

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn: Sølvi Haraldsvik Hagen, Lars Petter Svartis

Brønnøysundregistrene Fra strategi til handling

Dato: 24.05.2020

Totalt antall sider: 81

Abstract

The topic in this master's thesis is to examine how the strategic plan at The Brønnøysund Register Centre is implemented and if they have succeeded.

Strategy is an important element for creating competitive advantage and value for the owners. In our case, the owners are the entire Norwegian people represented by the Norwegian state.

With this in mind, we want to investigate the following problem:

How to implement the strategic plan at The Brønnøysund Register Centre?

There is a lot of research that deals with how to implement strategy in the private sector, but the theories related to public sector seem to focus more on the strategy process than how to implement strategy in public sector. So in order to study how to implement strategy in public sector we have used research from both private and public sector.

The thesis is a qualitative study based on a case study where we have gathered our empirics through semi structured interviews. Ten interviews were conducted, nine individual interviews and one group interview. We have used the same interview form in all ten interviews. A method that will give us information from all levels in the organization.

Our findings show that there are four important factors that need to be focused on for strategy implementation to be a success.

... Common conceptual understanding

... The influence of organizational culture

... Communication and communication plans

... That strategy implementation requires change management.

All four factors can act as a barrier to strategy implementation if they are not handled properly.

Forord

Denne masteroppgaven er den avsluttende delen av MBA-studiet i Teknologiledelse ved Nord Universitet, Mo i Rana.

Vi har lært mye gjennom den varierte fagkretsen og ikke minst av diskusjoner med både medstudenter og veiledere innenfor de enkelte emnene.

Et tema i studiet har vært strategi, hvor vi blant annet har sett på suksesskriterier for å få iverksette en strategi. Her peker teori på at god forankring er avgjørende for å lykkes med å iverksette en strategiplan. Dette medfører ofte forandringer i organisasjonen, enten ved at den enkelte får nye arbeidsoppgaver, får nytt arbeidssted eller at det innføres nye rutiner. For å oppnå varige endringer, oppfatter vi at endringsledelse – å lede ansatte gjennom endring – er sentralt ved innføringen av alle typer endringer, også strategi. Dette har fått oss til å reflektere over hvordan denne prosessen er i offentlig sektor generelt og på egen arbeidsplass spesielt. Noe som gjenspeiles i at vår motivasjon for problemstilling er å forstå hvordan strategi iverksettes og forankres hos ansatte i offentlig sektor.

Først ønsker vi å rette en stor takk til vår veileder Siri Jakobsen ved Nord universitet som har bidratt med konstruktive tilbakemeldinger, verdifulle råd og motivert oss til å stå på videre gjennom hele prosessen med masteroppgaven.

Vi ønsker å takke Brønnøysundregistrene for at vi har fått lov til å bruke vår arbeidsplass som vårt forskningsobjekt. Videre retter vi en stor takk til alle informanter som har tatt seg tid til å delta på intervju og som har delt av sin kunnskap og erfaring. Uten deres bidrag hadde det ikke vært mulig å forske på dette teamet.

Vi må også takke våre nærmeste ledere og kollegaer. Uten deres velvilje hadde vi ikke kunnet gjennomføre MBA studiet på en så god måte. Spesielt viktig er det at vi har fått tid og fleksibilitet i en allerede presset arbeidshverdag, slik at vi har kunnet fullføre forskningen.

Og tilslutt takk til familie og venner som har støttet og motivert oss underveis gjennom studiet.

Sammendrag

I denne masteroppgaven har vi hatt fokus på å undersøke hvordan strategiplanen ved Brønnøysundregistrene iverksettes og hvordan man har lyktes med dette.

Strategi er et viktig element for å skape konkurransefortrinn og verdi for egne eiere. Det finnes mye forskning som omhandler strategi i privat sektor, men vi har fokus på offentlig sektor. Det er identifisert teori knyttet til strategiutforming i offentlig sektor, men fokuset er på strategiprosessen og ikke nødvendigvis på hvordan forankre og iverksette strategi.

Vi har brukt anerkjente teorier som omhandler hvordan utvikle og iverksette strategi knyttet til privat sektor, og hvordan dette benyttes i offentlig sektor.

Vår forskning er et kvalitativ casestudie hvor vi har hentet inn vår empiri gjennom semistrukturerte intervju. Vi har intervjuet ni informanter fra forskjellige ledelsesnivå i organisasjonen og gjennomført ett gruppeintervju med tre ansatte. Intervjuene har vært temabasert og alle informantene har blitt intervjuet rundt de samme temaene. Dette har bidratt til at vi har samlet inn empiri fra alle nivå i organisasjonen.

Våre funn viser at det er samsvar i begrepsforståelsen av strategi på alle nivå i organisasjonen, alle peker på at det er en plan for å nå et eller flere bestemte mål. Strategiplanen eies og utvikles av toppledere som forventer at mellomledelsen tar den videre ned i organisasjonen og forankrer den. Mellomledere erkjenner at strategiplanen nok er noe mindre forankret enn det toppledelsen tror, noe som også bekreftes av toppledere. De ansatte forstår det slik at strategiplanen er noe toppledelsen benytter som styringsverktøy, gjerne opp imot departement eller når det oppstår ressurskonflikter. For å få bedre forståelse for bakgrunnen for beslutningene og hvorfor tiltakene skal gjennomføres, er det flere av de ansatte som ønsker å vært mer involvert.

Det er også et ønske om å ha åpenhet rundt strategiplanen, men det er lite involvering utover ledernivået, det er vanskelig å finne bakgrunnsinformasjon om hvorfor innholdet er slik det er, og selve strategiplanen er vanskelig tilgjengelig for de ansatte.

Brønnøysundregistrene har et miljø preget av tillit, hvor de ansatte har tillit til at ledelsen gjør det som er riktig. Det er likevel usikkerhet knyttet til hvem som bestemmer hva og hvordan gjør vi det. Verdier er en del av den kulturen og de ansatte har i større grad et forhold til disse enn det ledelsen identifiserer. Verdier er viktige som kulturbyggere, men i tillegg er det viktig at ledere går foran som rollemodeller og at ledere har nødvendig kunnskap om hvordan dette påvirker de ansatte.

Kommunikasjon er også en sentral del av det å forankre strategi. Her viser våre funn at det er litt variabelt hvordan det kommuniseres, siden det ikke er en plan for strategisk kommunikasjon hos mellomledelsen. Budskapene blir diffuse og halvveis, og det å presentere en strategiplan i et allmøte er ikke nok. Det må jobbes mere med det enn som så. God kommunikasjon gir et fortrinn i alle sammenhenger, og da en god toveis kommunikasjon gjennom deltakelse viktig. Manglende felles forståelse og forankring av strategiplanen fremstår som en barriere for at man skal kunne lykkes med å forankre strategiplanen ned i organisasjonen.

Vi ser også at Brønnøysundregistrene har lyktes i større grad med å skape forståelse og eierskap til verdiene som er en del av strategiplanen, enn selve strategiplanen. Vår empiri viser at det har vært utarbeidet planverk for hvordan verdiene skal iverksettes i organisasjonen, det er flere som har vært involvert og det er brukt mer tid ute i organisasjonen på forankringsaktiviteter. Dette har ført til at flere ansatte har et forhold til verdiene, i motsetning til strategiplanen. Det er flere av de ansatte som husker deler av gammel strategiplan slik som "*stol på oss*", mens svært få har noe forhold til dagens strategiplan.

Funnene våre viser også at det er viktig å forstå strategiplanen for å kunne forankre og iverksette riktige tiltak. Hvordan henger strategiplanen, tildelingsbrevet og de avdelingsvise virksomhetsplanene i sammen? Det går frem at det er vanskelig å identifisere styringsrekkefølgene med tilhørende dokument på nivåene i organisasjonen. Dette skaper usikkerhet om hva man skal forholde seg til i forhold til egne oppgaver og nye oppgaver. Å få dette på plass er et vesentlig element i det å lykkes med iverksetting. I motsatt fall vil det være en barriere noe som det kan type på at det delvis er nå.

Ledernivået erkjenner også at endringsledelse er viktig for å få en aksept for endringene som strategiplanen vil medføre i form av endringer i dagens arbeidsoppgaver eller tilfang av nye. Å få satt endringene ut i livet er delvis strategisk ledelse og i stor grad endringsledelse. For å få en aksept for endringene så er forståelse og god kommunikasjon vesentlig. Her har toppledelsen satt fokus på å styrke kompetansen på endringsledelse.

Oppgaven har sine begrensninger ved at vi har tatt som en forutsetning at vi har en strategiplan som skal iverksettes. Vi har avgrenset oppgaven til ikke å ha fokus på hva som er forutsetningene for strategiplanen og hvordan man analyserer og utformer denne. Vi har imidlertid samlet inn mye empiri som berører analysedelen, strategiutformingen og forutsetning for strategiplanen, men vi har vært nødt til å velge ut de funnene vi anser som mest relevant for vår problemstilling og som kan bidra til å utvikle dette forskningsområdet videre.

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Forord	ii
Sammendrag	iii
1 Introduksjon	1
1.1 Problemstilling	3
1.2 Avgrensning	3
1.3 Oppgavens oppbygning	6
2 Teori	7
2.1 Strategi	9
2.1.1 Definisjon av strategi	9
2.1.2 Strategi i offentlig sektor	10
2.2 Iverksetting - Suksess faktorer og barrierer	13
2.2.1 Forankring som suksessfaktor	15
2.2.2 Kommunikasjon som suksessfaktor	18
2.2.3 Organisasjonskultur som suksessfaktor	20
2.2.4 Endringsledelse som suksessfaktor	22
2.3 Oppsummering	25
3 Forskningsdesign og metode	27
3.1 Motivasjon	27
3.2 Valg av design	27
3.3 Utvalg	29
3.3.1 Valg av case	29
3.3.2 Valg av informanter	30
3.4 Datainnsamling	32
3.5 Dataanalyse grunnlag	34
3.6 Evaluering av kvalitet	35
3.7 Etikk	36
4 Analyse og drøfting av funn	37
4.1 "Hvordan oppfattes Brønnøysundregistrenes strategiplan på ulike nivå i organisasjonen?"	37
4.2 Hvilke suksessfaktorer og barrierer påvirker iverksetting av strategiplanen?	44
4.2.1 Forankring og deltakelse	45
4.2.2 Kommunikasjon	49
4.2.3 Organisasjonskultur	51
4.2.4 Endringsledelse	53
5 Konklusjon	56
5.1 Begrensninger med oppgaven	59
5.2 Anbefalinger til videre arbeid	60
5.3 Videre forskning	61
6 Referanser	62
7 Figuroversikt	64
8 Tabelloversikt	64
9 Vedlegg	65
9.1 Vedlegg 1 – Samtykkeerklæring	65

9.2	Vedlegg 2 – Intervjuguide	68
9.3	Vedlegg 3 – Relevante funn	71

1 Introduksjon

Strategisk ledelse kom inn som en trend i offentlig forvaltning på 1980 tallet blant annet som en følge av mange og tunge reformer på 1970 tallet (Johnsen, 2014). I dette landskapet befinner det offentlige Norge seg fremdeles, og med stadig økte krav om effektivisering og digitalisering, er gode strategiske grep viktige. De senere års reformer og endringer i rammevilkår for offentlig virksomhet slik som Avbyråkratiserings- og effektiviseringsreform reformen (Regjeringen.no, 2015) har konsekvenser for hvilke tjenester og kvalitet på tjenester som skal leveres. I tillegg stiller brukeren andre type krav til offentlig tjenester enn det som var vanlig tidligere ved at brukerne ønsker selvbetjeningsløsninger. Empirisk forskning tyder på at brukerne i større grad opptrer eller tenker som kunder i privat sektor i relasjon med tjenesteyter eller etat (Johnsen, 2014). Et eksempel på dette er stykkpris finansiering i helsevesenet. Pengene følger pasienten uavhengig av om pasienten benytter seg av privat eller offentlig helsetilbud og pasienten stiller samme brukerkrav til tjenesten. Dette medfører at offentlig sektor må ha en strategisk tilnærming til hvordan de skal tilby sine tjenester.

Gjennom studiet har vi sett at en strategisk tilnærming basert på et godt grunnarbeid kan bety en konkurransefordel og gi muligheten for å få mer ut av mindre. Offentlig forvaltning er i en brytningsfase der effektivisering og digitalisering er nøkkelord. Alle etater er pålagt en strategiplan, og i likhet med privat sektor der strategi er ledelsens/eiernes oppgave så utvikles også strategiske planer på toppnivå i offentlig sektor.

Strategi vil ha noe forskjellig fokus ut ifra hvilke nivå det er på. På bedriftsnivå/virksomhetsnivå vil strategien inneholde typisk visjon, verdier og strategiske mål, mens forretningsstrategier sier mer om hva vi skal gjøre og hvordan vi skal oppnå dette. I offentlig forvaltning vil regjeringen og stortinget utarbeidet og vedta strategier på overordnet nivå som videreføres ned til etater og direktorat. Her utarbeides strategien videre i form av strategiplan og handlingsplaner hvor strategiplan kan sammenlignes med en bedriftsstrategi/virksomhetsstrategi. Handlingsplanene er hvordan vi skal implementere strategiplanen.

Freedman (2013) fremhever at strategi kan sammenlignes med makt og politikk og er et "forsøk på å tenke igjennom handlinger på forhånd, i lys av våre mål og muligheter". Rumelt (2012) hevder at strategi bør forstås som et sammenhengende svar på en viktig utfordring mens andre hevder at strategi er en rekke planlagte tiltak fastsatt på forhånd som blir vedtatt for å nå et bestemt formål (Roos, von Krogh, & Roos, 2010).

Viktigheten av strategi i offentlig sektor er noe som flere tar opp til debatt. Diesen (2013) viser at ofte gjennomføres tiltak og aktiviteter uten at det har direkte forankring i strategiplanen eller kan defineres som strategisk. Dette er en kontrast til kravet om strategiplan til alle etater og direktorater fra Finansdepartementet. I *Reglement for økonomistyring i staten* (Finansdepartementet, 2018) er det tydelig at etater og direktorat må utarbeide en strategiplan med tiltak som viser hvordan etaten skal oppnå resultatene innenfor de budsjetttrammene etaten får tildelt. Formålet med dette er å sikre at statlige midler brukes og inntekter oppnås i samsvar med stortingets vedtak og forutsetninger, og sikre at fastsatte mål og resultatkrav oppnås på en effektiv og forsvarlig måte.

For å lykkes med en strategi, må den være operasjonaliserbar, noe som betyr at den må kunne konkretiseres i tiltak og arbeidsoppgaver (Drucker, 1995/2007). Og det er først når strategien blir en del av planverket, rutine og måten vi jobber på at strategien har en effekt (Mulgan, 2009). Kaplan og Norton (2004) fremhever at strategien må forankres i hele organisasjonen, og de ansatte må ha forståelse for så vel bedriftens formål, visjon og verdier som får de mål som er besluttet i strategien. Visjoner og verdier er en stor del av en bedrifts grunnleggende kultur og skal si mye om hvordan man skal forholde seg til hverandre og til bedriftens brukere/kunder og hvilke egenskaper det skal fokuseres på. Visjoner og verdier er også en del av bedriftens identitet.

Det er viktig at de ansatte kan identifisere hvordan den innsatsen de legger inn har betydning for bedriftens måloppnåelse og daglige oppgaver. Se seg selv i det store bildet. Dette identifiserer at det å ha et aktivt forhold til forankring og iverksetting av strategiplanen hos de ansatte er en viktig suksessfaktor. Poister and Streib (2005) mener at iverksetting av strategiske planer er strategisk ledelse, og for å lykkes med dette er det viktig at organisasjonen innser at å styrke kompetanse innenfor strategi hos ledelsen er like viktig som å jobbe med utformingen av de strategiske planene. *"Strategic planning as the cornerstone of strategic management, but they go on to say that "successful implementation of strategic management requires an assessment of organization capacities in such areas as managerial capability, power structure, culture, leadership, and organizational structure"*. Uansett hvor fine og motiverende planene framstår så vil de ikke kunne realiseres dersom planene ikke forankres og iverksettes på en god måte i hele organisasjonen, også hos de ansatte. Å forankre strategien er en ledelsesoppgave, men å iverksette strategien er en oppgave for alle ledd i organisasjonen.

Vårt forskningsområde er strategi i offentlig sektor, og da spesielt Brønnøysundregistrene som forvaltningsorgan. Vi ønsker å forske på hvordan iverksetting og forankring av strategiplanen gjennomføres og om dette har en betydning for de ansatte i hverdagen.

Endringene som Brønnøysundregistrene må gjøre gjennom en ny strategiplan, gir oss en mulighet til å forske på hvordan man jobber for å iverksetter strategiplanen og til å belyse vår problemstilling med oppdaterte forskningsdata.

Målet for forskningen er å forstå verdien av strategiplanen i offentlig sektor og finne mulige metoder for å sikre forankring og iverksetting.

1.1 Problemstilling

Vårt forskningsområde er strategi i offentlig sektor, og da spesielt Brønnøysundregistrene som forvaltningsorgan. Forskning viser at dersom strategiplanene ikke forankres og iverksettes på en målrettet og planlagt måte, så vil man ikke lykkes med operasjonalisering selv om strategiprosessen er god (Poister & Streib, 2005). I offentlige virksomheter antar vi at strategier blir introdusert fra toppledere og videre ned i organisasjonen gjennom mellomledere, til de ansatte. Vi ønsker å se på om dette skjer i praksis ved Brønnøysundregistrene. Og med bakgrunn i at iverksetting og forankring er en forutsetning for en vellykket strategiplan, så er vår problemstilling følgende:

Hvordan iverksettes strategiplanen ved Brønnøysundregistrene?

Med utgangspunkt i problemstillingen har vi formulert to forskningsspørsmål som vi ønsker å få svar på:

- *Hvordan oppfattes Brønnøysundregistrenes strategiplan på ulike nivå i organisasjonen?*
- *Hvilke suksess faktorer og barrierer påvirker iverksetting av strategiplanen?*

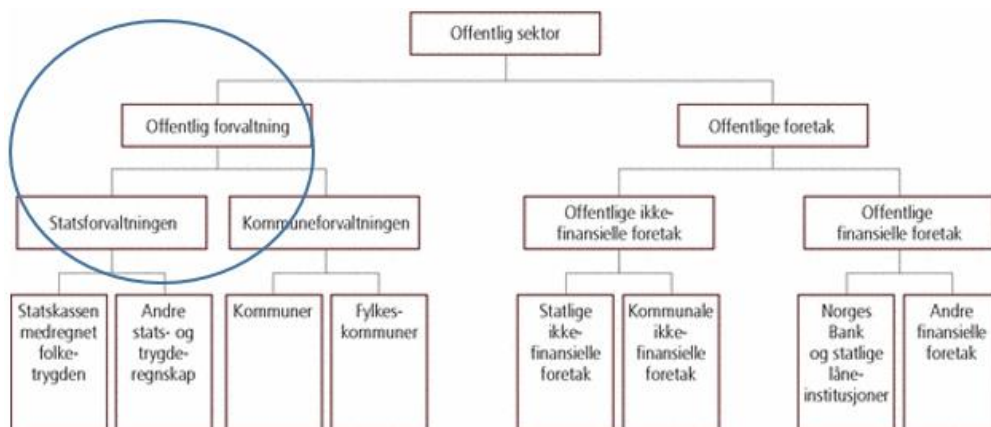
1.2 Avgrensning

I oppgaven har vi kun fokus på strategi i offentlig sektor og ikke på hvordan dette gjøres i privat sektor. For sammenligningens skyld vil vi der vi oppfatter at det er relevant sammenligne med privat sektor.

Vi ser på hvordan innføringen av strategien blir gjennomført og vil i denne oppgaven ikke se på hvilke føringer som er med på å forme strategien.

Med utgangspunkt i problemstillingen har vi forklart sentrale begrep som er relevant for problemforståelsen i denne oppgaven.

Begrepet offentlig sektor definerer flere typer virksomheter, se Figur 1 hentet fra Statistisk sentralbyrå (2019).



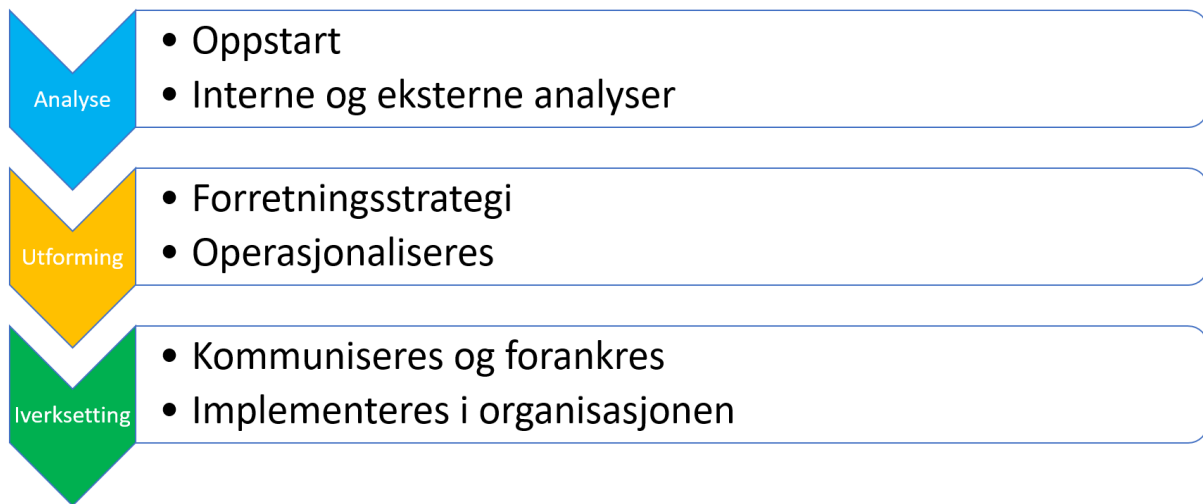
Figur 1 - Offentlig sektor

Offentlig sektor deles inn i offentlig foretak og offentlige forvaltning. Offentlige foretak er virksomheter som er under offentlig kontroll ved at eierandelen er mer enn 50 % f.eks. Equinor, Innovasjon Norge, Telenor mfl. Dette er virksomheter som drives etter forretningsmessige prinsipper på samme måte som private virksomheter og skaper egne inntekter. Offentlige forvaltning kan videre deles inn i stats- og kommuneforvaltning og styres via statsbudsjettet hvor de får sine bevillinger. Vårt forskningsobjekt ligger innenfor statsforvaltningen.

Når vi i denne oppgaven refererer til offentlige virksomheter, mener vi offentlige forvaltningsorgan med unntak av kommuneforvaltning, se Figur 1.

I forhold til vår problemstilling, har vi valgt å ha fokus på iverksetting. Det er allikevel viktig å forstå at for å kunne iverksette en strategi, vil en strategi måtte utformes på bakgrunn av analyser av intern og eksterne forhold. For å lykkes med iverksetting av strategiplanen, kan det derfor være elementer i de første fasene som er viktige suksess faktorer og som er med på å påvirke om iverksettingen vil lykkes eller ikke. Vi har derfor overordnet beskrevet målet med de to første fasene i rammeverket.

Det finnes flere teorier på hvordan en strategiprosess bør se ut og hvordan den kan gjennomføres ut i fra hvilke kontekst virksomheten befinner seg i. De fleste teoriene har fokus på privat sektor og er utviklet for dette. Vi har sammenlignet flere rammeverk for både privat og offentlig sektor og ser flere fellesnevne.



Figur 2 - Overordnet strategiprosess

Vi tar utgangspunkt i AFI rammeverket fra Rothaermel (2018) for å illustrere en strategiprosess, se Figur 2. Rothaermel (2018) har satt ulike strategiske anerkjente klassiske rasjonelle modeller i system og etablert et generelt rammeverk som viser hvordan man kan jobbe med strategiprosessen. Strategiplanlegging er en prosess som består av ulike aktiviteter for å starte arbeidet med en strategiplan, utforme en strategiplan og operasjonalisering og iverksetting av en strategiplan.

