg ønsket å sammenligne funnene i analysen med etablert teori valgte jeg en tverrsnittbasert inndeling av data og benyttet Malteruds (2013) systematiske tekstkondensering som inspirasjon for å systematisere data i analyseprosessen. Systematisk tekstkondensering egner seg for utvikling av beskrivelser og delvis også for begrepsutvikling (Malterud,2013:94). For å bli godt kjent med tekstmaterialet og få en dypere forståelse av hva informantene fortalte, valgte jeg bort automatiserende dataprogrammer som kunne bistått i prosessen og valgte å organisere materialet i en matrise ved hjelp av Excel for å holde oversikt. Trinnene i en fenomenologisk analyseprosess etter Malterud [2003] er beskrevet i Johannesen, Christoffersen og Tufte (2011:195) bok om forskningsmetode, som en prosess i fire hovedsteg, heretter kalt trinn:

1. Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold
2. Koder, kategorier og begreper
3. Kondensering
4. Sammenfatning

I det første trinnet av analyseprosessen leste jeg gjennom intervjuene to ganger for å bli kjent med materialet. For å være åpen for de inntrykk materialet formidler og eventuelt identifisere elementer i teksten utenfor forforståelsen, er det viktig å sette den teoretiske referanserammen til side (Malterud, 2013:98). Her måtte jeg arbeide aktivt for å ha et åpent sinn, og unngå å søke bekreftelse av egen forforståelse og å reprodusere allerede kjent kunnskap. Underveis noterte jeg noen foreløpige temaer som utkrystalliserte seg i teksten og identifiserte hvilke av disse foreløpige temaer som var relevant for problemstillingen.

I det andre trinnet gjennomgikk jeg all tekst på nytt for å identifisere meningsbærende enheter. Disse ble merket røde. For å bedre oversikten merket jeg all tekst som helt klart ikke var relevant grått. Jeg opplevde denne prosessen befriende da mine informanter var pratsomme og jeg satt derfor igjen med en mengde transkribert materiale som kompliserte analyseprosessen. De meningsbærende enhetene ble så kodet. Kodene ble hentet fra teksten og de foreløpige temaene fra trinn en. Jeg benyttet meg utelukkende av beskrivende koder og kodet etter det jeg mente var relevant for problemstillingen. Malterud (2013:104) beskriver denne prosessen som en systematisk dekontekstualisering, der deler av teksten hentes ut fra sin opprinnelige sammenheng for senere å kunne leses i sammenheng med beslektete tekstelementer og den teoretiske referanserammen. Hensikten er å finne, ta ut og slå sammen alle tekstdeler som knyttet seg til samme begrep eller tema (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011:196).

	B	C	D	E
1	Spørsmål			
2	Meningsbærende enheter			
3	Ikke relevant i forhold til analysen			
4				
5		Fase 1	Fase 1 - mulige tema	Fase 2 koding
6		Fasett Fasett Fasett	Sammenlatte til foreløpige temaer som passer problem. - reformuler og velg!	Skill relevant tekst fra irrelevant Identifiser meningsbærende enheter linje for linje.
7	Strategi - det er jo. Det har - det altså - handler jo om målrettet arbeid. Det handler om å sette mål, og legge planer for hvordan man skal nå de målene. Det er strategisk - strategisk arbeid. Og også gjerne i det - altså - at man tidfester det.	målrettet	Strategi i praksis	Målrettet og tidsfestet arbeid
8	At man setter noen rammer for arbeidet og vet hvor man skal hen - rett og slett. Mange de forveksler strategisk arbeid med taktisk	rammer		Rammer
9	Strategi handler jo om - eller strategisk arbeid handler jo om å være målrettet - arbeide målrettet.			Målrettet og tidsfestet arbeid
10	I: jo altså - litt langsiktig - la oss si sånn tre til fem år kanskje			Målrettet og tidsfestet arbeid
11	E: ja, man legger liksom strategi for arbeidet ut neste måned. Nei, nå var jeg litt sånn langsiktig.			
12	Altså innenfor fagområder så legger vi strategier. Sånn som innenfor bamehager - der har vi en strategisk plan som går over 5 år. For eksempel. Det er de styringsgruppene - eller fagutvalgene for de ulike fagfeltene da. Skole, bamehage, ja sånn..	Strategi på fagområder	Strategiprosesser	Strategi på fagområder
13	Mere med.. ja Setter de på sporet - fører det i pennen og sånn men det er jo de som bestemmer innholdet i hva som skal stå der.		Strategiprosesser	Fagutvalg
14	I: Nei, det er - det er - de strategiske planene blir mer føringer.	Føringer	Strategiprosesser	Strategi i praksis
15	Også kommer jo tiltakene årlig - eller over to år da. Ikke sant. Det femårsperspektivet - da det blir mere overordnet.	Blander tidsperspektiv	Strategiprosesser	
16	J: Ja, hva en slik overordnet plan kan inneholde? (latter) På sånn emne-messig?			

Figur 6: Utdrag fra analyseprosessens trinn 1 og 2. Utdraget viser arbeidet med foreløpig tema, mulige tema og koder.

Malterud (2013:102) sier at en omforming fra tema til kodekategorier må skje bakgrunn av hva empirien forteller undervis i arbeidet. Jeg tillot derfor kategorier å vokse frem i løpet av analyseprosessen, som Kvale og Brinkmann (2017:228) redegjør for, er i tråd med prinsippene for induktiv analyse. En induktiv analyse åpner for at det empiriske materialet kan frembringe viktige momenter eller mønstre som ifølge kan avgjøre hvilke spørsmål det er ønskelig å få svar på (Ibid.:224) Jeg ønsket å være åpen for en eventuell justering av forskningsspørsmålene undervis i analyseprosessen om det skulle fremkomme tema som jeg ikke hadde forutsatt var viktig for problemstillingen, men nødvendig å ta med videre.

I det tredje trinnet samlet jeg kodene i kodegrupper. Det ble tidlig synlig at jeg kunne innsnevre mengden empiri, og øke relevansen opp mot problemstillingen og den teoretiske referanserammen ved å lage jeg kodegrupper basert på temaene; organisering, styret og strategiarbeid da jeg hadde en mengde informasjon angående forskjellige aspekter ved disse temaene. Basert på empirien vurderte jeg følgende grupper; organisering som hemmer eller fremmer utvikling, strategi som prosess i virksomhetene og styret som utviklingspartner eller bremsekloss. Jeg lagde så et kondensat. Kondensatet er et kunstig sitat og skrives i jeg-form fordi innholdet representerer deltakerne omtrent slikt de uttrykte seg under intervjuet (Malterud, 2013:106).

Fase 2 koding	Fase 2 Kodekategori	
Skull relevant tekst fra irrelevant Identifiser meningsbærende enheter linje for linje.	Klassifiser - representerer kodene fenomener av samme klasse	KONDENSAT Jeg-form
Målrettet og tidsfestet arbeid	Strategi i praksis	Strategi handler om tidsfestet, langsiktig og målrettet arbeid, og rammer for dette arbeidet fordi man må vite hvor man skal. Kanskje 3-5 års perspektiv.
Rammer		
Målrettet og tidsfestet arbeid		
Målrettet og tidsfestet arbeid		
Strategi på fagområder	Retningsvalg	Vi har fagutvalg som bestemmer innholdet i strategiene for fagfeltene og lager en strategisk overordnet plan og førende plan over 3-5 år. Så kommer tiltakene i tillegg over to år.
Fagutvalg	strategiens innhold	
Strategi i praksi	Strategi i praksis	

Figur 7: Utdrag fra trinn 3 i analyseprosessen. Utdraget viser arbeidet med å gå fra koding til kodegrupper og kondensat.

Kondensatet har til hensikt å være et virkemiddel for å følge en systematisk prosedyre for å kondensere og fortette innholdet i hver kodegruppe. Disse ble så sortert i sub-grupper ut fra hvilke elementer i teksten jeg tolket til å være relevant for problemstillingen (vedlegg 6). Under kodegruppen: Strategi som prosess i virksomhetene er sub-gruppene 1) Planer eller strategier og 2) Strategi for strategi i praksis. Den andre kodegruppen er: Organisering som hemmer eller fremmer utvikling, og inneholder sub-gruppene 1) Styringsveier og styringsverktøy og 2) Interessentenes påvirkning og makt. Til sist kodegruppen: Styret som utviklingspartner eller bremsekloss. Her er sub-gruppene 1) Styrets utøvelse av rollen og 2) Daglig leders visjoner.

I det fjerde trinnet benyttet jeg kondensatene, kodegruppene og sub-gruppene for å lage nye beskrivelser som kan deles med andre. I dette trinnet er skal man ifølge Malterud (2013:107) sammenfatte funnene i form av gjenfortellinger som kan legge grunnlaget for nye beskrivelser eller begreper som kan deles med andre, også kalt rekontekstualisering. Hensikten er å gå fra kondensering til beskrivelser og begreper som formidler informantenes stemmer lojalt og gir leseren innsikt og tillit gjennom gjenfortelling av innholdet i tredjeperson (ibid.). Beskrivelsene representerer funnene i analysen og danner grunnlaget for drøftingen opp mot relevant teori i kapittel 6.

3.2.7 Etske refleksjoner

I følge Kvale og Brinkmann (2011:97) vil etiske problemstillinger prege hele forløpet i en intervjuundersøkelse, og man bør ta hensyn til mulige etiske problemer helt fra begynnelsen av undersøkelsen til den endelige rapporten foreligger. Denne studien berører mennesker, men ikke direkte personsensitive opplysninger om personlige forhold. Det var heller ikke en maktbalanse å ta hensyn til mellom meg som intervjuer og intervjuobjektene. Elektronisk lagring av muntlig og skriftlig intervjumateriale er imidlertid under regelverket for vurdering av Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste AS (NSD). Søknad ble sendt og jeg mottok tilbakemelding om at en forenklet vurdering var gjennomført og jeg fikk klarsignal for oppstart (vedlegg 2).

For å samle inn data valgte jeg tidlig å benytte semistrukturerte intervju som metode. Jeg måtte forsikre meg om at informantene deltok frivillig og informere disse om deres rett til å trekke seg uten grunn, og sikre at deltakerne kjente til prosjektet godt nok til å ta stilling til om hun ønsket å delta med sin kunnskap eller ikke (Malterud, 2011:204). Selv om jeg hadde informert deltakerne muntlig, utarbeidet jeg derfor informasjon og samtykkeerklæring på samme skjema (vedlegg 1). Skjemaet ble sendt informantene, signert og returnert meg i god tid før gjennomføringen av intervjuene. I intervjusituasjonen benyttet jeg to diktafoner hvorav den ene tok opp alle intervjuene etter hverandre, og den andre ble tømt og overført passordbeskyttet PC etter hvert intervju. Dataene ble kun oppbevart på samme PC underveis i arbeidet.

Et etisk dilemma oppsto under vurderingen om informantenes anonymitet. Opprinnelig ønsket jeg å sikre informantenes anonymitet i forhold til data som samtidig som å være relevant, også sa noe om tredjepersoner. For eksempel data som dreide seg om informantenes relasjon til andre

aktører. Jeg som forsker ønsket at intervjuet skulle være så dypt og inntrengende som mulig. Dette innebærer en fare for at intervjupersonen kan bli krenket (Kvale og Brinkmann, 2011:96), men i mitt tilfelle var det tredjepersoner som kunne oppleve seg krenket om den intervjuedes omtaler av disse ble publisert. Etter en samlet vurdering av ulempen med få informanter og mulig fare for gjenkjennbare tredjepersoner bestemte jeg meg for å ikke bruke informasjon om tredjepersoner om de ikke var omtalt som gruppene styre, utvalg eller nettverk. En av informantene fikk tilsendt noen av sine utsagn som jeg vurderte til å kunne provosere (vedlegg 5). Informanten ønsket å endre disse, noe som ble utført uten at meningsinnholdet forsvant. De resterende informantene hadde ingen utsagn som kunne være ufordelaktig for noen.

Informantene selv er anonymisert, IF1, IF2 og IF3, og beskrivelsen av virksomhetene og utvalget kan passe flere. Private og personlige opplysninger om informant eller tredjepart med unntak av kjønn, alder og ledelseerfaring, ble ikke notert eller brukt som empiri.

