



U i T

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Handelshøgskolen

En næringsforenings strategi mot vekst

En casestudie av strategiprosessen «2000 nye»

—
Josefine Borlaug

Masteroppgave i økonomi og administrasjon - mai 2019



Forord

Det er med både glede og vemod jeg leverer inn masteroppgaven som markerer avslutningen på min mastergrad i økonomi og administrasjon ved Handelshøgskolen på Universitetet i Tromsø – Norges Arktiske Universitet. Det har vært to fine og trygge år, men nå går veien videre.

Jeg vil først og fremst takke veilederen min Elin Anita Nilsen for å ha hjulpet meg med alle de faglige utfordringer jeg har møtt underveis i masterprosessen. Takk for at du har tvunget meg til å tenke annerledes og utfordret meg til stadighet, og takk for all tid du har viet til masteroppgave min.

Videre vil jeg takke Næringsforeningen i Tromsøregionen for at dere har stilt dere til min disposisjon ved flere anledninger for å diskutere oppgaven. Jeg vil også takke dere for hjelp til rekruttering av deltakere for studien. Dere som har stilt som intervjuobjekter fortjener også en stor takk for at dere har gitt meg av deres tid og åpenhertig fortalt meg deres historier.

Dette halvåret har vært preget av både oppturer og nedturer, og jeg vil takke både venner, familie og samboer for konstruktive tilbakemeldinger og ubegrenset støtte. Spesielt vil jeg takke foreldre for korrekturlesing, venner for hjemmebakt brød, kaffe og boller levert på døra i stressende perioder og samboer for å lage middag og holde orden i hjemmet.

Avslutningsvis vil jeg takke medstudentene mine for to fine år på UiT. Spesielt vil jeg takke for den siste tiden der vi har delt sorg og gleder, og praktisk talt bodd sammen på masterkontoret. Jeg kommer til å savne dere og tiden i Tromsø!

Tromsø, 30.05.19

Josefine Borlaug

Sammendrag

Tema for denne oppgaven er strategisk ledelse. Oppgaven stiller spørsmål om hvordan strategisk ledelse utøves i en spesifikk kontekst, ved å undersøke en strategiprosess initiert av en næringsforening. Hensikten med studien er å bidra til økt innsikt i hvordan næringsforeninger utøver strategisk ledelse, noe som gjennom en omfattende litteraturgjennomgang viser seg å være mangelvare.

Problemstillingen for avhandlingen er:

Hva kjennetegner en næringsforenings strategiprosess?

Problemstillingen svares ut gjennom en kvalitativ casestudie, der Næringsforeningen i Tromsøregionens (NFTR) strategiprosess «2000 nye» utforskes. Jeg har intervjuet syv aktører som knyttet til strategiprosessen, nemlig NFTR, styret, kommunen og aktører innenfor havbruk og reiseliv. I tillegg har jeg supplert med data fra en observasjon og gjennom dokumentanalyse.

For å svare på problemstillingen har jeg benyttet strategy-as-practice-rammeverket i kombinasjon med sensemaking-teori og tradisjonell strategilitteratur. Næringsforeningers strategiprosesser fremstår som unike, fordi de ikke selv skal skape arbeidsplasser og fordi de har en spesiell posisjon i markedet. Deres arbeid går ut på å skape engasjement og legge til rette for at medlemsbedrifter skal vokse, noe som gjør at strategiprosessene deres vil inkludere mange ulike bedrifter og aktører. Selv om «2000 nye» fremstår som spesiell, viser funn fra denne studien at en strategiprosess initiert av en næringsforening også har flere kjennetegn som kan kobles til det tradisjonelle synet på strategi, som innebærer en planlagt og lineær prosess som foregår innad i en organisasjon. Samtidig viser også funn at deltakere har ulik involvering som fører til ulik meningsdannelse knyttet til prosessen, der det er et skille mellom næringsforeningen og øvrige aktører. Funn viser at næringsforeningen og styret i større grad ser «2000 nye» som en helhetlig og planlagt prosess, mens øvrige aktører har vært mindre involvert og dermed ikke har den samme oversikten.

Nøkkelord: Strategisk ledelse, næringsforening, strategiprosess, SAP, sensemaking

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn	1
1.2	Tema og problemstilling	1
1.3	Oppgavens struktur	4
2	CASE: Strategisk satsing mot vekst i Tromsøregionen	5
2.1	Næringsforeningers samfunnsoppdrag.....	5
2.2	NFTRs historie	5
2.3	NFTRs organisering	6
2.4	«2000 nye»	7
3	Teoretisk tilnærming	8
3.1	Strategisk ledelse.....	8
3.2	Strategy-as-practice	9
3.2.1	Deltakere	10
3.2.2	Aktiviteter.....	11
3.2.3	Metoder	12
3.2.4	Forventninger knyttet til egen studie.....	14
3.3	Sensemaking.....	15
3.3.1	Sensemaking som supplement til SAP.....	16
3.3.1	Deltakerreaksjon.....	17
3.3.2	Deltakerrespons	18
3.3.3	Forventninger knyttet til egen studie.....	18
3.4	Analysemodell.....	19
4	Metode.....	20
4.1	Vitenskapsteoretisk posisjon	20
4.2	Forskningsdesign.....	20
4.2.1	Forskningstilnærming.....	21

4.3	Forskningsstrategi	22
4.3.1	Casestudie.....	22
4.3.2	Omfang og tidsperspektiv	23
4.4	Datainnsamlingsmetode	23
4.4.1	Triangulering.....	24
4.4.2	Semistrukturerte dybdeintervju	24
4.4.3	Observasjon.....	28
4.4.4	Dokumentanalyse	29
4.5	Analysemetode	30
4.6	Kvalitetskriterier i kvalitativ forskning.....	31
4.6.1	Pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet.....	31
4.6.2	Litteratursøk	32
4.6.3	Forskningsetikk	33
5	Analyse av funn.....	34
5.1	Del 1: Strategy-as-practice	34
5.1.1	Aktiviteter.....	34
5.1.2	Oppsummering	45
5.2	Del 2: sensemaking	48
5.2.1	NFTR og styrets sensemaking.....	48
5.2.2	Øvrige aktørers sensemaking	53
5.2.3	Oppsummering	58
6	Drøfting.....	61
6.1	Sammenstilling av analysene	61
6.2	Er «2000 nye» en tradisjonell strategiprosess?	63
7	Avslutning	65
7.1	Konklusjon	65
7.2	Styrker og begrensninger ved studien	66

7.3 Implikasjoner og videre forskning	66
Referanseliste	68
Vedlegg	73
Vedlegg 1: Informasjonsskriv om studien	73
Vedlegg 2: Intervjuguide.....	74

Figurliste

Figur 1: Analysemodell for studien.....	19
---	----

Tabelliste

Tabell 1: Oppsummering av funn fra analyse del 1	45
Tabell 2: Oppsummering av funn fra analyse del 2	58

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

For å opprettholde velferdssamfunnet slik det er i dag, påstår regjeringen kontinuerlig at vi er nødt til å skape flere arbeidsplasser. I en rapport fra NHO (2018) hevdes det at vi må skape 20 000 nye private arbeidsplasser hvert år frem mot 2060 for at vi skal kunne leve slik vi gjør i dag også i årene fremover. Rundt omkring i hele landet opererer næringsforeninger for å bidra til vekst i samfunnet vårt slik at velferdssamfunnet kan vedlikeholdes og arbeidsledighet reduseres. NHOs rapport viser at deres oppdrag er viktig, og at vi er avhengig av vekst i antall arbeidsplasser over hele landet.

Selv om næringsforeningene har en viktig rolle i samfunnet, fins det få konkrete føringer koblet til hvordan en næringsforening skal bidra til vekst i samfunnet (Farsund og Leknes, 2006). Ifølge Farsund og Leknes (2006) har norske næringsforeninger påtatt seg en rolle som bindeledd mellom næringsliv og myndigheter. Denne posisjonen gir næringsforeningene mulighet til å opptre som en samhandlingsarena, noe som kan bidra til økt samarbeid mellom offentlige og private aktører, og som kan gi næringslivet muligheten til å påvirke myndighetenes politiske agenda og beslutninger. Utover studien til Farsund og Leknes (2006) finner jeg ved hjelp av dyptgående litteratursøk lite forskning som undersøker hvordan næringsforeningene arbeider for å oppnå vekst, hvordan de samarbeider med medlemsaktører og hvorvidt deres arbeid har effekt på antall arbeidsplasser rundt om i landet. Ut ifra dette tolker jeg det dithen at forskning på næringsforeninger er en mangelvare. Denne mangelvaren ønsker jeg å ta tak i med min studie, gjennom å undersøke hvordan en konkret næringsforening arbeider for å oppnå vekst i sin region.