Kort gjennomgang av hovedtrekkene i de enkelte fasene:

- Hovedaktivitetene i **analysefasen** er å kartlegge hvor virksomhetens befinner seg i dag og analysere hvilke interne og eksterne forhold som er med på å påvirke konkurransesituasjonen til virksomheten. Her kan verktøy fra Porter, Pestel og Vrio benyttes av både privat og offentlig sektor.
- **Utforming** av strategi handler om å ta utgangspunkt i hvor virksomheten er i dag for deretter si noe om hvor man ønsker å være og hvordan virksomheten skal nå sine mål. I offentlig sektor vil det være andre føringer for utforming av strategi som virksomheten må forholde seg til. Mulgan (2009) peker på at for offentlig sektor, er det politiske føringer som offentlige virksomheter må forholde seg til og at ansvaret for å iverksette dette overføres til disse.
- **Iverksetting** av strategi handler om å gjøre de forskjellige elementene i strategien kjent i organisasjonen og sikre at de aktivitetene som er planlagt i strategien, blir gjennomført. Alt for å nå de strategiske målene som er definert. For å lykkes med iverksetting av strategi, må de ansatte forstå og akseptere hvorfor aktivitetene skal gjennomføres.

Mulgan (2009) beskriver f.eks. en rasjonell tilnærming i offentlig sektor, ved at strategiutformingen og iverksetting skjer i to separate prosesser.

Disse fasene kan også benyttes i forbindelse med strategiprosessen i offentlige virksomheter, men de modellene som har fokus på interne forhold vil ha større relevans.

1.3 Oppgavens oppbygning

Denne oppgaven er bygd opp som et casestudie, slik at det skal være en god oppgavestruktur som hjelper leseren gjennom hele oppgaven. Hoveddelene består av en introduksjon hvor tema og bakgrunnen for problemstillingen presenteres, teoretisk rammeverk, forskningsdesign og metode, analyse og drøfting av funn og konklusjon.

I kapittel 1 blir oppgavens tema presentert. Her går vi igjennom hvorfor iverksette av strategiplanen i offentlig sektor er av interesse og problemstillingen vår. Tilslutt går vi igjennom våre avgrensninger i oppgaven.

I kapittel 2 går vi igjennom oppgavens teoretiske rammeverk. Her presenteres teorier rundt strategibegrepet og hvordan offentlig sektor tilnærmer seg strategi for å forstå hva er strategi, for hvem er strategien viktig og hvordan anvende strategi. Vi presenter også hva som er suksessfaktorer for å lykkes med iverksetting av strategi slik som viktigheten av forankring, hvordan kommunikasjon spiller inn, hvordan organisasjonskultur er med på å påvirker og hvordan endringsledelse er viktig for resultatet.

I kapittel 3 presenteres forskningsdesignet og metode, og vår tilnærming til forskningen. Her går vi igjennom designet, caset vi har valgt, hvordan vi har valgt ut informanter, hvordan datainnsamlingen er gjennomført, grunnlaget for dataanalysen, kvaliteten på våre data og vår vurdering av etikk.

I kapittel 4 gjennomfører vi analyse og drøftingene av de funn vi har gjort for å besvare ut vår problemstilling og forskningsspørsmål. Her drøftes empirien opp imot teoretisk rammeverk.

I kapittel 5 presenteres konklusjonene vi har analysert oss frem til.

I kapittel 6, 7 og 8 er det lagt ved oversikt over henholdsvis referanser som brukes i oppgaven, en figuroversikt og en tabelloversikt.

Tilslutt finnes det i kapittel 9 oversikt over vedlegg til oppgaven.

2 Teori

I dette kapitlet presenterer vi teori som er relevant for vår problemstilling:

Hvordan iverksettes strategiplanen ved Brønnøysundregistrene?

De faktorene som er identifisert som suksessfaktorer og/eller barriere i forbindelse med iverksetting er temaer som har kommet frem i intervjuene, og utvalget i teorikapitlet er derfor i all hovedsak inspirert av empirien.

Det er identifisert noe teori knyttet til strategiutforming i offentlig sektor, men fokuset er på strategiprosessen og ikke nødvendigvis på hvordan forankre og iverksette strategi.

De fleste rammeverk og metoder som benyttes i offentlig sektor bygger i all hovedsak på anerkjente teorier om hvordan utvikle og implementere strategi knyttet til privat sektor og hvordan skape konkurransefortrinn og verdi for egne eiere. Et eksempel på dette er New Public Management (Busch, Johnsen, Klausen, & Vanebo, 2011) som med sine prinsipper og metoder tar utgangspunkt i markedstenkning med fokus på effektivisering og resultatstyring lik fokuset i privat sektor, uten helt å differensiere markedet ut fra at det offentlige har et ansvar og en plikt i tråd av sitt samfunnsoppdrag til å levere tjenester, og da ikke nødvendigvis til brukerbetaling.

Til tross for at det er i praksis kan være likheter mellom strategiarbeidet i privat og offentlig sektor, er det også store ulikheter som blant annet bunner i faglige tradisjoner og ulik tilnærming til sentrale begrep slik som verdibegrepet. Der begge sektorene har et overordnet mål om å skape verdi for sine eiere, men hvem det skapes verdi for defineres ulikt. Det er også viktig å ta med seg at det kan tenkes at det offentlige kaller mye av sitt strategiutforming for politikktutforming, vedtak og iverksetting mens det i privat sektor betegnes som strategiutforming, planlegging og implementering (Johnsen, 2014). Dette er også bakgrunnen for at vår oppgave fokuserer på iverksetting av strategi og ikke implementering av strategi slik denne aktiviteten blir beskrevet i teori knyttet til strategi i privatsektor.

Mangel på stor bredde i teori knyttet til strategi i offentlig sektor bekreftes blant annet av Boyne og Walker (2004) *"Almost all of the literature on strategy content has been developed for private firms"*.

Strukturen i teorikapitlet er bygget opp for å kunne gi teoretisk kontekst til forskningsspørsmålene som er forankret i problemstillingen.

Kapittel 2.1. Strategi

Hvordan oppfattes Brønnøysundregistrenes strategiplan på ulike nivå i organisasjonen?

Innledningsvis defineres begrepet strategi ut fra et teoretisk perspektiv. Videre er det tatt med teori som drøfter betydning og anvendelse av strategi i organisasjonen samt knytningene mellom strategi, strategisk tenkning og strategisk styring.

Kapittel 2.2 Iverksetting – suksesskriterier og barrierer

Hvilke suksess faktorer og barrierer påvirker iverksetting av strategiplanen?

Innledningsvis er teori knyttet til betydningen av at strategi forankres hos de ansatte i organisasjonen.

Videre er fokuset premisser og rammeverk for hvordan iverksette strategi og hvordan dette beskrives i ulike teorier. Iverksetting av strategi handler i stor grad om hvordan operasjonalisere en strategi og hvilke suksessfaktorer og dermed også barrierer som finnes. Strategi gir ramme for visjon og verdier, organisasjonens identitet, noe som gjør teori knyttet til organisasjonskultur relevant. Organisasjonskulturen er viktig for påvirker en organisasjons endringsevne, noe som er viktig å ta med siden strategi gjerne kan bety endringer. En suksessfaktor eller en barriere er avhengig av hvordan man forholder seg til organisasjonskulturen i organisasjonen.

Kommunikasjon er et annet område som er en stor suksessfaktor, men som kan bli en stor barriere for forståelse og iverksetting dersom det ikke tas hensyn til eller gjøres godt.

Strategiske mål er avhengige av tiltak for å realiseres, dette betyr at endring og endringsledelse også er viktig. På samme måte som strategi har endringsledelse en del suksessfaktorer som må være tilstede for at endringer skal iverksettes. Disse ser ut til å være sammenfallende på en del områder.

Utvalget og strukturen i kapittel 2 skal gi en teoretisk rød tråd som går igjen i kapittel 4 Analyse og drøfting av funn.

2.1 Strategi

2.1.1 Definisjon av strategi

Begrepet strategi tolkes og defineres ulikt innen fagmiljøene knyttet til forskning på strategiområdet. Vi har samlet de definisjonene som benyttes i teorien vi ser til, for å vise nyanseforskjellene og vi har beskrevet vår tolkning av disse. Nøkkelspørsmål i analysene har vært: Hva sier de ulike definisjonene at strategi er, hvem gjelder strategien for og hvem er det som utfører strategien. Dette er viktig for å kunne få oversikt over et sammensatt område og for å kunne forstå om en felles forståelse er avgjørende for å si om en strategi i offentlig sektor er viktig.

Tabell 1 - Forskjellige definisjoner og enkel analyse

Definisjon	Enkel analyse
"The systematic use of public resources and power, by public agencies, to achieve public goals" (Mulgan, 2009)	Hva: systematisk bruke av ressurser som penger, arbeidskraft, makt For hvem: for å nå offentlige mål Utføres av: offentlige virksomheter
"Strategi kan forstås som ledelsens plan for å nå visse mål" (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998)	Hva: en plan for å nå mål For hvem: ledelsen Utføres av: udefinert
Strategi er en rekke planlagte tiltak fastsatt på forhånd, og som blir vedtatt for å nå et bestemt formål (Roos, von Krogh, & Roos, 2010)	Hva: forhåndsbestemte planlagte tiltak Hvorfor: oppnå mål Utføres av: udefinert
"Strategi er en overveid søken etter en handlingsplan som vil utvikle og opprettholde virksomhetens konkurransemessige fordeler" (Porter, 1991)	Hva: en handlingsplan Hvorfor: oppnå konkurransemessige fordeler Utføres av: udefinert
"In contrast to the private sector, strategy in the public sector is not a "weapon" to defeat rivals but more broadly a means to improve public services, whether provided by one agency or a network" (Boyne & Walker, 2004)	Hva: ikke et våpen, men et middel Hvorfor: forbedre offentlige tjenester Utføres av: en eller flere offentlige virksomheter

Felles for de ulike definisjonene er at de aller henviser til en plan med tiltak for å nå mål. Formålet med strategien vil, uavhengig av om det er offentlig eller privat sektor, være å skape verdi for sine eiere. Målene som strategien skal understøtte kan imidlertid være ulike, fra å skape et konkurransefortrinn og posisjonering, til å ivareta leveranse av tjenester til befolkningen. Eierskapet til strategien er ikke en del av definisjonene, unntaket er Mintzberg (1998) som hevder at strategi kan forstås som ledelsens plan for å nå visse mål, de øvrige definerer det som organisasjonens strategi.

Whittington (2002) mener at det ikke er enighet om hva strategi er, noe han begrunner med at strategifaget har i stor grad fokusert på profittmaksimering og konkurransefordel, noe som ikke stemmer med den virkeligheten vi har i dag. Mange selskap, både private og offentlig eide samt det offentlige, er gjerne drevet av andre hensyn enn profitt og det er også strategitilnærming preget av. Han hevder at strategifaget må ta dette inn over seg og i større grad fokusere på andre områder som f.eks. hvordan rammevilkår spiller inn i en strategisk plan. Dette grenser opp mot den definisjonen som Mulgan (2009) har av offentlig sektor som "*systematisk bruk av offentlige ressurser og makt for å nå offentlige målsetninger*" og Boyne and Walker (2004) har fokus på ulikheten mellom offentlig sektor og privat næringsliv i sin definisjon av strategi, der offentlig sektor har fokus på sitt samfunnsoppdrag som tilbyder av tjenester mens private bedrifter har fokus på å skape konkurranse fortrinn og vinne konkurransen. Strategi i privat sektor har ifølge Porter (1991) et mål om å skape et konkurranse fortrinn for virksomhetens eiere gjennom å best mulig å posisjonere seg, og da gjennom blant annet analyser som er et hovedelement i en ressurs basert tilnærming til strategi.

Mulgan (2009) hevder videre at det å drive med offentlig strategi er mobilisering av makt og kunnskap for et felles beste, det vil si å oppnå offentlige mål til beste for staten og folket. Med unntak av definisjonen av strategi som har utgangspunkt i krigføring, er dette den eneste definisjonen som antyder en sammenhengen mellom strategiske planer og maktbruk for å oppnå målene.

2.1.2 Strategi i offentlig sektor

Med utgangspunkt i en felles oppfattelse av at strategi er en plan for å oppnå mål til beste for fellesskapet, er det interessant å se nærmere på strategi som en prosess og få et bilde av hvordan man tenker strategi i ledelsen i en offentlig virksomhet.

Strategi i offentlig sektor har også fokus på å skape verdi, men da i form av tjenester for fellesskapet gjennom systematisk bruk av offentlige ressurser. Felles for privat og offentlig

sektor er fokuset på verdiskaping. Mens motsetningene er at mens man i private sektor gjør dette gjennom posisjonering ved å skape et konkurransefortrinn med utgangspunkt i ressurser og muligheter, så har offentlige virksomheter et definert mandat som ikke nødvendigvis er utledet i ressurser eller muligheter, men i et behov fra innbyggerne. Oppnåelse av målet måles gjennom og dokumenteres gjennom resultat for tredjepart, og kontrolleres gjennom prinsipper knyttet til gevinstrealisering fra privat sektor.

Åge Johnsen (2014) mener at det er interessen og fokuset på måloppnåelse og resultater som er styrende for fokuset på strategi i offentlig sektor. Han uttrykker at perspektiver som gjelder strategiprosesser og som gjelder virksomhetens ressurser vil likevel være relevante, men at konkurransestrategi og konkurrentanalyser er det som er minst relevant for den delen av offentlig sektor som Brønnøysundregistrene er, en offentlig etat. Strategisk tenkning blir gjerne beskrevet som det å tenke fremover, se forbedringspotensialer og skape endring og ikke minst skape oppmerksomhet og posisjon. Det er flere rammer for å beskrive strategisk rammeverk, de fleste er knyttet til privat sektor og et av de mest kjente er som det kan være hensiktsmessig å se til for å forstå hvordan tilnærme seg strategisk tenkning er Mintzberg (1998) sin forståelse av strategitenkning.

Mintzberg (1998) har definert ti forskjellige skoler som identifiserer forskjellige måter å tenke strategiutvikling på strukturert i et rammeverk. Rammeverket er en situasjonsuavhengighetsteori som legger en vid forståelse av strategibegrepet til grunn og er delt i tre områder, Normative, Beskrivende og en som ivaretar sammenstilling av de ulike områdene (Konfigurativ). I tillegg tar skolene utgangspunkt i 5 definisjoner av strategi - De fem P'ene: Plan. Posisjon, mønster (Pattern), Perspektiv og spill (Play). De normative skolene omhandler strategiutforming, planlegging og posisjonering, mens de 6 beskrivende skolene er mer i retning av læring, makt, entreprenørskap, kultur og kognisjon. Den kognitive tilnærmingen åpner for at en benytter en, flere eller alle tenkemåter alt etter hvilken situasjon en er i.

Offentlig sektor har blitt koblet mot den normative tankegangen, og da spesielt mot planleggingsskolen og utformingsskolen. Dette er tenkemåter som identifiserer at man skal komme frem til en strategi som plan og som gjerne utformes av ledelsen. Dette har sammenheng med at offentlig sektor tradisjonelt sett har drevet med langtidsplanlegging, og omgivelsene er å klassifisere som stabile da både oppdrag og mandat i form av et samfunnsoppdrag er gitt. Store strategiske spørsmål blir gjerne gjenstand for politiske avgjørelser, mens etaten selv bare

har handlefrihet når det gjelder praktiske administrative spørsmål og faglige vurderinger i enkeltsaker som ikke kan avgjøres på forhånd (Johnsen, 2014, s. 39).

Dette stemmer godt overens med Diesen (2013) sin tilnærming til strategisk styring der han presiserer at strategisk styring egentlig utøves på to forskjellige nivåer og måter i offentlig sektor. Det politiske nivå, Storting og regjering, utøver strategisk styring i form av de politiske beslutningene som bestemmes for etatene i form av oppgavestyring og rammebetingelser – den politiske styringen. I tillegg utøver også direktorater og departementer sin rolle i form av at de har kontroll med økonomi og virksomhetsstyringen i etaten. Så er det i all hovedsak opp til etatene å sørge for mest mulig effektiv bruk av ressursene i forhold til de oppgaver og samfunnsoppdrag gjennom egne strategier og planer.

Det offentlige har på mange måter endret seg i tankemåte, og det er mye som tyder på at grensene mellom offentlig og privat sektor viskes ut. Dette kan skape en konkurransesituasjon mellom privat og offentlig sektor og internt i offentlig sektor, og samtidig skape forvirring hos bruker i forhold til blant annet hvordan tjenesteyting skjer og hvilke leveranseavtaler som gjelder. Det som tidligere kunne beskrives som stabilt og forutsigbart er i større grad preget av skiftende trender og krav også innenfor offentlig forvaltning noe som gjør at andre skoler som for eksempel posisjonering, læring, makt og kultur, også gjør seg gjeldene. Derfor er konfigurasjonsskolen, som omfatter flere av retningene, mer beskrivende for strategitenkningen i offentlig sektor i dag. Å ta en posisjon, ta i bruk ny teknologi og være nyskapende, er viktigere i dag enn det var da rammebetingelsene var mer stabile.

Uavhengig av tankemåten knyttet til utvikling av strategi er det viktig å være bevisst forskjellen på strategi (som plan), strategisk styring og strategisk ledelse. Strategisk ledelse handler om hva ledere gjør for blant annet å operasjonalisere denne verdiskapingen, mens strategisk styring fokuserer på de overordnede strategiske valg som tas.

Offentlige virksomheter som Brønnøysundregistrene har et todelt oppdrag, der både myndighetsutøvelse og tjenesteproduksjon er vesentlige elementer. Skillet mellom ledelse av mennesker og styring av systemer er uklart, og ledelse av mennesker i endring kommer ofte i skyggen av formelle styrings- og ledelsesverktøy (Johnsen, 2014).

Det er et paradoks at planlegging i offentlig sektor ofte handler om lange tidshorisonter, men at jo nærmere maktsentrum en kommer desto kortere er tidshorizonten på realisering. Mulgan (2009) påpeker at strategi kan være ubrukelig som redskap når omgivelsen er ustabile eller uforutsigbare med bakgrunn i at strategi er langtidsplanlegging. Strategier blir til virkelighet

når de går fra å være et dokument eller en diskusjon til å bli en del av jobben som gjøres i hverdagen. Strategien må med andre ord bli en del av planverket og rutinene som utarbeides. Den må også overvåkes, følges opp og ikke minst finansieres.

Dette understreker sammenhengen mellom strategi og de daglige oppgavene. Det må være en rød tråd mellom de strategiske beslutningene som ligger i strategiske planer og de oppgavene som løses på de ulike nivåene i organisasjonen. Strategien må ikke bare være knyttet til lang tidshorisonter, men også ha mål knyttet til kortere tidsperioder og en profil som gjør at de ansatte kjenner seg igjen. Det er i bunn og grunn på dette nivået at organisasjonens mål realiseres, og med bakgrunn i dette er forankring på tvers av nivåene så viktig for å sikre iverksetting og måloppnåelse.

2.2 Iverksetting - Suksess faktorer og barrierer

Nutt (1999) hevder at halvparten av alle strategier og overordnede beslutninger aldri blir iverksatt. Av de strategiene som blir iverksatt med suksess var 90 % gjennom deltakelse. At en tilrettelagt tilnærming og forankring av strategi er avgjørende for iverksetting, bekreftes også av Poister & Streib (2005) "*If plans are not implemented in a very purposeful way, then the strategies will not take hold, no matter how compelling or inspiring the planning process are*".

I dette utsagnet ligger det at det nytter ikke å ha verdens beste plan og en fantastisk utviklingsprosess dersom planen ikke er implementert, eller for offentlig sektor, er iverksatt.

I følge Irgens (1996) er det å bli involvert i planlegging, avgjørelser og iverksetting viktig for de ansatte og deres holdninger. Det å bidra til en suksessfull endring gir følelsen av eierskap i prosessen mot det endelige resultatet. Igjen er deltakelse identifisert som suksessfaktoren for å sikre gjennomføringsevne i en organisasjon.

Kaplan og Norton (2004) bekrefter at Irgens synspunkt også gjelder iverksetting av strategi. De hevder at strategien må forankres i hele organisasjonen, og sier samtidig at ansatte må ha forståelse for så vel bedriftens formål, visjon og verdier som for de målene som er besluttet i strategien. Dette viser til at visjoner og verdier er en stor del av en bedrifts grunnleggende kultur og skal si mye om hvordan man skal forholde seg til hverandre og til etatens brukere, hvilke egenskaper det skal fokuseres på, og er en del av bedriftens identitet. Så det er ikke bare planverket med strategiske mål og tiltak som skal forankres hos de ansatte, men også andre deler av strategiplanen som verdier og visjoner, nettopp fordi de har en klar kobling til organisasjonens kultur og identitet. Alle ansatte, uavhengig av rolle, har dermed en funksjon i å få realisert de overordnede målene i strategien.

Med det som bakteppe blir spørsmålet: hva er suksesskriteriene og barrierene for at iverksetting skal kunne la seg gjennomføre og realiseringen av strategiplanene kan skje.

Rothaermel (2018) fremhever verdien av kommunikasjon og forankring som forutsetning for en god iverksetting av virksomhetens strategi. Det er viktig å bestemme og å kommunisere hvilke verdier som definerer virksomheten og være klar på hvilke leveranser som forventes av de ansatte. På denne måten synliggjøres koblingen mellom strategi, kultur og kommunikasjon. Dette danner grunnlaget for en felles forståelse av organisasjonens mål, og organisasjonskommunikasjon er da et virkemiddel blant annet å gi forståelse og synliggjøre forventninger til de ansatte.

Hvordan er en optimal strategiprosess som ivaretar forankring? I følge Rothaermel (2018) er dette suksessfaktorer i en strategiprosess:

"A successful strategy requires three integrative management tasks – analysis, formulation and implementation". Fasene er oversatt i Figur 3 som analyse, utforming og iverksetting.

Som Figur 3 viser så er har de ulike fasene klart definerte oppgaver som skal utføres og som danner grunnlaget for neste fase, og der den siste fasen er iverksetting.



Figur 3 - Overordnet strategiprosess

Rothaermel (2018) understreker at iverksetting består av elementer som organisasjons design, struktur, kultur og kontroll. Organisasjons design er ifølge Rothaermel *"the process of creating, implementing, monitoring and modifying the structure, processes and procedures of an organization"* (2018, s. 381) og det er den første byggeklossen i en vellykket iverksetting. Han hevder videre at det er et viktig avhengighetsforhold mellom strategi og hvordan en organisasjon er designet og strukturert. Det er avgjørende hvordan organisasjonen fordeler og

utnytter sine ressurser siden strukturene i en organisasjon definerer hvordan en oppgave løses og av hvem. En organisasjons kultur er også et grunnelement i det å få iverksatt en strategi og organisasjons kulturen kan bety både et fortrinn og en hindring. I forhold til problemstillingen vår, er det av interesse å se på hvordan verdiene i strategien er kommunisert og forankret hos de ansatte og hvordan kultur sier noe om forankringen av strategi. Iverksetting av strategi handler også om operasjonalisering av tiltak besluttet i strategi. Organisasjonens endringsevne og måten både endringer og strategi kommuniseres på er avgjørende for at dette skal lykkes.

Dette definerer fire suksessområder som må være tilstede for at en strategiplan skal kunne iverksettes på en suksessfull måte.

- Forankring
- Kommunikasjon
- Organisasjonskultur
- Endringsledelse

2.2.1 Forankring som suksessfaktor

Forankring hos de ansatte hevedes å være en viktig suksessfaktor for å lykkes med innføring av strategi og forankringen må skje i hele organisasjonen, noe som blant annet bekreftes av Kaplan og Norton (2004). Felles for teoriene som er diskutert i dette kapitlet er at de omhandler betydningen av forankring av strategi for å sikre iverksetting av strategi. For å oppnå forankring skisseres det flere faktorer som påvirker graden av forankringen i form av å være et premiss for suksess dersom de er tilstede og en barriere ved lav eller manglende tilstedeværelse.

Det er en gjennomgående holdning at involvering og deltakelse er viktige. Nutt (1999, s. 12) viser til at ledere som ikke lykkes med iverksetting av strategi i retrospektiv sier at "*Managers said that they were aware of the value of participation, but found it difficult to use. This is another example of commonly known, but uncommonly practiced, activities*". I dette ligger at forankring og deltakelse er suksessfaktorer for en vellykket iverksetting av en strategi. Det er vanskelig for en organisasjon å lykkes med innføring av tiltak uten at de ansatte er med i prosessen, og at den røde tråden fra strategi til daglig oppgaver er synlig gjennom de ulike nivåene i organisasjonen.

Flere teoretikere henviser også til at verdien av koblingen mellom de daglige oppgavene opp mot strategiske beslutninger er viktig for å forankre strategi og ivareta at strategi operasjonaliseres.