3.3 Datakvalitet

3.3.1 Refleksjon over forskerens bakgrunn og ståsted

Denne forskningen utføres av en person med 3 års erfaring fra et interkommunalt selskap som i en håndvending fikk endrede rammebetingelser grunnet økonomisk innsparing. En konsekvens av disse «omskiftelige omgivelser» ble fremtiden usikker. Langsiktige strategier ble erstattet med kortsiktig forbannelse og det var ingen vilje til delaktighet fra interessentenes eller styrets side i å utforme ny strategi tilpasset nye rammebetingelser. Med denne bakgrunnen er utfordringen å møte de utvalgte virksomhetene uten en forutinntatt negativ holdning og søke bekreftelse av denne som omtalt i kapittel 3.1.1. Likevel, denne erfaringen har bidratt til et sterkt og genuint ønske om å identifisere mulige metoder for å sette langsiktige mål og utarbeide hensiktsmessige strategier i en virksomhet med komplekse interessentsammensetninger. Den nært forestående kommunereformen understreker viktigheten av dette arbeidet. Selv om små kommuner slås sammen vil det likevel være et tvingende behov for samarbeid på tvers av kommunegrensene for å sikre innbyggere og ansatte i kommuner et relevante og lovpålagt tilbud. Min interesse og genuine ønske om å få slike samarbeid til å fungere er utgangspunktet for denne oppgaven. Mitt teorifaglige utgangspunkt er at gjennomtenkte strategiformuleringer er tvingende nødvendig for å realisere en virksomhets potensial.

3.3.2 Reliabilitet

Reliabilitet ved bruk av intervju eller observasjon avhenger av at forskeren unngår vurderingsfeil når svar eller observasjoner registreres (Patel og Davidson 2011:104). I denne forskningen er det en ulempe å kun være en intervjuer, men jeg forsøkte å sikre høy reliabilitet ved at å være godt forberedt og stille gode oppfølgings spørsmål. Intervjuene ble tatt opp på bånd for å kunne høres flere ganger og jeg valgte jeg å transkribere selv for å bli godt kjent med materialet og sikre korrekt overføring fra lyd til skrift.

4. Funn

Gjennom analysen identifiserte jeg tre hovedkategorier med to sub-kategorier under hver som gjort rede for i kapittel 3.2.6. Som analysestrategi valgte jeg å ikke la den teoretiske referanserammen styre hva jeg innholdet skulle fortelle jamfør Malterud (2011:95). I underkapitlene nedenfor er hovedkategoriene kort presentert og sub-kategoriene er å finne som overskrifter til presentasjonen av funnene. Hovedkategori nummer en er: *Strategi som prosess i virksomhetene*. Denne inneholder sub-gruppene 1) Planer eller strategier og 2) Strategi for strategi i praksis. Den andre kodegruppen er: *Organisering som hemmer eller fremmer utvikling*, og inneholder sub-gruppene 1) Styringsveier og styringsverktøy og 2) Interessentenes påvirkning og makt. Til sist kodegruppen: *Styret som utviklingspartner eller bremsekloss*. Her er sub-gruppene 1) Styrets utøvelse av rollen og 2) Daglig leders visjoner. De respektive informantene er forkortet til IF1, IF2 og IF3.

4.1 Strategi som prosess i virksomhetene

Feller for informantene var at de på en eller annen måte hadde en strategi å forholde seg til. Alle tre definerte strategi til nær den teoretiske definisjonen: «Strategi handler om tidfestet, langsiktig og målrettet arbeid, og rammer for dette arbeidet fordi man må vite hvor man skal. Kanskje 3-5 års perspektiv.» Og: «Jeg tenker strategi er planen på det som skal gjøres i forhold til bedriften sine mål. Peke ut retning, hvilken vei vi skal lede bedriften, veien vi skal gå og målene vi skal nå. Valg og prioriteringer!» Men, når det kom til strategiarbeidet i praksis var det store forskjeller. En informant hadde en grundig prosess pågående, en var langt ifra en slik prosess og den siste ytret ikke ønske om en slik prosess.

4.1.1 Planer eller strategier eller begge deler

Informantene definerer strategi nær den teoretiske definisjonen av ordet. Strategi handler om analyser, langsiktighet, målrettet arbeid, rammer og et tidsperspektiv på over tre år. Men når det kommer til praksis er det to av disse som viser til handlingsplaner og en som viser til en pågående prosess:

«Jeg forlangte denne strategiprosessen og sa ifra at jeg ikke var interessert i jobben hvis ikke den ble gjennomført, i tillegg forsto styret at de ikke hadde gjort jobben sin.» IF3

Lederen fikk gjennomslag for dette og igangsatte en grundig prosess for å få nedfelte og klare strategier for virksomheten fordi:

«Jeg opplevde, da jeg først ble ansatt, at strategien var samarbeidsavtalen. Ingen kunne si noe om hva som var formålet. Om jeg spurte styret eller de ansatte fikk jeg sprikende svar. Det var ingen samsvar. Så jeg initierte en tung strategiprosess hvor vi kartla hva som står om formål og hva det betyr i praksis, for eksempel.» IF3

To av virksomhetene viste imidlertid til handlingsplaner når strategiene skulle forklares:

«Vi har fagutvalg som bestemmer innholdet i strategiene for fagfeltene og lager en strategisk overordnet plan og førende plan over 3-5 år. Så kommer tiltakene i tillegg over to år.» IF2

«Jeg har vært nødt til å lage våre strategier selv på bakgrunn av analyser av behov hos eierne. Vi har ikke fått noe direktiv, mål eller formål.» IF1

IF1 forklarer ovenfor også at manglende strategier skyldes manglende direktiv, mål og formål. I tillegg blir fraværet av strategier forklart med at det ikke blir funksjonelt å involvere andre, eller at de er for få ansatte til å utarbeide strategier for virksomheten:

«Vi har kjørt en strategiprosess internt, det er ikke funksjonelt å involvere andre.» IF1

«Vi har strategier kun på fagområder, ikke drift. Jeg er jo kun en ansatt.» IF2

4.1.2 Strategi for strategi i praksis

Det er så langt etablert at de utvalgte selskapene har forskjellige forutsetninger for å arbeide med strategi. Under denne sub-kategorien kommer det frem hvilke nyanseforskjeller det er i det praktiske arbeidet i forsøket på å arbeide strategisk. To av informantene har løst mangelen på strategi med å arbeide systematisk internt i tett samarbeid med de faglige nettverkene:

«Vi arbeider nedenifra og opp - analysene (av kompetanseplaner. Min anmerkning.) bruker vi tid på og de ligger til grunn for våre operasjonelle mål.» IF1

«Jeg har gjort interne analyser - i lag med nettverkene - i handlingsplanene. Og evaluering og justering av disse gjør jeg aldri alene.» IF2

Hvordan IF1 arbeider nedenifra og opp med å sette mål og retning kommer frem som dette:

«Det er administrasjonen i kommunene som setter mål og retning. Der er vi tett på og det har fungert veldig godt. Det henger sammen med at vi er flere ansatte på som prater fagspråkene og er oppdatert på nasjonale føringer. Derfor er vi i forkant av behovene - vi er tett på!» IF1

Manglende direktiv, mål og formål som IF1 nevnte ovenfor blir kompensert med:

«Vi har møter jevnlig og evaluerer hverandre og bygger kollektivfølelsen, i tillegg til å se hvor vi ligger an i forhold til kompetanseplanene og kundene som er kommunene.» IF1

Informanten i strategiprosess forteller at hun som nyansatt daglig leder forlangte å en prosess i lag med styret for å kartlegge virksomhetens formål og hva det formålet betyr i praksis. En prosess som fortsatt gjør seg gjeldende i arbeidshverdagen med et tredelt system i planverket:

«Nå har vi en samarbeidsavtale og en virksomhetsplan og handlingsplaner under der igjen.» IF3

«Vi har overordnede mål og fokusområder innenfor hver sektor, hentet inn hver høst fra fag-nettverk» IF3

«Vi lager årsplaner basert på kommunenes overordnede kompetanseplan for å børste støv av dokumentene.» IF3

IF3 er også den eneste som har gjennomført en SWOT-analyse og begrunner dette med:

«Jeg har kjørt SWOT-analyser for å vise styret hvilke utfordringer vi har her.» IF3

«Jeg kjørte strategiprosessen med ansatte og styret parallelt, også delte jeg informasjonen fra de respektive. Ikke på detaljnivå men det viste seg at de var veldig uenig.» IF3

IF 2 som arbeider ut fra handlingsplaner på fagområdene:

«I fjor ba styret om at jeg skulle etablere ett nettverk til, uten føringer på innhold eller hva hensikten skulle være. Så det gjorde jeg.» IF2

Samtidig er det klart at IF2 også arbeider etter nasjonale føringer, men at dette blir mer kortsiktig og tiltaksbasert, likevel kan statlige føringer brukes til å legge langsiktige planer:

«Det er staten som styrer og den nasjonale politikken og som styrer alt arbeidet. Men de kommer med strategier som vi må ta tak i, men det blir kortsiktig fordi vi lager tiltak ut fra nasjonale strategier.» IF2

«Langsiktighet er helt avgjørende fordi midlene i mindre grad styrer behovene. Staten tenker langsiktig og vi må analysere behovet og legge analyser til grunn for den retningen vi velger.» IF2

Alle tre informantene er samstemt på at de må tenke langsiktig, men at de samtidig må være endringsvillige. Uten endringsvilje og muligheter til å arbeide i prosess ville de vært borte. Dette kommer til uttrykk på denne måten:

«Vi er vant til å være i endring - det er vår styrke. Om vi slutter å utvikle oss selv ville vi vært borte. Vi skal besitte utviklingskompetanse og må derfor utvikle og endre oss hele tiden.» IF1

«Samfunnet er hele tiden i endring. Vi må også være i prosess hele tiden. Sånn er det med strategien også. Derfor er neste prosess med våre eiere at vi skal få en omforent forståelse av begrepene - hva det vi si å arbeide strategisk med våre mål.» IF3

4.2 Organisering som hemmer eller fremmer utvikling

Jeg har valgt å samle informasjon angående organiseringen under sub-kategoriene; styringsveier og styringsstruktur, og interessentenes påvirkning og makt. Dette fordi informasjonen angående styringsveier og interessenter i bunn og grunn handlet om organiseringen og som kan føre til kompliserte styringsveier.

4.2.1 Styringsveier og styringsverktøy

Virksomhetene er formelt organisert som et §27 selskap som gir kommunene anledning til å sette sammen et styre for formålet. Informantene har tre helt forskjellige sammensatt styre å forholde seg til og dette førte til færre sammenlignbare utsagn angående organisering enn forventet tross samme formelle organisering. Virksomheten med pågående strategiprosess i lag med styret har administrativt ansatte hvorav en rådmann som kom inn i styret og erstattet et annet medlem i løpet av strategiprosessen. Denne virksomheten hadde få innspill angående styringsveier og styringsverktøy. De to andre virksomhetene har et styre sammensatt av henholdsvis kun rådmenn eller kun politikere. Daglig leder med rådmannsstyret hadde mer forsiktige innspill til organiseringen, mens daglig leder med politikere i styret ga klart uttrykk for at dette var uheldig:

«Det er politikere som er styret, men vi har også et kompetanseutvalg, et arbeidsutvalg, et sekretariat - jeg er usikker på hvem vi egentlig svarer til, rent formelt. Kompetanseutvalget består av personalsjefene i kommunen og de vedtar kompetanseplanen men ikke budsjettet! Først nå har det vært en prosess, så nå er det nytt at de vedtar de begge deler.» IF1

Dette vitner om prosesser som har tatt tid med tanke på å få de formelle styringsveiene på plass på en hensiktsmessig måte. Dette understrekes av utsagnene:

«Jeg har vært usikker på hvem jeg egentlig svarer til. Min nærmeste overordnede er sekretariatslederen.» Og: «Jeg bruker alt for mye tid på disse beslutningsveiene våre».

Informanten er kritisk til organiseringen med et styre sammensatt av politikere:

«Det er en totalt dysfunksjonell organisering (...). Det er dysfunksjonelt fordi organiseringen har skapt mer byråkrati, stadig mindre produksjon på grunn av manglende mål og uklar linje. Få tør å stille de rette spørsmålene.» IF1

Dette kan tolkes til at mye tid går bort på grunn av organiseringen og at samarbeidsklimaet ikke er til det beste som følge av uklarhet i «linjene» og antydningen om at ingen tør å stille de rette spørsmålene.

Daglig leder som svarer til et styre sammensatt av rådmenn hadde dette å si om hvordan styringsveiene er i selskapet:

«Våre styringsverktøy er vedtektene men arbeidet blir definert av fagutvalgene eller styringsgruppene, også har vi en kommunekontaktgruppe som egentlig er blitt overflødig men møtes som en referansegruppe - eller ei gruppe som brukes for å få ting inn i en overordnet plan. Kommunekontaktgruppa består av en rådmann, noen HR-ledere, en potet i en annen kommune. Litt forskjellig. Tidligere utarbeidet disse kompetanseplanen men nå har vi faggrupper som gjør det.» IF2

Her vises det til vedtektene som et overordnet styringsdokument og det er grunn til å tro at styret er «håndhever» av disse. Like fullt er det flere interessenter involvert i utarbeidelsen av handlingsplanene som førende for hvordan virksomheten setter retning i det daglige, og som tidligere nevnt, handlingsplanene fungerer som virksomhetens strategi.