1.2 Tema og problemstilling

Tema for studien er strategisk ledelse, og fenomenet som skal studeres er en næringsforenings strategiske arbeid for å nå mål. Strategi er i vinden som aldri før, og mange ulike teoretiske grener har sprunget ut fra strategitreet. Kort sagt handler strategisk ledelse om «å gjøre de rette vurderingene, få frem gode strategiske løsninger og ha evne til å iverksette» (Knudsen og Flåten, 2016:25). Likevel har store deler av forskning fokusert på strategi som planlegging, gjennomføring og kontroll, der det er utarbeidet optimale teoretiske modeller og rammeverk for hvordan strategiarbeid bør foregå (Knudsen og Flåten, 2016). Forskning har fokusert på strategi som noe en organisasjon har framfor noe en organisasjon gjør (Jarzabkowski, 2004; Jarzabkowski og Whittington, 2008a; Rouleau, 2013; Whittington, 2006). Modellene som har

sprunget ut fra denne tilnærmingen til strategi har vist seg å være fjernt fra den virkelige utøvelsen av strategi i bedrifter. På bakgrunn av dette har det oppstått et hull i litteraturen, der avstanden mellom forskning og praksis når det gjelder strategi er stor (Jarzabkowski og Whittington, 2008a). Dermed oppstod forskningsfeltet strategy-as-practice, heretter kalt SAP.

Fordi SAP er et relativt nytt forskningsfelt er det begrenset med forskning på temaet. Flere forskere har likevel støttet forskningsfeltets relevans for å undersøke enkeltbedrifters utøvelse av strategi (Rasche og Chia, 2009; Iasbeck og Lavarda, 2018). Forskning viser også at SAP-rammeverket kan gi verdifull innsikt i hvordan bedrifter av ulik størrelse og innenfor ulike sektorer utøver strategi (Degraevl, 2012) og hva som påvirker en deltaker i retning av suksessfullt strategiarbeid (Acar, Gürbüz og Yener, 2015). Slike studier kan også avdekke utfordringer i en organisasjon, slik som konflikter mellom avdelinger eller ujevne maktforhold (Acar, Gürbüz og Yener, 2015; Hartmann, McClure, Benson, Hughes og Trovato, 2013). Med en slik tilnærming kan en også undersøke styrets involvering og rolle i strategien til en organisasjon (Hendry, Kiel og Nicholson, 2010).

For å belyse temaet og fenomenet jeg ønsker å undersøke, vil jeg å benytte meg av SAP-rammeverket. SAP tar for seg de faktiske deltakerne, aktivitetene og metodene som er involvert i strategiarbeidet. Deltakere er i studien definert som alle menneskene involvert i strategiprosessen, mens aktiviteter er definert som alle aktiviteter som fører til endring i eksisterende eller utvikling av ny strategi. Metoder omfatter samtlige analyser, verktøy og virkemidler som brukes for å gjøre endringer eller nyutvikling av strategi. Ved å se strategi gjennom et praksisorientert perspektiv får vi svar på hvem, hva og hvordan når det gjelder utøvelsen av strategi.

Jeg har formulert følgende problemstilling:

Hva kjennetegner en næringsforenings strategiprosess?

For å svare på problemstillingen vil jeg undersøke Næringsforeningen i Tromsøregionens (heretter kalt NFTR) strategiprosess «2000 nye», hvor NFTR har satt seg som mål å skape «2000 nye private arbeidsplasser innen 2022». Gjennom å undersøke hvordan NFTR arbeider for å nå vekstmålet gjennom et praksisorientert perspektiv håper jeg å finne ut hvordan strategiarbeidet er preget av de ansatte, styret, offentlige instanser og samtlige av medlemsbedriftene. NFTR skal styrke forutsetningene for økt sysselsetting i regionen, men ikke selv skape arbeidsplassene. Derfor involverer strategiprosesser initiert av

næringsforeninger mange ulike aktører, og det vil kunne være utfordrende å undersøke NFTRs strategiarbeid. Ved å benytte det praksisorienterte rammeverket er det ingen begrensninger på hvem som skal undersøkes, noe som gir muligheten til å undersøke NFTR fra flere ulike hold og dermed få et helhetlig perspektiv på organisasjonens praktiske arbeid med strategi.

Problemstillingen legger opp til en utforskende studie av strategiutøvelse, noe som omfatter deltakere, aktiviteter og metoder som er involvert i næringsforeningers utøvelse av strategisk ledelse. Studien vil ta for seg hvilke deltakere som er delaktige i strategiarbeidet, hvilke typer aktiviteter som settes i gang og hvilke metoder deltakerne bruker underveis. Dette gjør at studien kan si noe om hvem, hva og hvordan ved den strategiske satsingen NFTR har satt i gang, noe som igjen åpner opp for funn som forklarer hvordan de ulike deltakerne skaper mening om strategiprosessen. For å utforske de ulike meningene vil jeg benytte meg av teori omkring sensemaking, fordi sensemaking som et analytisk rammeverk vil kunne hjelpe med å se hvilken mening strategiprosessen har gitt til deltakerne. Gjennom en drøfting av deres meninger, vil jeg kunne si om «2000 nye» er preget av ulike meningsdannelser og hva disse går ut på, og hva som kan være årsaker til at ulike deltakere skaper ulik mening om de ulike strategiske aktivitetene og metodene. Jeg kan også si noe om de ulike deltakernes mening omkring det å lykkes med «2000 nye». Ved hjelp av SAP og sensemaking sammen, vil jeg kunne si noe om «2000 nye» kan ses som en tradisjonell strategiprosess, eller om den skiller seg fra det tradisjonelle perspektivet på planlagt strategi.

En slik studie vil ikke ha statistisk generaliserbarhet, men vil likevel kunne bidra til forskningsfeltet gjennom å indikere underliggende kontekstuelle mekanismer som er involvert i menneskelige handlinger, og som vil være gjenkjennelige for øvrige aktører (Jarabkowski og Whittington, 2008). Studien vil dermed kunne gi både praktisk og teoretisk bidrag til forskning. Studien vil kunne bidra til økt innsikt i hvordan strategisk ledelse utøves i en spesiell kontekst, nemlig hvordan strategisk ledelse utøves av en næringsforening og deres samarbeidspartnere for å nå strategiske mål. Fordi dette er et felt det er forsket lite på tidligere, vil min studie kunne gi et empirisk nødvendig bidrag som annen forskning kan bygge videre på. Samtidig vil eventuelle funn fra undersøkelsen kunne gi lærdom til samtlige regionale næringsforeninger i Norge.

Studien vil også kunne gi et teoretisk bidrag, gjennom å bidra til å fylle hullet i litteraturen mellom det teoretiske begrepet strategi og den faktiske utøvelsen av strategi. Gjennom å

anvende SAP-rammeverket i min studie, vil studien kunne teste om rammeverket er et egnet verktøy for å følge en strategisk prosess. Dette vil være nyttig for forskningsfeltet, fordi empiriske undersøkelser ved hjelp av SAP er begrenset. Videre vil studien kunne vise om sensemaking og SAP kombinert kan benyttes for å beskrive en strategiprosess, og om disse to sammen kan bidra til å beskrive prosessen. Det er heller ikke mye forskning som kombinerer SAP med sensemaking, og også her kan min oppgave gi et teoretisk bidrag.

1.3 Oppgavens struktur

Oppgavens struktur består av et kontekstkapittel som forklarer den kontekstuelle casen som studien omhandler. Deretter følger et teorikapittel der det teoretiske rammeverket for oppgaven blir belyst og forklart. I metodekapitlet etter forklares de metodiske valgene som er gjort, og hvordan studien har vært gjennomført. Deretter følger et kapittel som inneholder analyse av funn knyttet opp til teorikapitlet. Etter analysen følger et drøftingskapittel, der jeg løfter sentrale funn fra analysen for å svare på problemstillingen. Til slutt i oppgaven vil jeg konkludere med de viktigste funnene fra studien, oppgavens styrker og begrensninger, og forslag til videre forskning.

2 CASE: Strategisk satsing mot vekst i Tromsøregionen

For å gi en innføring i casen som ligger til grunn for studien, vil jeg først kort presentere fenomenet næringsforeninger og deres samfunnsoppdrag. Deretter vil jeg presentere NFTR gjennom å beskrive deres historie, og organisering og arbeidsoppgaver. Jeg vil videre fortelle litt om bakgrunnen for den strategiprosessen jeg skal ta utgangspunkt igjennom studien min, nemlig en strategiprosess basert på en målsetting om å oppnå 2000 nye private arbeidsplasser innen 2022.

2.1 Næringsforeningers samfunnsoppdrag

Som nevnt tidligere i oppgaven er forskning på næringsforeninger mangelvare. Likevel har de en viktig rolle i samfunnet vårt, nemlig at de skal bidra til vekst og økt sysselsetting. Selv om arbeidsledighet er et mindre problem i Norge sammenlignet med de fleste andre land i verden, er det fremdeles et problem som må tas tak i. Fordi befolkningen stiger er vi også avhengig av vekst i næringslivet for å opprettholde lav arbeidsledighet og for å vedlikeholde velferdssamfunnet. En næringsforening skaper ikke arbeidsplasser, men skal bidra til at andre skaper arbeidsplasser i deres region. Derfor er næringsforeninger komplekse og vanskelige å studere, noe jeg skal komme nærmere tilbake til. En næringsforening har gjerne få ansatte, men mange offentlige og private medlemsaktører innenfor ulike sektorer som betaler medlemskontingent for å kunne benytte seg av deres tjenester. For å bidra til at flere arbeidsplasser skapes i næringslivet, jobber næringsforeningene for å skape gode rammebetingelser til sine medlemsbedrifter og de jobber for tettere samarbeid mellom private og offentlige aktører. De arbeider for å gi medlemmene økt kunnskap om nye programvarer, tjenester og løsninger, samtidig som de ønsker å formidle muligheter og minimere hindre for vekst innenfor samtlige sektorer.