Mark H. More (1995) fokuserer på at det er viktig å se ut over daglige oppgaver, og å ha fokus over et lengre og alternativt perspektiv. Ledere må se oppover i organisasjonen for støtte og forankring for tiltak og beslutninger, og se nedover i organisasjonen for å sikre gjennomføringsevne og skape medvirkning for tiltakene i virksomheten. Han hevder at strategi i offentlig sektor er viktig for å skape rom for ledelse og handlefrihet, men han er tydelig på at dersom grunnlag, støtte eller medvirkning mangler eller er mangelfull vil gjennomføring bli vanskelig (et strategisk triangel). Igjen er fokuset på at strategi må forankres på tvers i organisasjonen for å kunne oppnå mål, og fokus må være på helheten av oppgaver, både de som utføres nå og fremtidige oppgaver.

Rumelt (2012) argumenterer for at en strategi er avhengig av handling, og at en strategi uten troverdige og gjennomførbare handlinger mangler en kritisk komponent. En overordnet strategi som omtaler helhet, retning og målsetninger, uten å ta høyde for faktiske handlinger, vil falle igjennom og skape uønsket avstand mellom utforming og iverksetting. Handlinger kan ikke sees på som detaljer i iverksettingen; de utgjør slagkraften i strategien.

Sammenhengen mellom forankring og daglige gjøremål drøftes også av Drucker (1995/2007). Han mener at forankring i tillegg handler om tillit, realisme og motivasjon hos den enkelte medarbeider. For å skape økt produktivitet og effektivitet er det viktig at de ansatte har en felles forståelse av verdigrunnet og det overordnede oppdraget, hva virksomheten forsøker å oppnå og hvorfor. Dette gjelder alle nivåer i en virksomhet, og bidrar til innsikt i sammenhengen mellom de daglige oppgavene og organisasjonens oppdrag/samfunnsoppdrag (Mulgan, 2009).

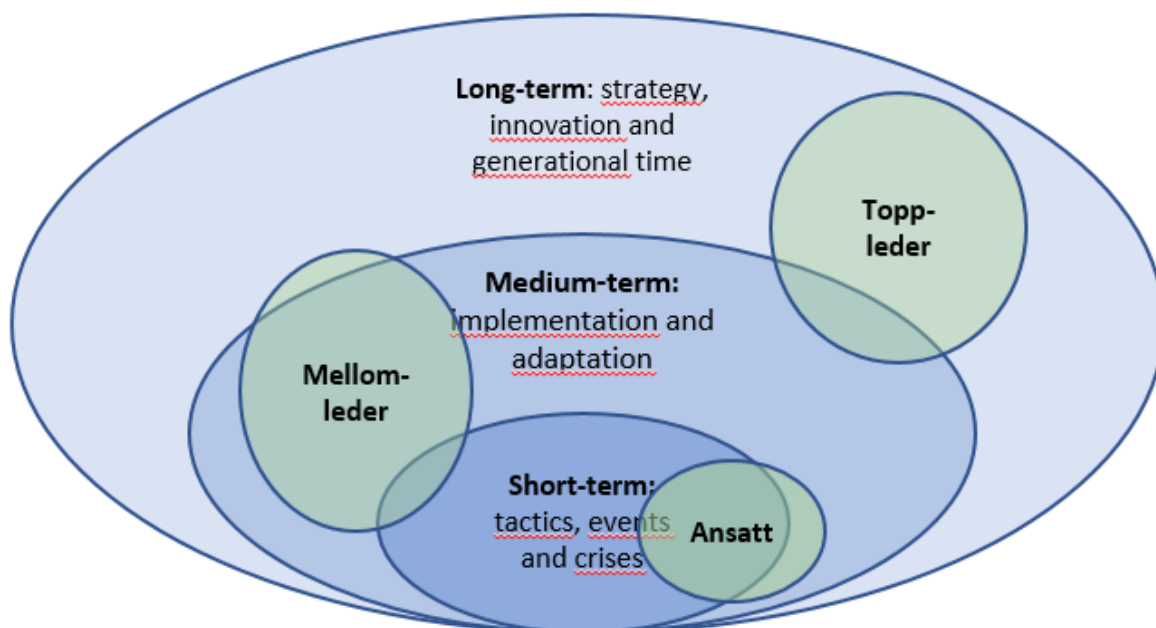
I tillegg til fokuset på koblingen mellom daglige oppgaver og strategiske tiltak viser Mulgan (2009) her til at det også er viktig å skape forståelse for å sikre motivasjon hos de ansatte for å sikre at tiltak gjennomføres. Tillit og verdier er også faktorer det pekes på som også synliggjør at organisasjonens kultur er viktig. I det å forstå hvorfor tiltak skal settes i gang og ha tillit til at det er riktige beslutninger som ligger til grunn er det også motivasjon til gjennomføring. Tillit og motivasjon er egenskaper som også diskuteres i forbindelse med betydningen av organisasjonskultur.

Uavhengig av tankemåten knyttet til sammenhengen mellom de ansatte, forankring og tiltak i en strategi er det viktig å være bevisst på hvem som er ansvarlig for å ivareta at strategi blir forankret. Bevissthet rundt forskjellen på strategi (som plan), strategisk styring og strategisk ledelse. Strategisk ledelse handler om hva ledere gjør for blant annet å operasjonalisere denne verdiskapingen, mens strategisk styring fokuserer på de overordnede strategiske valg som tas.

Poister & Streib (2005) mener at iverksetting av strategiske planer er strategisk ledelse, og for å lykkes med dette er det viktig at organisasjonen innser at å styrke kompetanse innenfor strategisk ledelse er like viktig som å jobbe med utformingen av de strategiske planene. *"Strategic planning as the cornerstone of strategic management, but they go on to say that "successful implementation of strategic management requires an assessment of organization capacities in such areas as managerial capability, power structure, culture, leadership, and organizational structure"*.

Måten å se på strategisk ledelse, strategisk styring og strategi på, kan sees i sammenheng med måten Mulgan (2009) deler beslutningsstrukturen i en organisasjon på, som tre beslutningsområder:

- Long-term: strategi er langtidsplanlegging som gir premisser, dette er planverk som utvikles og eies av direktør og toppledelse, og er strategisk styring. Kontinuerlig prosess som danner grunnlag for alle daglige oppgaver. Må ta inn endringer i rammebetingelser (budsjett, tildelingsbrev mm).
- Medium-term: å bryte elementene ned og kommunisere dem for å sikre at de blir iverksatt er en pågående prosess som skjer i mellomledernivået og som krever strategisk ledelse, men det krever også strategisk styring siden offentlig sektor har rammebetingelser som tildelingsbrev (1 år). På dette nivået ligger også ansvaret for å iverksette virksomhetsplanene.
- Short-term: dag til dag ledelse. På dette nivået er både ledere og andre ansatte. I tillegg til den daglige ledelsen, som også kan være strategisk, så skal dette nivået ivareta gjennomføring og realisering av planene. Gjennom å ivareta daglig oppgaver og deltakelse i de tiltak som er definert i nivåene over.



Figur 4 - Sammenstilling av Mulgans Three horizons of decision-making og de ulike nivåene av ansatte ved Brønnøysundregistrene (Toppleder, mellomleder og ansatt)

Utgangspunkt for denne fremstillingen er Mulgan (2009) sin "Three horizons of decision-making". Sammenstillingen viser sammenhengen, se Figur 4, mellom de ulike beslutningsnivåene i en offentlig virksomhet, strategiplan og iverksetting av strategiplan på de ulike nivå. Dette viser også hvilke roller i en organisasjon som er sentrale i de ulike typer oppgaveløsning, og synliggjør hvorfor forankring på tvers av en organisasjon er en suksessfaktor.

2.2.2 Kommunikasjon som suksessfaktor

Kommunikasjon er den avgjørende faktoren som danner grunnsteinen i de omtalte faktorene som påvirker iverksetting av strategiplaner. Kommunikasjon er en suksessfaktor når den fungerer, men fungerer også som en barrierer dersom den ikke tas hensyn til i tilstrekkelig grad. God kommunikasjon som suksessfaktor er en forutsetning for å sikre felles forståelse i en organisasjon og et premiss for iverksetting og gjennomføring av tiltak.

I de fleste tilfeller blir den verbale kommunikasjon referert til som kommunikasjon, men forskning viser at det meste av kommunikasjonen foregår nonverbalt (Jensen & Ulleberg, 2011).

Eksempler på nonverbal kommunikasjon er kroppsspråk, blikkontakt og mimikk, alt som uttrykkes av et menneske uten ord, men som likevel er en del av kommunikasjonen med andre og som i stor grad tolkes av mottaker ut fra den erfaring mottaker har. Måten man kommuniserer nonverbalt på som medarbeider, har stor betydning for forståelsen av det

budskapet som fremføres. Verbal kommunikasjon er alt som uttrykkes gjennom ord, både muntlig og skriftlig. I dette er all dialog mellom mennesker i en organisasjon, den toveis kommunikasjonen som oppstår i interaksjon mellom alle ansatte på alle nivå og enveiskommunikasjon gjennom skriftlige medier og presentasjoner. I sammenheng med iverksetting av strategi er kommunikasjon, og da både internkommunikasjon og strategisk kommunikasjon diskutert i kontekst av henholdsvis forankring, organisasjonskultur og endringsledelse da kommunikasjon som fag er altomgripende og for omfattende for denne oppgaven.

God kommunikasjon og riktig kommunikasjon pekes også på som en avgjørende faktor for både forankring og iverksetting av blant annet strategi. God internkommunikasjon er strategisk viktig fordi den påvirker organisasjonens evne til å nå sine mål og følge egne strategier, og er ledelsens verktøy for å kunne forankre en strategi og gi klare signaler om forventningene til de ansatte denne gir. Goldhaber (1993) definerer organisasjonskommunikasjon som en prosess der det skapes og utveksles budskap innen et nettverk av gjensidig avhengige relasjoner for å mestre usikkerhet i omgivelsene. Dersom internkommunikasjon ikke er tatt inn som en av de viktige strategiske ledelsesverktøyene og tilstrekkelig planlagt og ivaretatt, vil en kunne oppleve en form for manglende kommunikasjon, feiltolkninger, likegyldighet og dermed manglende forankring. Måten man kommuniserer på har stor betydning for om man lykkes eller ikke. Bevissthet rundt hvordan man benytter både non verbal og verbal kommunikasjon og enveis og toveis kommunikasjon er viktige elementer i denne sammenhengen som i alt annen interaksjon mellom mennesker.

Kommunikasjon er også limet i organisasjonskulturen, og er å regne som et kulturuttrykk. Måten man kommuniserer på, både verbal og nonverbal, i en organisasjon sier mye om organisasjonens klima. Intern kommunikasjon vil da være et verktøy som kan brukes til å påvirke organisasjonskulturen. Åpen og ærlig kommunikasjon skaper tillit og bygger et godt kommunikasjonsklima. Bevissthet rundt dette er viktig også i forhold til suksessraten for iverksetting av strategiplaner.

I liket med teori knyttet til utvikling og iverksetting av strategi, er kommunikasjon, medvirkning og god ledelse gjennom endringene vesentlige elementer for at endringen adopteres og kulturendringen gjennomføres. Operasjonalisering av strategi medfører å iverksette tiltak, noe som i de fleste tilfeller betyr innføring av endring på ulike nivå.

Kotter (1996) påpeker at for lite kommunikasjon vedrørende mål og visjon er en svært vanlig feil, og kommunikasjon er en viktig faktor i det å både forankre og å gjennomføre en endring. Å dyktiggjøre ledere i strategisk endringskommunikasjon og ha fokus på at ledelse også er kommunikasjon, må prioriteres. I følge Kongsvik (2006) er et felles kjennetegn ved mange endringstiltak nettopp at de er "top-down"-initierte - planlagte endringer i arbeidsmåter, innføring av ny teknologi og strukturendringer vil som oftest være ledelsesstyrte. Lederes kommunikative evner blir derfor viktige for hvordan en endringsprosess forløper – om den får tilslutning eller i hvilken grad den møter motstand.

Ifølge Rosendahl et al (2018) vil nivået av usikkerhet øke likt med at avstanden øker. Jo større avgjørelsene er, jo mindre klarer mottakerne av informasjon å forutse og forstå valgene de ansvarlige gjør. Et mål må være å sikre kvalitet og klarhet ved å kommunisere på en god måte, noe som vil øke mottakerens mulighet til å forstå (Lyngby, 2002).

Å planlegge kommunikasjon og ha en kommunikasjonsplan som gjelder alle nivå i organisasjonen er viktig for å sikre en felles forståelse av de mål og tiltak som beskrives i strategiplanen, men også for å sikre at det er felles forståelse knyttet til prioritering.

2.2.3 Organisasjonskultur som suksessfaktor

Henning Bang (1997) definerer organisasjonskultur som "*Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene*". Drucker (1995/2007) hevder at "*Kultur spiser strategier til frokost*", i dette ligger at de innarbeidede normene og reglene som en organisasjons ansatte har tilegnet seg over tid kan gjøre det vanskelig å gjøre endringer eller gi organisasjonen nye verdier som ikke er forankret hos de ansatte. En organisasjonskultur består av to grunnleggende komponenter, kulturinnhold – det ikke uttrykte og kulturuttrykk – det uttrykte. Kulturens innhold, som for eksempel betydninger, modeller for handlinger eller meninger er ikke synlige, men er en del av den informasjonen den enkelte medlem har. Kulturuttrykket er manifestasjonen av kulturinnholdet og blir synlig gjennom f.eks. de handlingene som utføres. Disse er i et gjensidig påvirkningsforhold, innholdet er synlige gjennom uttrykk, og kulturens uttrykk er med på å forme kulturens innhold.

Dette bekreftes av Henning Bang (1997). Han hevder at det er lettere å gjøre noe med de synlige kulturuttrykkene enn å gjøre noe direkte med organisasjonens normer, verdier og virkelighetsoppfatning. Det kan være stor forskjell på det som defineres som bruksverdier og det som er organisasjonens uttrykte verdi.

Bruksverdier er gjerne verdier som den enkelte ansatte har med seg inn i organisasjonen som bygger på egne perspektiver og erfaringer og kort sagt måten man faktisk samhandler på.

Mens uttrykte verdier er de verdiene som organisasjonen gir i sine rammebetingelser som en del av visjoner og verdibegrep, gjerne som en del av organisasjonens strategi. Dersom det er et stort gap mellom bruksverdier og en organisasjons uttrykte verdier vil ikke organisasjonskulturen være i tråd med det som er ønsket i blant annet strategi. Mitzberg (1998) ser kultur, og da også organisasjonens kultur, som et element som kan være med å gi premisser for eller mot hvorvidt en organisasjons strategi lykkes.

Både i forskning knyttet til strategi og i teori knyttet til endring og endringsledelse, er en organisasjons kultur et element som gir grunnlaget for om hvorvidt man lykkes med å styre organisasjonen i ønsket retning. Å skape en felles forståelse for verdier, etikk og strategiske valg, kan gjøres gjennom blant annet måten man kommuniserer på, og Trice and Beyer (1995) hevder at det er menneskers ønske om å håndtere usikkerhet og skape orden og struktur, som gjør at kulturer vokser frem. I dette ligger det at mennesker leter etter årsakssammenhenger når en situasjon oppstår og benytter erfaring som kilde for løsning også i en organisasjon, er et av elementene i teori knyttet til sensemaking. Weick (2001) definerer sensegiving slik: *"Sensemaking is the process by which people give meaning to their collective experiences. It has been defined as "the ongoing retrospective development of plausible images that rationalize what people are doing"*. Mennesker har et behov for å forstå meningen med det de gjør og i en organisasjon har ledere en sentral rolle i å være med å skape denne forståelsen og påvirke organisasjonens kultur i ønsket retning. En organisasjons kultur kan skape felles forståelse for verdier og visjoner, og være viktig for en organisasjons identitet.

Sensemking er ifølge Klein et al (2006) er aktiv toveis prosess der man søker å få informasjon (data) inn i et rammeverk, mental modell, som gjør det mulig å forstå situasjonen. De definerer at sensemaking har sju properties/forutsetninger:

- identitet/identifikasjon er sentralt
- retrospektiv tilnærming til situasjoner
- mennesker adopterer miljøet de er i
- deling av erfaringer og informasjon mellom mennesker
- pågående prosess
- mennesker benytter erfaring og informasjonsinnhenting i beslutningsprosesser
- mennesker stoler på erfaring

Kort beskrevet, en organisasjons kultur vil kunne gi de ansatte en forståelse for hva organisasjonen står for, hva som forventes av den ansatte og hvordan det forventes at en ansatt agerer og samhandler i gitte situasjoner. I dette kan vi legge at kulturen er en organisasjonens felles virkelighetsforståelse og at den kan fungerer som et kart en kan navigere etter. Her er det å kunne få en felles mening og en felles retning viktig. Med et utgangspunkt i at ledere har en viktig rolle i å utforme en organisasjonens felles meningsbase og kultur, er det avgjørende for ledere å forstå og prøve å påvirke kulturen i ønsket retning, og da i en felles besluttet strategisk viktig retning. I følge Weick (2001) er sensemaking et ledelsesverktøy, da det gir ledere på ulike nivå mulighet til å styre de ansattes oppfatning av det som kommuniseres og styre hvordan dette påvirker organisasjonen. Å ha en organisasjonskultur som er levende, det vil si er i stand til å tilpasse seg både interne og eksterne rammebetingelser og strategier for å korrigere retning dersom det er nødvendig, er viktig.

2.2.4 Endringsledelse som suksessfaktor

Mintzberg (1998) definerer strategi som ledelsens plan for å nå visse mål. Målene i strategiplanen er gjerne på et overordnet nivå, og planen sier lite om hvordan målene skal oppfylles. Å ivareta at konkretisering av målene blir til tiltak, er en aktivitetene som skjer ned på neste nivå i organisasjonen i form av virksomhetsplaner.

Strategier blir til virkelighet når de går fra å være et dokument eller en diskusjon til å bli en del av jobben som gjøres i hverdagen. Strategien må med andre ord bli en del av planverket og rutinene som utarbeides (Mulgan, 2009). I dette ligger det at iverksetting av strategi også betyr tilpasning av rutiner og leveranser, noe som påvirkes av virksomhetens evne til endring.

Drucker (1995/2007) presiserer betydningen av at virksomhetsmålene må være operasjonaliserbare, og at de må kunne konverteres til konkrete arbeidsoppgaver hvis virksomheten skal kunne nå sine mål. Virksomhetsmålene som er definert i strategiplanen må derfor være realistiske og målbare, ellers vil de være vanskelige å operasjonalisere. I tillegg må de være mulig å dele opp i arbeidsoppgaver som er konkrete nok til at de kan la seg gjennomføre og som er forankret i det opprinnelige målet slik at det er mulig å si noe om når et mål er oppnådd.

Operasjonalisering av strategi er gjerne en oppgave som legges til mellomledernivå som har ansvar for de daglige gjøremålene og er "koblingen" mellom toppledelsen og de ansatte.

Boyne and Walker (2004) hevder at strategi er delt på to nivåer som til sammen utgjør en organisasjons strategi. Først gjennom en generell tilnærming der man beskriver organisasjonens

posisjon og hvordan den interagerer med omgivelsene, som misjon, visjon og verdier. Dette refereres til som "Strategic Stance" eller retning for hvor organisasjonen skal – hensikt og mål, noe som hevdes å være relativt stabilt. Den andre fasen "Strategic actions" dreier seg om hvilke steg organisasjonen tar for å operasjonalisere sine mål, og målene vil sannsynligvis være i stadig endring. Igjen er endring en av faktorene for å få operasjonalisert en strategi. Det er ikke en selvfølge at alle ansatte forstår denne koblingen og ser den røde tråden ned til egne arbeidsoppgaver.

I denne prosessen vil endringsledelse være sentralt. Både Bridges (2009) og Kotter (1996) peker på viktigheten av å forstå verdien som skapes gjennom endringen og hvorfor endringen må gjennomføres. Strategien skal ivareta at det skapes verdi for "eiere" gjennom handlinger og tiltak, og dette gjelder både private og offentlige virksomheter selv om verdi måles på ulike måter. Verdiskaping og gevinst er også et viktig mål når endringer gjennomføres som en følge av strategiske beslutninger.

I mål ligger det å komme fram med tiltak for å nå målene og skape verdi, noe som ofte betyr endringer for de ansatte. *"Alle nye ideer som skal innføres i eksisterende organisasjon medfører en eller annen form for endring"* (Jacobsen, 2004). Det kan for eksempel bety at arbeidsoppgaver fases ut, at nye arbeidsoppgaver kommer til, eller en omorganisering. Det har over tid vært fokusert på betydningen av å være en endringsvillig organisasjon med endringsvillige medarbeidere, og det er mange rammeverk knyttet til endringsledelse som fag. Med utgangspunkt i at strategiplanen også vil medføre endringer for de ansatte i organisasjonen er det viktig å se på koblingen mellom strategiske beslutninger og organisasjonens evne til å godta og iverksette endringer.

Det er mange ulike rammeverk og metoder knyttet til gjennomføring av endring og endringsledelse. Vi har valgt å se til to kjente rammeverk knyttet til endringsledelse som kan forklare endringsledelse som suksessfaktor i en strategisk sammenheng.

Bridges (2009) fokuseres på hvordan god endringsledelse er sentral for å lykkes med en endring i en organisasjon. Han peker på at for å lykkes med en endring, må de ansatte forstå og akseptere endringen for deretter å ta den i bruk. De ansatte benytter gjerne egen erfaring for å danne en forståelse for forestående endringer, dersom denne erfaringen er negativ vil det kunne oppstå endringsvegring og en negativ situasjon. Et typisk eksempel på dette er omorganiseringer som resulterer i tap av arbeidsplass eller arbeidsoppgaver. Bruke tid, involvering og kommunikasjon er områder som identifiseres som suksesskriterier for å lykkes med gjennomføring og

iverksetting av endringstiltak. Også Kotter (1996) fokuserer på involvering og forankring som suksessfaktorer i tillegg til at han også identifiserer at en organisasjons kultur kan være en endringsbarriere. Han mener at god planlegging og god endringsledelse er vesentlig for å lykkes med iverksetting av endring i en organisasjon.

Etter å ha forsket på suksessfaktorene utviklet Kotter (1996) en 8 stegsmodell som skal gi en strategisk tilnærming til hvordan sørge for at endringer blir gjennomført i en organisasjon. Som skissert i Tabell 2 så har han fokus på å skape et endringsrom som gjør det mulig å få en aksept av endringen på tvers av organisasjonen.

Tabell 2 - *The Eight-Stage Process of Creating Major Change*

1. Establishing a Sense of Urgency	Skap en krise- synliggjør behovet for endring, skap erkjennelse av at endring er nødvendig. Det er avgjørende å skape motivasjon og positivitet for endringen og redusere motkrefter.
2. Creating the Guiding Coalition	Etabler koalisjoner for å kunne gjennomføre endringen. Finn endringsagenter og få på plass de som skal lede endringen, ha forankring hos ledelse og få på plass nødvendige virkemidler og nøkkelpersoner.
3. Developing a Vision and Strategy	Utvikle en felles visjon og strategi for innføring.
4. Communicating the Change Vision	Kommuniser og forankre visjonen og strategien.
5. Empowering Broad-Based Action	Fjerne hindringer.
6. Generating Short-Term Wins	Lavt hengende frukter, skap raske resultater.
7. Consolidating Gains and Producing More Change	Endre systemer, rutiner og prosesser som ikke er i samsvar med visjonen og strategien
8. Anchoring New Approaches in the Culture	Skap forankring og sørg for å adopterer endringene i organisasjonens kultur.

Det er flere likhetstrekk mellom iverksetting av strategiplaner og iverksetting av endring, noe som gjør at dette rammeverket også er relevant i en drøfting knyttet til iverksetting av strategi.

Kotter (1996) sin 8 stegs modell har steg som å kommunisere etablert visjon og strategi, skape forståelse og ikke minst skape forankring i organisasjonen som suksesskriterier. Dette er sammenlignbart med elementer i en strategiplan som også har visjon og verdier som en del av en etablert plan.

2.3 Oppsummering

I dette kapitlet har vi presentert de teoriene vi har identifisert både før, under og etter datainnsamlingen som er relevant i forhold til vår problemstilling "*Hvordan iverksettes strategiplanen ved Brønnøysundregistrene?*". Vi har delt dette inn i forhold til våre to forskningsspørsmål. Innledningsvis har vi også sett på hele strategiprosessen, selv om problemstillingen vår kun omhandler iverksetting. Dette er gjort for å sette iverksettingen inn i en sammenheng hvor analyse og utforming er viktige faser i en strategiprosess, og som kan være med på å forklare hvorfor man lykkes eller mislykkes med iverksetting.