I praksis har styringsveiene konsekvenser som beskrives som utfordrende av to informanter. Den ene på grunn av sendrektigheten som følger med litt for lange styringsveier og den andre på grunn av styrets kanskje manglende forståelse for virksomhetens formål og muligens manglende faglig innsikt:

«Personalsjefene har ansvaret for å gi oss kompetanseplanene også drøfter vi den her på huset. Så tar vi en runde i vår fagnettverk og får tilbakemeldinger, også ser vi på hva vi har penger og kapasitet til, så leger vi et forslag til handlingsplan som vi legger frem for kompetanseutvalget og de bruker å vedta dette kjapt. Så sendes det til politisk behandling. Når det kommer tilbake derifra er vi halvveis i gjennomføringen.» IF1

«Jeg informerer fagutvalgene om handlingsplanen og rapporterer til styret. Det kan være utfordrende fordi styret er litt langt fra praksisfeltet. Det kan være, ikke konflikter, men utfordrende å få de til å forstå hva vi egentlig jobber med. Det er et uutnyttet potensial der - å tette gapet mellom styret og praksisfeltet.» IF2

I den tredje virksomheten er det en annen stemning:

«Det de (ansatte. Min anm.) sier - de har aldri vært med å lage virksomhetsplan - eller – årsplanen og overordnet strategiplan. Den har jo ikke jeg lager alene. Den har vi har gjennomdiskutert her. Også har vi vært veldig opptatt av at det skal være – vi har laget oss noen verdier her. Det skal også komme frem - altså alt henger sammen.» Og: «Vi er blitt samkjørte på målene» IF3

Daglig leder samarbeid med styret i en strategiprosess har ført til at også medarbeiderne i virksomheten er involvert i utarbeidelsen av årsplanene og overordnet strategiplan. På grunn av strategiprosessen i samarbeid med styret om begrepsavklaringer på formål og verdier, er de samkjørte på målene og alle vet hvilken retning virksomheten skal ha i fremtiden.

4.2.2 Interessentenes påvirkning og makt

Informanten med rådmenn i styret hadde ingenting å si om interessenter og deres påvirkning. Informanten med politisk valgte styremedlemmer og det han beskriver som et «konglomerat» av interessenter, er den eneste med sterke uttalelser om organiseringen. Informanten som er i prosess med styret forteller at kun en interessent i styret, som daglig leder opplevde det, hadde uforenelige tanker om virksomhetens formål:

«Prosessens avslørte en interessent i styret som hadde så uforenelige tanker om hva virksomheten skulle gjøre at hun ble avsatt i styret og erstattet av sin egen overordnede (rådmann).» IF3

Dette står i kontrast til den politisk styrte virksomheten som ikke opplever samarbeid oppover i systemet er hensiktsmessig:

«Det oppleves som problematisk å ha et politisk styre når vi kun jobber med administrasjonen i kommunene. Forslag om endringer på dette har ikke blitt godt mottatt». Og: «Høyt konfliktnivå og problematisk arbeidsmiljø i sekretariatet har selvsagt gjort det vanskelig også for oss. Fravær av mål og resultatstyring i sekretariatet har resultert i et byråkrati som også tar tid og krefter hos oss.» IF1

Interessentene er her representert med både styret og sekretariatet som ofte omtales av informanten som to sider av samme sak. Politikerstyringen får konsekvenser på grunn av uro

internt i sekretariatet. Styremedlemmenes politiske engasjement i kommunestyrene får også, som daglig leder oppfatter det, konsekvenser for hvordan de håndterer rollen som medlemmer i virksomhetens styre:

«Vi opplever stor oppslutning og støtte fra de ansatte og de administrative delene i kommunene. Man skulle tro at å legge frem så gode resultater som vi gjør skulle gi oss positiv feedback fra styret og utvalget, men vi har egentlig opplevd det motsatte: Det kan faktisk oppfattes som negativt at vår omsetning, aktivitetsnivå og antall ansatte hos oss øker når man må skjære ned i eierkommunene.» IF1

4.3 Styret som utviklingspartner eller bremsekloss

Som tidligere nevnt har informantene har alle tre helt forskjellig sammensatt styre å forholde seg til. En virksomhet har administrativt ansatte inkludert en rådmann, en bare rådmenn og en bare politikere. Tilsynelatende kan det virke som samarbeidet mellom daglig leder og styret enten er veldig bra eller helt ok, eller ikke så bra i det hele tatt. Likevel uttrykker alle mangler eller savn i forhold til det samarbeidet informantene opplever med styret.

4.3.1 Styrets utøvelse av rollen

Det er helt klart store forskjeller på hvordan de tre informantene opplever styrets utøvelse av rollen. En av virksomhetene har en pågående strategiprosess i samarbeid med styret som startet med daglig leders krav om felles begrepsavklaring i forhold til virksomhetens formål. Styret tok kravet på alvor og det har gitt resultater i form av felles forståelse:

«Vi har i prosessen i lag med styret fått en felles forståelse av de ulike ord og begreper som står i formålet. Og det vi kom frem til var forenelig med det jeg trodde jeg ble ansatt for å utføre. Vi ble samkjørte. Vi hadde en lang prosess og flere seminarer med styret, samme internt i virksomheten. Vi ville lage et dokument som ga oss handlingsrom.»

I tillegg virker det som om styret gjennom prosessen har tatt lærdom som gir gode utsikter for samarbeidet fremover, nemlig tillit:

«Styret har kommet mer med på banen og tar mer eierskap til jobben her. Og lar meg styre, de har gitt meg tillit gjennom prosessen. Jeg får stor tillit om jeg holder meg innenfor de økonomiske rammene.» IF3

Tilliten har også ført til at styret erkjenner sin rolle som overordnet, ikke detaljstyrer:

«Jeg har fått gehør for at styret ikke kan sitte og bestemme hva vi skal holde på med. De har ikke «peiling». De viktigste verktøyene er data vi får fra kartleggingen i kommunene.» IF3

Det er tidligere i løpet av denne oppgaven blitt klart at daglig leder med et politisk sammensatt styre ikke er fornøyd med hvordan styret utøver sin rolle. Det er på bakgrunn av uttalelser som betegner organiseringen som dysfunksjonell, og styrets manglende engasjement i virksomhetens resultater. I tillegg mener IF1:

«Vi får stadig flere oppgaver fra nasjonalt hold, men når vi ikke har et faglig godt styre å forholde oss til blir det til at jeg ofte bruker svært mye tid og arbeid på å få sakene skikkelig forankret ute hos eierne».

I praksis løser lederen utfordringen med å «ikke ha et faglig godt styre» på denne måten:

«Vår suksessfaktor er nok mye at vi har tatt ansvar for strategien internt hos oss. Vi har også hele tiden hatt klare mål og tydelige prioriteringer for operativt arbeid. Det er krevende å ha så mange kunder/eiere som 6 kommuner, men det er nærheten til disse som gir suksess. Å blande inn det politiske nivået har hittil ikke fungert. Om vi kun skulle arbeide oppover i systemet - da hadde vi nok vært borte.» IF1

Sitatet ovenfor kan kun tolkes i den retningen at styret innblandes ikke mer enn høyst nødvendig. Informant 2 uttrykker ikke noe spesielt i forhold til styrets utøvelse av rollen i det daglige bortsett fra gjennom denne uttalelsen:

«Styret godkjenner og vedtar alt - det formelle er ok. Men, jeg ser at det er en strategisk mulighet i det interkommunale samarbeidet som ikke blir utnyttet. Det mangler dynamikk.» IF2

Uttalelsen forstår jeg dithen at virksomheten har helt greie systemer og helt greit samarbeid med styret, men at det ligger på et minimum. Diskusjoner omkring virksomhetens misjon har for eksempel blitt gjort i samarbeid med fagnettverk:

«Vi har en klar misjon, men vi har jobba mye med hvilken funksjon virksomheten skal ha. I lag med fagnettverkene - ikke styret. Styret har kanskje hatt en litt annen ide om hva vi skal gjøre.»
IF2

4.3.2 Daglig leders visjoner

Som nevnt ovenfor uttrykker alle informantene mangler eller savn i forhold til det samarbeidet med styret som informantene opplever i dag. IF4 ga ikke uttrykk for savn eller visjoner, kun som tidligere uttalelser viser, mangler med styrefunksjonen sett i lys av den politiske involveringen. De resterende informantene, på tross av tilsynelatende godt fungerende samarbeid, fortalte at noe kunne vært annerledes. Informanten med godt samarbeid sa:

«Styret har latt meg få lov til å stille spørsmål, men likevel ønsker jeg meg tettere kontakt med rådmennene. Jeg ønsker rådmenn i styret og et arbeidsutvalg som en støttespiller i det daglige arbeidet. Men rådmennene er nødt til å vite hvilken god ressurs vi er.» IF3

Informanten som *ikke* har rådmenn i styret ønsker altså rådmenn inn i styret. Informanten som *har* rådmenn i styret ønsker et tettere og mer aktivt samarbeid:

«Jeg skulle ønske jeg hadde et styre som var tettere på. Og som inntok rollen i forhold til å legge strategi. Hva vi egentlig vil - som arbeidsgiver og eier - på en måte. Som var mer PÅ, mer involvert, i forhold til strategi. OG hadde mer grep om arbeidet.» IF2

Ønsket ovenfor kan muligens være et uttrykk for det som informant 3 har fått, men likevel ser at der er forbedringspotensialer:

«Jeg ønsker et tett samarbeid med styret for å ha noen å støtte meg på. Og ha et styre som kan bidra - det er jo det som er poenget med å sitte i styret. Nå har jeg fått det og det er en helt annen arbeidshverdag.» IF3

Uansett hvilken situasjon disse to informantene er i med dagnes organisering og involvering fra styrets side, uttrykker begge at et aktivt styre er helt nødvendig:

«Er usikker på om det blir § 27 eller de vil velge å ta et IKS etterhvert - for min del tror jeg ikke at det betyr så veldig mye. Jeg tror det viktigste er at vi har - vi vet veien og retningen og at vi har - til enhver tid har et styre vi kan lene oss på.» IF3

«(...) altså – jeg ønsker å ha noen å støtte meg på. Og jeg ønsker å ha ett oppegående styre. Som kan bidra. Det er jo det som er poenget med å ha et styre mener jeg.» Og: «Hvordan samarbeidet er formelt regulert spiller ingen rolle - bare vi har et styre å lene oss på.» IF3

5. Drøftinger

I dette kapittelet er funnene fra de tre intervjuene drøftet i lys av relevant teori om strategi. Hensikten er å belyse studiens to forskningsspørsmål i størst mulig grad. Spørsmålene er: 1) I hvor stor grad påvirker interessenter med varierende maktforhold (eiere, styret, nettverk) strategiarbeidet i interkommunale selskaper? Og: 2) I hvor stor grad påvirker daglig leder strategiarbeidet i praksis? Jeg har valgt å organisere drøftingen etter hovedkategoriene: *Strategi som prosess i virksomhetene, organisering som hemmer eller fremmer utvikling og styret som utviklingspartner eller bremsekloss*. Kapittelet følger dermed samme struktur som i kapittel 4. Hver hovedkategori oppsummeres i slutten av sine respektive kapitler og ses der i sammenheng med forskningsspørsmålene.

5.1 Strategi som prosess i virksomhetene

Feller for informantene var at de på en eller annen måte hadde en strategi å forholde seg til. Alle tre informantene definerte strategi til nær den teoretiske definisjonen, men det var store forskjeller i hvordan dette kom fram i praksis. IF3 hadde vært i en prosess med styret, og hadde kommet langt gjennom å spørre hva formålet var i virksomheten hun som nyansatt daglig leder skulle lede. Det er i tråd med strategiprosessens første fase som handler om å definere misjon, visjon, verdier og forretningside. Samtidig er det et viktig ledd i å avdekke hvilket perspektiv hun som daglig leder og styret hadde på begrepene, noe som er sammenfallende med det Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015: 255) sier om perspektiv; å avdekke egen og andres forståelse for strategi slik at en har gode og forståelige dialoger om strategi der man snakker samme språk.

IF3s strategiprosess hadde også resultert i en klar samarbeidsavtale, en virksomhetsplan og handlingsplaner. I praksis er den motiverende hensikten strategier har, som Montgomery (Johnson et al., 2017:7) viser til, langt på vei oppnådd. IF3 fortalte i at: «Jeg kjørte strategiprosessen med ansatte og styret parallelt, også delte jeg informasjonen fra de respektive. Ikke på detaljnivå men det viste seg at de var veldig uenig.» Dette er å ta medarbeidernes legitime makt som interessent på alvor som omtalt Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015:267).