2.2 NFTRs historie

Næringsforeningen i Tromsøregionens opprinnelse går helt tilbake til etableringen av Tromsø Handelsforening i 1844 (Nilsen, 2019). På midten av 1990-tallet ble foreningen gjort om til en bred næringsforening med en mangfoldig medlemsportefølje. I dag er NFTR den største interesseforeningen i Nord-Norge, og den fjerde største næringsforeningen på landsbasis. NFTR har i overkant av 800 medlemmer fordelt i Tromsø, Lyngen, Balsfjord, Karlsøy og Storfjord. Medlemsbedriftene er av ulik størrelse, opererer i ulike næringer og bransjer og har forskjellige geografiske nedslagsfelt.

NFTRs hovedoppdrag er å samle, styrke og synliggjøre næringslivet i Tromsøregionen (Nilsen, 2019). Visjonen til NFTR er derfor todelt, der den ene delen handler om å skape vekst, verdiskaping og konkurransekraft i Tromsøregionen, mens den andre delen av visjonen går ut på å sikre at regionen har kvaliteter som gjør at folk ønsker å bosette seg og arbeide i regionen. Fordi det ikke er NFTR selv som skal sørge for økt verdiskaping, skape flere arbeidsplasser eller utvikle tilbudene i regionen, går deres arbeid ut på å legge til rette for at private og offentlige aktører i næringslivet skal kunne realisere dette. Alt NFTR gjør må realiseres gjennom andre, og NFTRs oppdrag går derfor ut på å styrke forutsetninger for næringsutvikling og verdiskaping i regionen. For at forutsetningene for vekst og utvikling skal styrkes, jobber NFTR med å påvirke næringspolitiske beslutninger til beste for medlemmene, de jobber for å være en kompetent, offensiv og samarbeidsorientert utviklingsaktør, og NFTR analyserer og forsøker å vise til fremtidige utviklings- og vekstområder for næringslivet. Deres arbeid kan derfor deles i tre deler: næringspolitisk arbeid, fremstå som en medlemsnyttig nettverksarena og bidra til kompetanseheving gjennom analyse og fakta.

2.3 NFTRs organisering

I dag består NFTR av tre ansatte, der en er leder og to fungerer som rådgivere.

Arbeidsoppgavene fordeles fortløpende, og det er ingen konkretisert stillingsbeskrivelse knyttet til hver enkelt ansatt. Organisasjonen er liten, strukturen er flat og veien fra beslutning til handling er kort (Nilsen, personlig kommunikasjon, 15. januar 2019). Likevel har de ansatte begrenset med handlingsrom, fordi det er styret som bestemmer hva organisasjonen skal holde på med. Styret blir valgt på generalforsamlingen hvert år, og består i dag av 7 personer fra ulike medlemsbedrifter i NFTR. Styret legger føringene for det langsiktige strategiarbeidet, og utarbeider i samarbeid med de ansatte i NFTR fireårige strategiplaner for organisasjonen. Basert på strategiplanen setter de ansatte opp årlige strategihjul der det strategiske arbeidet konkretiseres. Styret er også med på å bestemme hvor stor andel av arbeidet til de ansatte i NFTR som skal omhandle næringsutvikling, strategiarbeid og oppfølging av daglig drift.

I tillegg til de tre ansatte og styret har NFTR opprettet åtte fagråd innenfor ulike sektorer (Nilsen, 2019). Samtlige av de som sitter i fagrådene jobber i de ulike medlemsbedriftene til NFTR eller har tett samarbeid med NFTR. Fagrådene fungerer som ekspertpaneler, og bistår de ansatte når det gjelder beslutninger eller uttalelser fra næringslivet knyttet til deres sektor.

De ansatte i NFTR har mange og varierte arbeidsoppgaver, og det er ikke alle aspekter ved næringsutviklingen de har like mye kunnskap om på detaljnivå. Gjennom å benytte seg av fagrådene, kan de ansatte i NFTR få innspill og hjelp, og har dermed mulighet til å argumentere og ta beslutninger på bakgrunn av høy kompetanse og bransjespesifikk erfaring.

2.4 «2000 nye»

I 2017 bestilte NFTR en rapport gjennom Menon Economics som skulle ta for seg verdien av private arbeidsplasser i Tromsøregionen, fordi det var lite fokus på temaet i regionen (Jensen og Grünfeld, 2018). Av rapporten kom det fram at regionen har en høyere andel offentlige arbeidsplasser og lavere andel private arbeidsplasser sammenlignet med resten av landet. Det kom også fram at vekst i sysselsetting vil være viktig for å opprettholde økonomisk vekst i Tromsø, og at det er vekst i privat eksporterende næringsliv som vil generere størst verdiskaping. Ifølge rapporten vil 2000 nye private arbeidsplasser ha en verdiskapingseffekt på 1,8 milliarder kroner per år, og bidra til 120 millioner kroner i årlige skatteinntekter. På bakgrunn av rapportens resultater lanserte NFTR en målsetning om å oppnå 2000 nye private arbeidsplasser innen 2022 i Tromsøregionen. Dette er et ambisiøst vekstmål som adresserer kjernen i en næringsforenings samfunnsoppdrag, og det er denne målsettingen som vil være utgangspunkt for studien min. «2000 nye» skal oppnås gjennom blant annet å øke samarbeid mellom næringslivet, offentlige aktører, politikere, akademia, gründere og internasjonalt næringsliv, og gjennom å øke kunnskapen om hverandre og dermed kunne forutse muligheter og utfordringer knyttet til vekst i regionen (Nilsen, personlig kommunikasjon, 15. januar 2019).

3 Teoretisk tilnærming

I teorikapitlet vil jeg presentere og forklare relevante teorier jeg ønsker å benytte for å svare på problemstillingen min. Jeg vil begynne med å forklare hva strategi er, og gi et overordnet blikk på det tradisjonelle synet på strategi. Deretter vil jeg forklare strategi i et praksisperspektiv, og fortelle hvordan SAP-rammeverket vokste frem. Jeg vil gå nærmere inn på SAP ved å forklare de tre elementene deltakere, aktiviteter og metoder. Under datainnsamlingen til min studie fikk jeg opplevelsen av et behov for ytterligere teori for å utforske strategiprosessen initiert av NFTR, og etter grundig litteratursøk fant jeg ut at sensemaking ville være et nyttig verktøy. I del to av teorikapitlet, vil jeg forklare hva sensemaking er og hvorfor jeg har valgt å supplere SAP med sensemaking for å utforske strategiprosessen. Jeg vil operasjonalisere sensemaking i affektiv, kognitiv og atferdsmessig reaksjon og forklare hvordan deltakerrespons kan brukes til å vurdere vellykkethet ved en strategiprosess. Til sist i teorikapitlet vil jeg vise hvordan det teoretiske rammeverket for studien kan operasjonaliseres i en analysemodell.

3.1 Strategisk ledelse

Strategi kan beskrives som den langsiktige retningen til en organisasjon (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin og Regnér, 2017), og en god strategi er ifølge Knudsen og Flåten (2016) å gjøre de riktige tingene. Jacobsen og Thorsvik (2013) omtaler strategi som veien mot målet, og påpeker at gjennom strategisk ledelse blir veien til. Som illustrert av beskrivelsene ovenfor er strategi et vidt begrep, og mange ulike retninger har sprunget ut fra begrepet. Overordnet kan vi skille mellom to perspektiver på strategisk ledelse, nemlig plan- og kontrollperspektivet og emergensperspektivet (Knudsen og Flåten, 2016). Gjennom plan- og kontrollperspektivet sees strategi på som noe som planlegges og kontrolleres, mens innenfor emergensperspektivet fremstår strategi som fremvoksende.