I forhold til forskningsspørsmål 1 "*Hvordan oppfattes Brønnøysundregistrenes strategiplan på ulike nivå i organisasjonen?*" har vi sett på teorier fra forfattere som er med på forklare begrepet *strategi, hvem strategi er for, hvordan brukes strategi og hvem bruker den.*

Grunnlaget for å skape en diskusjon rundt strategi som begrep er forankret i definisjonene fra Boyne & Walker, Mintzberg, Mulgan, Roos et al. og Porter. Et utvalg som viser variasjon og tolkningsrom ut ifra sektor. Motsatsen er Wittington som mener at det ikke er en entydig definisjon. Diesen og Åge Johnsen ser på strategiske forhold i offentlig sektor og gir godt teorigrunnlag for diskusjon rundt blant annet strategisk ledelse og handlingsrom.

For forskningsspørsmål 2: "*Hvilke suksess faktorer og barrierer påvirker iverksetting av strategiplanen?*" har vi sett på teorier fra forfattere for å belyse faktorene *forankring og deltakelse, kommunikasjon, organisasjonskultur og endringsledelse.*

Gjennom funn i empiri er det fire områder som står fram som viktige suksesskriterier, men også som barrierer ved fravær i forhold til iverksetting.

Iverksetting er avhengig av forankring og involvering. Forståelse danner grunnlag for handling. Betydningen av forankring er diskutert gjennom i teori hos Kaplan & Norton, Drucker, Nutt, More, Poister & Streib og Mulgan.

Strategiplanen må kommuniseres og den må kommuniserer riktig, betydningen av god og riktig kommunikasjon er diskutert i teori hos Goldhaber, Lyngby, og Rosendahl, samt Ulleberg og Jensen i tillegg til at kommunikasjon også er en del av premissene rundt endringsledelse.

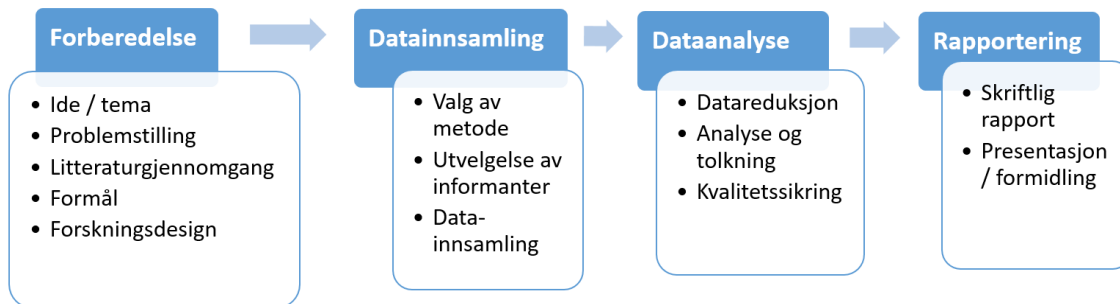
Organisasjonskultur, måten vi gjør det på hos oss, kan være en hindring ved iverksetting av strategi, men også for iverksetting av endringer som ikke er relatert til strategi. Teori fra Bang, Klein et al., Trice & Beyer og Weick som har fokus på organisasjonskultur som objekt og på koblingen mellom sensemaking, organisasjonskultur og leders mulighet til kulturpåvirkning.

Iverksetting av strategiske tiltak betyr handling, og handling kan bety endring. For å lykkes med endringer er endringsledelse suksessfaktor. Av den grunn er også god endringsledelse viktig for å iverksette strategiplaner. Teori fra Boyne & Walker, Irgens, Jacobsen, Bridges, Kongsvik, Kotter, og Rumelt gir et nyansert bilde av hvordan dette kan henge sammen.

3 Forskningsdesign og metode

Når vi skal gjennomføre et forskningsarbeid, er det viktig å ha en klar tilnærming til hvordan forskningsarbeidet skal gjennomføres og hva som best belyser vår problemstilling. Dette blir kalt design eller nærmere bestemt forskningsdesign. Et forskningsdesign er en metodisk tilnærming hvor målet er å gi en klar retning og sette fokus på forskningens formål – å få belyst forskningsområdet og ikke minst å dokumentere resultatet for etterprøving og gjenbruk.

En forskningsprosess består i all hovedsak av fire faser, se Figur 5:



Figur 5 - Forskningsprosessen

Fasen forberedelsene til oppgaven som inneholder ide, problemstilling og formål er allerede beskrevet i innledningen og teorikapitlet i oppgaven.

3.1 Motivasjon

Vi er begge ansatt i offentlig sektor i et forvaltningsorgan. Det utarbeides strategiplaner som legges tilgjengelig for allmenheten, presenteres for våre eier og presenteres i allmøte for egne ansatte. Når det skal legges planer for hva som skal gjøres eller prosjekter og aktiviteter skal prioriteres, er det usikkerhet i hvilken grad strategiplanen benyttes for styring. Vi opplever at aktivitetene ikke kommer som følge av strategien, men strategien benyttes som et alibi for å gjennomføre aktiviteten. Gjennom litteraturen ser vi også at over halvparten av strategiene aldri blir noe av, og vi lurer på om dette også er gjeldende i offentlig sektor.

Vår motivasjon for problemstilling er å forstå hvordan strategi iverksettes i offentlig sektor og finne mulige metoder for å sikre forankring hos de ansatte.

3.2 Valg av design

Vi har valgt en induktiv tilnærming for å belyse vår problemstilling:

Hvordan iverksettes strategiplanen ved Brønnøysundregistrene?

Dette begrunner vi i at dette er en tilnærming som vil gi oss muligheten til å forstå empirien i en teoretisk kontekst og gi økt forståelse av området vi studerer og grunnlag for å svare ut problemstillingen.

Det finnes ikke like mye teori om iverksetting av strategi i offentlig sektor som i privat sektor og vi mener derfor en induktiv strategi er riktig for å belyse vår problemstilling.

Vi har valgt å gå videre med et kvalitativt enkeltcasestudie med flere analyseenheter innenfor en organisasjon.

En kvalitativ tilnærming har den beste forutsetningen til å innhente empiriske data gjennom intervju for deretter å studere vår problemstilling i en kontekst, tolke disse og deretter analysere dette opp imot teori. Forskerne kan være åpne for ny informasjon og dette medfører at data analyseres og kategoriseres underveis i prosessen og legger til rette for læring. Kvalitativ data har utgangspunkt i samfunnsvitenskapelig metode og bygger på erfaring, tolkning og observasjon. Den får i større grad frem hvordan fenomener oppfattes og er mer egnet for å få fram meningsaspekter. Metoden krever at forskerne stiller med så åpent sinn som mulig, noe som fremgangsmåten har fått kritikk for. Kritikken går også ofte på at analysene av resultatet kan være vanskelig å verifisere som objektivt fra forskerhold og at det kan være vanskelig å trekke slutninger på grunn av størrelsen av utvalget og hvor vidt datagrunnlaget er generisk og representativt. I tillegg vil det også være umulig å gjenskape datagrunnlaget på samme måte fordi intervjuet er gjennomført på et gitt tidspunkt i en gitt kontekst. Bli intervjuet gjennomført på nytt med samme informanter, vil også informanten ha økt innsikt og slik sett kunne gi avvikende svar.

Vi har valgt enkeltcasestudie da dette gir mulighet til å gå i dybden på caset og gjøre omfattende datainnsamling. Et kjennetegn ved et case-studie er at det samles inn mye informasjon fra noen få enheter i en tidsbegrenset periode (kort eller lang) gjennom detaljerte og omfattende datainnsamlinger. Johannesen (2011, s. 221) benytter definisjonen av Robert K. Yin, direkte oversatt "*En casestudie er en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensene mellom fenomenet og konteksten er uklar*". Innfor organisasjonen har vi valgt å ha flere analyseenheter ved at vi henter empiri fra to forskjellige avdelinger og flere informanter innenfor disse. Tiden vi har tilgjengelig er også begrenset, noe som også kjennetegner et slikt design.

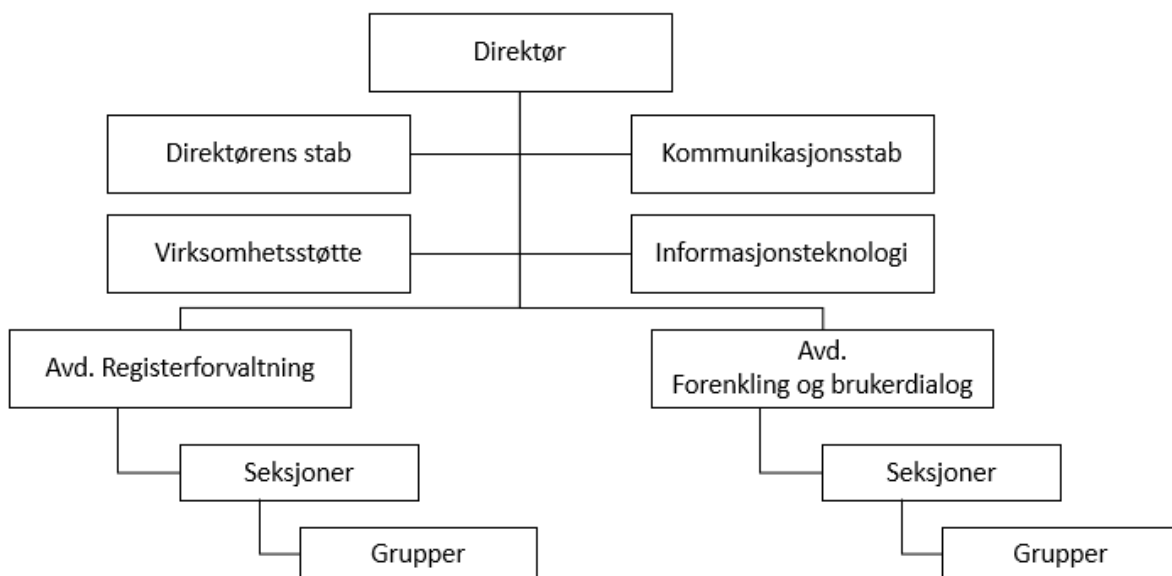
3.3 Utvalg

3.3.1 Valg av case

Vi har valgt å undersøke Brønnøysundregistrene. Brønnøysundregistrene er en offentlig etat underlagt Nærings- og fiskeridepartementet (2018) og etatens samfunnsoppdraget er å bidra til økt verdiskaping gjennom å være en nasjonal registerfører og datakilde. Etaten skal forvalte registerdata på en måte som gir trygghet, orden og oversikt for næringslivet, frivillig sektor, innbyggere og offentlig sektor, som beskrevet i strategiplan (Brønnøysundregistrene, 2020).

Brønnøysundregistrene fikk ny direktør i 2014 som umiddelbart startet opp arbeide med å innføre en ny strategiplan som gjaldt i perioden 2015-2018.

Brønnøysundregistrene har en tradisjonell hierarkisk struktur og delt opp i støtteavdelinger og forretningsavdelinger. Hver forretningsavdelingen er videre organisert i seksjoner. Hver seksjon blir videre delt opp i grupper. Både avdelingene, seksjonene og gruppene har en leder.



Figur 6 - Enkelt organisasjonskart av Brønnøysundregistrene

Strategiplanen følger en årlig prosess ved Brønnøysundregistrene og blir revidert jevnlig. I 2018 startet direktøren opp prosessen med å utarbeide ny strategiplan for perioden 2019-2022. Visjon og verdier har ikke blitt endret vesentlig i strategiplanen, det er kun utforming og innhold på selve strategien som er blitt fornyet.

I 2019 skulle hovedfokuset for organisasjonen være å iverksette den nye strategiplanen, men det skjedde flere vesentlige endringer i rammebetingelsene. Forretningsområdet Altinn, som var et av hovedområdene i strategiplanen, blir skilt ut fra Brønnøysundregistrene og flyttet over til det nye direktoratet Digitaliseringsdirektoratet. Økonomiske rammebetingelser slik som

Avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen som alle offentlige etater må forholde seg til, får etter flere år større effekt for det totale budsjettet. Brønnøysundregistrene er i prosess hvor det bygges nytt bygg, og det kommer frem i 2019 at økt husleie må dekkes inn over eksisterende budsjett. Økt fokus på informasjonssikkerhet medfører også at det må tas grep for å kunne ivareta nye krav og Digitaliseringsstrategien peker på flere tiltak som må ivaretas innenfor eksisterende budsjett. Alle disse forholdene har ført til at forutsetningen for gjeldene strategiplan ikke er oppfylt. I stedet for å kun justere strategiplanen, måtte det lages en helt ny strategiplan. Ny strategiplan ble utviklet i 2019 med virkning fra 2020. Innholdet i den vil påvirke de ansatte i større eller mindre grad og vi ønsker å se hvordan dette er planlagt implementert og hvordan de ansatte opplever dette.

3.3.2 Valg av informanter

Vi har hatt tett dialog med personalavdelingen (Virksomhetsstøtte) ved Brønnøysundregistrene for å avklare at det er OK at Brønnøysundregistrene inngår i vår masteroppgave og at vi kan benytte informanter fra toppledelsen, mellomledere og ansatte. Direktør har godkjent at vi kan benytte Brønnøysundregistrene i vår masteroppgave og vi får benytte de informantene vi ønsker i dialog med ressurseiere.

Vi har valgt å analysere ulike nivå i organisasjonen; toppledere, mellomledere og ansatte for å få empiri fra de forskjellige nivåene og analysere dette slik at det blir mulig å se en rød tråd fra toppledelsen og ned til den ansatte.

Vi valgte ut to avdelinger ved Brønnøysundregistrene, avdeling *Registerforvaltning* med ca. 200 ansatte og avdeling *Forenkling og brukerdialog* med ca. 90 ansatte. Begge avdelingene er ansvarlig for egne deler av strategiplanen. Vi valgte disse to avdelingene da ingen av forskerne er ansatte i avdelingene og avdelingene har noe forskjellig fokusområder ved Brønnøysundregistrene. Der *Registerforvaltning* har fokus på myndighetsutøvelse og å fatte vedtak, har *Forenkling og brukerdialog* fokus på å gjøre tilgjengelig informasjon til brukere. Til sammen ivaretar disse to avdelingene i hovedsak verdikjeden ved Brønnøysundregistrene.

Vi har avklart direkte med den enkelte avdelingsleder at vi kan benytte informanter fra deres avdeling. Vi har kommet med forslag om hvem vi ønsket å ha som informanter og dette har blitt akseptert. Kun i et tilfelle har vi vært nødt til å rekruttere en annen person. Dette skyldes ikke uvilje om å delta, men fravær i intervjuperioden.

Toppledernivået er representert utover de to utvalgte avdelingene fordi alle har vært med på å utarbeide strategiplanen. De har også ansvaret for måloppnåelse og for å prioritere hvilke

aktiviteter og prosjektet som skal gjennomføres for å understøtte strategiplanen. Vi har valgt å ta med en tillitsvalgt på dette nivået da de er en drøftingspart i forhandlinger knyttet til strategi, og representanter for de ansatte og slik sett er en part i beslutningsprosessene.

Mellomledere får i oppdrag å omsette strategiplanen til praksis gjennom aktiviteter og rapporterer på disse. I en av avdelingene, har mellomleder gruppeledere under seg og vi har tatt med en av gruppelederne. Det er tatt med både mellomledere og gruppeledere da de samlet sett representerer mellomleder nivået, og er et viktig nivå for å kunne belyse hvordan de forskjellige nivåene oppfatter at strategien blir iverksatt.

De ansatte er representert med 3 informanter og er viktige for å kunne forstå hvordan de ansatte opplever at strategi er med på å påvirke deres arbeidsdag.

Vi har hatt fokus på å få best mulig representasjon fra begge avdelingene og fra de forskjellige nivåene informantene representer i organisasjonen. Utvalget vårt består derfor av:

Toppledelse:

- 2 toppledere som representerer hver sin utvalgt avdeling
- 2 toppledere fra resten av ledelsen ved BR
- 1 representant for de ansatte - tillitsvalgt

Mellomledere:

- 3 mellomledere fra de to utvalgte avdelingene
- 1 gruppeleder fra den ene av avdelingene

Ansatte:

- 3 medarbeidere fordelt på de to utvalgte avdelingene

Utvalget består av totalt tolv informanter. Vi har valgt å ta med flere informanter i utvalget enn nødvendig, både for å få et bredere representativt utvalg samtidig som vi ønsket å ta høyde for mulige avlysninger som ville medført et mindre rikt datagrunnlag. Samtidig ønsket vi at datagrunnlaget ikke skal bli for stort.

3.4 Datainnsamling

Datainnsamlingen ble gjennomført fra siste halvdel av november 2019 til utgangen av januar 2020. Hver enkelt informant ble kontaktet i forkant, enten direkte eller via epost, hvor vi forklarte bakgrunn for intervjuet og det ble avtalt tidspunkt for intervju. Det ble kalt inn til intervju hvor det ble lagt ved informasjon i innkallingen slik som "*Samtykkeerklæring deltakelse forskningsprosjekt*" se vedlegg 1 og "*Intervjuguiden*" se vedlegg 2. Informantene kunne da i forkant av intervjuet sette seg inn i hvilke rettigheter de har som informant og hvilke tema vi ønsket å snakke om.

Intervjuene ble innledet med en gjennomgang av bakgrunnen for vår masteroppgave og problemstillingen. Videre ble samtykkeerklæringen gjennomgått og signert av hver enkelt informant.

Samtlige informanter aksepterte at intervjuet ble tatt opp og lagret som lydfil. For å sikre at teknikken ikke spilte oss et puss, ble alle intervju tatt opp med to forskjellige mobiltelefoner.

Empiriske data vil foreligge i elektronisk form, men vil ikke inneholde personopplysninger. Undersøkelsen er registrert hos Norsk senter for forskningsdata (2020), og følger vanlige forskningsetiske regler for personvern og forsvarlig databehandling.

Datainnsamlingen ble gjennomført gjennom ni enkeltintervjuer og ett gruppeintervju. Det ble satt av inntil 1 time til hvert intervju.

Vi valgte å benytte samme spørreskjema for alle informantene, også de som deltok i gruppeintervjuet. Intervjuene var temabasert. Dette for å kunne sammenligne empirien fra alle informantene og nivåene i organisasjonen. Det har blitt stilt åpne spørsmål innenfor temaene i spørreskjemaet og gjennom aktivt lytting har vi tilstrebet at informanten selv forteller om detaljer og trekke frem relevante momenter innenfor teamet. De forskjellige temaene har fått litt forskjellig fokus i intervjuene ut i fra hvilket nivå de tilhører i organisasjonen, men alle har vært innom alle temaene.

Intervjuene ble transkribert i dataprogrammet Insqribe og navn som er nevnt i intervjuet, er anonymisert. Transkriberingen av intervjuet er oversendt til hver enkelt informant for godkjenning. Enkelte informanter har benyttet seg av retten til å korrigere utsagn, dette er lagt inn som en del av intervjuene. Ingen av informantene har benyttet seg av retten til å trekke intervjuet tilbake. Informantene har samtykket i videre bruk av data i vår oppgave.

Intervjuene ble anonymisert ved at hver enkelt informant fikk en kode. Koblingen mellom koden og personen ble gjort i et passordbeskyttet regneark slik at det ikke er mulig for andre enn oss som forskere å vite hvem informantene er.

Intervjuguiden som ble benyttet i alle intervjuene, også gruppeintervjuene, er delt opp i hovedområder slik:

- Innledning
- Strategi
- Innføring av strategi
- Strategisk tenkning
- Avslutning

Innledningsvis har alle informantene blitt oppfordret til å si noe om seg selv og hvilke rolle man har ved Brønnøysundregistrene. Dette kun for å skape en relasjon, informasjon ut over rolle er ikke benyttet i oppgaven.

Under Strategi har vi hatt fokus på hvordan den enkelte forstår begrepet, om innholdet er kjent, om dette betyr noe, om den enkelte har mulighet for påvirke strategien og hva som er med på å påvirke strategien.

Under Innføring av strategi har fokusert vært på hvordan forankre strategi, finnes det et planverk, hvordan strategi kommuniseres, brukes strategi i prioritering og styring og hvordan måles det at strategien er oppfylt.

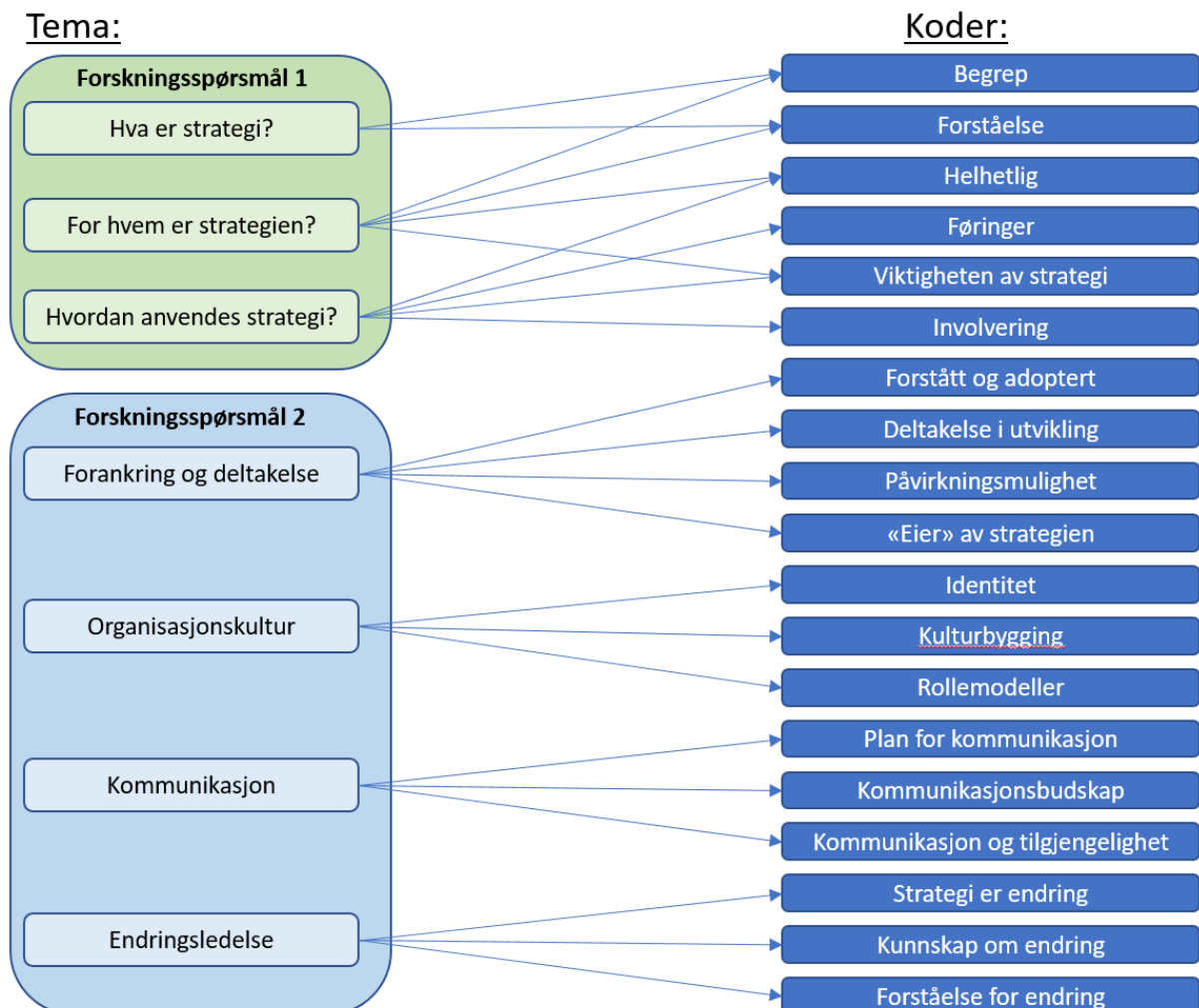
Under Strategisk tenkning har vi hatt fokus på hva den enkelte forventer ved innføring av ny strategi og om man ser fordeler ved å benytte strategi.

Avslutningsvis har alle blitt utfordret på om Brønnøysundregistrene har behov for strategi.