IF1 og IF2 valgt å forholde seg til handlingsplaner som strategi. IF2 fordi det kun er daglig leder som er medarbeider i virksomheten. IF2 begrunner det med: «*Vi har kjørt en strategiprosess internt, det er ikke funksjonelt å involvere andre.*» Slik det kan tolkes uttrykker ikke IF2 noe spesielt behov for å utarbeide strategier for virksomheten. Det synes å være fordi informanten mener prosessen rundt handlingsplanene er tilfredsstillende: «*Vi har fagutvalg som bestemmer innholdet i strategiene for fagfeltene og lager en strategisk overordnet plan og førende plan over 3-5 år. Så kommer tiltakene i tillegg over to år.*» I følge strategiprosessens 7 steg (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015:256) kan dette dekke deler av prosessen. Uten at detaljene i hvor grundig prosessen med fagutvalgene fremkommer, er det grunn til å tro at både overordnede mål, valg av strategi og konkrete mål er dekket pr. fagområde. I tillegg har IF2 et godt og jevnlig samarbeid med nettverkene: «*Jeg har gjort interne analyser - i lag med nettverkene - i handlingsplanene. Og evaluering og justering av disse gjør jeg aldri alene.*» Her er også implementering og evaluering dekket. Dette samarbeidet synes å tilfredsstille daglig leder i IF2s behov for strategier og arbeidet med langsiktige handlingsplaner dekker elementene i definisjonen av strategi.

IF1 har flere medarbeidere og uttrykker at det ikke er funksjonelt å involvere andre enn medarbeiderne i strategiarbeidet. Uttalelsen: «*Jeg har vært nødt til å lage våre strategier selv på bakgrunn av analyser av behov hos eierne. Vi har ikke fått noe direktiv, mål eller formål*», sier to ting. Det ene er at strategiene er bygget på handlingsplaner og det andre er at eierne, representert ved styret, ikke har noe samarbeid med virksomheten angående mål og formål. Det siste blir berørt i kapittel 5.3. I praksis arbeider IF1 «*nedenufra og opp*» og kompetanseplanene fra hver eierkommune analyseres og legges til grunn for deres operasjonelle mål. IF1 forklarer grundigheten i denne prosessen som et tett samarbeid med administrasjonene fordi: «*Det er administrasjonen i kommunene som setter mål og retning. Der er vi tett på og det har fungert veldig godt. Det henger sammen med at vi er flere ansatte på som prater fagspråkene og er oppdatert på nasjonale føringer. Derfor er vi i forkant av behovene - vi er tett på!*». Markedet er de kommunalt ansatte og administrasjonen viser til de faglige utvalgte som sitter i IF1s forskjellige fagnettverk. Her har IF1 valgt å sette sammen ressurser og kompetanse for å skaffe seg en fordelaktig posisjon som skal oppfylle behov i markedet i tråd med kundenes mål og retning, i tråd med ressursbaseperspektivet på strategi. Ved å se tilbake på Johnson et. als [2008] definisjonen av strategi hentet fra Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015:252): «*Strategi er en bedrifts langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt, som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetning av ressurser og kompetanser som oppfyller*

behov i markedet og interessentenes forventninger”, er det uten tvil en strategi som ikke bare knytter seg til de spesifikke fagområdene, men en strategi som daglig leder har valgt for virksomheten som helhet. Om man ser strategiprosessen syv steg i sammenheng med IF1s uttalelse: *«Vi har møter jevnlig og evaluerer hverandre og bygger kollektivfølelsen, i tillegg til å se hvor vi ligger an i forhold til kompetanseplanene og kundene, som er kommunene.»*, er det sagt at også kontroll og evaluering av valgte strategi finner sted i fellesskap. Møtene IF1 viser til refererer til de ansatte i virksomheten som er ansvarlige for hvert sitt fagområde. Gjennom disse møtene oppnås i tillegg strategiens motiverende hensikt ved at medarbeiderne deler og gjør felles de faglige strategiene. På den måten har IF1, i mangel på samarbeid oppover i systemet, fått til å nærmest konvertere de faglige strategier til strategier for hele virksomheten.

Alle tre informantene er samstemte på at det må tenkes langsiktig jamfør definisjonen på strategi, men at de samtidig må være endringsvillige. Uten endringsvilje og muligheter til å arbeide i prosess ville de vært borte. IF2, som arbeider mest ut fra handlingsplanene på fagområdene, forteller om en imponerende evne til å hoppe til etter innspill fra styret: *«I fjor ba styret om at jeg skulle etablere ett nettverk til, uten føringer på innhold eller hva hensikten skulle være. Så det gjorde jeg»*. For IF2 vil dette resultere i å måtte forholde seg til atter en kommunal sektor, med påfølgende utarbeidelse av handlingsplaner og annen oppfølging. Dette er et godt eksempel på å tilpasse seg de omskiftelige omgivelsene. Samtidig er det klart at IF2 også arbeider etter nasjonale føringer: *«Langsiktighet er helt avgjørende fordi midlene i mindre grad styrer behovene. Staten tenker langsiktig og vi må analysere behovet og legge analyser til grunn for den retningen vi velger»*. Således er det også for de to andre selskapene. I tillegg viser de til prosess og endring som noe av det viktigste de holder på med. IF1: *«Vi er vant til å være i endring - det er vår styrke. Om vi slutter å utvikle oss selv, da hadde vi vært borte. Vi skal besitte utviklingskompetanse og må derfor utvikle og endre oss hele tiden»*. Og IF2: *«Samfunnet er hele tiden i endring. Vi må også være i prosess. Sånn er det med strategien også»*. Mintzbergs (1987) analogi om å forme strategi som en pottemaker former leiren, og at strategi er et håndverk som er en prosess som formes etterhvert som man går fremover, stemmer godt for alle tre selskapene. Fremvoksende strategier blir synlige underveis, og er en syntese av fremtid, nåtid og fortid. Virksomhetene kan i tillegg vise til langsiktighet i praksis, enten i form av planer eller strategier og tilpasningsdyktighet i forhold til omskiftelige omgivelser.

5.1.1 Kort oppsummering

Det første forskningsspørsmålet tar for seg i hvor stor grad interessenter med varierende maktforhold (eiere, styret, nettverk) påvirker strategiarbeidet i interkommunale selskaper. I denne delen hvor strategi som prosess i virksomheten er i fokus, er det tydelig at alle virksomhetene ønsker at styret skal involvere seg selv i strategiprosessene. I det minste bidra med mål og formål. En av virksomhetene i undersøkelsen har et godt samarbeid med styret som kom i stand etter lett press fra daglig leder. En har ikke samarbeid med styret om strategier og en virksomhet setter som betingelse at styret skal være faglig kompetent etter erfaringer som sier det motsatte. Mer om styrets involvering i kapittel 5.3. To av virksomhetene har konvertert handlingsplaner til strategi for selskapene, hvorav en har tenkt lengre og satt sammen ressurser for å tilpasse seg markedets behov og alle arbeider langsiktig og tilpasser seg godt omskiftelige omgivelser.

Det andre forskningsspørsmålet er ute etter informasjon om daglig leders påvirkning på strategiarbeidet i praksis. Her er det et mer entydig bilde, daglig leder er avgjørende. Lederne har på hver sin måte tatt utarbeidet strategier for strategi i praksis som fungerer for deres virksomhet. IF1 i lag med sine ansatte og fagnettverkene, IF2 i lag med fagnettverkene og innspill fra styret, og IF3 i godt samarbeid med styret og medarbeiderne i virksomheten. Alle lederne mener langsiktighet og en evne til endring underveis er viktig. Virksomhetene arbeider derfor godt strategisk med det utgangspunktet de har, men det er helt avgjørende at daglig leder enten er pådriver mot styret for samarbeid, eller driver prosessene selv.

5.2 Organisering som hemmer eller fremmer utvikling

Som tidligere nevnt gir samarbeid etter kommunelovens § 27 kommuner anledning til å opprette et eget styre til løsning av felles oppgaver, i tillegg åpner paragrafen for lokal tilpasning i organiseringen av det interkommunale samarbeidet og en relativ sterk grad av politisk styring (Jacobsen m. fl., 2010:96). To av informantene hadde ingen spesielle innspill til hvordan deres interkommunale virksomhet var formelt satt sammen. Den tredje, som var mer politisk styrt, hadde sterke meninger og ga klart uttrykk for disse: *«Det er en totalt dysfunksjonell organisering (...). Det er dysfunksjonelt fordi organiseringen har skapt mer byråkrati, stadig mindre produksjon på grunn av manglende mål og uklar linje (...).» IF1*

Samarbeid etter kommunelovens § 27, som disse virksomhetene er, gir kommuner anledning til å opprette et eget styre til løsning av felles oppgaver og ordlyden i loven åpner for at: «Til slikt styre kan kommunestyret eller fylkestinget selv gi myndighet til å treffe avgjørelser som angår virksomhetens drift og organisering». I dette tilfellet, hvor kundene er administrasjonen, og eierne er kommunene kan det tilsynelatende virke hensiktsmessig å ha politikere i styret som overvåker det hele i tråd med lovens intensjoner. Imidlertid skaper dette unødvendige omveier ifølge IF1 fordi; «det er politikere som er styret, men vi har også et kompetanseutvalg, et arbeidsutvalg et sekretariat – jeg er usikker på hvem vi egentlig svarer til, rent formelt.». Organiseringen synes å være til hinder for produksjonen da IF1 uttrykker at: «Jeg bruker alt for mye tid på disse beslutningsveiene våre».

IF2 og IF3 har en annen sammensetning styret å forholde seg til tross for samme §27 organisering. Loven praktiseres dermed forskjellig fra region til region. Det kan tyde på at politikerne i to regioner har delegert myndigheten i lovens ordlyd angående drift og organisering til de kommunale administrasjonene. De kommunale administrasjonene kan også karakteriseres som en interessant både i egenskap av å være eier og også i egenskap av å være kunde for virksomhetene i denne undersøkelsen. Både eiere og kunder har legitim makt og er viktige interesser å kartlegge innenfor sirkelen for identifisering av maktforholdet (Erichsen, Solberg og Stiklestad 2015:268). Det kan virke som om IF1 har full oversikt over eier- og kundeforholdet, men at styret sammensatt av politikere som selvfølgelig også har legitim makt, oppleves som et objekt som burde være utenfor kartleggingen: «*Vi opplever stor oppslutning og støtte fra de ansatte og de administrative delene i kommunene. (...) å legge frem så gode resultater som vi gjør skulle gi oss positiv feedback fra styret og utvalget, men vi har egentlig opplevd det motsatte (...).*». Årsaken til dette kan ligge i politikernes manglende forståelse for virksomhetenes formål og IF1 beskriver dette samarbeidet som «problematisk» fordi de *kun* arbeider mot administrasjonen i kommunene. I tillegg kan det se ut til at politikerne blander kortene når informanten uttaler om det politiske styret: «*Det kan faktisk oppfattes som negativt at vår omsetning, aktivitetsnivå og antall ansatte hos oss øker når man må skjære ned i eierkommunene.*»

Daglig leder som svarer til et styre sammensatt av rådmenn hadde litt andre styringsveier men likevel ganske mange interesser å forholde seg til: «*Våre styringsverktøy er vedtektene men arbeidet blir definert av fagutvalgene eller styringsgruppene, også har vi en kommunekontaktgruppe som egentlig er blitt overflødig men møtes som en referansegruppe*

(...). *Kommunekontaktgruppa består av en rådmann, noen HR-ledere, en potet i en annen kommune. Litt forskjellig.*» I tillegg uttrykker IF2 at virksomheten har en klar misjon og har arbeidet mye med hvilken funksjon den skal ha, men da i samarbeid med fagnettverkene, ikke styret. Dette fungere tilsynelatende bra og kan ha sammenheng med at styrets legitime makt ikke er påtrykkede sett i sammenheng med tidligere nevnte rammeverk for kartlegging av interessenter.

Virksomheten med pågående strategiprosess i samarbeid med styret har administrativt ansatte, hvorav en rådmann, i styret. Rådmannen kom inn i styret i begynnelsen av strategiprosessen på grunn av at: *«Prosessene avslørte en interessent i styret som hadde så uforenelige tanker om hva virksomheten skulle gjøre at hun ble avsatt i styret og erstattet av sin egen overordnede (rådmann).»* Dette er interessant, og vitner om at eier med delegert ansvar for virksomhetens drift og organisering har satt seg inn i, og tatt på alvor, KS' anbefaling for eierstyring (KS, 2018). Her påpekes det at styret i interkommunale selskap bør ha faglig innsikt og ha en interesse for selskapets formål. Styremedlemmene skal ikke være representanter for verken partier, kommunen eller andre interessenter, men skal ivareta selskapets interesser og eierne kollektivt på best mulig måte, ut fra selskapets formål og innenfor lovens rammer (Ibid.:16). Respektive styremedlem ble altså avsatt for å ikke ha interesse for, og faglig innsikt, i virksomhetens formål.