Strategi som planlegging og kontroll er det tradisjonelle perspektivet på strategi, og har røtter langt tilbake i tid i form av militærstrategi (Knudsen og Flåten, 2016). Innenfor plan- og kontrollperspektivet fins det flere retninger, men felles for forskning innenfor dette perspektivet er at strategisk ledelse sees på som en toppstyrt prosess med flere steg. Pearce og Robinson (2009) påpeker at det er tre sentrale steg i en planlagt strategiprosess, nemlig formulering, implementering og kontroll. Det er i formuleringsfasen man tar beslutninger om hvilken retning organisasjonen skal gå i, lager visjon og setter seg mål, ved å lage en strategiplan som er tilpasset organisasjonen. Det fins i hovedsak to retninger å gå der man

enten kan fokusere på omgivelsesbaserte eller ressursbaserte strategier. I korte trekk handler det om å velge om man vil fokusere på hvordan man skal posisjonere seg i markedet (Porter, 1980), eller å gjøre interne ressurser til varige konkurransefortrinn (Barney, 2007). Flere forskere mener at disse strategiene er komplementære, og eksempelvis kan kombineres gjennom å se på styrker og svakheter ved egen bedrift, og muligheter og trusler i omgivelsene i form av en SWOT-analyse (Spanos og Lioukas, 2001). I neste fase er det implementeringen som står for tur, og her iverksetter man den planlagte strategien gjennom handling. Selv om ikke de store strategiske beslutningene tas her, blir det gjort justeringer på organisasjonsstruktur og -systemer, og Aaltonen og Ikävalko (2002) påpeker at det er i denne fasen strategien blir kommunisert og fortolket. I den siste fasen blir strategiprosessen evaluert og kontrollert, og strategien blir revidert, endret eller forbedret etter behov.

Gjennom et emergensperspektiv sees strategisk ledelse på som en fremvoksende prosess, der det ikke er noe klart start- og sluttunkt og hvor strategien er avhengig av kontekst (Mintzberg, 1978; Pettigrew, 1987). Strategi utøves uavhengig av strategiske planleggere, eller til tross for dem (Mintzberg, 1978). Perspektivet ble utviklet som et konkurrerende perspektiv til det ovennevnte perspektivet om planlegging og kontroll, og fremdeles sees plan- og kontrollperspektivet og emergensperspektivet typisk som motstridende perspektiver. Mintzberg og Waters (1985) påpeker at vi kan se for oss en skala med planlagt strategi i den ene enden og fremvoksende strategi i den andre enden, og poengterer at realisert strategi vil befinne seg et eller annet sted på skalaen. Også blant annet Knudsen og Flåten (2016) og Aaltonen og Ikävalko (2002) mener strategi ikke trenger å være enten eller, og argumenterer for viktigheten av en balansegang mellom de to perspektivene.

3.2 Strategy-as-practice

Sammenlignet med det overordnede strategifeltet er SAP et relativt nytt forskningsfelt, som har fått mye oppmerksomhet og hatt rask vekst (Jarzabkowski, Balogun og Seidl, 2007; Rouleau, 2013). SAP trekker fram strategi som noe en organisasjon gjør, framfor noe en organisasjon har (Jarzabkowski, 2004; Jarzabkowski og Whittington, 2008a; Rouleau, 2013; Whittington, 2006). Tilnærmingen oppstod på bakgrunn av et hull i litteraturen, der det var utført store mengder forskning på strategi, men tilnærmet ingen forskning som sa noe om hvem som er involvert i strategiarbeidet og gjennom hvilke typer aktiviteter (Knudsen og Flåten, 2016; Rouleau, 2013). SAP fokuserer på de praktiske problemstillingene ved strategiutøvelse, og teoretikerne innenfor dette feltet ønsker å bringe teori og praksis nærmere

hverandre (Jarzabkowski og Whittington, 2008a; Jarzabkowski og Spee, 2009; Vaara og Whittington, 2012). I følge Jarzabkowski og Whittington (2008a) ønsker ikke SAP-tilnærmingen å lage analytiske modeller som beskriver den beste utøvelse av strategi, men heller å skape kunnskap og refleksjon rundt hvordan strategiarbeid faktisk utøves.

Fra et praksisperspektiv har strategi blitt definert som “a situated, socially accomplished activity constructed through the actions and interactions of multiple actors” (Jarzabkowski, 2005, s. 7). Jarzabkowski et al. (2007) hevder denne definisjonen er for bred, og påpeker at det vil kunne være vanskelig å skille strategisk aktivitet fra øvrig aktivitet. Jarzabkowski et al. (2007) definerer derfor strategi som all strategisk aktivitet, og poengterer at en aktivitet er strategisk dersom den planlagt eller ikke planlagt har konsekvenser for en organisasjons utfall, retning, overlevelse eller konkurransefortrinn. Jarzabkowski (2005; Jarzabkowski et al., 2007) påpeker at forskningsfeltet SAP er opptatt av «strategizing», nemlig utøvelse av strategi, som omhandler hvordan strateger tenker og handler, hvilke verktøy og teknologier de bruker, og implikasjonene strategiarbeidet har på strategi som en organisatorisk aktivitet. Strategy-as-practice fokuserer på å undersøke strategiprosesser gjennom tre P'er: «Practitioners», «praxis» og «practice», også omtalt som strategiens hvem, hva og hvordan (her oversatt til deltakere, aktiviteter og metoder) (Whittington, 2006).

3.2.1 Deltakere

Deltakere er strategiske aktører, nemlig de som utvikler, former og utfører strategi (Whittington, 2006). Deltakere kan knyttes til strategiutøvelsens «hva», og omfatter alle mennesker som er med i strategiformingsprosessen. Dette inkluderer aktører som utarbeider strategi, tar strategiske valg og som jobber med strategi underveis og i etterkant (Knudsen og Flåten, 2016; Jarzabkowski og Spee, 2009; Whittington, 2006). Deltakerne kan delta både aktivt eller passivt, samt bevisst og ubevisst (Vaara og Whittington, 2012). Akkurat som det i tidlig ledelsesteori har vært størst fokus på lederen som individ, har det historisk sett vært størst fokus på grunnleggeren som den ene strategen innenfor strategifeltet (Knudsen og Flåten, 2016). Innenfor SAP snakker en derimot om deltakere framfor strateger, ved å påpeke at alle som påvirker strategiprosessen er deltakere. Deltakerne er både grunnleggere, eiere, toppledere, mellomledere, styret, medarbeidere, konsulenter og andre eksterne aktører (Jarzabkowski og Whittington, 2008a; Vaara og Whittington, 2012; Whittington, 2006). Whittington (2006) påpeker at eksterne aktører er alle som påvirker utøvelsen av strategi fra utsiden, som politikere, miljøvernere, bedriftsadvokater, investorer og universitetsprofessorer.

Det er gjort lite forskning ved bruk av SAP-rammeverket, men det fins mye forskning som likevel kan knyttes til teorien om strategiske deltakere. Tidligere empiriske undersøkelser som har fokusert på deltakere i strategiutøvelse har benyttet seg av intervju og observasjon, og fokuset har ofte vært på deltakernes rolle og identitet (Vaara og Whittington, 2012). Det som har blitt undersøkt har ofte vært mellomlederens rolle i strategisk endring (Hoon, 2007; Rouleau, 2005; Suominen og Mantere, 2010), strategisk samarbeid mellom ulike avdelinger (Paroutis og Pettigrew, 2007) og maktfordeling (Laine og Vaara, 2007; McCabe, 2010).

3.2.2 Aktiviteter

Aktiviteter, oftest omtalt med det greske ordet «praxis», referer til den faktiske handlingen til deltakerne (Whittington, 2006). Aktiviteter kan knyttes til strategiutøvelsens «hva», og vil ifølge Vaara og Whittington (2012) si de aktivitetene som fører til endring i strategi eller utvikling av en helt ny strategi, og disse aktivitetene kan være både planlagte og fremvoksende. Whittington (2006) hevder strategisk aktivitet kan være diffus og vanskelig å definere, og påpeker at slik aktivitet oftest utøves i mindre episoder eller sekvenser av episoder. Strategiutforming og -utøvelse foregår dermed oftest gjennom en langsiktig strøm av aktiviteter (Jarzabkowski og Whittington, 2008a; Jarzabkowski og Spee, 2009).

Eksempler på aktiviteter kan være styremøter, strategiseminarer og planleggingsaktiviteter (Whittington, 2006). Dedikerte styremøter kan ofte brukes til å bestemme hvordan organisasjonen skal svare på endringer i omgivelsene, og hva som skal være organisasjonens fremtidige satsingspunkter. Gjennom strategiseminarer kan flere ansatte, og også eksterne aktører, bli trukket inn i strategiprosessen for å gjennomgå og revidere strategien.

Planleggingsaktiviteter omhandler som oftest langsiktige utredningsoppgaver og analyser av bedriften, men kan også handle om prosessen ved å omformulere et strategiutkast til en klar plan. Andre eksempler kan være faste årlige eller månedlige strategiaktiviteter knyttet til en planlagt strategikalender, eller fremvoksende aktiviteter knyttet til tilpasning etter behov (Johnson et al., 2017; Knudsen og Flåten, 2016).

Empiriske undersøkelser som kan knyttes til aktiviteter ved strategiutforming har typisk konsentrert seg om hva som foregår under ulike strategiepisoder (Vaara og Whittington, 2012). Fokuset har ofte vært på kontekst og det å forme strategi som en sekvensiell prosess (Jarzabkowski, 2008). Annen forskning har fokusert på «praxis» som mindre strategiske episoder (Maitlis og Lawrence, 2003), at strategisk integrering oppstår som følge av forhandlinger (Jarzabkowski og Balogun, 2009), og at møter kan tolkes på ulike måter og

derfor kan føre til tvetydighet (Aggerholm, Asmuß og Thomsen, 2012). Andre funn som kan knyttes opp mot aktiviteter, er strategiverksted som en viktig arena når det gjelder strategiutøvelse, og som tilrettelegger for fremvoksende strategi (Hodgkinson, Whittington, Johnson og Schwarz, 2006).