3.5 Dataanalyse grunnlag

Alle data vi har samlet inn gjennom intervju er ustrukturerte data. For å kunne gjennomføre analyse av ustrukturerte data, må vi strukturere dataene slik at det blir mulig å skape forståelse og kunne sammenstille dataene. Strukturen skaper man ved å kode dataene. Vi har en induktiv tilnærming og kodingen har blitt til underveis i prosessen etter hvert som vi har fått samlet inn data. Kodete data gir mulighet for å analysere innholdet, se sammenhenger og kunne sette dette sammen slik at det er mulig å trekke ut konklusjoner og relevante observasjoner.

Vi tok utgangspunkt i intervjuguiden og utviklet kodingen underveis i prosessen. Intervjuene er kodet i dataprogrammet Nvivo. Kodingen vi til slutt endte opp med, ser slik ut fordelt på begge forskningsspørsmålene, se Figur 7.



Figur 7 - Sammenheng mellom tema til forskningsspørsmålene og koder

3.6 Evaluering av kvalitet

Før eventuelle funn kan drøftes og konkluderes er det avgjørende at kvaliteten på undersøkelsen evalueres. For kvalitative undersøkelser, kan etterprøvnbarheten på data være vanskelig å oppfylle da funnene som forsker gjør er basert på tolkning av data. Dette lar seg vanskelig reteste på samme måte som for kvantitative undersøkelser. Det medfører at kvalitative på undersøkelser må vurderes på andre måter. Da er det viktig å legge vekt på pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet (Johannesen, 2011, s. 243).

Ved gjennomføring av intervju, har vi fulgt intervjuguiden tematisk. Vi har stilt oppfølgingsspørsmål for å få bekreftet at vi har oppfattet innholdet i svaret korrekt, og forsikre oss om at svaret er gitt i korrekt kontekst. Alt for å sikre oss at resultatet er pålitelig, troverdig og bekreftbart.

Informantene har fått tilgang til eget intervju og på den måten kunne verifisere innholdet i disse og bekrefte påliteligheten i dataene. Informanten måtte godkjenne intervjuet før vi har bruke dette videre. Dette gir også informantene mulighet til å trekke seg fra intervju dersom det er ønskelig. Det er et overordnet mål at alle data skal kunne bekreftes og være troverdige. Forsker skal også vurdere funnene opp mot andres anerkjente forskning og på den måten øke bekreftbarheten av egne funn.

Som forskere er det viktig at vi er klar over de skjevhetene som kan oppstå i en kvalitativ forskning og imøtegå dette gjennom valgte fremgangsmåter. Det er lagt vekt på separate intervjuer for å unngå intervju-skjevhet som kan være en utfordring ved gruppeintervju. For å unngå utvalgsskjevhet og klassifiseringsskjevhet har informantene en tilnærmet lik rollefordeling fra to ulike avdelinger, dette vil gi pålitelige og troverdige resultater. Alle informantene ble anonymisert, og i dette ligger en todelt verifisering. På den ene siden vil dette kunne gi mer oppriktige og ærlige svar, på den andre siden vil dette være et ledd i den etiske vurderingen vi som forskere skal gjøre.

Måten vi har gjennomført intervjuene på, transkriberingen, tilbakemeldingen fra informantene hvor intervjuet må godkjennes oppfatter vi som tilstrekkelig for å kunne ivareta at dataene er pålitelige og korrekt, og er mulig å bekrefte.

3.7 *Etikk*

Vi er begge ansatte ved Brønnøysundregistrene, og for å ivareta størst mulig grad av objektivitet og integritet i oppgaven har vi valgt to avdelinger som ingen av oss er knyttet til i vesentlig grad. Begge jobber i avdelingen Informasjonsteknologi ved Brønnøysundregistrene og våre stillinger vil i stor grad være preget av at vi leverer tjenester i form av IT tjenester til forretningsavdelingene og ikke som en del av det "interne" livet i avdelingene.

Som forsker er det både etiske og juridiske retningslinjer som skal forstås og etterleves. På nettsidene til *De Nasjonal forskningsetiske komiteer* (2020) finner vi generelle forskningsetiske retningslinjer som vi har gjort oss godt kjent med. Spesielt gjelder dette informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, plikt til å respektere informantens privatliv og forskeres ansvar for å unngå skade. I tillegg har vi forholdt oss til Norsk senter for forskningsdata (2020) for å registrere vår forskning og hvordan behandle personvernopplysninger.

Gjensidig tillit og respekt mellom forsker og informant er helt avgjørende for å sikre oppriktige svar. Uten dette vil informantene føle at de risikerer noe ved å være ærlig i form av at de blottlegger seg eller vegrer seg med å være oppriktig. Vi startet derfor hvert intervju med å forklare informantens rettigheter og mål med vår forskning, slik at informanten skulle få forståelse for hvorfor vi arbeider med akkurat denne problemstillingen.

4 Analyse og drøfting av funn

Vi har valgt å analysere og drøfte vår empiri opp imot vårt teoretiske rammeverk (beskrevet i kapittel 2). Vi har fulgt samme struktur i begge kapitlene for å gi en god fremstilling og forklare våre funn på en oversiktlig måte. Analyse og drøfting er delt inn i underkapittel som hver for seg svarer ut forskningsspørsmålene knyttet til vår problemstilling "*Hvordan iverksettes strategiplanen ved Brønnøysundregistrene?*". Vår empiri er bygget opp av resultatet fra intervjuene, og etter gjennomgang og koding som beskrevet i kapittel 3, har vi valgt ut de mest relevante funnene for hvert forskningsspørsmål. Disse er systematisert i tabellform og lagt inn som innledning til hvert enkelte underkapittelet.

I kapittel 4.1 analyserer og drøfter vi funnene våre i forhold til forskningsspørsmål 1 "*Hvordan oppfattes Brønnøysundregistrenes strategiplan på ulike nivå i organisasjonen?*". Funnene vår analyseres og drøftes opp imot hvordan de ulike nivåene/rollene i organisasjonen forstår begrepet strategi, hvem er det strategiplanen er for og hvordan mener de ulike nivåene/rollene at strategi anvendes i organisasjonen.

I kapittel 4.2 analyserer og drøfter vi funnen vår i forhold til forskningsspørsmål 2 "*Hvilke suksess faktorer og barrierer påvirker iverksetting av strategiplanen?*". Funnene våre analyseres og drøftes ut ifra hva som anses som suksessfaktorer og barrierer ved iverksetting av strategi, og sammenlignes opp imot de forskjellige nivåene i organisasjonen.

4.1 "*Hvordan oppfattes Brønnøysundregistrenes strategiplan på ulike nivå i organisasjonen?*"

Analysen i dette kapittelet bygger på diskusjonen av definisjonene i teorikapittelet som fokuserer på hva en strategi er, på hvem den er for og på hvordan/hvem den utføres, se Tabell 1 i teorikapittelet.

Hva er strategi?

Å ha felles forståelse om hva et begrep betyr, hva man legger i et begrep, er grunnleggende for å kunne skape en felles forankring og se løsninger på tvers av roller og nivåer i organisasjonen. Derfor er det sentralt for problemstillingen å finne ut om at alle nivå i organisasjonen har en felles begrepsforståelse av strategi. Hvilken oppfatning de ulike nivåene legger i et begrep, hvem er strategien for og hvordan oppfatter de at den anvendes i organisasjonen? Dette danner grunnlaget for videre analyse knyttet til funn når forutsetningene for iverksetting av strategi drøftes opp mot strategi.

Tabell 3 - Funn i forhold til hva er strategi, for hvem er strategi og hvordan anvendes strategi

Spørsmål	Funn i form av sitater
Hva er strategi	<p>Toppleder: <i>"Ledestjerne, det vi skal jobbe med – veien til målet, oppfylle samfunnsoppdraget, leveransen"</i> <i>"Det er i hvert fall viktig for den enkelte ansatte at han klarer å se seg selv inn i det store bildet"</i></p> <p>Mellomleder: <i>"Strategi er veien vi går får å nå både visjonen vi er enige i å nå og målene som vi setter for å nå den visjonen, hvilke grep gjør vi og hvilke valg tar vi underveis"</i> <i>"Strategien skal gi fokus, prioritering og retning"</i></p> <p>Ansatt: <i>"Strategi er en veiviser, en konkret overordnet plan da, om ikke plan så i iallfall stikkord om føring på hva som ønskes"</i></p>
For hvem er strategien?	<p>Toppleder: <i>"Strategi må brukes i forbindelse med styring. Hvilke aktiviteter og prosjekter prioriteres, tilsetninger, hvordan vi jobber med innovasjon. Har strategien ikke noe konsekvens, kan vi bare la være å ha en strategi."</i> <i>"Strategien skal være et styringsredskap, dekke et gap"</i> <i>"Det er viktig for den enkelte ansatte at han klarer å se seg selv i det store bildet. Og så er det viktig at de forstår hvor viktig de er for helheten"</i></p> <p>Mellomleder: <i>"Jeg tenker at strategien er til for både topplerne og medarbeideren. Strategien skal ligge der i panna på hver enkelt medarbeider, vi skal vite hvor vi skal gå. Men jeg oppfatter ikke at dette er tilfelle. Det er sterke interesser mellom avdelingene"</i></p> <p>Ansatt: <i>"Strategien er en verktøy for toppledelsen og i forbindelse med rapportering og dialog med departementet. Ned i organisasjonen, tror jeg ikke vi bruker det"</i> <i>"Strategi burde være viktigere fordi da blir det enklere å gjøre de riktige tingene og heller prioritere ned eller bort det som ikke betyr noe. Noe alla scoop for prosjekter. Er dette innenfor eller ikke?"</i></p>
Hvordan anvendes strategi?	<p>Toppleder: <i>"Lederskapet må eie strategiplanen, men det må forankres ut i organisasjonen slik at strategiplanen er forstått. Ellers skapes det avstand."</i> <i>"Så lenge strategien er rundt nok, kan hva som helst pakkes inn i strategien"</i></p> <p>Mellomleder: <i>"Du skal finne på mye rart for at det ikke er innenfor strategien"</i> <i>"Tildelingsbrevet er jo en sterkere føring enn strategien i utgangspunktet, er det ikke det? Om vi får en oppgave i tildelingsbrevet, som det ikke er tatt føringer for i strategien, så regner jeg med at tildelingsbrevet prioriteres, og det gjør det jo - det går jo foran"</i> <i>"Vi sier vi involverer og har åpne prosesser. Men i praksis er vi ikke så gode til det."</i> <i>"Det er Virksomhetsplanen som er førende. Den består av tiltak og prosjekter. Det er nok mer behov som er førende enn selve strategien. Strategien brukes mer i forhold til prioritering når det er ressurskonflikt."</i></p> <p>Ansatt: <i>"Vanskelig å se den røde tråden fra strategi til virksomhetsplan og det vi til daglig gjør."</i> <i>"Jeg tror tildelingsbrevet er mest førende for strategien, det er det det blir referert til i noen sak, for i tildelingsbrevet så står det at.."</i></p>

Sitatene i Tabell 3 viser at det er nokså stor enighet mellom nivå/roller om at strategi er en plan. Det benyttes ulike ord for å definere strategi, ledestjerne, veiviser og veien vi går, men felles er at de alle peker på at det er en overordnet plan med mål. At strategi er en plan for å nå mål er i samsvar med Mintzberg (1998) sin definisjon av strategi "Strategi kan forståes som ledelsens plan for å nå visse mål".

På spørsmål om hva strategien skal være virkemiddel til så svarer en toppleder at strategi er å forstå som en *"ledestjerne, det vi skal jobbe med – veien til målet, oppfylle samfunnsoppdraget, leveransen"*. Toppleder legger samfunnsoppdraget og de leveransene som etaten skal ivareta inn i en strategisk sammenheng og det understrekes at strategien er et viktig middel for å oppfylle samfunnsoppdraget. Koblingen til oppdrag og leveranse er også noe Boyne and Walker (2004) peker på i sin definisjon av strategi i offentlig sektor, som et middel for å levere offentlige tjenester. Mulgan (2009) går ett steg lenger og tar inn både ressursbruk og makt som middel for å oppfylle det toppleder definerer som leveranse. Han definerer strategi slik *"The systematic use of public resources and power, by public agencies, to achieve public goals"*.

Hverken mellomledere eller ansatte kobler strategi med samfunnsoppdraget, men de peker begge på at de mener at en strategi også skal gi retning og skape rom for prioritering. En mellomleder definerer formålet til strategi slik *"strategien skal gi fokus, prioritering og retning"* noe som også gjenspeiles i utsagn fra en av de ansatte *"strategi er en veiviser, en konkret overordnet plan da, om ikke plan så i iallfall stikkord om føring på hva som ønskes"*. Så i stedet for at det fokuseres på samfunnsoppdrag og leveranser som hos leder, så er fokuset lengre ned i organisasjonen på at strategien skal bidra til å gjennomføre prioriterte tiltak. Dette er i samsvar med Roos et al (2010) sin måte å definere strategi på som en rekke planlagte tiltak fastsatt på forhånd, og som blir vedtatt for å nå et bestemt formål.

Dette kan tyde på at det er en klar oppfatning i organisasjonen om at en strategi er en plan for å nå visse mål, den er knyttet til tiltak og skal gi prioritering. I tillegg er strategien knyttet mot det samfunnsoppdraget som Brønnøysundregistrene har som etat og det er ikke, i motsetning til hos privat sektor, meningen at man skal skape et konkurransefortrinn men gode leveranser. Fokuset på samfunnsoppdraget og gode leveranser stemmer med definisjonen Boyne & Walker (2004) har av strategi i offentlig sektor som: *"In contrast to the private sector, strategy in the public sector is not a "weapon" to defeat rivals but more broadly a means to improve public services, whether provided by one agency or a network"*.

Hvem er strategien for?

I tillegg til å ha en felles begrepsforståelse av hva strategi er, så er det interessant å finne hvordan de ulike nivåene mener at strategiplanen er førende for og hvordan oppfatter de ulike nivåene at strategien anvendes i organisasjonen. Dette for å kunne kartlegge i hvilken grad organisasjonen som helhet anser strategiplanen som viktig.

Slik sitatene i Tabell 3 viser, er alle nivå i organisasjonen enige i at strategien gjelder for alle og at den er viktig på alle nivå. På toppleder og mellomledernivå er de klare i at alle skal kunne se seg selv i det store bildet, ha et forhold til strategien, og de ansatte på lavere nivå ønsker å ha et bedre innblikk i strategien for å kunne gjøre de riktige tingene. Dette uttrykkes blant annet i følgende sitat *"Jeg tenker at strategien er til for både topplederne og medarbeideren. Strategien skal ligge der i panna på hver enkelt medarbeider, vi skal vite hvor vi skal gå..."*.

I følge Rothaermel (2018) er det avgjørende hvordan organisasjonen fordeler og utnytter sine ressurser siden strukturene i en organisasjon definerer hvordan en oppgave løses og av hvem, og strategiplanen skal være retningsgivende for alle nivåer i organisasjonen.

Det er derfor et paradoks at både ledelse og de ansatte sier at de ikke ser den røde tråden fra egne oppgaver gjennom andre planverk til strategien. Som en av informantene uttrykker det: *"Vanskelig å se den røde tråden fra strategi til virksomhetsplan og det vi til daglig gjør"*.

I tillegg gir sitatene i Tabell 3 et inntrykk av at strategien slik den er nå, er så rund at det er vanskelig å finne tiltak som ikke passer inn i den. Det gjør at den fremstår som noe diffus og lite konkret. *"Du skal finne på mye rart for at det ikke er innenfor strategien"*. For noen er dette et fortrinn da det gir mulighetsrom, men for andre blir det en hindring i å forankre tiltak i strategi.

Det er også tydelig ut i fra tilbakemelding fra alle nivå i organisasjonen at dersom strategien ikke benyttes til styring eller har en konsekvens, så er det ikke behov for en strategi. Da vil den ikke ha en betydning for hvordan man prioriterer eller jobber med for eksempel innovasjon. Dette uttrykkes slik av en av informantene *"Strategi må brukes i forbindelse med styring. Hvilke aktiviteter og prosjekter prioriteres, tilsetninger, hvordan vi jobber med innovasjon. Har strategien ikke noe konsekvens, kan vi bare la være å ha en strategi"*.

Hvordan brukes strategi og hvem bruker den?

Som Tabell 3 viser så er det enighet på alle nivå i organisasjonen om at strategi er et styringsredskap. Men hvem det er styringsredskap for og i hvilken grad det benyttes er det noe uenighet om.

Strategiplanen blir utviklet av ledergruppen ved Brønnøysundregistrene og slik sitat i Tabell 3 viser, så hevdes det at *"Lederskapet må eie strategiplanen, men det må forankres ut i organisasjonen slik at strategiplanen er forstått. Ellers skapes det avstand"*. Dette sitatet

etablerer eierskapet til strategiplanen, og påpeker at det er en strategiplan som skal gjelde og brukes i hele organisasjonen.

Som sitatene i Tabell 3 viser så er det tydelig at strategiplanen blir betraktet som toppledelsens styringsverktøy nedover i organisasjonen. *"Strategien er en verktøy for toppledelsen og i forbindelse med rapportering og dialog med departementet. Ned i organisasjonen, tror jeg ikke vi bruker det"*.

Ut ifra dette er det tydelig at strategien som et styringsdokument for andre enn toppledelsen, ikke er forankret hos de ansatte ved Brønnøysundregistrene. Det er resultater og måloppnåelse som er hovedfokus på øverste nivå og det er dette det rapporteres på til våre eiere som i denne sammenhengen er departementet. Dette er et funn som bekreftes av Åge Johnsen (2014) syn på strategifokuset i offentlig sektor. At det er interessen og fokuset på måloppnåelse og resultater som er styrende for fokuset på strategi i offentlig sektor.

På spørsmål om strategien som plan med mål benyttes av de ulike nivåene i organisasjonen, er det ulikt syn på hvilke dokumenter som er førende for aktiviteter på lang og kort sikt. Enkelte mener at det er virksomhetsplanen i den enkelte avdeling som er førende. Den består av tiltak og prosjekter som er definert ut fra behov, strategi og tildelingsbrev. *"Det er nok mer behov som er førende enn selve strategien. Strategien brukes mer i forhold til prioritering når det er ressurskonflikt"*.

Mens andre hos Brønnøysundregistrene ser på virksomhetsplanene som mellomlederes verktøy og viser til det årlige tildelingsbrevet som førende: *"Tildelingsbrevet er jo en sterkere føring enn strategien i utgangspunktet, er det ikke det? Om vi får en oppgave i tildelingsbrevet, som det ikke er tatt føringer for i strategien, så regner jeg med at tildelingsbrevet prioriteres, og det gjør det jo - det går jo foran"*. Som sitatene i Tabell 3 viser så oppleves strategiplanen vanskelig å forstå, flere mener at den er for lite konkret. *"Så lenge strategien er rundt nok, kan hva som helst pakkes inn i strategien"*. Samtidig som at de ansatte ikke nødvendigvis finner igjen sine oppgaver i strategiplanen, gjør det at strategiplanen blir mindre interessant nedover i organisasjonen. Noe som er et paradoks når strategi ifølge Mulgan (2009) er vellykket først når den går fra å være et dokument eller en diskusjon til å bli en del av jobben som gjøres i hverdagen.

Tilnærmingen til de ulike dokumentasjonsnivåene viser et ubevisst skille mellom strategi (som plan), strategisk styring og strategisk ledelse. Strategisk ledelse handler om hva ledere gjør for å operasjonalisere og forankre de tiltakene som er utledet fra strategien slik at de gir verdi. Optimalt sett kan denne sammenhengen fortelle en historie. Virksomhetsplanene i de ulike avdelingene skal sammen gi tiltak for å nå overordnede mål fra strategi og tildelingsbrev og ivareta riktig prioritering av disse. Dette skal gi en rød tråd fra strategi som er langtidsplanlegging via virksomhetsplanene ned til arbeidsoppgavene som utføres til daglig. På denne måten operasjonaliseres strategi gjennom strategisk styring og den strategiske ledelsen som utøves på både topp og mellomledernivå.

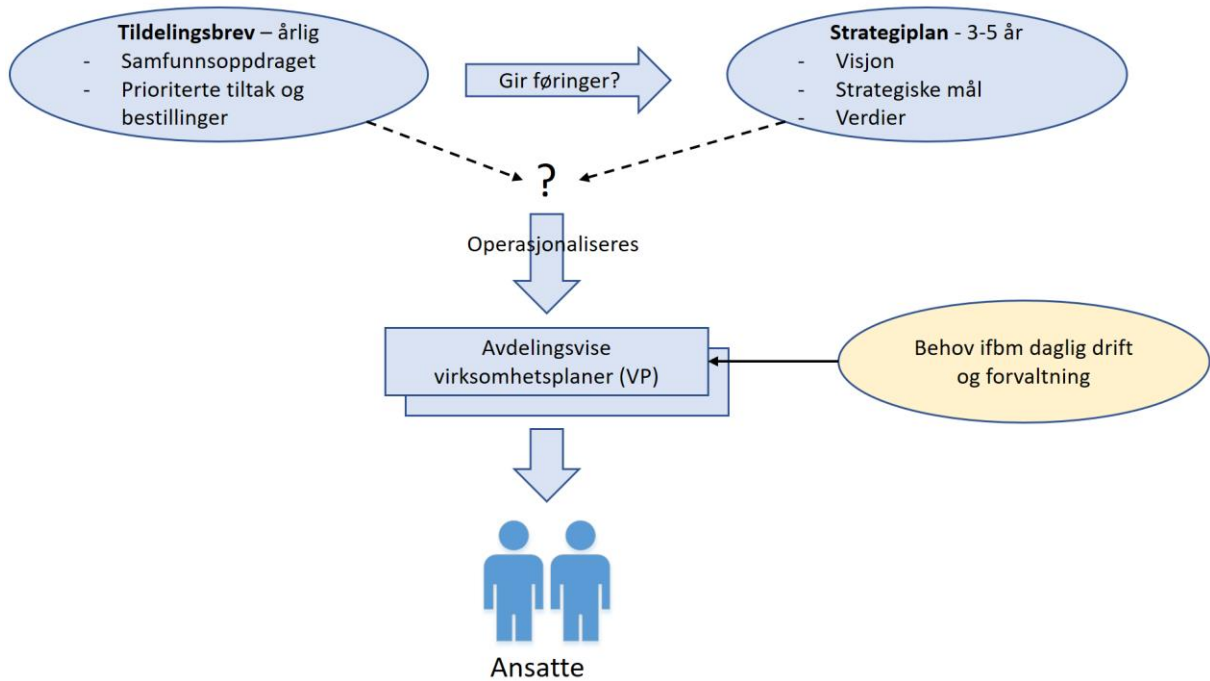
En slik måten å se strategisk ledelse, strategisk styring og strategi på, kan sees i sammenheng med Mulgan (2009) modell "Three horizons of decision-making", se Figur 4. Der deler han beslutningsstrukturen i en organisasjon inn i tre beslutningsområder som er nært knyttet til hverandre. Tolket i en offentlig virksomhets beslutningshierarki vil det kunne deles oppi Long-term, Medium-term og Short-term.

Innenfor Long-term er strategiplan er planverk som utvikles og eies av toppledelse og er strategisk styring. Kontinuerlig prosess som danner grunnlag for all daglige oppgaver og må ta ivareta endringer i rammebetingelser (budsjett, tildelingsbrev osv.) og er strategisk styring. Slik sitatet i Tabell 3 viser "*Lederskapet må eie strategiplanen, men det må forankres ut i organisasjonen slik at strategiplanen er forstått. Ellers skapes det avstand*".

Innenfor Medium-term skal strategiplan forankres ned i organisasjonen. Ta tak i tiltak og kommunisere dem for å sikre at de blir iverksatt, er en pågående prosess som skjer i mellomledernivået og som krever strategisk ledelse. Mellomledere er ansvarlige for operasjonaliseringen av virksomhetsplanene. Slik sitatet i Tabell 3 viser "*Vi sier vi involverer og har åpne prosesser. Men i praksis er vi ikke så gode til det*".

Innenfor Short-term er det de ansatte som gjennomfører tiltak på oppdrag fra mellomledere og som ivaretar at planene realiseres gjennom daglig oppgaver og deltakelse i de tiltak som er definert av nivåene over. Her håndterer også eventuelle avvik og kriser som en del av strategisk ledelse. Sammenhengen, eller manglende sammenheng er synlig i Tabell 3 gjennom sitater som "*Vanskelig å se den røde tråden fra strategi til virksomhetsplan og det vi til daglig gjør*".

Til tross for at strategiplanene skal ha et langtidsperspektiv på 3 – 5 år og gi retning for hvilke tiltak som skal gi gevinst i det lange løp, så er det de årlige tildelingsbrevene som det fokuseres på i etatens virksomhetsplaner for de ulike avdelingene og seksjonene.