5.2.1 Kort oppsummering

Interessentene er mange i interkommunale selskap, og så å si alle kan påberope seg legitim makt i denne undersøkelsens virksomheter da eier er kunde og representanter for eierne kan være politikere. I forhold til det første forskningsspørsmålet som tar for seg i hvor stor grad interessenter med varierende maktforhold (eiere, styret, nettverk) påvirker strategiarbeidet i interkommunale selskaper er det klart at konglomeratet av interessenter understreker betydningen av å ha eiere som tar eierstyring på ansvar, styremedlemmer som ivaretar selskapets interesser og samarbeid som kan avklare de formelle styringsveiene.

I forhold til det andre forskningsspørsmålet som er ute etter informasjon om daglig leders påvirkning på strategiarbeidet i praksis, er det også her klart at daglig leder påvirker i kraft av sin rolle som leder og organisator av disse styringsveiene. Daglig leder forholder seg til de forskjellige interessentene situasjonsbetinget og styringsveiene lederne har å forholde seg til er

avhengig av hvordan og hvor mye interessentene utøver sin makt. Den interkommunale selskapsorganiseringen er lovregulert, men det er store muligheter for at organiseringen kan være hensiktsmessig uansett hvilken påvirkningsgrad interessentene har såfremt de involverte parter er enige om retning og mål.

5.3 Styret som utviklingspartner eller bremsekloss

Som tidligere nevnt har informantene i denne oppgaven tre helt forskjellige sammensatt styre å forholde seg til. En virksomhet har administrativt ansatte inkludert en rådmann, en bare rådmenn og en bare politikere. Uansett hvilken rolle styremedlemmene har i det profesjonelle liv, og hvilken egenskap de innehar som har resultert i deres styremedlemskap, er de underlagt de samme lover og regler som gjelder for styrer i enhver selskapsorganisering (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2018:153). På bakgrunn av funnene i denne undersøkelsen er det vanskelig å tro at medlemmene i virksomhetenes styrer er klar over dette. Ett av tre selskap er i prosess i samarbeid med styret for å utvikle virksomhetens strategi. Dette kom i stand på grunn av daglig leders krav om å i samarbeid bli enige om virksomhetens formål og mål. Det positive her er at som et resultat av dette initiativet har styret gått i seg selv og forstått at de ikke hadde gjort jobben sin tidligere. IF2s egne ord: «*Jeg forlangte denne strategiprosessen og sa ifra at jeg ikke var interessert i jobben hvis ikke den ble gjennomført, i tillegg forsto styret at de ikke hadde gjort jobben sin.*». Dette styret, som en av tre, er da på vei til å arbeide med *ansvar for egen utvikling* som ifølge *Håndbok for offentlig eide virksomheter* (Breiby og Standal, 2015:88) er en av fire hovedkategorier forfatterne har delt styrets arbeidsoppgaver inn i. Det er like naturlig å stille spørsmålstegn ved sin egen utvikling, som å overvåke at virksomheten utvikler seg, og ta ansvar for begge deler.

Informant nummer to har et styre som ifølge Breiby og Standals (2015:88) tredeling av styrerollen kan defineres som et *formalorgan*. Et styre som et formalorgan er satt sammen fordi det er lovbestemt. «*Styret godkjenner og vedtar alt - det formelle er ok. Men, jeg ser at det er en strategisk mulighet i det interkommunale samarbeidet som ikke blir utnyttet. Det mangler dynamikk.*» Det er ingen grunn til å tro at dette styret gjør noe annet enn det lovens minimum krever. Diskusjoner omkring virksomhetens misjon har for eksempel blitt gjort i samarbeid med fagnettverk: «*Vi har en klar misjon, men vi har jobba mye med hvilken funksjon virksomheten*

skal ha. I lag med fagnettverkene - ikke styret. Styret har kanskje hatt en litt annen ide om hva vi skal gjøre».

Informant 1, med politisk valgte styremedlemmer å forholde seg til, har tidligere karakterisert organiseringen av det interkommunale samarbeidet som dysfunksjonelt. Det er ikke noen komplimenter å finne i empirien som beskriver styret heller. Informanten omtaler styret som mindre faglig godt: «(...) når vi ikke har et faglig godt styre å forholde oss til blir det til at jeg ofte bruker svært mye tid og arbeid på å få sakene skikkelig forankret ute hos eierne». Dette styret arbeider nok også etter prinsippene til et *formalorgan*. I tillegg forteller informanten om: «Å blande inn det politiske nivået har hittil ikke fungert. Om vi kun skulle arbeide oppover i systemet - da hadde vi nok vært borte.» Denne formuleringen gir grunn til å tro at styrets maktutøvelse etter kartlegging kan beskrives som legitim og påtrykkende. Legitim i egenskap av å være styret, og påtrykkende i egenskap av å muligens utøve sin makt som *formalorgan*. Måten denne makten kommer til uttrykk på aner meg kan være erfart som vanskelig ut ifra uttalelsene. Å sette dette styret inn i Morten Huses (2011) betegnelse som et klan-styre er ikke så vanskelig. Politikerne sitter i en dobbeltrolle som representant for eiere som ønsker vekst og utvikling, og i neste øyeblikk må de som politikere kutte i kommunale ressurser, noe som kommer frem som opplevd problematisk i følgende sitat: «Det kan faktisk oppfattes som negativt at vår omsetning, aktivitetsnivå og antall ansatte hos oss øker når man må skjære ned i eierkommunene». Påtrykkende interessenter med makt kan i tillegg være farlige. En kartlegging av interessentene etter dimensjonene i figur 4, vil synliggjøre hvilke strategier virksomheten må ha overfor interessenten (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015:268). Når informanten uttaler at «å blande inn det politiske nivået har hittil ikke fungert», er det nærliggende å tro at lederen har valgt strategien å ikke blande inn styret mer enn høyst nødvendig, noe følgende uttalelse kan bekrefte: «Vår suksessfaktor er nok mye at vi har tatt ansvar for strategien internt hos oss». I figur 1, Huses (2011:31) illustrasjon over balanse mellom styrets perspektiver og oppgaver, er det trolig ikke feil å plassere dette styret i skalaen reaktivt kontrollstyre. I Johnson et. als. (2017:37) kartlegging i figur 4 sortere disse under interessenter med høy makt som vier virksomheten relativt lite oppmerksomhet, og derfor bør «holdes fornøyde».

Om styret er delaktig i hele strategiprosessen gir dette et optimalt grunnlag for helhetlig og forsvarlig kontroll, og høy samlet kunnskap om virksomheten som igjen danner grunnlaget for å kunne stille de viktige og kritiske spørsmålene (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2018). Kun

ett av styrene i denne undersøkelsen kan være i nærheten av å få høy samlet kunnskap om den bedriften de skal være med på å utvikle til det beste for eierne, som de selv representerer.

Formalstyrene kan ikke ha den kunnskapen som skal til for å stille de riktige spørsmålene, men de opplever muligens selv at de *gjør* det ved å utøve kontroll, trolig på økonomi, budsjett og lignende. Informant 2 ønsker seg noe mer som kommer til uttrykk som: «(...) *det er en strategisk mulighet i det interkommunale samarbeidet som ikke blir utnyttet. Det mangler dynamikk.*» Uttalelsen er helt i tråd med det Erichsen, Solberg og Stiklestad (2018:163) omtaler som at styret kan være en ressurs for små og mellomstore bedrifter. Sitat: «En verdifull kunnskapsressurs som aktivt og kostnadseffektivt kan tilføre virksomheten den til enhver tid kritisk viktige kompetansen bedriften har behov for». Daglig leder har nok god kompetanse om virksomheten, men er eneste ansatt og ønsker dialog om retningen for selskapet på grunn av at det interkommunale samarbeidet har større potensiale enn det som blir utnyttet. Styret bør bidra med *sin* kompetanse og involvere seg i diskusjoner om langsiktige retningsvalg, altså strategier for virksomhetens fremtid. I følge Erichsen, Solberg og Stiklestad (2018:169) er det avgjørende at styret involverer seg aktivt i strategiprosessen. Involveringen bidrar til prosess, det skaper en dynamisk tilnærming, sikrer kontinuerlig vekt på utvikling av strategien og gir et optimalt grunnlag for helhetlig og forsvarlig kontroll av virksomheten. Gjennom dette legges grunnlaget for samhandling, teamfokus og god oppfølging av, kontroll av og støtte til daglig leder (Ibid.:169). Her feiler informantens styre på alle punkter og bør ta tak. Det er to grunner til det. For det første bør samarbeidet utnyttes til godt nok i henhold til all fornuft og bedriftsøkonomiske tanker om ressursutnyttelse, og for det andre er det trolig at daglig leder tar med seg *sin* kompetanse og går grunnet denne opplevde mangelen som kan føre til at leders behov for utvikling av virksomheten ikke blir ivaretatt. Dette er virksomheten med rådmenn i styret. Det kan være legitimt å stille spørsmål med om rådmenn er de rette representanten i et styre for en bedrift som er avhengig av endring og utvikling for få utnyttet sitt potensiale.

Informant 3 har et styre som består av administrativt ansatte, og kun en rådmann. Denne lederen har fått det informant 2 savner hvis følgende sitat kan tolkes i retningen av å ha fått dynamikk: *Jeg ønsket et tett samarbeid med styret for å ha noen å støtte meg på. Og ha et styre som kan bidra - det er jo det som er poenget med å sitte i styret. Nå har jeg fått det og det er en helt annen arbeidshverdag.* Likevel er informant klar på at kun rådmenn i styret hadde utgjort en forskjell: «(...) *likevel ønsker jeg meg tettere kontakt med rådmennene. Jeg ønsker rådmenn i styret og et arbeidsutvalg som en støttespiller i det daglige arbeidet. Men rådmennene er nødt*

til å vite hvilken god ressurs vi er.» Mens informant 2 mangler dynamikken som informant 3 har, ligger det etter all sannsynlighet et ønske om bedre forankring i toppen bak ønsket til informant 3. Det er rådmennene har makten til å sette retning for interkommunale selskap og det kan virke som om de ikke vet «hvilken god ressurs» virksomheten er, til tross for et godt samarbeid mellom daglig leder og styret. Informant to *har* antakeligvis den forankringen gjennom å ha rådmennene i sitt styre, men mangler *støtten* som informant 3 viser til.

Uansett hvilken situasjon disse to informantene er i med dagnes organisering og involvering fra styrets side, uttrykker begge at et aktivt styre er helt nødvendig: «(...) *det viktigste er at vi har - vi vet veien og retningen og at vi har - til enhver tid har et styre vi kan lene oss på.*» Og: «(...) *altså – jeg ønsker å ha noen å støtte meg på. Og jeg ønsker å ha ett oppegående styre. Som kan bidra. Det er jo det som er poenget med å ha et styre mener jeg.*»

5.3.1 Kort oppsummering

Forskningsspørsmål en tar for seg i hvor stor grad interessenter med varierende maktforhold (eiere, styret, nettverk) påvirker strategiarbeidet i interkommunale selskaper, og når det kommer til styret som utviklingspartner eller bremsekloss er funnene i denne undersøkelsen nærmest graverende. Det er grunn til å stille spørsmålstegn med om noen av styremedlemmene i to av tre selskaper vet hva deres rolle er, hvordan de skal utøve den og hvorfor. En av de daglige lederne i denne undersøkelsen savner dynamikk og en savner faglig dyktighet. Ingen av disse har et styre å forholde seg til som er i nærheten av *utviklingspartner*, hvorav den ene i tillegg uttrykker at det ikke fungerer å blande inn det politiske nivået, altså styret som er sammensatt av politikere. En av tre daglige ledere har et styre som er godt i gang til å bli en utviklingspartner som har tatt sin rolle på alvor og involvert seg i strategiprosessen.

Det andre forskningsspørsmålet er ute etter informasjon om daglig leders påvirkning på strategiarbeidet i praksis og i sammenheng med styret er svaret entydig; strategiprosessene i alle tre virksomhetene er helt og holdent avhengig av daglig leder. De daglige lederne er enten nødt til å initiere strategiprosessen, eller lage og utføre strategiene helt uten støtte eller bidrag fra styret.

6. Oppsummering

I dette avsluttende kapittelet ønsker jeg å kritisere, konkludere og foreslå videre forskning.