3.2.3 Metoder

Metodene eller «practice» knyttet til SAP, er verktøy deltakerne baserer seg på når de utøver strategiske aktiviteter (Whittington, 2006). Metoder kan knyttes til strategiutøvelsens «hvordan», og kan dermed sies å beskrive eller forklare aktiviteter utøvet av deltakerne (Jarzabkowski og Spee, 2009). Verktøyene kan være både materielle og immaterielle, og blir brukt for å endre en eksisterende strategi eller komme opp med en helt ny strategi (Jarzabkowski og Spee, 2009; Jarzabkowski og Whittington, 2008a). Ifølge Jarzabkowski og Whittington (2008b) involverer metoder «various routines, discourses, concepts and technologies through which this strategy labour is made possible» (s. 101).

Fordi metoder kan være alt fra avanserte analyser til enklere praktiske materielle og immaterielle verktøy, hevder Knudsen og Flåten (2016) at det i noen tilfeller vil kunne være vanskelig å skille mellom aktiviteter og metoder. Også Jarzabkowski og Spee (2009) og Rouleau (2013) poengterer at begrepet «practice» er vanskelig å konkretisere, og kritiserer tidligere forskning innenfor SAP for å ha definert begrepet ulikt i sine studier. Eksempelvis viser Knudsen og Flåten (2016) og Johnson et al. (2017) til at makroanalyser, beslutningsmodeller, prosessteknikker, virtuelle aktiviteter, samt møteteknikker og presentasjonsteknikker er konkrete eksempler på metoder. Jarzabkowski og Spee (2009) hevder at også motivasjon, følelser og intensjoner ved strategiutøvelse kan ses som metoder. Gjennom en litteraturstudie, fant Jarzabkowski og Spee (2009) ut at det mest brukte perspektivet på metoder er det lingvistiske, som fokuserer på hvordan deltakere bruker diskursive metoder gjennom dialog og prat. En annen fremvoksende tilnærming teoretikerne kartla for å utforske metoder, er å analysere hvordan spesifikke aktiviteter gjennomføres og struktureres, gjennom blant annet å se på rutiner. Også Jarzabkowski og Whittington (2008b) peker blant annet på rutiner og diskurs som metoder, hvorpå Jarzabkowski og Spee (2009) påpeker at både rutinepreget arbeid og dialog er viktige momenter for å beskrive strategiutøvelsens hvordan. For å konkretisere begrepet i min studie, vil jeg derfor benytte meg av dialog og rutiner.

3.2.3.1 Dialog

Flere forfattere innenfor SAP-litteraturen har fokusert på diskurs som en metode. Diskurs handler ifølge Hall (1992) om produksjon av kunnskap gjennom språk, og kan derfor sees som et vidt begrep. Jeg vil konkretisere metoden diskurs i min studie til å omhandle dialog. Dialog er en del av diskurs, og er ifølge Bohm (1996) strømmen av meninger som flyter rundt oss. Dialog handler om kommunikasjon mellom mennesker, der formålet er å danne en felles forståelse (Bohm, 1996). Bohm (1996) peker likevel på at man ikke trenger å være enig for at en samtale skal kalles en dialog, og hevder motstridelser er en del av dialogen. Også Burbules (1993) og Bakhtin (1984) argumenterer for at dialog inneholder motstand, spenninger og forhandlinger.

Bakhtin (1984) skiller mellom dialog og monolog, der dialog handler om samarbeid, felles respekt og en symmetrisk kommunikasjon, mens det i monolog er en som dominerer kommunikasjonen og andre forholder seg som passive deltakere. Burbules (1993) har definert fire ulike dialogstyper som kan brukes som verktøy for å analysere dialoger, nemlig samtale, undersøkelse, debatt og instruksjon. Dialog om samtale handler om forståelse for de andre partene i dialogen, og dialog som undersøkelse skal løse et problem, svare på spørsmål eller løse en konflikt på en måte som deltakerne blir enige om. Samtale som debatt handler om å få frem utfordringer og fordeler gjennom motstridende meninger og samtale som instruksjon forekommer når kritiske spørsmål blir til en konklusjon eller når læreren instruerer barna i et klasserom uten at elevene har en stemme.

Tidligere forskning på strategiutøvelse og diskurs har undersøkt hvordan deltakere bruker diskurs i sin strategiutøvelse (Rouleau, 2005; Laine og Vaara, 2007) gjennom bruken av diskursive aktiviteter som rettferdiggjøring, legitimering eller naturalisering (Vaara og Tienari, 2002). I SAP-litteraturen har forskere blant annet identifisert dialog som et verktøy for å dele historier om organisasjoners muligheter og trusler (Fenton og Langley, 2011), og til å skrive ut strategiske dokumenter som kan legge føringer for strategien (Kaplan, 2011). Gjennom dialog kan man også sammenligne dagens situasjon med ønsket fremtidig tilstand, som er vesentlig i strategilitteraturen. Derfor er dialog et viktig verktøy for å formulere visjon, ta strategiske valg og implementere strategien (Bourgoin, Marchessaux og Bencherki, 2018).

3.2.3.2 Rutiner

Whittington (2006) definerer metoder som delte rutiner for oppførsel, og hevder rutiner inkluderer tradisjoner, normer og prosedyrer for tenking, handling og bruken av materielle og immaterielle verktøy. Fenton og Langley (2011) poengterer at rutine krever en form for stabilitet eller formalisering, og derfor kan sees som standardisert praksis. Rutine i forbindelse med aktivitet er dermed gjentakende, og deltakerne kjenner igjen noe ved aktiviteten (Feldman og Pentland, 2003). På denne måten vil rutinebasert arbeid være planlagt aktivitet.

Rasche og Chia (2009) påpeker at rutinebasert atferd har et konsekvent mønster. Rutinebasert atferd handler dermed om å utføre aktivitetene i samme mønster som tidligere. Dersom aktivitetene er preget av rutine som metode, vil aktiviteten følge etablerte prosedyrer eller man kan kjenne igjen mønster fra tidligere aktivitet. Dersom aktivitetene ikke er preget av rutine, fremstår de gjerne som spesielle og kan knyttes til spesifikke anledninger. Slik aktivitet vil ofte komme overraskende på deltakerne. På denne måten vil ikke-rutinebasert aktivitet kunne være både planlagt og fremvoksende aktivitet. Hage og Aiken (1969) poengterer at aktiviteter kan klassifiseres som rutine eller ikke-rutine avhengig av graden av repetisjon og mengden med variasjon og usikkerhet. Ved implementeringen av ny strategi kan aktivitetene beskrives gjennom å være rutinebaserte, eller organisasjonen kan forsøke å skape nye rutiner eller gjøre ekstraordinære ting knyttet til den nye strategien. Whittington (2006) poengterer at strategisk aktivitet kan være både rutinebasert og ikke-rutinebasert innenfor samme strategiprosess.

Tidligere forskning på rutine i strategiprosesser har vist og at ikke alle aspekter ved aktivitet trenger å følge samme mønster for at det skal inngå i en rutine, og at rutiner på denne måten kan utvikle seg og endre seg over tid (Feldman og Pentland, 2003). Andre studier har fokusert på rutiner og målsettinger, og funnet beviser for at organisasjoner med rutinebasert arbeid er mer opptatt av effektivitet og kvantitet, mens organisasjoner som baserer seg på aktiviteter som er ikke-rutinebaserte har større fokus på innovasjon og kvalitet (Hage og Aiken, 1969).

3.2.4 Forventninger knyttet til egen studie

Ved hjelp av SAP-rammeverket forventer jeg å identifisere sentrale aktiviteter, metoder og deltakere knyttet til strategiprosessen «2000 nye». Gjennom å identifisere sentrale aktiviteter, forventer jeg at SAP-rammeverket vil hjelpe meg med å identifisere sentrale dialoger og rutiner som er brukt for å gjennomføre de strategiske aktivitetene. Ved hjelp av SAP-rammeverket forventer jeg også å identifisere de viktigste strategiske deltakerne ved hver

aktivitet. Gjennom å utforske deltakere, aktivitet og metoder, forventer jeg å identifisere kjennetegn ved strategiprosessen som helhet, knyttet opp mot generell strategilitteratur. Fordi en næringsforenings strategiprosess er kompleks og fremstår som unik, og fordi plan- og kontrollperspektivet har blitt kritisert for å ikke være virkelighetsnært, forventer jeg at funn vil vise at prosessen i vesentlig grad skiller seg fra det teoretiske perspektivet på planlagte strategiprosesser.