Figur 8 - Sammenheng mellom tildelingsbrev, strategiplan og virksomhetsplan

For de ansatte skaper dette usikkerhet rundt hvilke dokumenter er det som egentlig er styrende for aktivitetene ved Brønnøysundregistrene, se Figur 8. Er det den enkelte avdelings virksomhetsplaner, er det det årlige tildelingsbrevet fra departementet eller er det den overordnede strategien?

Forutsetningen for at strategiplanen skal kunne resultere i iverksetting av tiltak ned i organisasjonen er at de store linjene, historien er forankret i alle ledd. Og ikke minst at det er samme historie som fortelles i de ulike avdelingene.

De ansatte ser også at offentlig sektor endrer seg, og etaten oppfattes å konkurrere om oppgaver i større grad nå enn tidligere. Dette stiller andre krav til organisasjonen også strategisk, der fokus vil være å posisjonere seg for å kunne konkurrere om nye offentlige oppgaver i større grad enn å ha stabilt fokus på eksisterende samfunnsoppdrag. Ifølge Diesen (2013) utøves strategisk styring i offentlig sektor på to måter: det politiske nivå der de store beslutningene tas – rammebetingelsene og oppgavestyringen, og kontroll og virksomhetsstyringen som departementer og direktoratet utøver gjennom f.eks. tildelingsbrev og budsjetter. Dette er

rammebetingelser som etaten må ta inn i både langtidsplanlegging som strategiplan og kortidsplanlegging som virksomhetsplaner (VP).

4.2 Hvilke suksessfaktorer og barrierer påvirker iverksetting av strategiplanen?

Analysen i dette kapitlet tar utgangspunkt i diskusjonen av aktuelle teorier og våre funn knyttet til hvordan iverksette strategi i en organisasjon, med fokus på suksessfaktorer og barrierer. Ut fra vår empiri og teori så finner vi fire områder som påvirker iverksettingen av strategiplaner i organisasjonen. Disse virker som suksessfaktorer når de er tilstede, men kan virke som barrierer når de er fraværende eller mindre synlige.

Forankring og deltakelse: At iverksetting av strategi er utfordrende bekreftes av blant annet Nutt (1999) som hevder at halvparten av alle strategier og overordnede beslutninger aldri blir implementert. Av de som blir implementert med suksess var 90% implementert gjennom deltakelse. Noe som betyr at suksess faktor for implementering og iverksettelse er deltakelse og forankring.

Kommunikasjon: Hvordan strategi forstås og forankres er også avhengige av hvordan strategi kommuniseres. Ifølge Goldhaber (1993) er god internkommunikasjon strategisk viktig fordi den påvirker organisasjonens evne til å nå sine mål og følge egne strategier, og er ledelsens verktøy for å kunne forankre en strategi og gi klare signaler om forventningene til de ansatte denne gir. Sentralt i kommunikasjon er å skape felles forståelse for de valg som er tatt og for å ivareta at de iverksettes.

Organisasjonskultur: Roathemel (2018) fremhever elementer som organisasjons design, struktur, kultur og kontroll er premissgivere for implementering av strategi. Sentralt i det å se på organisasjonskultur som en suksessfaktor/barriere er kunnskapen om hvordan skape en felles forståelse og aksept for de strategiske valg som tas. Organisasjonens kultur har mange fasetter og motstand mot handlinger og tiltak kan være kultur relatert, noe som blant annet bekreftes av Drucker (1995/2007) som hevder at kultur spiser strategi til frokost.

Endringsledelse: Rumelt (2012) argumenterer med at strategi er avhengig av handling. Med utgangspunkt i at strategi er en plan med mål og mål betyr handling, så er organisasjonens evne til endring og endringsledelse viktig. Sentralt i endringsledelse er å skape forståelse og forankring for hvorfor endringen må gjennomføres.

4.2.1 Forankring og deltakelse

En hovedfaktor for å lykkes med å få gjennomført tiltak som er en konsekvens av strategi, er at det er en felles forståelse for innhold, mål og tiltak i strategien og at dette aksepteres på de forskjellige nivåene i organisasjonen.

Hos Brønnøysundregistrene er utvikling av strategiplanen en oppgave som ligger hos toppledelsen og noen nøkkelpersoner. Strategien er en langtidsplan som eies på toppnivå, og som i stor grad er styrt ut i fra tildelt samfunnsoppdrag og overordnede strategier som for eksempel Digitaliseringsstrategien (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019) og beslutninger gjort på politisk nivå (Johnsen, 2014). Dette er en normativ tankegang slik den beskrives i Mintzberg (1998) sitt rammeverk med utgangspunkt i at det skal være et planverk utviklet av ledelsen som i stor grad skal tilfredsstille det oppdrag og de rammer som er gitt. I følge Mintzberg (1998) sin definisjon av strategi, er det "ledelsens plan" og strategien er i stor grad en plan som skal ivareta en posisjon noe som stemmer med måten strategi utvikles på ved Brønnøysundregistrene.

Tabell 4 - Funn knyttet til forankring og deltakelse

Faktor	Funn i form av sitater
Deltakelse i utvikling	<p>Toppledelse: "Topptungt, lite involvering" "Hvis du ikke har vært med å påvirke hva som står der og ikke føle at du har noe eierskap som fremstår som innholdet så får du i mine øyne ti meter tillegg i forhold til implementering generelt sett" "For å unngå motkrefter er involvering i strategiprosesser viktig, i hvert fall når det skal brytes opp og operasjonaliseres."</p> <p>Mellomledelse: "Strategi jobbes med i toppledelsen og avdelingsledelsen vår, men noe lengre nedover har vi ikke vært noe gode på å gjøre det" "Vi sier vi involverer og har åpne prosesser. Men i praksis er vi ikke så gode til det."</p> <p>Ansatt: "Hadde vært enklere å forstå strategien dersom analysene og forarbeidet hadde vært tilgjengelig. Må ikke nødvendigvis delta selv"</p>
Påvirkningsmulighet	<p>Toppleder: "Toppleder sier at de ansatte har liten påvirkningskraft", men sier at "Noen roper høyere enn andre og blir hørt"</p> <p>Mellomleder: "De gangen jeg har vært involvering gir dette påvirkningsmulighet, forankring og forståelse"</p> <p>Ansatt: "jeg tror det er enkelte grupperinger i organisasjonen som er flinkere til å peke på strategien for å forsvare det de holder på med. At de forsvare sin aktivitet ut ifra strategi"</p>
"Eier" av strategien	<p>Toppleder: "Lederskapet må eie strategiplanen, men det må forankres ut i organisasjonen slik at strategiplanen er forstått. Ellers skapes det avstand."</p> <p>Mellomleder:</p>

	<p><i>"Det er nok mer behov som er førende enn selve strategien. Strategien brukes mer i forhold til prioritering når det er ressurskonflikt."</i></p> <p>Ansatt:</p> <p><i>"Mister tråden når det skjer mange endringer, og som går ut over identiteten"</i></p>
Forstått og adoptert	<p>Toppleder:</p> <p><i>"Ansatte er nøkkelrolle for gjennomføring av strategi, må kjenne seg igjen for å kunne motiveres"</i></p> <p><i>"Ser ikke verdien av å ha verdigrunnlaget. Vi anvender dem ikke og det gir ikke noe"</i></p> <p>Mellomleder:</p> <p><i>"Om alt er innenfor, det er jo en definisjon også. Hvor tydelig er strategien?"</i></p> <p><i>"Verdier er presentert på plakater, brukes noe i styring, jobbet med forankring og ser at det går på kultur".</i></p> <p>Ansatte:</p> <p><i>"Det er et stort sprang i organisasjonen på kjennskap og kunnskap. Litt ut i fra hvilke rolle og oppgaver du har, er førende for hvordan du forholder deg til strategi"</i></p> <p><i>"Verdiene er viktige for de ansatte, selv om det kanskje blir litt symbolpolitikk. Ingen er uenig i at vi skal oppføre oss ordentlig og være greie mot hverandre"</i></p>

Sitater i Tabell 4 viser at det er enighet på alle nivå om at utviklingen av strategi er topptung, og at de ansatte i liten grad blir involvert. Ledelsen bekrefter at det er vanskelig å føle et eierskap til noe du ikke har vært med på og som av en toppleder uttrykkes slik: *"Hvis du ikke har vært med å påvirke hva som står der og ikke føler at du har noe eierskap som fremstår som innholdet så får du i mine øyne ti meter tillegg i forhold til implementering generelt sett"*. De ansatte på sin side ønsker også å involveres mer i utviklingsprosessen selv om en på mellomledernivå føler en viss påvirkningskraft. En representant for de ansatte uttrykker at man *"Mister tråden når det skjer mange endringer, og som går ut over identiteten"* og at *"jeg tror det er enkelte grupperinger i organisasjonen som er flinkere til å peke på strategien for å forsvare det de holder på med. At de forsvarer sin aktivitet ut ifra strategi"*. På mellomledernivå bemerkes det at *"Vi sier vi involverer og har åpne prosesser. Men i praksis er vi ikke så gode til det"*.

Teorien viser at involvering i strategiprosessen er viktig for å skape forankring og forståelse for de prosjektene og tiltak som utledes av strategiplanen. Nutt (1999) hevder at involvering og deltakelse er en suksessfaktor for å sikre implementering av strategi. I tillegg påpeker både Drucker (1995/2007) og Mulgan (2009) at en av suksesskriteriene for å lykkes med strategi er forankring og da også nedover i organisasjonen gjennom involvering og synlighet i de daglige gjøremål. Manglende involvering og deltakelse kan være en barriere for forståelse og dermed også for iverksetting. Funn tyder på at det er bevissthet rundt verdien av medvirkning og hos enkelte et ønske om å involvere flere nivå i utviklingen av strategi, men det gjennomføres ikke.

De ansatte har i liten grad påvirkning på de målene som settes i strategien, og de er heller ikke involvert i arbeidet med å dele målene opp i tiltak. I utgangspunktet er ikke dette noe informantene påpeker at de savner, men de ønsker å kunne forstå hvorfor målene og tiltakene

blir som de blir slik sitatet i Tabell 4 viser: *"Hadde vært enklere å forstå strategien dersom analysene og forarbeidet hadde vært tilgjengelig. Må ikke nødvendigvis delta selv"*. Sitat som dette underbygger at de ansatte ønsker å involveres og bekrefter også at involvering og påvirkning er en suksessfaktor. I motsatt fall vil manglende involvering bli en barriere mot å få gjennomført de tiltakene som er skissert i strategien på grunn av manglende forståelse.

Informantene er også klare på at det er ujevne påvirkningsmuligheter for de ulike nivåene i organisasjonen slik sitatet viser: *"jeg tror det er enkelte grupperinger i organisasjonen som er flinkere til å peke på strategien for å forsvare det de holder på med. At de forsvarer sin aktivitet ut ifra strategi"*.

Som sitat i Tabell 4 viser så sier også toppleder at det er liten og noe ujevne påvirkningsmuligheter på utvikling av strategi nedover i organisasjonen. Fokuset er å utvikle en forståelig strategi og toppledelsen er tydelige på at det er viktig at den enkelte ansatte klarer å se seg selv i det store bildet. *"Ansatte er nøkkelrolle for gjennomføring av strategi, må kjenne seg igjen for å kunne motiveres"*. I dette ligger også en anerkjennelse av at for å kunne nå de målene som er satt i strategien så vil de måtte konkretiseres ned til definerte oppgaver som skal gjennomføres i linjen noe som krever eierskap og forståelse. Viktigheten av dette bekreftes også av Drucker (1995/2007) når han påpeker at virksomhetsmål må være operasjonaliserbar og konverteres til arbeidsoppgaver for at de skal gi effekt. Involvering på tvers i organisasjonen ved utvikling av strategi, er en form for deltakelse som kan skape et eierskap til strategien og sikrer gjennomføringsevne. I følge Mark More (1995) må ledere se oppover i organisasjonen for støtte og forankring og nedover i organisasjonen for å sikre gjennomføringsevne og skape medvirkning for tiltakene i virksomheten.

At toppledere tar eierskap til strategiplanen viser sitat i Tabell 4 *"Lederskapet må eie strategiplanen, men det må forankres ut i organisasjonen slik at strategiplanen er forstått. Ellers skapes det avstand"*. Men dette er ikke like tydelig nedover i organisasjonen, som sitat i Tabell 4 viser, er strategi hovedsakelig sett på som toppledelsens verktøy, og de strategiske føringene som leder til tiltak og daglige oppgaver er lite synlig nedover i organisasjonen selv om det er intensjonen. En annen informant sier at *"Det er et stort sprang i organisasjonen på kjennskap og kunnskap"*. Dette fører til noe ulik forståelse for behovet for en strategi slik som sitatene i Tabell 4 viser. Mens toppledelsen er klar på at strategi er viktig, er det litt delt syn på dette i organisasjonen. En informant på mellomledernivå peker på at *"Om alt er innenfor, det er jo en definisjon også. Hvor tydelig er strategien?"*. Og som sitatene i Tabell 4 viser, pekes

det på at det er forskjellig forståelse av strategi og at ulike grupperinger forholder seg ulikt til innholdet i strategien. Ulik forståelse vil i denne sammenheng bety rom for egentolkning og i verste fall ulik prioritering. Så manglende forståelse og kunnskap om strategien og dens innhold er en barriere for eierskap til strategien er også en konsekvens, noe som i verste fall er til hinder for gjennomføring av tiltak.

Uavhengig av dette er det tydelig at det er deler av strategien som det er knyttet et tettere forhold til blant de ansatte. I følge Rothaermel (2018) er visjoner og verdier vesentlige elementer i en strategi. Å definere visjon og verdier er en innledende del av analysefasen i en strategiutviklingsprosess, og er også en del av strategien som skal implementeres i organisasjonen. De skal gi felles forståelse og retning og ikke minst være med på å skape organisasjonens identitet.

I Brønnøysundregistrene sin strategiplan er både visjon og verdier sentrale elementer, og visjon og verdier pekes på som kjente deler av strategien blant alle informantene. Flere mellomledere sier at verdigrunnlaget har betydning for de ansatte i organisasjonen og at dette er det jobbet med. En informant på mellomledernivå sier at *"Verdier er presentert på plakater, brukes noe i styring, jobbet med forankring og ser at det går på kultur"*. Mens en annen utdyper at *"Varierende grad hvordan dette blir brukt"*. De ansatte er positive til verdiene og betydningen av dem som identitetsskaper. Ansatte har et uttalt forhold til disse og sier slik sitat i Tabell 4 viser at *"verdiene er viktige for de ansatte, selv om det kanskje blir litt symbolpolitikk. Ingen er uenig i at vi skal oppføre oss ordentlig og være greie mot hverandre"*. Her har topplederne noe ulik oppfatning av nytten av verdigrunnlaget. Fra å se det som en viktig del av strategien til *"Ser ikke verdien av å ha verdigrunnlaget. Vi anvender dem ikke og det gir ikke noe"*. I dette legges det at de verdiene som medarbeidere selv har ervervet, er de som i bunn og grunn preger hvordan vedkommende agerer i jobb. Dette er i kontrast til måten Mulgan (2009) ser verdier på. Han hevder at for å skape økt produktivitet og effektivitet er det viktig at de ansatte har en felles forståelse av verdigrunnlaget og det overordnet oppdraget, hva virksomheten forsøker å oppnå og hvorfor. Dette gjelder alle nivåer i en virksomhet, og bidrar til innsikt i sammenhengen mellom de daglige gjøremål og organisasjonens oppdrag/samfunnsoppdrag. Verdiene og visjonen er i denne sammenhengen både uttrykk for hvordan organisasjonen ønsker at vi skal samhandle med eksterne interessenter og hvordan organisasjonens ansatte skal opptre og vurdere. Ved ulik tilnærming til om verdiene er viktige skapes det usikkerhet blant de ansatte, og identiteten til etaten blir mindre gjenkjennbar. Organisasjonen er avhengig av å ha en sterk identitet som også de ansatte adopterer for å skape et eierskap på tvers. Usikkerhet

og ulik vektlegging fra de rollemodellene som skal være med å forankre denne delen av strategien er en barriere for et helhetlig eierskap.

4.2.2 Kommunikasjon

Kommunikasjon er en avgjørende suksessfaktor for å skape forståelse for å kunne forankre og for å iverksette strategi. Teori viser at god internkommunikasjon, både muntlig og skriftlig, er avgjørende for å skape et godt samspill og oppnå felles mål i en organisasjon.

Manglende eller motstridende kommunikasjon vil derimot virke negativt inn og være til hinder for felles fokus og realisering.

Tabell 5 - Funn knyttet til kommunikasjon

Spørsmål	Funn i form av sitater
Plan for kommunikasjon	<p>Toppleder: <i>"Lite planverk i forhold til hvordan strategi skal tas ut i organisasjonen, med unntak av en klassisk presentasjon i auditoriet."</i></p> <p>Mellomleder: <i>"Ingen rutiner eller planverk"</i> <i>"Det blir sagt at vi skal implementere strategien og det forventes at vi gjør det, men hva ligger i dette?"</i></p> <p>Ansatt: <i>Vet ikke</i></p>
Kommunikasjons budskap	<p>Toppleder: <i>"Jeg like den litt enkle strategien for den er enklere å formidle videre"</i></p> <p>Mellomleder: <i>"Vi er ikke gode nok til hvordan vi oversette strategien ned til de faktiske tingene som våre ansatte jobber med. Hvorfor prioriterer vi slik vi gjør?"</i> <i>"Jeg har en mistanke om at toppledelsen tror at strategi som blir introdusert, blir innført i større grad enn det den faktisk blir."</i></p> <p>Ansatt: <i>"Jeg tror det at det er vanskelig å koble strategi med praktisk arbeid, få det ut, hva det egentlig betyr"</i></p>
Hvordan oppleves kommunikasjonen Tilgjengelighet	<p>Toppleder: <i>"Klassisk presentasjon i auditoriet"</i> <i>"Vanskelig tilgjengelig"</i></p> <p>Mellomleder: <i>"Strategiprosessen blir ufarliggjort ved at det blir sagt at det bare er en justering. Når den er i gang ser at man at den blir større forandringer. Men det er få som blir involvert og da blir strategien heller ikke forankret."</i></p> <p>Ansatt: <i>"Fant ikke strategien da jeg lette etter den"</i></p>

Ved Brønnøysundregistrene blir strategiplanen presentert på et allmøte i auditoriet. Den videre forankringen skal skje ned i organisasjonen ved at avdelingene og seksjonene presenterer den i sine respektive gruppemøter. Usikkerhet rundt hvordan dette skal gjennomføres kommer til uttrykk gjennom sitater i **Feil! Fant ikke referanseilden.** som *"Det blir sagt at vi skal implementere strategien og det forventes at vi gjør det, men hva ligger i dette?"*.

Ved å kommunisere på en god måte vil man kunne sikre kvalitet og klarhet, noe som vil øke mottakers muligheter til å forstå og iverksette tiltak for å oppnå felles mål (Lyngby, 2002).

For å sikre at budskapet blir likt fremstilt og forstått er det viktig å ha en strategisk tilnærming til hvordan strategiplanen skal kommuniseres ut i organisasjonen og hvordan sikre forståelse. Kommunikasjonsplaner og kunnskap om strategisk kommunikasjon må være tilstede også hos mellomledernivået som i stor grad har ansvar for at strategien blir forankret i organisasjonen for blant annet å sørge for å dekke dette gapet som dette sitatet illustrerer: *"Jeg har en mistanke om at toppledelsen tror at strategi som blir introdusert, blir innført i større grad enn det den faktisk blir"*. Dette tyder på at strategiplanen ikke er kommunisert og iverksatt i like stor grad som det toppledelsen forventer. Noe som er en konsekvens av usikkerhet og manglende planverk for å kommunisere strategien. I denne sammenhengen er manglende kommunikasjon en barriere for forankring og forståelse av strategiplanen noe som gjør iverksetting vanskeligere.

God intern kommunikasjon er et verktøy som kan brukes til å ivareta en felles forståelse og forankring av både strategiplan, virksomhetsplan og ikke minst for å påvirke organisasjonskulturen. God internkommunikasjon er en suksessfaktor, mens manglende åpenhet, motstridene signaler og en "høytsvevende" form for kommunikasjon vil virke som et hinder for forankring på tvers i organisasjonen. Flere påpeker at strategien er vanskelig tilgjengelig, og det er et ønske om at den skal være enklere for å sikre at den skal kunne formidles videre. *"Vi er ikke gode nok til hvordan vi oversette strategien ned til de faktiske tingene som våre ansatte jobber med. Hvorfor prioriterer vi slik vi gjør?"* Dette viser at det er usikkerhet knyttet til hvordan strategiplanen og tiltakene skal oversettes ned i organisasjonen noe som kan være en barriere for både forankring og iverksetting.

I følge Goldhaber (1993) er god internkommunikasjon strategisk viktig fordi den påvirker organisasjonens evne til å nå sine mål og følge egne strategier. I tillegg er det ledelsens verktøy for forankring av strategi og for å kunne gi klare signaler om forventningene som denne gir til de ansatte. Som sitatene i **Feil! Fant ikke referansekilden.** viser så er det lite planverk knyttet til hvordan kommunisere og forankre strategi i organisasjonen, det er også knyttet noe usikkerhet til hvor åpen kommunikasjonen er. At strategien er vanskelig tilgjengelig er i kontrast til anbefalingene som er knyttet både til sensmaking og som Goldhaber (1993) fremhever at åpen og ærlig kommunikasjon skaper tillit og bygger et godt

kommunikasjonsklima noe som er avgjørende for forankring av strategi og de mål som ønskes oppnådd.

4.2.3 Organisasjonskultur

Drucker (1995/2007) hevder at kultur spiser strategi til frokost, og i det ligger det at dersom man ikke tar organisasjonens kultur – eller måten vi gjør det på hos oss - med i beregning når man skal iverksette en strategi så vil kulturen kunne bli en hindring, en barriere. Mintzberg (1998) har også med kultur som en av sine beskrivende skoler i sitt rammeverk, og Kotter (1996) viser til at endringer må adopteres av organisasjonens kultur (steg 8) for å få en vellykket gjennomføring av endringer.

Tabell 6 - Funn knyttet til organisasjonskultur

Nivå – rolle	Funn i form av sitater
Rollemodeller	<p>Toppleder: <i>"Ledere må gå foran og vise retning som organisasjonen skal gå i. Blir det utydelig på toppen, vil det spre seg videre ned i organisasjonen."</i></p> <p>Mellomleder: <i>"Ledere er trigger for kultur"</i></p> <p>Ansatt: <i>"Tillit til at ledelsen har kontroll"</i></p>
Identitet	<p>Toppleder: <i>"Verdiene er adferdsnormer som skal ligge i bunnen for det vi gjør"</i></p> <p>Mellomleder: <i>"Verdigrunnlaget kan sammenlignes med kulturetninglinjer"</i></p> <p>Ansatte: <i>"Verdiene er hvordan du skal agere, det skal ligge i ryggmargen."</i></p>
Kulturbygging	<p>Toppleder: <i>"verdigrunnlaget er vanskelig å få tak på, også for vi som har vært med på å lage dette"</i></p> <p>Mellomleder: <i>"Verdier er presentert på plakater, brukes noe i styring, jobbe med forankring og ser at det går på kultur"</i></p> <p>Ansatte: <i>"Verdiene er viktige for de ansatte, selv om det kanskje blir litt symbolpolitikk. Ingen er uenig i at vi skal oppføre oss ordentlig og være greie mot hverandre"</i> <i>"Jeg har bestandig sagt "Stol på oss", og det var jo sikkert den forrige strategien. Den er jo grei for den var jo enkel, men så kom jeg på jobb enten i går eller det var nå i forbindelse med at jeg hadde snakket med dere da, at jeg så strategien på skjermen nede i resepsjonen, og det er vel den som er nå. Og da tenkte jeg, hvorfor står den der?"</i></p>

Verdiene er en del av en organisasjons kultur. Utsagn som "verdigrunnlaget kan sammenlignes med kulturetninglinjer" og "verdiene er adferdsnormer som skal ligge i bunnen for det vi gjør" er eksempler på nettopp dette hentet fra Tabell 6. Men organisasjonskulturen er mere sammensatt enn som så. Organisasjonskultur blir vanligvis delt inn i to grunnleggende komponenter: Kulturinnhold og kulturuttrykk. Kulturinnholdet er verdier, normer, antakelser

og virkelighetsoppfatning, mens kulturuttrykk er artefakter som f.eks. handlinger og objekter som benyttes til uttrykke kulturen.