6.1 Metodediskusjon

Som førstegangsforsker var det en utfordring å finne metoder som passer min problemstilling. Det er uante mengder teori på området «forskningsmetode» og store deler av masterløpet ble benyttet til å finne ut av hvilken metode som var hensiktsmessig for temaet jeg ønsket å belyse. Forskningsdesign, forskningsmetode, analysemetode, datainnhentingsmetode og slutningsmønstre, alle forvirrende stikkord i valget av metode som tar tid å finne ut av. Valget falt imidlertid på Malterud (2013), som strengt tatt tilhører et annet fagområde, fordi det var den eneste metode jeg fant som ga meg en noenlunde forståelig oppskrift. Her kan nok jeg som forsker kritiseres mer for ikke å ha full oversikt, men jeg vurderte det etter hvert som umulig å tilegne meg all kunnskapen som skulle til for å gjøre et mer kvalifisert valg innenfor tidsfristen.

Fokusgruppeintervju kunne vært en metode for å få frem gode diskusjoner og dybdeinformasjon i og med at virksomhetene i utgangspunktet skal arbeide mot samme mål – men likevel er så forskjellige. Dette ble imidlertid valgt bort av praktiske årsaker. Også det faktum at forskjellen mye avhenger av hvordan de daglige lederne velger å løse utfordringer i samarbeidet med styret, og en utfordrende arbeidshverdag, kan påvirke de innsamlede datas pålitelighet. Informantene visste også om hverandres deltakelse i studien og dette *kan* ha påvirket studiens reliabilitet i form av en «skrytefaktor». Med det mener jeg en ubevisst fremstilling av sin egen virksomhet som litt flinkere enn de andre. Dette begrunner jeg i en følelse, ikke fakta, men vil nok for fremtiden ikke åpne for informasjon angående *hvilke virksomheter* som deltar i studien til alle informantene.

Studien belager seg på informasjon fra tre informanter basert på et tilgjengelighetsutvalg av fire, hvorav en ikke kunne delta likevel. Denne fjerde informanten kunne tilført studien en annen dimensjon på grunn av ulik formell organisering og geografisk avstand til de andre virksomhetene. Likevel – i tråd med anbefalinger for kvalitativ forskning (Kvale og Brinkmann, 2015:148), valgte jeg å ikke hente inn en reserve da jeg vurderte at tre ville gi nok informasjon i forhold til problemstillingen, og at det rett og slett ikke finnes så mange selskaper som dette å

velge i. I tillegg var utvalget med tre informanter godt balansert med tanke på geografi, kjønn, erfaring og type styresammensetning.

6.2 Tverrgående konklusjon

Gjennom masteravhandlingen ønsket jeg å kartlegge hvordan det arbeides med strategi og retningsvalg i selskaper som er eid av flere kommuner, og som driver tjenesteproduksjon rettet mot eierne ansatte. Avhandlingens problemstilling er: *Hvordan arbeides det med strategi i interkommunale selskaper i den hensikt å utnytte samarbeidets fullstendige potensial?* Og for å svare på problemstillingen fant jeg det hensiktsmessig å stille to forskningsspørsmål: 1. I hvor stor grad påvirker interessenter med varierende maktforhold (eiere, styret, nettverk) strategiarbeidet i interkommunale selskaper? Og 2. I hvor stor grad påvirker daglig leder strategiarbeidet i praksis? Forskningsspørsmålene er besvart i kapittel 5.1.1, 5.2.1 og 5.3.1.

Utgangspunktet for denne studien var vissheten om at: «Strategi skal bidra til å styrke virksomheten til fremtidig verdiskapning og muligheten til å realisere virksomhetens potensial» (Erichsen, Solberg og Stiklestad 2015:252), og målet var å identifisere strategiarbeid som peker seg ut som bidrag til utvikling og vekst i selskapene, og som kan ha overføringsverdi til fremtidige interkommunale samarbeid.

Svaret på dette er ikke ensartet i den forstand at å arbeide med fenomenet strategi i et samarbeid som er en kunnskapsbedrift med formål om å drive kompetanseheving på eierne egne ansatte, noe som igjen gjør at eierne selv er kunder, er avhengig av et stort antall variabler. Det er kompliserende at eierne må bruke ressurser på selskapet samtidig som eierne må spare i sin kommunale armod.

Antall interessenter, og dere koblinger som eier og kunder, er også kompliserende, spesielt ved politisk styrte samarbeid som bringer inn en tredje dimensjon i koblingen. Ledelsen må bruke mye tid mot det politiske nivået som ikke er kunde, men representant for eier uten den inngående innsikten i eierne behov som for eksempel en rådmann eller en kommunalleder for respektive sektorer. Funnene i denne studien er ikke overførbare til interkommunale selskaper med en annen type produksjon helt uten videre.

Det som er ensartet og som kan stå som et svar med to streker under, er at mine utvalgte virksomheter *ønsker* tett samarbeid med styret såfremt medlemmene i styret er faglig oppegående på ledelse, styrekunnskap og virksomhetens formål. Informantene ønsker et styre med nærhet til praksisfeltet som handlingsplanene er rettet mot, inngående kjennskap behov i markedet og som tar sitt ansvar som eier, og som kan bidra med sin kompetanse og være en ressurs for disse små bedriftene.

Når det kommer til styrets rolle i strategiarbeidet er denne forsvinnende liten, og styret i to av tre undersøkte virksomheter kan ikke påberope seg kunnskap om elementært styrearbeid anno 2018. Formalfunksjonen står for sterkt, og ledelses- og styrekompetansen er mangelfull. Mangelfull er i denne sammenheng et forsiktig ord for tilnærmet totalt fraværende i to av tre selskaper. Styremedlemmene må heve sin kompetanse, bidra i strategiprosesser og være delaktig i utformingen av virksomhetenes formål, mål og visjoner for å styrke sin kunnskap og muligheter til å ta avgjørelse på et kvalifisert nivå. Først da kan virksomhetene realisere sitt fulle potensiale.

6.3 Videre forskning

For å få en dypere innsikt i problemstillingen kunne det vært interessant å innlemme styret for de utvalgte selskapene i undersøkelsen. Å bringe inn deres perspektiv på, og oppfattelsen av, strategi som en faktor for å utnytte det interkommunale samarbeidets fullstendige potensial, kunne gitt verdifull informasjon om hvordan dette samarbeidet kunnet blitt smidigere og hvordan styret kan bidra. Sett i lys av at en av informantene hadde fått til et godt samarbeid med styret, kunne spesielt dette styret bidratt med verdifulle informasjon om forskjellene i samarbeidet før og etter at samarbeidet oppsto i nåværende form.

Det er bredt forankret i alle tilrådinger at folkevalgte må representere kommunene i styring av interkommunale selskaper. Imidlertid kunne det vært interessant å se om dette er hensiktsmessig i de tilfeller hvor selskapenes formål er å samarbeide innen de kommunale administrasjonenes fagområder, som er tilfellet i denne undersøkelsen. Men, det tilhører et annet og større forskningsprosjekt. En videre forskning på «mine» selskaper hadde vært og sammenlignet resultatene i virksomhetene for å finne ut om den virksomheten med et styre som arbeider etter mer moderne prinsipper utnyttet sitt potensiale bedre enn de to andre. Men, det tilhører en annen masteroppgave.

7. Litteraturliste

- | | | | | |
|---|-------------|---|--------------|---|
| Alsos, G. A. og Hytti, U. | (2011) | <i>Stakeholder theory approach to technology incubators</i> | | Internationa Journal of Entrepreneurial Behaviour og Researc. Vol. 17 No. 6 |
| Bjørgero, F., Finstad, M. og Røyselund, A. | (2014) | <i>UIN rapport nr. 2: De arme små?</i> | Bodø | Universitetet i Nordland |
| Bjørnsen, H. M., Klausen, J. E. og Winsvold, M. | (2015) | <i>NIBIR-rapport 1: Kommunale selskap og folkevalgt styring gjennom kommunalt eierskap</i> | Oslo | Norsk institutt for by og regionforskning |
| Brandtzæg, B. A., Kili, T. og Aastvedt, A. | (2008) | <i>Arbeidsrapport nr. 7: Eierskap. Behov og muligheter for politisk styring av selskaper og samarbeid i kommunene</i> | Bø | Telemarksforskning - Bø |
| Christoffersen, L., Johannessen, A. og Tufte, P. A. | (2011) | <i>Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag</i> | Oslo | Abstrakt forlag AS |
| Erichsen, M., Solberg, F. og Stiklestad, T. | (2018) | <i>Kapittel 6 Styret og styrefunksjonen Utskrift av ny utgave</i> | | Frode Solberg |
| Erichsen, M., Solberg, F. og Stiklestad, T. | (2015) | <i>Ledelse i små og mellomstore virksomheter</i> | Bergen | Fagbokforlaget |
| Huse, Morten | (2011) | <i>Styret: Tante, barbar eller klan?</i> | Bergen | Fagbokforlaget |
| Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. | (2007) | <i>Hvordan organisasjoner fungerer</i> | Bergen | Fagbokforlaget |
| Jacobsen, D. I. m. fl. | (2010) | <i>Evaluering av interkommunalt samarbeid etter kommunelovens § 27 - omfang, organisering og virkemåte</i> | Kristiansand | Kommunal- og Regionaldepartementet |
| Kvale, S. og Brinkmann, S. | (2017) | <i>Det kvalitative forskningsintervju</i> | Oslo | Gyldendal |
| Malterud, K. | (2013) | <i>Kvalitative metoder i medisinsk forskning. En innføring.</i> | Oslo | Universitetsforlaget |
| Melding til Stortinget nr. 21 | (2016-2017) | <i>Lærelyst – tidlig innsats og kvalitet i skolen</i> | Oslo | Kunnskapsdep. |
| Mintzberg, H. | (1987) | <i>Crafting Strategy</i> | | Harvard Business Review |
| Patel, R. og Davidson, B. | (2011) | <i>Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning (upplaga 4:6).</i> | Tromsø | Lund. Studentlitteratur. Universitetet i Tromsø |
| Porter, M. E. | (1996) | <i>What Is Strategy?</i> | | Harvard Business Review |
| Ramian, K. | (2015) | <i>Casestudiet i praksis. 2. utg.</i> | København | Hans Reitzels Forlag |

Solberg, F.	(2016) <i>PP-presentasjon, forelesning 3. Strategi og ledelse</i>	Tromsø	Nord Universitet
Yin, Robert K.	(1994) <i>Case study research: design and methods.</i>	USA, California	SAGE Publications

8. Figuroversikt

Figur 1: Styrets balanse mellom perspektiver og oppgaver (Huse 2011:31)	12
Figur 2: Kartlegging av interessenter (Etter Freeman [1984] fra Erichsen, Solberg og Stiklestad 2015:266)	14
Figur 3: Rammeverk for identifisering av interessenter (Agle og Sonnenfeld[1999], Roos et. al [2014]. Fra Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015:267).....	15
Figur 4: Kartlegging av interessenter (Johnson et. al. 2017:137).....	16
Figur 5: Oppsummerende modell	17
Figur 6: Utdrag fra analyseprosessens trinn 1 og 2. Utdraget viser arbeidet med foreløpig tema, mulige tema og koder.....	24
Figur 7: Utdrag fra trinn 3 i analyseprosessens. Utdraget viser arbeidet med å gå fra koding til kodegrupper og kondensat.....	25

Vedlegg 1: Informasjonsbrev og samtykkeerklæring

Forespørsel om deltakelse i forskning omkring interkommunalt samarbeid. Inkludert samtykkeerklæring

Du får denne forespørselen fordi du er registrert som daglig leder i et interkommunalt selskap som i hovedsak driver med kompetanseheving av selskapseiernes ansatte.

Undertegnede arbeider med masteroppgaven som en del av Nord Universitets MBA-program. Oppgaven fokuserer på styrets rolle og oppgaver i forbindelse med interkommunale selskapers strategier og gjennomføringen av disse. I tillegg berøres interessenter i form av nettverk og definisjoner på måloppnåelse og suksess. Jeg ønsker å analysere interkommunale selskapers muligheter til å arbeide langsiktig og hvordan det planlegges og tilrettelegges for dette.

I denne forbindelse ønsker jeg tre til fem informanter som er daglig leder i et interkommunalt selskap som ikke driver med kvantifiserbar produksjon.

Om du samtykker til deltakelse vil du en uke i forkant av intervjuet motta en intervjuguide med overordnet tema og eksempel på spørsmål for intervjuet. Utdypende spørsmål og oppfølgingsspørsmål vil forekomme i intervjuet da det er ønskelig at intervjusituasjonen har form som en samtale mer enn et intervju.