3.3 Sensemaking

Sensemaking er prosessen mennesker gjennomgår når de forsøker å forstå og forklare hva som skjer rundt dem (Weick, 1995). Sensemaking handler om hvordan individer skaper mening til nye og tvetydige situasjoner, som typisk er overraskende eller forvirrende (Maitlis, 2005; Maitlis og Christianson, 2014; Stensaker, Falkenberg og Grønhaug, 2008). Gioia og Chittipeddi (1991) definerer sensemaking som “the meaning construction and reconstruction by the involved parties as they attempt to develop a meaningful framework for understanding the nature of the intended strategic change” (s. 442). Gioia og Chittipeddi (1991) påpeker at sensemaking er kontekstavhengig, og dermed vil kunne ha ulik betydning i forskjellige organisasjoner eller i forskjellige deler av en organisasjon. Ifølge Stensaker (2002) kan sensemaking som teoretisk rammeverk brukes til å tolke andres fortolkninger, som kommer til syne gjennom ord og handlinger. Maitlis og Christianson (2014) argumenterer for at sensemaking også går utover fortolkning, ved å involvere aktiv meningsdannelse for forståelse, på samme tid som individer selv spiller en viktig rolle i konstrueringen av situasjonen de forsøker å skape mening av. Dermed hevder Maitlis og Christianson (2014) at sensemaking er en sentral aktivitet som ligger til grunn for alle organisasjoner.

Majoriteten av forskning på sensemaking knytter sensemaking opp mot endringsprosesser, og fokuset har oftest vært på lederes og mellomlederes rolle i organisasjonsendring (Gioia og Chittipeddi, 1991; Stensaker et al., 2008). Fordi det er flere likheter mellom en endringsprosess og en strategiprosess, mener jeg denne forskningen er overførbar til min studie. Gioia og Chittipeddi (1991) identifiserte sensemaking som gjeldende for samtlige involverte i en strategisk endring, nemlig toppledelse, mellomledere, øvrige ansatte og eksterne aktører. Forskerne fant også beviser for at toppledelsen ikke hadde full kontroll på hvilke elementer som ble viktige for mellomledelse og øvrige ansatte i en endringsprosess.

Også Stensaker et al. (2008) påpeker at sensemaking for å forstå en strategisk endring, settes i gang hos alle individer som har kjennskap til og som påvirkes av en endring. Forskerne fant

beviser for at deltakeres tolkninger kan skille seg fra hverandre, og spesielt at medarbeidere kan fortolke endringer annerledes enn toppledelsen. Den strategiske prosessen min studie fokuserer på består av mange deltakere med ulike interesser, og det vil derfor være interessant å benytte sensemaking for å se hvordan de ulike deltakerne tolker strategiprosessen. Ifølge Stensaker et al. (2008) gir samtlige deltakere mening til en strategisk endring gjennom å oversette og forstå målsetting, og initiere og delta på aktiviteter knyttet til strategien. Elementer som kan gi struktur eller kunnskap til en ny situasjon, sånn som informasjon eller planer, er sentrale. Gjennom aktiviteter som møter, seminarer, forhandlinger og andre former for samhandling, er det sannsynlig at sensemaking forekommer (Stensaker et al., 2008).

3.3.1 Sensemaking som supplement til SAP

Gjennom omfattende litteratursøk oppdaget jeg at også andre forskere som har benyttet SAP har supplert med sensemaking-teori. Gjennom SAP får man tilgang til rik og omfattende informasjon om en strategiprosess, men som jeg selv erfarte vil det kunne by på utfordringer å analysere datamaterialet uten ytterligere verktøy eller teoretiske rammeverk. Gjennom en litteraturstudie fant også Cornelissen og Schildt (2015) ut at flere forskere har koblet sensemaking og SAP sammen, og observerte at sensemaking er implementert i SAP-studier på mange ulike måter. Cornelissen og Schildt (2015) argumenterer derfor for at SAP og sensemaking til sammen vil kunne danne et godt rammeverk, og oppfordrer til ytterligere empirisk forskning på SAP og sensemaking.

Også Balogun og Rouleau (2017) påpeker at sensemaking kan brukes sammen med SAP, og hevder at SAP-rammeverket gir tilgang til informasjon som vil involvere deltakernes sensemaking. Balogun og Rouleau (2017) påpeker at det meste av forskning som knytter SAP og sensemaking sammen har fokusert på mellomleders rolle i strategisk endring, og dermed fokusert sin studie omkring aktiviteter og metoder benyttet av mellomledere for å tolke og forstå endring. Et eksempel er Sillince og Mueller (2007) som observerte at mellomledere i større grad promoterte endringen og tok mer eierskap over endring i tidlige stadier, da endringen virket å være lovende og suksessfull. I senere stadier, hvis endringen så ut til å mislykkes, endret de måten de snakket om endringen på og tok mindre eierskap.

Balogun og Rouleau (2017) hevder videre at dersom en gjennom et SAP-perspektiv ser strategisk endring som den overordnede prosessen, kan sensemaking defineres som en metode og involverte individer som deltakere. Gjennom et SAP-perspektiv vil deltakerne skape mening ved hjelp av aktiviteter som involveres i strategien. På denne måten kan man ved

hjelp av SAP-rammeverket fokusere på hvordan deltakernes sensemaking foregår og hvilken rolle den spiller for strategiprosessen, gjennom å utforske hvilke aktiviteter som fører til meningsdannelsen.

3.3.1 Deltakerreaksjon

Individuell sensemaking, kan ifølge Stensaker et al. (2008) deles inn i deltakernes affektive, kognitive og atferdsmessige reaksjoner, og det er denne operasjonaliseringen jeg vil benytte meg av i min studie. Piderit (2000) påpeker at en reaksjon vil kunne ha både affektive, kognitive og atferdsmessige komponenter, men at disse ikke nødvendigvis går i samme retning, noe som gir en ambivalent reaksjon. Det betyr at selv om en deltaker har en negativ affektiv reaksjon gjennom eksempelvis skepsis, kan samme deltaker ha positiv kognitiv reaksjon gjennom å ha forståelse for hvorfor endringen er viktig.

3.3.1.1 Affektiv reaksjon

Den affektive reaksjonen er de positive og negative følelsesmessige reaksjonene deltakerne får knyttet til den strategiske endringen (Piderit, 2000). Eksempler på slike positive følelser er glede, spenning, motivasjon og eksempler på negative følelser er usikkerhet og frykt.

3.3.1.2 Kognitiv reaksjon

Kognitive reaksjoner handler om deltakernes bearbeiding av strategiprosessen, gjennom å skape mening omkring prosessen for egen del (Piderit, 2000). Kognitive reaksjoner foregår inne i hodet på deltakerne kan derfor være vanskelig å observere (Maitlis, 2005). Resultatet av meningsdannelsen synliggjøres gjennom fortolkningene individene produserer mens de forsøker å forstå hendelser i miljøet rundt seg, som resulterer i reaksjoner i form av subjektive sannheter eller historier som deltakerne forteller videre. Kognitive reaksjoner er basert på den mentale tankeprosessen som deltakerne gjennomgår for å forstå og tolke prosessen og prosessens betydning. Hva strategiprosessen betyr for egen del, hvordan den kan påvirke egen bedrift og stilling, hva deltakeren anser som sant og hvordan deltakeren forstår målsetting er typiske aspekter ved den kognitive reaksjonen. Store deler av forskning på feltet fokuserer på denne reaksjonen (Gioia og Chittipeddi, 1991; Piderit, 2000, Maitlis, 2005).

3.3.1.3 Atferdsmessig reaksjon

Som en konsekvens av affektiv og kognitiv reaksjon, får deltakerne en atferdsmessig reaksjon som følge av en strategisk endring (Gioia og Chittipeddi, 1991; Piderit, 2000). Eksempler på slike handlinger kan være etterspørring av informasjon for å bedre forstå endringen, eller teste

hvordan endringen vil fungere i praksis. Gjennom atferdsmessige reaksjoner vil deltakerne kunne danne seg erfaringer, og dermed bruke disse til å utvikle mening og forståelse rundt endringen, noe som gjør at de er tilbake på det affektive og kognitive nivået igjen. På denne måten er de ulike reaksjonene tett koblet sammen, og kan påvirke hverandre (Piderit, 2000).

3.3.2 Deltakerrespons

Stensaker og Falkenberg (2007) benytter sensemaking når de utforsker hvordan deltakere responderer til strategiske endringer, og identifiserer fem ulike typer individuell deltakerrespons som knytter de affektive, kognitive og atferdsmessige reaksjonene sammen. Stensaker og Falkenberg (2007) legger vekt på at deltakerrespons påvirker iverksettelsen av en strategi, og plasserer derfor de fem ulike typene på en skala fra suksess til fiasko: Konvergerende respons, avvikende respons, manglende forståelse, kreativ respons og ignorering (oversatt etter Knudsen og Flåten, 2016).