Henning Bang (1997) sier at "*Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene*" og denne teorien stemmer med den virkeligheten vi ser i svarene fra våre informanter. Han hevder at det er lettere å gjøre noe med de synlige kulturuttrykkene, som logoer eller farger, enn å gjøre noe direkte med organisasjonens normer, verdier og virkelighetsoppfatning. At nye verdier kan være vanskelig å forankre hos Brønnøysundregistrene er også tydelig gjennom følgende sitat "*Jeg har bestandig sagt "Stol på oss", og det var jo sikkert den forrige strategien*".

Organisasjonskulturen skal gi de ansatte forståelsen av hva organisasjonen står for – visjoner og verdier, og gi svar på hvordan man kan respondere og agere i ulike situasjoner. I følge Henning Bang (1997) betyr dette at organisasjonskulturen gir modeller for handling, virker integrerende og identitetsskapende og gir struktur som kan være angstdempende.

Ledernivåene ved Brønnøysundregistrene er klare på at de som ledere er rollemodeller i det å skape en ønsket kultur i organisasjonen, noe som blant annet uttrykkes gjennom sitatene i Tabell 6, og de ansatte stoler på ledelsen noe som uttrykkes gjennom følgende sitat fra en av de ansatte "*Tillit til at ledelsen har kontroll*". Det er derfor viktig at de tar ansvar for å gi rom for medvirkning og dialog for å gi retning, og ivareta den tilliten som de ansatte har til at riktige beslutninger blir tatt på ledernivåene. Det er ikke tilstrekkelig å presentere innholdet siden "*Ledere er trigger for kultur*".

I tillegg til verdiene bygger organisasjonskultur på erfaring, informasjon og virkelighetsoppfatning som den enkelte ansatte tar med seg inn og tilegner seg underveis. Informasjonsdeling skjer kontinuerlig og de aller fleste tolker situasjoner retrospektivt. Trice and Beyer (1995) sier at mennesket har et ønske om å håndtere usikkerhet og skape orden og struktur, noe som gjør at kulturer vokser frem. I følge teori knyttet til sensemaking så vil det si at en leter etter årsakssammenhenger når en situasjon oppstår og benytter erfaring som kilde til løsning, oversatt til organisasjonen så vil det si "måten vi gjør det på hos oss".

I så måte er det viktig med et positivt forhold til for eksempel strategiske tiltak og endringer, i stedet for likegyldighet eller i verste fall motvillighet. I følge Weick (2001) er sensemaking også et ledelsesverktøy, da det gir ledere på ulike nivå mulighet til å styre og påvirke de ansattes

oppfatning av det som kommuniseres og styre hvordan dette påvirker organisasjonen. Organisasjonskulturen er en avgjørende faktor for hvordan organisasjonen responderer på utfordringer, adopterer endringer og fremstår både internt og eksternt. Våre funn viser at Brønnøysundregistrene har en sterk kultur, preget av tillit blant de ansatte og dette er et suksess element ved iverksetting av strategi dersom det blir benyttet riktig.

4.2.4 Endringsledelse

En strategiplan er som definert av blant andre Mintzberg (1998) en plan for å nå mål. Dette er en definisjon som vi også finner igjen hos de ulike nivåene /rollene ved Brønnøysundregistrene. Målene oppnås ved handling og da gjerne gjennom ulike tiltak. Tiltakene kan ha ulik betydning for organisasjonen alt etter størrelse og omfang, men uavhengig av dette så medfører gjennomføring av tiltak endring i organisasjonen på en eller annen måte. Som drøftet så er både kultur og kommunikasjon i tillegg til involvering suksessfaktorer ved iverksetting av strategi. Dette er også suksessfaktorer knyttet til gjennomføring av endringer. Det er derfor viktig å innse at også god endringsledelse er en suksessfaktor i samme kategori som kommunikasjon og organisasjonskultur.

Tabell 7 - Funn knyttet til endringsledelse

Nivå – rolle	Funn i form av sitater
Strategi = endring?	<p>Toppleder: "Kobling til endringsledelse"</p> <p>Mellomleder: "Deler av strategien kan være utfordrende for ansatte - spesielt dersom de ser at deres arbeidsoppgaver er truet" "Strategi tas videre ned i seksjonene hvor vi jobber noe mer grundig med dette. I hvert fall når det er endringer. Så er det nok litt tilfeldig hvordan strategi som tema tas videre ned til gruppenivået." "Kobler strategi og VP, påvirker de ansatte indirekte,"</p> <p>Ansatt: "Forholder seg lite til strategien i egne oppgaver."</p>
Forståelse for endring	<p>Toppleder: "Ansatte er nøkkelrolle for gjennomføring av strategi, må kjenne seg igjen for å kunne motiveres"</p> <p>Mellomleder: "Jeg skulle kanskje ønsket at vi hadde hatt det mer tid til bearbeiding ute i seksjonen" "Ingen reell påvirkning på grunn av manglende involvering og i neste runde forståelse"</p> <p>Ansatt: "Jeg tror det at det er vanskelig å koble strategi med praktisk arbeid, få det ut, hva det egentlig betyr"</p>
Kunnskap om endring	<p>Toppleder: "Tidlig ute å lære opp lederne slik at de skal vite hvordan agere i endring - de forskjellige endringsrommene."</p>

En strategiplan består av mål som skal oppnås og Drucker (1995/2007) er klar på at målene må kunne brytes ned til konkrete arbeidsoppgaver dersom virksomheten skal nå sine mål.

Rumelt (2012) argumenterer for at en strategi er avhengig av handling, og at en strategi uten troverdige og gjennomførbare handlinger mangler en kritisk komponent. En overordnet strategi som omtaler helhet, retning og målsetninger, uten å ta høyde for faktiske handlinger, vil falle igjennom og skape uønsket avstand mellom utforming og iverksetting. Handlinger kan ikke sees på som detaljer i iverksettingen; de utgjør slagkraften i strategien.

Som sitat i Tabell 7 viser så har *"Ansatte er nøkkelrolle for gjennomføring av strategi, må kjenne seg igjen for å kunne motiveres"*. Gjennomføring av strategi er i realiteten å gjennomføre de tiltakene som skal til for å nå målene som er satt i strategi: en rekke planlagte tiltak fastsatt på forhånd, og som blir vedtatt for å nå et bestemt formål (Roos, von Krogh, & Roos, 2010). Sitatet viser også til at motivasjon er en faktor som sees på som viktig for realisering av mål. På samme måte som at de ansatte må forstå og kjenne seg igjen i strategi viser sitater i Tabell 7 at det jobbes ekstra grundig med tiltak som medfører endringer, i iallfall på mellomledernivå. Koblingen mellom forståelse, endring og tiltak som følge av strategi er tydelig også her. Dette bekreftes også av Jacobsen (2004) *"Alle nye ideer som skal innføres i eksisterende organisasjon medfører en eller annen form for endring"*. Og gjennom sitater som vi ser i Tabell 7 *"Deler av strategien kan være utfordrende for ansatte - spesielt dersom de ser at deres arbeidsoppgaver er truet"* så tydeliggjøres det at strategi også kan være utfordrende å omsette i praksis.

Slik sitater viser i Tabell 7 så erkjenner ledelsen at det å iverksette strategi krever kunnskap om endringsledelse. Det å skape den røde tråden fra strategi til de tiltak og endringer som må gjennomføres for å nå målene i strategiplanene kan være utfordrende. I følge Kongsvik (2006) er et kjennetegn ved endringstiltak at de er "top down" initierte, og typiske endringer som følge av strategiske valg som eks endring i arbeidsmåter, oppgaver og strukturendringer som påvirker de ansatte som oftest være ledelsesstyrte.

Både Bridges (2009) og Kotter (1996) peker på at en felles forståelse og aksept er viktig for å lykkes med en endring. I Kotters 8 stegsmodell, se Tabell 2, er fokuset å skape forståelse og forankring gjennom kommunikasjon for å sikre at endringer gjennomføres på en god måte med minst mulig motstand. Dette er i stor grad sammenfallende med suksesskriteriene knyttet til iverksetting av strategiplaner. Men som sitatene i Tabell 7 viser så er mellomlederne usikre på innholdet i strategien og spør hvor tydelig er nå strategien? Er kanskje virksomhetsplanen det førende dokumentet som skal initiere endringstiltakene eller er det tildelingsbrevet. Som sitatet fra ansatt viser så *"Forholder seg lite til strategien i egne oppgaver"*, noe som også gjør at de stiller spørsmålstegn ved viktigheten av strategi. Som sitat i Tabell 7 viser så er det i tillegg en

følelse av at det ikke settes av tilstrekkelig med tid til bearbeiding ute i seksjonene, noe som virker som en barriere i forhold til å kunne iverksette endringer på en god måte. Manglende forankring og forståelse av strategiplanene med de tiltak som ligger i den kan utgjøre en barriere ved operasjonalisering av strategiplanene fordi de ansatte ikke kjenner seg igjen i oppgavene og har problemer med å motivere seg til å gjennomføre tiltakene. Det er likevel positivt at ledernivåene identifiserer at dette handler om endringsledelse og har forståelse for at dette er noe som kan virke vanskelig for organisasjonen. Som sitat fra Tabell 7 viser så er ledelsen ved Brønnøysundregistrene opptatt av endringsledelse og fokuserer på å være *"Tidlig ute å lære opp lederne slik at de skal vite hvordan agere i endring - de forskjellige endringsrommene."*

5 Konklusjon

I konklusjonen tar vi opp de viktigste funnene våre som vi har drøftet i kapittel 4 for å kunne besvare ut vår problemstilling:

Hvordan iverksettes strategiplanen ved Brønnøysundregistrene?

Som diskutert i teori er det mange likheter mellom implementering av strategi i privat sektor og iverksetting i offentlig sektor. Både i privat og offentlig sektor oppfattes strategi som en plan som skal ivareta måloppnåelse. Utviklingen er en toppstyrt prosess, og strategiplanen blir primært sett på som ledelsens styringsverktøy. Dette er også tilfelle ved Brønnøysundregistrene, der toppledelsen utvikler strategiplanen og ser på den som sitt styringsverktøy. Det oppleves som om det i all hovedsak er toppledelsen og noen utvalgte ressurser som kjenner innholdet og har et forhold til strategiplanen. Alle nivåene ved Brønnøysundregistrene oppfattes å være enige i at det er viktig å ha en strategiplan som benyttes til styring og må gi konsekvenser dersom den ikke blir fulgt. Alle i organisasjonen mener også at det er viktig at sammenhengen mellom strategiplanen og det vi gjør til daglig, er synlig for den enkelte ansatte. Imidlertid er det tydelig fra både ledelsen og de ansatte, at den røde tråden i mellom ulike planverk og ned til daglige gjøremål ikke er tilstede.

Målet med en strategiplan oppfattes å være ganske likt både i privat og offentlig sektor. Å skape verdi for eiere er det overordnede målet, men i motsetning til verdiskaping i form av overskudd så er verdiskaping i offentlig sektor knyttet til å skape verdi i form av tjenester. Dette er også målet for Brønnøysundregistrene å oppfylle samfunnsoppdraget, og å ivareta at de ressursene som etaten mottar i form av bevilgninger utnyttes til felles beste for norsk næringsliv. Premissene for de målene som settes styres ikke bare av etaten selv, de er tett knyttet til samfunnsoppdrag og overordnede dokumenter som digitaliseringsstrategi og tildelingsbrev. Strategiplanen har et tidsperspektiv på 3-5 år, mens tildelingsbrevet som er det årlige oppdragsbrevet er i likhet med budsjettet et årlig fenomen. Funn tyder på at det er delte meninger på alle nivå i organisasjonen hvordan sammenhengen er mellom strategiplanen, tildelingsbrevet og de avdelingsvise virksomhetsplanene. Ansatte henviser til tildelingsbrevet og avdelingens virksomhetsplan når det blir spørsmål om hva som styrer hva som skal prioriteres, mens ledelsen i større grad peker på at det er strategiplanen som er styrende ved prioriteringer. Dette skaper usikkerhet rundt hvilke dokumenter som er styrende ved Brønnøysundregistrene og hvordan man får en samlet oversikt over tiltak og aktiviteter, og slik prioriterer riktig. Hver avdeling har sin virksomhetsplan som skal bygge på strategi og

tildelingsbrev, men ut fra det vi ser så samkjøres ikke disse planverkene på tvers av avdelingene. Dette medfører usikkerhet rundt mål og prioritering nedover i organisasjonen.

Strategiplanen presenteres i et felles informasjonsmøte for alle ansatte og det forventes at den skal tas ned videre i organisasjonen av mellomledelsen. Det blir opp til hver enkelt leder å vurdere om og hvordan dette skal tas videre med den enkelte medarbeider. Som diskutert i teori så er god kommunikasjon, strategisk kommunikasjon og gode kommunikasjonsplaner en suksessfaktor i iverksetting av strategiplaner uavhengig av om det er i privat eller offentlig sektor. Selv om det er et ønske om åpne prosesser og toveis kommunikasjon for å sikre en felles forståelse for mål og tiltak så viser våre funn at det er lite planverk som viser hvordan strategiplanen skal kommuniseres og forankres nedover i organisasjonen. Tilbakemeldingene viser at strategiplanen ved Brønnøysundregistrene er lite kjent blant både mellomledere og ansatte, og slik sett har man ikke lyktes med å kommunisere ut strategiplanen.

Dette medfører at det er forskjellige oppfatninger av hvordan strategiplanen brukes og hvilken funksjon den har i organisasjonen. Ledelsen ser på strategiplanen som sitt styringsverktøy. Den skal gi føringer for hva som skal gjøres og prioriteringstekkefølge. Dette er nok en oppfatning som mellomledere og ansatte deler, når de peker på at strategiplanen nok brukes i forbindelse med rapportering og dialog med departementet. Når mellomleder og ansatte blir utfordret på hva som er styrende, sier de at det er virksomhetsplanen og tildelingsbrevet som er det som gir de sterkeste føringene både dag til dag og frem i tid. Sånn sett er strategiplanen noe som ikke er en del av de styringsdokumentene som disse nivåene forholder seg til i egen oppgaver.

Funnene våre tyder på at Brønnøysundregistrene har lyktes i større grad med å skape forståelse og eierskap til de uttrykte verdiene som er definert i strategiplanen, enn selve strategiplanen. Det kommer frem at det har vært utarbeidet planverk for hvordan verdiene skal iverksettes i organisasjonen. Fokuset på verdier som viktige, er også synlig i strategi i privat sektor der det å ha og forankre det riktige verdigrunnlaget, være grønn for eksempel, er et viktig fortrinn. Flere ansatte på ulike nivåer har vært involvert i oppgaver knyttet til forankring av verdiene, de uttrykte verdiene og det har blitt brukt mer tid ute i organisasjonen for å gjennomføre forankringsaktiviteter. Dette har ført til at flere ansatte har et forhold til verdiene, i motsetning til strategiplanen. De ansatte er positive til dem og betydningen av dem som identitetsskaper. Det er uheldig at det stilles spørsmålstejn fra flere toppledere om verdiene har noe nytte, da de ikke brukes aktivt og det gir ikke noe konsekvens av å ikke følge dem. Det tyder på at verdiene ikke identifiseres som det kulturuttrykket det er for organisasjonen.

Det er et sterkt kulturuttrykk ved Brønnøysundregistrene og det er tydelig at man tidligere har lyktes bedre med forankring og iverksettingen av verdier i tidligere strategiplaner. Visjoner fra eldre strategiplaner sitter i ryggmargen på mange ansatte ved Brønnøysundregistrene. Når det skal innføres nye strategiplaner, kan det imidlertid oppfattes som en barriere at tidligere visjon fremdeles står så sterkt som identitet, som en viktig del av kulturuttrykket. Dette kan ha sammenheng med den delte oppfatningen av hvor viktig uttrykte verdier er for forståelse.

På ledernivå i organisasjonen er alle enige i at deltakelse skaper eierskap og at deltakelse er en viktig suksessfaktor for å kunne forankre strategi eller andre typer endringer. Det er toppledelsen sammen med noen utvalgte fagpersoner som utvikler strategiplanen og toppledere sier at det er få, om noen, som har påvirkingsmuligheter fra nivåene nedover i organisasjonen. Dette er også tydelig gjennom våre funn, at hverken mellomledernivået eller ansatte i vesentlig grad blir involvert i idefasen og får påvirket strategiplanen. Generelt er ikke de ansatte så opptatte av å delta i utviklingen av strategi, men de ønsker å få innsyn i bakgrunnsmateriale for strategiplanen. De ønsker å vite bakgrunnen for de valg som er gjort, hvilke føringer som må tas hensyn til og hvilke analyser som er utført, alt for å få en bedre forståelse av strategiplanen. Når deltakelse eller involvering nedover i organisasjonen er mangelfull, blir det en barriere i forhold til å lykkes å etablere eierskap og skape synergieffekt som bidrar til å iverksette strategi.

Strategiplanen har mål og i likhet med alle andre planverk medfører mål tiltak. Dette vil nødvendigvis bety at de ansatte vil måtte få endringer i sine oppgaver, både som en del av at det skal skapes et konkurransefortrinn, at virksomhet skal fokusere i andre retninger eller at tjenester avvikles. Dette er universelt og ikke spesielt for offentlig sektor, men likevel viktig å ta med. Offentlig sektor har tradisjonelt blitt sett på som stabil og lite utsatt for konkurranse, Dette er i midlertid i ferd med å endre seg og offentlig sektor er i større grad utsatt for både intern og ekstern konkurranse. Endringsledelse er i denne sammenheng viktig for å kunne iverksette strategiplanen og ivareta at tiltak gjennomføres. Våre funn viser at ledernivået erkjenner at endringsledelse er viktig for å få felles forståelse og aksept for endringene som strategiplanen vil medføre, enten i form av endringer i dagens arbeidsoppgaver eller tilfang av nye. Bare gjennom å skape en felles forståelse og forankring hos både ledelse og ansatte, klarer man å sikre at endringer gjennomføres. Men det skapes usikkerhet rundt viktigheten av strategiplanen når ansatt ikke ser strategien i sine egne arbeidsoppgaver. Slik usikkerhet skaper en barriere når det skal iverksettes en ny strategiplan.

Det er flere positive funn knyttet til iverksetting av strategiplanen ved Brønnøysundregistrene. Vi ser at det er en sterk kultur ved Brønnøysundregistrene. Det er en organisasjon preget av tillitt, og de ansatte stoler på at ledelsen prioriterer rett og gjør de riktige valgene ut fra strategiske valg. Det er både ønske og vilje fra alle nivå i organisasjonen til å involvere hverandre og delta på tvers for å oppfylle de samfunns mål Brønnøysundregistrene har, noe som er veldig positivt.

Det kommer frem gjennom intervjuene at det er en stolthet i å bidra til verdiskaping i samfunnet gjennom å oppfylle samfunnsoppdrag og levere gode og riktige tjenester til næringslivet. Dette er den store forskjellen mellom privat og offentlig sektor og en viktig motivasjonsfaktor hos de ansatte. Måten strategiplanen utvikles på og sammenhengen i den offentlige styringsmodellen gjør det vanskelig å forankre oppgaver nedover i organisasjonen noe som gjør iverksetting av strategiplanen vanskelig. Kommunikasjon er undervurdert, og presentasjonen som gjennomføres er ikke tilstrekkelig til å forankre strategiplanen for flere enn toppledelsen. Dette gjør at strategiplanen er undervurdert og underkommunisert i organisasjonen. Effekten av planverket uteblir med bakgrunn i at det oppstår forvirring rundt hva man skal prioritere etter. Manglende deltakelse er heller ikke et fortrinn for forankring.

Vi kan kort oppsummere konklusjonen av oppgaven gjennom dette sitatet fra Nutt (1999, s. 12) hvor han forklarer hvorfor det er noen som ikke lykkes med implementering av strategi: *"Managers said that they were aware of the value of participation, but found it difficult to use. This is another example of commonly known, but uncommonly practiced, activities"*.

Akkurat dette inntrykket sitter vi igjen med etter å ha gransket iverksetting av strategiplanen hos Brønnøysundregistrene. Alle påpeker verdien av medvirkning, men har problemer med å få det til.

5.1 Begrensninger med oppgaven

Oppgaven har sine begrensninger ved at vi har tatt som en forutsetning at vi har en strategiplan som skal iverksettes. Vi har avgrenset oppgaven til ikke å ha fokus på hva som er forutsetningene for strategiplanen og hvordan man analyserer og utformer denne. Vi har imidlertid samlet inn mye empiri som berører analysedelen, strategiutformingen og forutsetning for strategiplanen, men vi har vært nødt til å velge ut de funnene vi anser som mest relevant for vår problemstilling og som kan bidra til å utvikle dette forskningsområdet videre.

I en slik oppgave, vil det være begrenset med tid vi har til tilgjengelig. Empirien er samlet inn over en kort periode fra midten av november 2019 til utgangen av januar 2020 fra deler av

organisasjonen. Vi har ikke hensyntatt at det kan ha kommet til ny informasjon etter januar 2020 som kunne hatt betydning for vårt problemstilling.

5.2 *Anbefalinger til videre arbeid*

Når Brønnøysundregistrene skal iverksette fremtidige strategiplaner, er det viktig at det blir gjennomført transparente prosesser og at det fokuseres på en større grad av involvering på tvers av nivåene i organisasjonen. Ikke alle kan involveres, det vil bli en u håndterlig mengde deltakere, men det må være mulig å komme med innspill og åpnes for en noe utvidet utviklingsgruppe. Slik kan man skape gode endringsagenter noe som gjør iverksettingen enklere. Åpne prosesser vil også gjøre at det bli enklere for ansatte som ikke deltar i prosessen å få innsyn i bakgrunnen for de valg som er gjort.

Brønnøysundregistrene må sikre en felles forståelse for strategiplanen på alle nivå i organisasjonen, være tydelig på hvem som eier denne og hvordan den skal brukes i forhold styring av aktiviteter og tiltak.

Sammenhengen mellom styrende dokumenter, slik som tildelingsbrevet, strategiplanen og virksomhetsplanene må avklares og kommuniseres ut i organisasjonen. En felles virksomhetsplan kan være aktuell å etablere for å sikre konsistens mellom avdelingsvise planer slik at styring og prioriteringer blir forstått likt av alle i organisasjonen. Den røde tråden må komme tydeligere frem.

Brønnøysundregistrene kan også se på hvordan man har iverksatt strategiplaner og verdier tidligere da det er tydelig at flere av de ansatte har ett tettere forhold til eldre strategiplaner. Her kan man lære noe om hvorfor ansatte husker "*stol på oss*" som er en del av en gammel strategiplan.

En strategiplan må inneholde konkrete tiltak. Tiltakene vil medføre endringer enten i form av bortfall av arbeidsoppgaver, endrede arbeidsrutiner eller nye arbeidsoppgaver. Det må settes større fokus på endringsledelse på ledelsesnivå, slik at ledelsen har felles forståelse for hva endringsledelse er og forstår hvordan de ansatte reagerer i en endringssituasjon. Organisasjonskulturen må det også settes fokus på da "*slik gjør vi det hos oss*" er en barriere for å få innført endringer. Ved å være bevisst på å skape en endringskultur i organisasjonen, vil det være enklere å iverksette nye endringer som uansett vil komme.

5.3 Videre forskning

Offentlig sektor er organisert på en annen måte enn privat sektor. Forskningen vi har funnet er relatert til privat sektor og i mindre grad offentlig sektor. Her er det muligheter for å forske videre på hvordan sammenhengen mellom forskjellige strategier er og hvordan de brukes på de forskjellige nivåene slik som stortinget og regjeringen, eierdepartement og videre ned i etater/direktorater. Hvordan sikre konsistens ned til det operasjonelle nivå.