Det hele er beregnet til å ta 1 time og 30 minutt. Det vil bli gjort opptak for å sikre korrekt transkripsjon og dermed også korrekt informasjon som grunnlag for analysen. Alle personopplysninger og selve intervjuene vil bli oppbevart på PC sikret med passord. Personopplysninger vil ikke bli brukt i oppgaven, alle transkriberte opplysninger anonymiseres og lydfilene slettes etter godkjent masteroppgave. Det er kun undertegnede og veileder Frode Solberg som vil ha tilgang på datamaterialet.

Oppgaven skal ferdigstilles i november 2018 og vil bli publisert.

Dersom du ønsker å delta i intervjuet, vennligst signer samtykkeerklæringen nedenfor. Du kan når som helst trekke ditt frivillige samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg vil dine innspill ikke bli brukt.

Takk så langt. Jeg håper å høre fra deg.

Spørsmål rettes undertegnede på tlf. 915 24 222 eller e-post emtromso@gmail.com

SAMTYKKEERKLÆRING:

Jeg har lest og forstått ovennevnte informasjon og samtykker med dette at jeg kan bli intervjuet/ha en samtale med Elisabeth Martinsen angående ovennevnte innhold. Dette i forbindelse med masteroppgaven i studiet Master of Business and Administration ved Nord Universitet 2018. Jeg er informert om at mine opplysninger anonymiseres, transkript kan gjennomleses om ønskelig og jeg kan trekke min deltakelse om jeg ønsker det.

Dato:

Navn med blokkbokstaver

Signatur

Vedlegg 2: Klarsignal fra NSD



Frode Solberg
Postboks 1490
8049 BODØ

Vår dato: 02.07.2018

Vår ref: 61205 / 3 / BGH

Deres dato:

Deres ref:

Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 20.06.2018.

Meldingen gjelder prosjektet:

61205	<i>Strategiarbeidet i interkommunale selskaper: Skal undersøke hvorvidt det utarbeides strategier i interkommunale selskaper ved å intervju tre-fire daglig ledere.</i>
Behandlingsansvarlig	Nord universitet, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Frode Solberg
Student	Elisabeth Martinsen

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- Nord universitet sine retningslinjer for datasikkerhet

Veiledning

Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at Nord universitet er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

Forskningsetiske retningslinjer

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 16.12.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Gjelder dette ditt prosjekt?

Dersom du skal bruke databehandler

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

Hvis utvalget har taushetsplikt

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

Dersom du forsker på egen arbeidsplass

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Dag Kiberg

Lis Tenold

Kontaktperson: Lis Tenold tlf: 55 58 33 77 / lis.tenold@nsd.no

Vedlegg 3: Opprinnelig intervjuguide

Intervjuguide

Masteroppgave – MBA – Nord Universitet – Elisabeth Martinsen – Narvik juni 2018

Takk for at du har gitt ditt samtykke til å delta med informasjon i forbindelse med mitt arbeid med masteroppgaven i administrasjon og ledelse ved Nord Universitet.

Oppgavens forskningsområde er «strategi» og hvordan interkommunale selskaper utarbeider og følger strategiene. Jeg ønsker kun å innhente informasjon ved hjelp av et semistrukturert intervju. Det vil si at spørsmålene nedenfor er veiledende og at oppfølgingsspørsmål kan komme. Det er mulig å trekke seg fra intervjusituasjonen om det skulle oppstå behov for det. Om materialet blir brukt håper jeg å kunne kontakte deg igjen ved behov for ytterligere informasjon.

Intervjuet vil bli tatt opp på bånd. Jeg skal transkribere selv og vil i denne prosessen anonymisere svarene og bruke disse som bidrag i analysen opp mot sentrale teorier. Lydfilene vil bli slettet etter transkribering.

Intervjusituasjonen:

Overordnet forskningsområde er: **Hvordan arbeides det med strategi i interkommunale selskaper?**

Selve intervjuet vil ta omtrent en time. Rekkefølge, tema og spørsmål er som følger (oppfølgingsspørsmål kan forekomme):

1. Introduksjon
Personalalia, ledererfaring, ansiennitet i selskapet, annen relevant bakgrunn.
2. Strategi
Hva mener du «strategi» er?
Er strategiarbeidet prioritert i virksomheten?
Finnes nedfelte strategier i virksomheten?
3. Virksomhetens styringsverktøy
Kan du si noe om hva som bestemmer hva som prioriteres av oppgaver i ditt selskap?
4. Styret og andre interessenter
Hvilken rolle har virksomhetens styre?
Hva rapporteres og hvem rapporterer du til?
Er det andre enn styret som setter retning?
5. Suksesskriterier
Hva er bedriftens essensielle målbare kriterier for suksess?
Påvirker strategien resultatene og på hvilken måte?
6. Daglig leders erfaringer
Hva tenker du om:
- Langsiktighet i driften avgjørende for virksomhetens måloppnåelse.
- Daglig leder er ansvarlig for strategi og langsiktighet.
Er det noe i det vi har snakket om i dag som du vil endre?

Takk for ditt bidrag!

Intervjuguide

Masteroppgave – MBA – Nord Universitet – Elisabeth Martinsen – Narvik juni 2018

Takk for at du har gitt ditt samtykke til å delta med informasjon i forbindelse med mitt arbeid med masteroppgaven i administrasjon og ledelse ved Nord Universitet.

Oppgavens forskningsområde er «strategi» og hvordan interkommunale selskaper utarbeider og følger strategiene. Jeg ønsker kun å innhente informasjon ved hjelp av et semistrukturert intervju. Det vil si at spørsmålene nedenfor er veiledende og at oppfølgingsspørsmål kan komme. Det er mulig å trekke seg fra intervjusituasjonen om det skulle oppstå behov for det. Om materialet blir brukt håper jeg å kunne kontakte deg igjen ved behov for ytterligere informasjon.

Intervjuet vil bli tatt opp på bånd. Jeg skal transkribere selv og vil i denne prosessen anonymisere svarene og bruke disse som bidrag i analysen opp mot sentrale teorier. Lydfilene vil bli slettet etter transkribering.

Intervjusituasjonen:

Overordnet forskningsområde er: **Hvordan arbeides det med strategi i interkommunale selskaper?**

Selve intervjuet vil ta omtrent en halv time. Rekkefølge, tema og spørsmål er som følger (oppfølgingsspørsmål kan forekomme):

1. Introduksjon
Personalialia, ledererfaring, ansiennitet i selskapet, annen relevant bakgrunn.
2. Strategi
Hva mener du «strategi» er?
Er strategiarbeidet prioritert i virksomheten?
Finnes nedfelte strategier i virksomheten?
3. Virksomhetens styringsverktøy
Kan du si noe om hva som bestemmer hva som prioriteres av oppgaver i ditt selskap?
4. Styret og andre interessenter
Hvilken rolle har virksomhetens styre?
Hva rapporteres og hvem rapporterer du til?
Er det andre enn styret som setter retning?
5. Suksesskriterier
Hva er bedriftens essensielle målbare kriterier for suksess?
Påvirker strategien resultatene og på hvilken måte?
6. Daglig leders erfaringer
Hva tenker du om:
 - Langsiktighet i driften avgjørende for virksomhetens måloppnåelse.
 - Daglig leder er ansvarlig for strategi og langsiktighet.
 - Misjon, visjon, verdier, og forretningsidé, overordnede mål, eksterne og interne analyser, konkrete mål, valg av strategi, implementering og kontroll og evaluering

Er det noe i det vi har snakket om i dag som du vil endre?

Takk for ditt bidrag!

Vedlegg 5: Membercheck

Fra:
Til: [Elisabeth Martinsen](#)
Emne: SV: membercheck
Dato: 4. desember 2018 09:27:20

(VIRKSOMHETEN) er underlagt regionrådet som er en §27 enhet. (VIRKSOMHETEN) er dermed ikke et eget rettssubjekt.

Hvis det er ok, så endrer jeg utsagnene mine i rekkefølge:

«Det oppleves som problematisk å ha et politisk styre når vi kun jobber med administrasjonen i kommunene. Forslag om endringer på dette har ikke blitt godt mottatt»

«Høyt konfliktnivå og problematisk arbeidsmiljø i sekretariatet har selvsagt gjort det vanskelig også for oss. Fravær av mål og resultatstyring i sekretariatet har resultert i et byråkrati som også tar tid og krefter hos oss. Særlig har den unødvendige usikkerheten som er skapt rundt stillingene vært vanskelig å håndtere»

«Vi opplever stor oppslutning og støtte fra de ansatte og de administrative delene i kommunene. Man skulle tro at å legge frem så gode resultater som vi gjør skulle gi oss positiv feedback fra styret og utvalget, men vi har egentlig opplevd det motsatte: Det kan faktisk oppfattes som negativt at vår omsetning, aktivitetsnivå og antall ansatte hos oss øker når man må skjære ned i eierkommunene.»

Fra: Elisabeth Martinsen
Sendt: mandag 3. desember 2018 23:11
Til: TEKST FJERNET
Emne: membercheck

Hei

Nå når jeg holder på med siste innspurt ser jeg at noen av sitatene dine som jeg bruker kan være provoserende om de rette folkene leser og forstår at det er du. Det er lett om man vet hva man skal se etter. Har du noe imot det? Her er et par eksempel:

TEKST FJERNET

Elisabeth

Vedlegg 6:

	1) Strategi som prosess i virksomhetene 1 A: Planer eller strategier 1 B: Strategi for strategi i praksis	2) Styret og interessenter som utviklingspartner eller bremsekloss 2 A: Styrets utøvelse av rollen 2 B: Daglig leders styrevisjoner	3) Organisering som hemmer eller fremmer potensialutnyttelse 3 A) Styringsveier og styringsverktøy 3 B) Interessentenes påvirkning og makt	
KATEGORIER + SUB - kategorier	IF1	IF2	IF3	FUNN (TRINN 4)
Strategi som prosess i virksomheten Planer eller strategier	Jeg har vært ndt til å lage våre strategier selv på bakgrunn av analyser av behov hos eierne. Vi har ikke fått noe direktiv, mål eller formål.	Strategi handler om tidsfestet, langsiktig og målrettet arbeid, og rammer for dette arbeidet fordi man må vite hvor man skal. Kanskje 3-5 års perspektiv.	Jeg tenker strategi er planen på det som skal gjøres i forhold til bedriften sine mål. Peke ut retning, hvilken vei vi skal lede bedriften, veien vi skal gå og målene vi skal nå. Valg og prioriteringer!	Informantene definerer strategi nær den teoretiske definisjonen av ordet. Strategi handler om analyser, langstiktighet, målrettet arbeid, rammer og et tidsperspektiv på over tre år. Men når det kommer til praksis er det to av disse som viser til handlingsplaner og en som viser til en pågående prosess.
Strategi som prosess i virksomheten Planer eller strategier	Vi arbeider nedentil og opp - analysene bruker vi tid på og de ligger til grunn for våre operasjonelle mål.	Vi har fagutvalg som bestemmer innholdet i strategiene for fagfeltene og lager en strategisk overordnet plan og førende plan over 3-5 år. Så kommer tiltakene i tillegg over to år.		To av informantene har løst mangelen på strategi med å arbeidet systematisk internt i tett samarbeid med de faglige nettverkene:
Strategi som prosess i virksomheten Planer eller strategier			Jeg opplevde, da jeg først ble ansatt, at strategien var samarbeidsavtalen. Ingen kunne si noe om hva som var formålet. Om jeg spurte styret eller de ansatte fikk jeg sprikende svar. Det var ingen samsvar. Så jeg initierte en tung strategiprosess hvor vi kartla hva som står om formål og og hva det betyr i praksis, for eksempel.	Informanten i prosess forteller at hun som nyansatt daglig leder forlangte å en prosess i lag med styret for å kartlegge virksomhetens formål og hva det formålet betyr i praksis. Eksisterende strategier hadde til da vært samarbeidsavtalen kommunene imellom. De to andre informantene forteller om ganske lik organisering av av strategiarbeidet men har ulike begrunnelser for dette. Manglede strategier blir forklart med at det ikke blir funksjonelt å involvere andre, eller at de er for få ansatte til å utarbeide strategier for virksomheten.
Strategi som prosess i virksomheten Planer eller strategier	Vi har kjørt en strategiprosess internt, det er ikke funksjonelt å involvere andre	Vi har strategier kun på fagområder, ikke drift. Jeg er jo kun en ansatt.	Jeg forlangte denne strategiprosessen og sa ifra at jeg ikke var interessert i jobben hvis ikke den ble gjennomført, i tillegg forsto styret at de ikke hadde gjort jobben sin.	
Strategi som prosess i virksomheten Strategi for strategi i praksis	Vi har møter jevnlig og evaluerer hverandre og bygger kollektivfølelsen, i tillegg til å se hvor vi ligger an i forhold til kompetanseplanene og kundene som er kommunene.	Jeg har gjort interne analyser - i lag med nettverkene - i handlingsplanene. Og evaluering og justering av disse gjør jeg aldri alene.	Jeg kjørte strategiprosessen med ansatte og styret parallelt, også delte jeg informasjonen fra de respektive. Ikke på detaljnivå men det viste seg at de var veldig uenig.	