Det høyeste nivået, nemlig konvergerende respons, er når deltakere forstår intensjonen med strategien og handler deretter. Avvikende respons forekommer når den individuelle forståelsen ikke er i samsvar med lederens intensjon med strategien. Når det gjelder manglende forståelse vil det si at deltakere kontinuerlig mislykkes i å forstå de nye ideene, noe som fører til liten grad av koordinert strategiiverksettelse, ved at deltakere ikke klarer å gjennomføre strategien innenfor sine områder. Ved kreativ respons blir abstrakte ideer videreutviklet og tilpasset til organisasjonen, noe som bidrar til omstilling, men ikke nødvendigvis en omstilling som bidrar til suksessfull strategiiverksettelse. Det siste nivået for deltakerrespons, nemlig ignorering, forekommer ved at deltakere forstår lederens intensjon med strategien, men ikke følger opp med handling. Dersom en oppnår konvergerende respons mener Stensaker og Falkenberg (2007) at man har lykket med startegiprosessen.

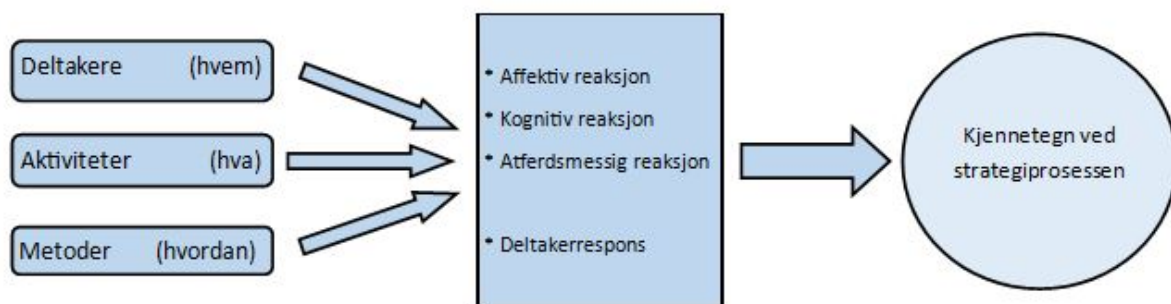
3.3.3 Forventninger knyttet til egen studie

Ved hjelp av sensemaking-teori forventer jeg å identifisere deltakeres affektive, kognitive og atferdsmessige reaksjoner knyttet til strategiprosessen «2000 nye», og gi eksempler på sentrale reaksjoner. Jeg forventer også å kunne fortolke funnene ved hjelp av de ulike deltakerresponsene, gjennom å identifisere hvilken responstype deltakerne har hatt, og på den måten diskutere om «2000 nye» kan sies å ha vært en vellykket prosess sett i lys av responsene. Ut ifra tidligere forskning og omfanget av casen jeg utforsker, forventer jeg å finne bevis for at NFTR ikke har kontroll på hva som blir viktig for øvrige deltakere (Gioia og Chittipeddi, 1991), og jeg forventer å se at deltakerne tolker prosessen ulikt (Stensaker et al.,

2008). Jeg forventer også at jeg ved hjelp av sensemaking-teori skal kunne identifisere flere kjennetegn som skiller strategiprosessen fra en tradisjonell strategiprosess som kommer til syne gjennom ulike meningsdannelser, og som ikke kom til syne gjennom SAP-analysen.

3.4 Analysemodell

I utarbeidelsen av min analysemodell har jeg tatt utgangspunkt i det teoretiske rammeverket jeg har basert teorikapitlet på. På samme måten som teorikapitlet er delt inn i to deler, vil også analysen bestå av to deler. I del 1 vil jeg ta utgangspunkt i SAP-rammeverket, og på den måten gå i bredden ved å utforske kompleksiteten ved strategiprosessen, gjennom å identifisere hvilke deltakere som er involvert, hvilke prosesser som settes i gang, og hvilke metoder som brukes for å sette i gang og gjennomføre prosessene. Deretter vil jeg bruke informasjonen jeg har innhentet fra del 1 til å gå i dybden på strategiprosessen ved hjelp av sensemaking, gjennom å utforske hvordan de ulike deltakerne har skapt mening til prosessen. Dette vil jeg gjøre ved å analysere deres affektive, kognitive og atferdsmessige reksjon til strategiprosessen, og på denne måten kunne identifisere deres deltakerrespons. Analysen ved hjelp av SAP og sensemaking vil så gjøre meg i stand til å drøfte hva som kjennetegner strategiprosessen. I den siste delen av analysemodellen vil jeg drøfte hva som kjennetegner prosessen i form av SAP og sensemaking, men jeg vil også koble empirien min mot det tradisjonell strategilitteratur som er presentert i begynnelsen av teorikapitlet, for å se om «2000 nye» kan kjennetegnes som en tradisjonell eller en spesiell strategiprosess.



Figur 1: Analysemodell for studien

4 Metode

I metodekapitlet skal jeg redegjøre for forskningsdesign og metodevalg ved studien. Jeg vil presentere og begrunne de valg som er gjort for å svare på problemstillingen, og diskutere gjennomføringen av studien. Først skal jeg forklare studiens vitenskapsteoretiske posisjon, for så å gå nærmere inn på studiens forskningsdesign. Deretter vil jeg forklare forskningsstrategien før jeg vil gå nærmere inn på datainnsamlingsmetodene jeg har benyttet meg av i min studie. Jeg har brukt triangulering ved hjelp av tre ulike metoder, og vil derfor gå nærmere inn på hensikten og utfordringer knyttet til dette. Deretter vil jeg beskrive analysemetoden jeg har brukt, før jeg til sist i kapitlet vil drøfte kvalitetskriterier ved kvalitativ forskning.

4.1 Vitenskapsteoretisk posisjon

Når en studie skal gjennomføres, kan det være lurt å reflektere over hvilken vitenskapsteoretisk posisjon undersøkelsen vil kunne plasseres innenfor. Dette handler om at perspektivet forskeren har til verden vil kunne påvirke datamateriale som innhentes, og valg av metodisk tilnærming avhenger av om formålet er generalisering eller dypere forståelse av et fenomen (Saunders, Lewis og Thornhill, 2012).

Min studie har som formål å utforske hvordan en strategisk prosess initiert av en næringsforening foregår, gjennom å studere en bestemt case, nemlig strategiprosessen «2000 nye». For å få innblikk i deres strategiutøvelse skal jeg undersøke hvordan ulike individer oppfatter og fortolker virkeligheten, og jeg har som utgangspunkt at denne virkeligheten er subjektiv og sosialt konstruert. Dermed har studien en sosialkonstruktivistisk posisjon (Halvorsen, 2008). Sosialkonstruktivismen baserer seg på at menneskers virkelighetsoppfatning kontinuerlig formes av opplevelser og situasjoner de blir utsatt for, noe som også gjør at virkeligheten skapes i møte mellom forsker og informant (Alvesson og Sköldbberg, 2008). Mine data vil ikke nødvendigvis presentere den objektive sannheten om strategiprosessen jeg studerer, men vil kunne gi grunnlag for fortolkning og dermed bidra til bedre forståelse av prosessen, og hvordan den kan tolkes ulikt av ulike parter.

4.2 Forskningsdesign

For å bevege seg fra det teoretiske planet til det konkrete sosiale fenomenet som skal undersøkes, utarbeides et forskningsdesign. Dette er en overordnet plan for hvordan en studie

skal gjennomføres og hvordan forskningsspørsmålet skal besvares, og utgjør dermed rammeverket for datainnsamling og analyse (Halvorsen, 2008).

Saunders et al. (2012) skiller mellom tre ulike typer forskningsdesign: eksplorativ, deskriptiv og kausal. Designvalg avhenger av formålet med studien og tilgjengelig kunnskap innenfor det området som skal studeres. *Eksplorativt* design har som formål å utforske nye områder eller få dypere innsikt i et fenomen eller problem, og brukes ofte når det er liten eller ingen kunnskap om fenomenet fra før. *Deskriptivt* design søker svar på hvem, hva, hvor og hvordan, og har som hensikt å gi fylldige beskrivelser av situasjoner, hendelser eller individer. Beskrivende studier bygges oftest på allerede eksisterende teori. *Kausalt* forskningsdesign benyttes for å forklare og måle effekten av årsakssammenhenger.

I mitt tilfelle har jeg en problemstilling som legger opp til en kombinasjon av eksplorerende og beskrivende forskningsdesign. Jeg ønsker å gå åpent ut for å undersøke min problemstilling, og et eksplorativt design gir rom for dette gjennom fleksibilitet og mulighet til å ta hensyn til uventede forhold (Jacobsen, 2005). Fordi det ikke er gjort lignende forskning tidligere, kan jeg ikke være sikker på hva jeg finner, og jeg ønsker derfor muligheten til å belyse sider ved NFTRs arbeid med strategisk ledelse som jeg i forkant ikke har forventet. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2004) påpeker at beskrivende forskning har som formål å beskrive menneskers holdninger, opplevelser, samarbeid og hendelser. Samtidig som jeg trenger eksplorerende materiale for å svare på min problemstilling, søker jeg også dype beskrivelser som kan utdype hvem, hva og hvordan ved den strategiske satsingen NFTR har satt i gang.