6 Referanser

- Beyer, T. a. (1995). The Cultures of Work Organizations. I T. a. Beyer, *The Cultures of Work Organizations*.
- Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2004). Strategy Content and Public Service Organizations. *Oxford Journals*.
- Bridges, W. (2009). *Managing Transitions, Making the Most of Change*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Brønnøysundregistrene. (2020). *Strategiplan 2020-2023*.
- Busch, T., Johnsen, E., Klausen, K., & Vanebo, J. (2011). *Modernisering av offentlig sektor*. Universitetsforlaget.
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2020, mars 28). *De nasjonale forskningsetiske retningslinjer*. Hentet fra Generelle forskningsetiske retningslinjer: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Generelle-forskningsetiske-retningslinjer/>
- Diesen, S. (2013, august 30). Strategisk styring og ledelse i norsk offentlig sektor. *Minerva*.
- Drucker, P. F. (1995/2007). *The Practice of Management. Classic Drucker Collection*. New York: Routledge.
- Finansdepartementet. (2018, november 17). *Regjeringen.no*. Hentet fra Regelverk for økonomistyring i staten: <https://www.regjeringen.no/no/tema/okonomi-og-budsjett/statlig-okonomistyring/reglement-for-okonomistyring-i-staten/id438887/>
- Freedman, L. (2013). *Strategy: A history*.
- Goldhaber, G. M. (1993). *Organizational communication*. W.C. Brown & Benchmark.
- Henning, B. (1997). Organisasjonskultur. I H. Bang, *Organisasjonskultur*. Tano Aschoug.
- Irgens, E. (1996). *Den Dynamiske Organisasjonen: Ledelse og Utvikling i et Arbeidsliv i Forandring*. Oslo: Abtakt forlag.
- Jacobsen. (2004). Organisasjonsendringer og endringsledelse.
- Jensen, P., & Ulleberg, I. (2011). Mellom ordene. I P. J. Ulleberg, *Mellom Ordene*. Gyldendal Akademiske.
- Johannesen, K. T. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. abstrakt forlag.
- Johnsen, Å. (2014). *En strategisk offentlig sektor*. Bergen: Fagbokforlaget Vigsmonstad og Bjøke AS.
- Klein, G., Moon, B., & Hoffman, R. R. (2006, juli/agust). Making Sense of Sensemaking 1: Alternative Perspectives. *Intelligent Systems, IEEE*.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2019, mai 5). *Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor: gjennomføring av Digital agenda*. Hentet fra Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor: gjennomføring av Digital agenda:

- <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/digitaliseringsstrategi-for-offentlig-sektor/id2612415/>
- Kongsvik, T. (2006). Lederkommunikasjon i endring. *Magma*.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Lyngby, N. (2002). Fjernstyring av Plattformen – En lek med sikkerheten? Trondheim: NTNU, Institutt for Industriell Økonomi og Teknoloiledelse.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.
- More, M. H. (1995). Creating public value.
- Mulgan, G. (2009). *The art of public strategy*. Oxford University Press Inc.
- Norsk senter for forskningsdata. (2020, mars 28). Hentet fra Norsk senter for forskningsdata: <https://nsd.no/>
- Norton, K. o. (2004). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*.
- Nutt, P. C. (1999, nov). Surprising but true: Half the decisions in organizations fail. *Academy of Management*.
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2018, November 17). *Regjeringen.no*. Hentet fra Nærings- og fiskeridepartementet: <https://www.regjeringen.no/no/dep/nfd/id709/>
- Poister, T. H., & Streib, G. (2005). Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades. *Public Administration Review*.
- Porter, M. E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*.
- Regjeringen.no. (2015). *Avbyråkratiserings- og effektiviseringsreform*. Hentet fra Avbyråkratiserings- og effektiviseringsreform: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/En-mer-effektiv-offentlig-sektor/id2005673/>
- Roos, G., von Krogh, G., & Roos, J. (2010). *Strategi: en innføring*. Fagbokforlaget.
- Rosendahl, T., Olaisen, J., Andersen, M. K., & Solstad, T. L. (2018). Internkommunikasjon i endringsprosesser. *Magma*.
- Rothaermel, F. T. (2018). *Strategic Management 4e*. Mc Graw Hill Education.
- Rumelt, R. P. (2012). *Good strategy/Bad strategy: The difference and why it matters*. Highbridges.
- Statistisk sentralbyrå. (2019). *Oversikt over offentlig sektor*. Hentet fra www.ssb.no: <https://www.ssb.no/a/aarbok/fig/fig-464.html>
- Weick, K. E. (2001). Making Sense of the Organization. *Blackwell Publishers*.
- Whittington, R. (2002). *Hva er strategi? Og spiller det noen rolle?* Oslo: Abstrakt forlag.

7 Figuroversikt

Figur 1 - Offentlig sektor	4
Figur 2 - Overordnet strategiprosess	5
Figur 3 - Overordnet strategiprosess	14
Figur 4 - Sammenstilling av Mulgans Three horizons of decision-making og de ulike nivåene av ansatte ved Brønnøysundregistrene (Toppleder, mellomleder og ansatt)	18
Figur 5 - Forskingsprosessen.....	27
Figur 6 - Enkelt organisasjonskart av Brønnøysundregistrene	29
Figur 7 - Sammenheng mellom tema til forskningsspørsmålene og koder	34
Figur 8 - Sammenheng mellom tildelingsbrev, strategiplan og virksomhetsplan.....	43

8 Tabelloversikt

Tabell 1 - Forskjellige definisjoner og enkel analyse	9
Tabell 2 - The Eight-Stage Process of Creating Major Change	24
Tabell 3 - Funn i forhold til hva er strategi, for hvem er strategi og hvordan anvendes strategi	38
Tabell 4 - Funn knyttet til forankring og deltakelse.....	45
Tabell 5 - Funn knyttet til kommunikasjon.....	49
Tabell 6 - Funn knyttet til organisasjonskultur	51
Tabell 7 - Funn knyttet til endringsledelse.....	53

9 Vedlegg

9.1 Vedlegg 1 – Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring deltakelse forskningsprosjekt

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Brønnøysundregistrene - Fra strategi til handling”

Bakgrunn og hensikt

Dette er et spørsmål til deg om å delta i en forskningsstudie for å få en forståelse for hvordan strategi anvendes og forankres hos en representativ del av de ansatte ved Brønnøysundregistrene. Forskningsstudiet avsluttes i juni 2020.

Hva innebærer studien?

Vi vil gjennomføre ett intervju med et utvalg fra toppledelsen og ansatte ved Brønnøysundregistrene. Intervjuet vil bli tatt opp (lydfil) og skrevet ut (transkribering). Du som informant vil få tilgang til ditt eget intervju for gjennomlesning før vi benytter det videre i studien.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Informasjonen som registreres om deg skal kun brukes slik som beskrevet i hensikten med studien. Alle opplysningene vil bli behandlet uten navn og fødselsnummer eller andre direkte gjenkjennende opplysninger. En kode knytter deg til dine opplysninger gjennom en navneliste. Det betyr at opplysningene er aidentifisert og behandles videre anonymt.

Det er kun autorisert personell knyttet til prosjektet som har adgang til navnelisten og som kan finne tilbake til deg.

Det vil ikke være mulig å identifisere deg i resultatene av studien når disse publiseres.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes senest 01.07.2020.

Intervjuene finnes anonymisert som transkriberte intervju, og vil gi en bakgrunn for koding og påfølgende analyse. Analysen som benyttes i masteroppgaven vil ikke identifisere hverken navn, rolle eller erfaring.

Alle innsamlede informantdata, både skriftlig og opptak (lydfiler), vil bli slettet etter prosjektslutt da de ikke ansees arkivverdige i forhold til etterprøving.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien. Du kan når som helst og uten å oppgi noen grunn trekke ditt samtykke til å delta i studien. Dette vil ikke få konsekvenser for din videre behandling.

Dersom du ønsker å delta, undertegner du samtykkeerklæringen på siste side. Om du nå sier ja til å delta, kan du senere trekke tilbake ditt samtykke uten at det påvirker din øvrige behandling. Dersom du senere ønsker å trekke deg eller har spørsmål til studien, kan du kontakte en av oss:

- Lars Petter Svartis, epost: lars.svartis@brreg.no, mobil: 99224421
- Sølvi H. Hagen, epost: solvi.hagen@brreg.no, mobil: 99719279

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har ytterlige spørsmål om dine rettigheter, ta kontakt med:

- Nord universitet ved veileder Siri Jakobsen, epost: siri.jakobsen@nord.no
- Personvernombudet ved Nord universitet er Toril Irene Kringen som kan kontaktes på personvernombud@nord.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, epost: personvertjenester@nsd.no eller telefon: 55 58 21 17

Rett til innsyn og sletting av opplysninger om deg

Hvis du sier ja til å delta i studien, har du rett til å få innsyn i hvilke opplysninger som er registrert om deg. Du har videre rett til å få korrigert eventuelle feil i de opplysningene vi har registrert. Dersom du trekker deg fra studien, kan du kreve å få slettet opplysninger, med mindre opplysningene allerede er inngått i analyser eller brukt i vitenskapelige publikasjoner.

Informasjon om utfallet av studien

Informert om at deltakerne har rett til å få informasjon om utfallet/resultatet av studien.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg er villig til å delta i studien

(Signert av informant, dato)

Jeg bekrefter å ha gitt informasjon om studien

(Signert, rolle i studien, dato)

Brønnøysundregistrene

fra strategi til handling

Vi, Sølvi Haraldsvik Hagen og Lars Petter Svartis, er studenter ved Nord universitet hvor vi tar en MBA i Teknologiledelse i perioden 2017-2020. Innleveringsfrist for masteroppgaven er 15.5.2020 og forskningsstudiet avsluttes juni 2020.

Gjennom studiet har vi sett at en strategisk tilnærming basert på et godt grunnarbeid kan bety en konkurransefordel og gi muligheten for å få mer av mindre. Offentlig forvaltning er i en brytningsfase der effektivisering og digitalisering er nøkkelord. Alle etater er pålagt en strategisk plan, og i likhet med privat sektor der strategi er ledelsens/eiernes oppgave så utvikles også strategiske planer på toppnivå i offentlig sektor.

Et tema i studiet har vært strategi, hvor vi blant annet har sett på suksesskriterier for å få realisert en strategi. Her peker teori på at god forankring og implementering er avgjørende for å lykkes med å oppnå målene i strategien. Dette medfører ofte forandringer i organisasjonen, enten ved at den enkelte får nye arbeidsoppgaver, får nytt arbeidssted eller at det innføres nye rutiner. For å oppnå varige endringer, oppfatter vi at endringsledelse – å lede ansatte gjennom endring – er sentralt ved innføringen av alle typer endringer, også strategi.

Vår motivasjon for problemstilling er å forstå hvordan strategi forankres hos ansatte i offentlig sektor.

Vårt forskningsområde er strategi i offentlig sektor, og da spesielt Brønnøysundregistrene som forvaltningsorgan. Vi ønsker å forske på hvordan iverksetting og forankring av strategiplanen gjennomføres og om dette har en betydning for de ansatte i hverdagen. Målet for forskningen er å forstå verdien av strategiplanen i offentlig sektor og finne mulige metoder for å sikre forankring og iverksetting.

Vår problemstilling er derfor:

Hvordan iverksettes strategiplanen ved Brønnøysundregistrene?

Situasjonen som Brønnøysundregistrene er i nå med store endringer knyttet til budsjett, omorganisering og skilsmisse med DIG, krever at strategien ved Brønnøysundregistrene må revideres/lages på nytt. Disse endringene og måten man implementerer strategi på, gir oss mulighet til å belyse vår problemstilling. Dette ønsker vi å gjøre ved å samle inn data fra både toppledelse og medarbeidere ved Brønnøysundregistrene.

Vi gjennomfører intervju med deler av toppledelsen og et utvalg av ansatte. Vi ønsker å kartlegge hva ledelsen legger i strategi, hvordan denne er planlagt forankret, hvordan denne kommuniseres og hvordan denne anvendes som styringsverktøy. Intervjuene er temabasert og planlegges gjennomført fra siste halvdel av november 2019 til utgangen av februar 2020. Utvalget vil bestå av 10-12 informanter og det settes av inntil 1 time til hvert intervju.

Intervjuene vil bli kodet og anonymisert, og informantene får mulighet til å korrigere innholdet og må samtykke i videre bruk av data i vår oppgave.

Undersøkelsen er registrert hos Norsk senter for forskningsdata (NSD), og følger vanlige forskningsetiske regler for personvern og forsvarlig databehandling.

Vi har fått avklart med VST (Virksomhetsstøtte) og direktør at vi kan gjennomføre datainnsamling som beskrevet for å kunne belyse vår problemstilling.

Med vennlig hilsen

Sølvi Haraldsvik Hagen

Lars Petter Svartis

Tema for intervju

Problemstilling: *"Hvordan iverksettes strategiplanen ved Brønnøysundregistrene?"*

Innledning:

- Kan du fortelle kort om din rolle ved BR?

Strategi:

- Har du en rolle i det pågående strategiarbeidet ved BR?
- Hva legger du i strategibegrepet?
- Hvordan tror du andre ledere forstår strategibegrepet?
- Er du kjent med verdigrunnlaget ved BR og hvordan forstår du det?
- Hvor viktig er verdigrunnlaget for de ansatte?
- Opplever du at du har påvirkning på strategien?
- Hvilke føringer opplever du påvirker strategien? Andre miljøer ved BR?
- Hvordan mener du at strategi er påvirket ansatte?
- Oppfatter du at de ansatte har god forståelse for dagens strategi og verdigrunnlag?

Innføring av strategi:

- Finnes det planverk for innføring av strategi?
- Hvordan og hvem skal strategien kommuniseres til?
- Hvordan forankres strategi ved BR? Til hvem?
- Ved revidering og utarbeidelse av ny strategi, hvordan tas dette videre i egen avdeling? Blir strategien brutt opp i egne strategier?
- Hvordan brukes strategien i prioritering og styring av aktiviteter i egen avdeling?
- Hvordan måles det at målsetningene i strategien er oppfylt?

Strategisk tenkning:

- Hva forventer du av ny strategi; innhold, implementering, oppgaver, resultat?
- Hva slags fordeler ser du ved bruk av strategi?
- Brukes strategien aktivt i styringen av hvilke aktiviteter/prosjekter/tiltak som settes i gang? Hvordan?

Avslutning

- Er det noe du ønsker å tilføye som du tenker er relevant for vår oppgave?

9.3 Vedlegg 3 – Relevante funn

Spørsmål	Funn i form av sitater
Hva er strategi	<p>Toppleder: <i>"Ledestjerne, det vi skal jobbe med – veien til målet, oppfylle samfunnsoppdraget, leveransen"</i> <i>"Det er i hvert fall viktig for den enkelte ansatte at han klarer å se seg selv inn i det store bildet"</i></p> <p>Mellomleder: <i>"Strategi er veien vi går får å nå både visjonen vi er enige i å nå og målene som vi setter for å nå den visjonen, hvilke grep gjør vi og hvilke valg tar vi underveis"</i> <i>"Strategien skal gi fokus, prioritering og retning"</i></p> <p>Ansatt: <i>"Strategi er en veiviser, en konkret overordnet plan da, om ikke plan så i iallfall stikkord om føring på hva som ønskes"</i></p>
For hvem er strategien?	<p>Toppleder: <i>"Strategi må brukes i forbindelse med styring. Hvilke aktiviteter og prosjekter prioriteres, tilsetninger, hvordan vi jobber med innovasjon. Har strategien ikke noe konsekvens, kan vi bare la være å ha en strategi."</i> <i>"Strategien skal være et styringsredskap, dekke et gap"</i> <i>"Det er viktig for den enkelte ansatte at han klarer å se seg selv i det store bildet. Og så er det viktig at de forstår hvor viktig de er for helheten"</i></p> <p>Mellomleder: <i>"Jeg tenker at strategien er til for både topplerne og medarbeideren. Strategien skal ligge der i panna på hver enkelt medarbeider, vi skal vite hvor vi skal gå. Men jeg oppfatter ikke at dette er tilfelle. Det er sterke interesser mellom avdelingene"</i></p> <p>Ansatt: <i>"Strategien er en verktøy for toppledelsen og i forbindelse med rapportering og dialog med departementet. Ned i organisasjonen, tror jeg ikke vi bruker det"</i> <i>"Strategi burde være viktigere fordi da blir det enklere å gjøre de riktige tingene og heller prioritere ned eller bort det som ikke betyr noe. Noe alla scoop for prosjekter. Er dette innenfor eller ikke?"</i></p>
Hvordan anvendes strategien?	<p>Toppleder: <i>"Lederskapet må eie strategiplanen, men det må forankres ut i organisasjonen slik at strategiplanen er forstått. Ellers skapes det avstand."</i> <i>"Så lenge strategien er rundt nok, kan hva som helst pakkes inn i strategien"</i></p> <p>Mellomleder: <i>"Du skal finne på mye rart for at det ikke er innenfor strategien"</i> <i>"Tildelingsbrevet er jo en sterkere føring enn strategien i utgangspunktet, er det ikke det? Om vi får en oppgave i tildelingsbrevet, som det ikke er tatt føringer for i strategien, så regner jeg med at tildelingsbrevet prioriteres, og det gjør det jo - det går jo foran"</i> <i>"Vi sier vi involverer og har åpne prosesser. Men i praksis er vi ikke så gode til det."</i> <i>"Det er Virksomhetsplanen som er førende. Den består av tiltak og prosjekter. Det er nok mer behov som er førende enn selve strategien. Strategien brukes mer i forhold til prioritering når det er ressurskonflikt."</i></p> <p>Ansatt: <i>"Vanskelig å se den røde tråden fra strategi til virksomhetsplan og det vi til daglig gjør." "Jeg tror tildelingsbrevet er mest førende for strategien, det er det det blir referert til i noen sak, for i tildelingsbrevet så står det at.."</i></p>

Faktor	Funn i form av sitater
Deltakelse i utvikling	<p>Toppledelse: <i>"Topptungt, lite involvering"</i> <i>"Hvis du ikke har vært med å påvirke hva som står der og ikke føle at du har noe eierskap som fremstår som innholdet så får du i mine øyne ti meter tillegg i forhold til implementering generelt sett"</i></p>

	<p>"For å unngå motkrefter er involvering i strategiprosesser viktig, i hvert fall når det skal brytes opp og operasjonaliseres."</p> <p>Mellomledelse: "Strategi jobbes med i toppledelsen og avdelingsledelsen vår, men noe lengre nedover har vi ikke vært noe gode på å gjøre det" "Vi sier vi involverer og har åpne prosesser. Men i praksis er vi ikke så gode til det."</p> <p>Ansatt: "Hadde vært enklere å forstå strategien dersom analysene og forarbeidet hadde vært tilgjengelig. Må ikke nødvendigvis delta selv"</p>
Påvirkningsmulighet	<p>Toppleder: "Toppleder sier at de ansatte har liten påvirkningskraft", men sier at "Noen roper høyere enn andre og blir hørt"</p> <p>Mellomleder: "De gangen jeg har vært involvering gir dette påvirkningsmulighet, forankring og forståelse"</p> <p>Ansatt: "jeg tror det er enkelte grupperinger i organisasjonen som er flinkere til å peke på strategien for å forsvare det de holder på med. At de forsvare sin aktivitet ut ifra strategi"</p>
"Eier" av strategien	<p>Toppleder: "Lederskapet må eie strategiplanen, men det må forankres ut i organisasjonen slik at strategiplanen er forstått. Ellers skapes det avstand."</p> <p>Mellomleder: "Det er nok mer behov som er førende enn selve strategien. Strategien brukes mer i forhold til prioritering når det er ressurskonflikt."</p> <p>Ansatt: "Mister tråden når det skjer mange endringer går ut over identitet"</p>
Forstått og adoptert	<p>Toppleder: "Ansatte er nøkkelrolle for gjennomføring av strategi, må kjenne seg igjen for å kunne motiveres" "Ser ikke verdien av å ha verdigrunnlaget. Vi anvender dem ikke og det gir ikke noe"</p> <p>Mellomleder: "Om alt er innenfor, det er jo en definisjon også. Hvor tydelig er strategien?" "Verdier er presentert på plakater, brukes noe i styring, jobbet med forankring og ser at det går på kultur".</p> <p>Ansatte: "Det er et stort sprang i organisasjonen på kjennskap og kunnskap. Litt ut i fra hvilke rolle og oppgaver du har, er førende for hvordan du forholder deg til strategi" "Verdiene er viktige for de ansatte, selv om det kanskje blir litt symbolpolitikk. Ingen er uenig i at vi skal oppføre oss ordentlig og være greie mot hverandre"</p>

Nivå – rolle	Funn i form av sitater
Rollemodeller	<p>Toppleder: "Ledere må gå foran og vise retning som organisasjonen skal gå i. Blir det utydelig på toppen, vil det spre seg videre ned i organisasjonen."</p> <p>Mellomleder: "Ledere er trigger for kultur"</p> <p>Ansatt: " Tillit til at ledelsen har kontroll"</p>
Identitet	<p>Toppleder: "Verdiene er adferdsnormer som skal ligge i bunnen for det vi gjør"</p> <p>Mellomleder:</p>

	<p>"Verdigrunnlaget kan sammenlignes med kulturetningsslinjer"</p> <p>Ansatte: "Verdiene er hvordan du skal agere, det skal ligge i ryggmargen."</p>
Kulturbygging	<p>Toppleder: "verdigrunnlaget er vanskelig å få tak på, også for vi som har vært med på å lage dette"</p> <p>Mellomleder: "Verdier er presentert på plakater, brukes noe i styring, jobbe med forankring og ser at det går på kultur"</p> <p>Ansatte: "Verdiene er viktige for de ansatte, selv om det kanskje blir litt symbolpolitikk. Ingen er uenig i at vi skal oppføre oss ordentlig og være greie mot hverandre" "Jeg har bestandig sagt "Stol på oss", og det var jo sikkert den forrige strategien. Den er jo grei for den var jo enkel, men så kom jeg på jobb enten i går eller det var nå i forbindelse med at jeg hadde snakket med dere da, at jeg så strategien på skjermen nede i resepsjonen, og det er vel den som er nå. Og da tenkte jeg, hvorfor står den der?"</p>

Spørsmål	Funn i form av sitater
Plan for kommunikasjon	<p>Toppleder: "Lite planverk i forhold til hvordan strategi skal tas ut i organisasjonen, med unntak av en klassisk presentasjon i auditoriet."</p> <p>Mellomleder: "Ingen rutiner eller planverk" "Det blir sagt at vi skal implementere strategien og det forventes at vi gjør det, men hva ligger i dette?"</p> <p>Ansatt: Vet ikke</p>
Kommunikasjons budskap	<p>Toppleder: "Jeg like den litt enkle strategien for den er enklere å formidle videre"</p> <p>Mellomleder: "Vi er ikke gode nok til hvordan vi oversette strategien ned til de faktiske tingene som våre ansatte jobber med. Hvorfor prioriterer vi slik vi gjør?" "Jeg har en mistanke om at toppledelsen tror at strategi som blir introdusert, blir innført i større grad enn det den faktisk blir."</p> <p>Ansatt: "Jeg tror det at det er vanskelig å koble strategi med praktisk arbeid, få det ut, hva det egentlig betyr"</p>
Hvordan oppleves kommunikasjonen Tilgjengelighet	<p>Toppleder: "Klassisk presentasjon i auditoriet" "Vanskelig tilgjengelig"</p> <p>Mellomleder: "Strategiprosessen blir ufarliggjort ved at det blir sagt at det bare er en justering. Når den er i gang ser at man at den blir større forandringer. Men det er få som blir involvert og da blir strategien heller ikke forankret."</p> <p>Ansatt: "Fant ikke strategien da jeg lette etter den"</p>

Nivå – rolle	Funn i form av sitater
Strategi = endring?	<p>Toppleder: "Kobling til endringsledelse"</p> <p>Mellomleder: "Deler av strategien kan være utfordrende for ansatte - spesielt dersom de ser at deres arbeidsoppgaver er truet"</p>

	<p>"Strategi tas videre ned i seksjonene hvor vi jobber noe mer grundig med dette. I hvert fall når det er endringer. Så er det nok litt tilfeldig hvordan strategi som tema tas videre ned til gruppenivået."</p> <p>"Kobler strategi og VP, påvirker de ansatte indirekte,"</p> <p>Ansatt:</p> <p>"Forholder seg lite til strategien i egne oppgaver."</p>
Forståelse for endring	<p>Toppleder:</p> <p>"Ansatte er nøkkelrolle for gjennomføring av strategi, må kjenne seg igjen for å kunne motiveres"</p> <p>Mellomleder:</p> <p>"Jeg skulle kanskje ønsket at vi hadde hatt det mer tid til bearbeiding ute i seksjonen"</p> <p>"Ingen reell påvirkning på grunn av manglende involvering og i neste runde forståelse"</p> <p>Ansatt:</p> <p>"Jeg tror det at det er vanskelig å koble strategi med praktisk arbeid, få det ut, hva det egentlig betyr"</p>
Kunnskap om endring	<p>Toppleder:</p> <p>"Tidlig ute å lære opp lederne slik at de skal vite hvordan agere i endring - de forskjellige endringsrommene."</p>