Strategi som prosess i virksomheten Strategi for strategi i praksis	Det er administrasjonen i kommunene som setter mål og retning. Der er vi tett på og det har fungert veldig godt. Det henger sammen med at vi er flere ansatte på som prater fagspråkene og er oppdatert på nasjonale føringer. Derfor er vi i forkant av behovene - vi er tett på!	I fjor ba styret om at jeg skulle etablere ett nettverk til, uten føringer på innhold eller hva hensikten skulle være. Så det gjorde jeg.	Nå har vi en samarbeidsavtale og en virksomhetsplan og handlingsplaner under der igjen.	Kun IF 3 har kjørt interne analyser og har system i planverket med samarbeidsavtale, virksomhetsplan og handlingsplan. IF 1 løser dette med å være tett på kundene og IF2 har åpninger for å "hoppe til".
Strategi som prosess i virksomheten Strategi for strategi i praksis			Vi har overordnede mål og fokusområder innenfor hver sektor, hentet inn hver høst fra fagnettverk	
Strategi som prosess i virksomheten Strategi for strategi i praksis			Vi lager årsplaner basert på kommunenes overordnede kompetanseplan for å børste støv av dokumentene.	
Strategi som prosess i virksomheten Strategi for strategi i praksis			Jeg har kjørt SWOT-analyser for å vise styret hvilke utfordringer vi har her	
Strategi som prosess i virksomheten Strategi for strategi i praksis		Det er staten som styrer og den nasjonale politikken og som styrer alt arbeidet. Men de kommer med strategier som vi må ta tak i, men det blir kortsiktig fordi vi lager tiltak ut fra nasjonale strategier	<i>Strategien har eksistert i mange år som samarbeidsavtale men har ikke fungert i det hele tatt. Strategien kan være så fin den bare vil det ene året, men avleggs det neste. Den må dras frem og brukes aktivt mot eierne og samarbeidspartnerne. Kun da påvirker den resultatene.</i>	
Strategi som prosess i virksomheten Strategi for strategi i praksis	Vi er vant til å være i endring - det er vår styrke. Om vi slutter å utvikle oss selv er vi død. Vi skal besitte utviklingskompetanse og må derfor utvikle og endre oss hele tiden.	Langsiktighet er helt avgjørende fordi midlene i midre grad styrer behovene. Staten tenker langsiktig og vi må analysere behovet og legge analyser til grunn for den retningen vi velger.	Samfunnet er hele tiden i endring. Vi må også være i prosess hele tiden. Sånn er det med strategien også. Derfor er neste prosess med våre eiere av vi skal få en omforent forståelse av begrepene - hva det vi si å arbeide strategisk med våre mål.	Alle tre informantene er samstemt på at de må tenke langsiktig, men at de samtidig må være endringsvillige. Uten endringsvilje og muligheter til å arbeide i prosess er de døde.
Organisering som hemmer eller fremmer utvikling Styringsveier og styringsverktøy	På papiret er det arbeidsutvalget og ordførerne som er styret	Styret består av rådmenn. De styrer mest med drift. Vedtar handlingsplanen. Alt er i handlingsplanen, kurs, prosjekt	Styret er sammensatt av administrativt ansatte pluss en rådmann.	Informantene har alle tre helt forskjellig sammensatt styre å forholde seg til. Virksomheten med pågående strategiprosess i lag med styret har administrativt ansatte hvorav en rådmann som kom inn i løpet av strategiprosessen, en har kun rådmenn og en har kun politikere.
Organisering som hemmer eller fremmer utvikling Styringsveier og styringsverktøy	Det er politikere som er styret, men vi har også et kompetansevalg, et arbeidsutvalg, et sekretariat - jeg er usikker på hvem vi egentlig svarer til, rent formelt.	Våre styringsverktøy er vedtektene men arbeidet blir definert av fagutvalgene eller styringsgruppene, også har vi en kommunekontaktgruppe som egentlig er blitt overflødig men møtes som en referansegruppe - eller ei gruppe som brukes for å få ting inn i en overordnet plan	Jeg har fått gehør for at styret ikke kan sitte og bestemme hva vi skal holde på med. De har ikke peiling. De viktigste verktøyene er data vi får fra kartleggingen i kommunene.	

Organisering som hemmer eller fremmer utvikling Styringsveier og styringsverktøy	Det er en ganske komplisert prosess å lage årsplan og være markedsorientert. Først innhente kompetanseplaner fra alle 6 eierkommuner i alle sektorer. Vi jobber ganske grundig med dette.	Kommunekontaktgruppa består av en rådmann, noen HR-ledere, en potet i en annen kommune. Litt forskjellig. Tidligere utarbeidet disse kompetanseplanen men nå har vi faggrupper som gjør det.		
Organisering som hemmer eller fremmer utvikling Styringsveier og styringsverktøy	Kompetanseutvalget består av personalsjefene kommunen og de vedtar kompetanseplanen men ikke budsjettet! En det har vært en prosess så nå er det nytt at de vedtar de begge deler.	Vi har en klar misjon, men vi har jobba mye med hvilken funksjon virksomheten skal ha. I lag med fagnettverkene - ikke styret. Styret har kanskje hatt en litt annen ide om hva vi skal gjøre.		
Organisering som hemmer eller fremmer utvikling Styringsveier og styringsverktøy	Personalsjefene har ansvaret for å gi oss kompetanseplanene også drøfter vi den her på huset. Så tar vi en runde i vår fagnettverk og får tilbakemeldinger, også ser vi på hva vi har penger og kapasitet til, så leger vi et forslag til handlingsplan som vi legger frem for kompetanseutvalget og de bruker å vedta dette kjapt. SÅ sendes det til politisk behandling. Når det kommer tilbake derfra er vi halveis i gjennomføringen.	Jeg informerer fagutvalgene om handlingsplanen og rapporterer til styret. Det kan være utfordrende fordi styret er litt langt fra praksisfeltet. Det kan være, ikke konflikter, men utfordrende å få de til å forstå hva vi egentlig jobber med. Det er et utnyttet potensiale der -å tette gapet mellom styret og praksisfeltet.	Vi er blitt samkjørte på målene	
Organisering som hemmer eller fremmer utvikling Styringsveier og styringsverktøy	<i>«Vi betjener den administrative delen av kommunen. Vi har ikke lite eller ingenting å gjøre med den politiske delen av en kommune. Likevel er det de som skal ta avgjørelsene som vårt styre .»</i>			
Organisering som hemmer eller fremmer utvikling Styringsveier og styringsverktøy	Jeg har vært usikker på hvem jeg egentlig svarer til. Min nærmeste overordnede er sekretariatslederen			
Organisering som hemmer eller fremmer utvikling Styringsveier og styringsverktøy	«Det er en totalt dysfunksjonell organisering(...). Det er dysfunksjonelt fordi organiseringen har skapt mer byråkrati, stadig mindre produksjon på grunn av manglende mål og uklar linje. Få tør å stille de rette spørsmålene.» IF1			
Organisering som hemmer eller fremmer utvikling Styringsveier og styringsverktøy	«Jeg bruker alt for mye tid på disse beslutningsveiene våre»			

Organisering som hemmer eller fremmer utvikling Interessentenes påvirkning og makt	«Det oppleves som problematisk å ha et politisk styre når vi kun jobber med administrasjonen i kommunene. Forslag om endringer på dette har ikke blitt godt mottatt»		Proessen avslørte en interessant i styret som hadde så uforenelige tanker om hva virksomheten skulle gjøre at hun ble avsatt i styret og erstattet av sin egen overordnede (Rådmann).	Informanten med politisk valgte styremedlemmer og det han beskriver som et "konglomerat" av interesser, er den eneste med sterke uttalelser om organiseringen. Informanten som er i prosess med styret forteller at kun en interessant i styret, som hun opplevde det, hadde uforenelige tanker om virksomhetens formål.
Organisering som hemmer eller fremmer utvikling Interessentenes påvirkning og makt	«Høyt konfliktnivå og problematisk arbeidsmiljø i sekretariatet har selvsagt gjort det vanskelig også for oss. Fravær av mål og resultatstyring i sekretariatet har resultert i et byråkrati som også tar tid og krefter hos oss. Særlig har den unødvendige usikkerheten som er skapt rundt stillingene vært vanskelig å håndtere»			
Organisering som hemmer eller fremmer utvikling Interessentenes påvirkning og makt	«Vi opplever stor oppslutning og støtte fra de ansatte og de administrative delene i kommunene. Man skulle tro at å legge frem så gode resultater som vi gjør skulle gi oss positiv feedback fra styret og utvalget, men vi har egentlig opplevd det motsatte: Det kan faktisk oppfattes som negativt at vår omsetning, aktivitetsnivå og antall ansatte hos oss øker når man må skjære ned i eierkommunene.»			
Styret som utviklingspartner eller bremsekloss Styrets rolle og utøvelsen av den + visjoner	«Vi får stadig flere oppgaver fra nasjonalt hold, men når vi ikke har et faglig godt styre å forholde oss til blir det til at jeg ofte bruker svært mye tid og arbeid på å få sakene skikkelig forankret ute hos eierne	Styret godkjenner og vedtar alt - det formelle er ok. Men, jeg ser at det er en strategisk mulighet i det interkommunale samarbeidet som ikke blir utnyttet. Det mangler dynamikk.	Styret har latt meg få lov til å stille spørsmål, men likevel ønsker jeg meg tettere kontakt med rådmennene. Jeg ønsker rådmenn i styret og et arbeidsutvalg som en støttespiller i det daglige arbeidet. Men rådmennene er nødt til å vite hvilken god ressurs vi er.	Informantene har alle tre helt forskjellig sammensatt styre å forholde seg til men alle mener det er mangler. En savner dynamikk, en faglig dyktighet og en savner tetter kontakt med øverste administrasjonssjef i kommunen.
Styret som utviklingspartner eller bremsekloss Styrets rolle og utøvelsen av den		<i>Vi evaluere arbeidet jevnlig - i fagutvalgene - etter målsetningene i handlingsplanen. Men styret ønsker at rapporteringen blir tydeligere, kvantifiseres mer, men det gir ikke mening å tallfeste kvalitetsforbedring og endring av praksis</i>	Vi har i prosessen i lag med styret fått en felles forståelse av de ulike ord og begreper som står i formålet. Og det vi kom frem til var forenelig med det jeg trodde jeg ble ansatt for å utføre. Vi ble samkjørte. Vi hadde en lang prosess og flere seminarer med styret, samme internt i virksomheten. Vi ville lage et dokument som ga oss handlingsrom	

Styret som utviklingspartner eller bremseloss Daglig leders visjoner			Jeg ønsker et tett samarbeid med styret for å ha noen å støtte meg på. Og ha et styre som kan bidra - det er jo det som er poenget med å sitte i styret. Nå har jeg fått det og det er en helt annen arbeidshverdag.	
Styret som utviklingspartner eller bremseloss Daglig leders visjoner			Styret har kommet mer med på banen og tar mer eierskap til jobben her. Og lar meg styre, de har gitt meg tillit gjennom prosessen. Jeg får stor tillit om jeg holder meg innenfor de økonomiske rammene	Tilsynelatende kan det virke som samarbeidet mellom daglig leder og styret enten er veldig bra eller helt ok, eller ikke så bra i det hele tatt. Likevel uttrykker alle mangler eller savn i forhold til det samarbeidet informantene opplever i dag.
Styret som utviklingspartner eller bremseloss Daglig leders visjoner	«Vår suksessfaktor er nok mye at vi har tatt ansvar for strategien internt hos oss. Vi har også hele tiden hatt klare mål og tydelige prioriteringer for operativt arbeid. Det er krevende å ha så mange kunder/eiere som 6 kommuner, men det er nærheten til disse som gir suksess. Å blande inn det politiske nivået har hittil ikke fungert. Om vi kun skulle arbeide oppover i systemet - da hadde vi nok vært borte.» IF1	Jeg skulle ønske jeg hadde et styre som var tettere på. Og som inntok rollen i forhold til å legge strategi. Hva vi egentlig vil - som arbeidsgiver og eier - på en måte. Som var mer PÅ, mer involvert, i forhold til strategi. OG ha mer grep om arbeidet.	Hvordan samarbeidet er formelt regulert spiller ingen rolle - bare vi har et styre å lene oss på.	