4.2.1 Forskningstilnærming

Den vitenskapelige posisjonen og forskningsdesignet er med på å bestemme om forskningstilnærmingen er induktiv, deduktiv eller abduktiv (Saunders et al., 2012). Dersom forskningen tar utgangspunkt i eksisterende teorier for så å prøve ut disse teoriene, benytter man seg av en deduktiv tilnærming. Dersom man starter med å samle inn data for å utforske et fenomen, for så å bygge videre på eller utvikle teori, er tilnærmingen induktiv.

Jeg tolker det slik at min forskningstilnærming er en kombinasjon av disse to tilnærmingene, og dermed er abduktiv. Dette betyr at jeg som forsker benytter meg av begge tilnærmingene, gjennom at jeg starter med et teoretisk rammeverk som utgangspunkt for datainnsamling, men at jeg er åpen for data som ikke passer inn i denne teorien eller som belyser teorien på andre

måter enn jeg hadde forutsett. Som følge av dette må jeg renskrive og tilpasse teorien i etterkant av intervjuene (Busch, 2013). Jeg beveger meg på denne måten frem og tilbake mellom teori og empiri. Datainnsamlingen baserer seg delvis på eksisterende teori, og har delvis vært med på å bestemme teorien. Jeg har hatt teori knyttet til SAP som utgangspunkt for datainnsamling, mens funnene har bestemt den teoretiske tilnærmingen til sensemaking. Grunner til at forskningstilnærmingen er abduktiv er at problemstillingen er kompleks og at det er gjort lite forskning på lignende fenomener tidligere.

4.3 Forskningsstrategi

Ved valg av forskningsstrategi bør det tas hensyn til problemstilling og studiens formål, samtidig som en må tenke over studiens omfang og tidsperspektiv.

4.3.1 Casestudie

Jeg har valgt å benytte meg av casestudie i min forskning. Casestudier egner seg godt når man ønsker dybdeforståelse av et fenomen, og er spesielt egnet for empiriske undersøkelser der fenomenet som studeres er spesielt knyttet til en bestemt kontekst (Busch, 2013; Yin, 2003). En case kan være en organisasjon eller en del av en organisasjon, men det kan også være en spesifikk hendelse eller prosess, som i dette tilfellet en bestemt strategiprosess (Johannessen et al., 2004; Yin, 2003). Når det gjelder det å undersøke en kompleks prosess, er casestudie spesielt egnet fordi casestudie kan belyse unike hendelser på en inngående måte (Yin, 2003). Yin (2003) hevder denne typen studie passer best dersom grensene mellom fenomen og kontekst er utydelige, og Halvorsen (2008) poengterer at casestudier er godt egnet dersom man skal svare på spørsmål om hva, hvordan og hvorfor. Samtidig vil casestudie være hensiktsmessig når man skal undersøke pågående hendelser, samtidig som relevant atferd ikke kan påvirkes (Yin, 2014).

Som beskrevet i kapittel 2 tidligere i oppgaven, er casen for min studie den strategiske satsingen mot vekst i Tromsøregionen som er iverksatt av NFTR. Dette fenomenet er en kompleks strategiprosess og har derfor blitt forklart i et eget kapittel i denne oppgaven. Mange virksomheter er involvert i den pågående prosessen, og prosessen består av flere hendelser og episoder. Fenomenet er vanskelig å forstå uten å knytte det opp til den gitte konteksten, og den kan være utfordrende å skille mellom fenomen og kontekst. Gjennom et casestudie ønsker jeg å svare på hvem, hva og hvordan når det gjelder den strategiske satsingen, samtidig som jeg ønsker å utforske de ulike deltakernes tolkninger av prosessen.

4.3.2 Omfang og tidsperspektiv

Omfanget av et forskningsprosjekt kan deles inn i to design, nemlig intensive og ekstensive. Intensive forskningsprosjekt går i dybden ved hjelp av noen få undersøkelsesobjekter, mens ekstensive opplegg går bredt ut med flere informanter for å svare på en problemstilling (Jacobsen, 2005). For å svare på min problemstilling egner det seg best å få rik informasjon fra få informanter, fordi jeg trenger dyptgående data for å få forståelse for fenomenet jeg skal undersøke. Jeg benytter meg derfor av et intensivt forskningsopplegg, fordi formålet er dybdeforståelse av et bestemt fenomen i en gitt kontekst (Halvorsen, 2008). Videre tar jeg utgangspunkt i et mindre antall informanter som befinner seg i samme kontekst, og søker dybdeinformasjon på detaljnivå for å svare på min problemstilling.

Et annet standpunkt forskeren må ta er forskningens tidsperspektiv. En longitudinell studie er en studie som går over en lengre periode, gjerne flere år, og som kan gi innblikk i endring og utvikling over tid (Saunders et al., 2012). En tverrsnittsundersøkelse går over en kortere periode, og forskeren er mer opptatt av å oppnå forståelse av et fenomen på et gitt tidspunkt. Mitt forskningsopplegg kan sees på som en tverrsnittsundersøkelse, fordi det er en masteroppgave som er begrenset til noen måneder. Jeg har derfor avgrenset studien til å undersøke hvordan den strategiske satsingen har utspilt seg fra Mulighetskonferansen i 2018 til i dag, og datamaterialet reflekterer dette tidsperspektivet. Jeg erkjenner likevel at det ville ha vært interessant å utføre en longitudinell studie der jeg fulgte strategiprosessen videre til 2022, som er året vekstmålet skal være nådd. En slik studie ville kunne gitt et helhetlig innsyn i alle deler av strategiprosessen.

4.4 Datainnsamlingsmetode

Samfunnsvitenskapelige metoder er godkjente og vitenskapelige utprøvde fremgangsmåter som benyttes for å finne svar på forskningsspørsmål. Disse metodene er verktøy for å samle og systematisere kunnskap, og metodene stiller krav til hvordan vi skal finne sikre svar på spørsmålene vi stiller (Jacobsen, 2005).

I all hovedsak skiller det mellom to ulike forskningsmetoder i samfunnsvitenskapelig metode, nemlig kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode. Hvilken metode som benyttes bestemmer hvordan man samler inn og systematiserer data (Jacobsen, 2005). Kvantitative studier baserer seg primært på store datamengder, oftest i form av tall og statistikk, mens kvalitative studier foretrekker data i form av ord og bilder. Kvantitative studier dekker dermed et bredt spenn, mens kvalitative studier går i dybden på et fenomen (Tjora, 2017).

På bakgrunn av problemstillingens omfang vil jeg benytte meg av en kvalitativ tilnærming i mitt forskningsopplegg. En kvalitativ forskningsmetode gir innsikt i menneskelig erfaring som vanskelig lar seg kvantifisere (Jacobsen, 2005). Jeg er ute etter å utforske hvordan NFTR jobber med strategi, og relevant datamateriale vil i dette tilfellet være informasjon som går i dybden på et komplekst fenomen ved å gi innblikk i hvordan deltakere arbeider for å oppnå vekst. For å få tilgang til slike data må jeg gå i dybden på informantenes fortolkning av fenomenet i kontekst av strategiprosessen.

4.4.1 Triangulering

For å sikre kvaliteten til datainnsamlingen har jeg valgt å benytte meg av triangulering (Saunders et al., 2012). Trianguleringen består av dybdeintervjuer med strategiske deltakere, observasjon av en strategisk aktivitet og dokumentinnsamling. Ved å supplere dybdeintervjuene med observasjon og dokumentinnsamling vil jeg få innblikk i hvorvidt det informantene sier samstemmer med hva som foregår i praksis, samtidig som det vil gi meg et mer helhetlig bilde av den strategiske satsingen (Saunders et al., 2012). Målet med triangulering er å supplere min primærdatakilde, som er semistrukturerte dybdeintervju. Det vil si at hovedtyngden av datamateriale i min studie vil hentes fra intervjuene, mens observasjonen og dokumentinnsamlingen fungerer som supplerende datakilder.

4.4.2 Semistrukturerte dybdeintervju

Intervju kan variere i grad av struktur, i henhold til om spørsmålene er standardiserte eller åpne. Jeg har benyttet meg av kvalitative semistrukturerte dybdeintervju som min primære datainnsamlingsmetode. Det er mulig problemstillingen også kunne løse ved bruk av observasjon, men på bakgrunn av omfanget og tidshorisonten på studien min, ville en ren observasjonsstudie vært vanskelig å gjennomføre. Dette er først og fremst fordi datainnsamling ved observasjon er mer tidkrevende både ved gjennomføring og analyse (Jacobsen, 2005). Gjennom dybdeintervju får man fram meninger, og kan beskrives som en dyp dialog mellom informant og forsker (Brinkmann og Kvale, 2015). Semistrukturerte intervju forholder seg til tema og spørsmål som er satt på forhånd for å svare på problemstillingen, og disse kan variere fra intervju til intervju. Fordi jeg ønsker å være åpen for informasjon jeg ikke har forutsett samt at jeg ønsker muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål, har jeg benyttet meg av semistrukturerte intervju med åpne spørsmål. Ved bruk av semistrukturerte intervju vil forskeren ha rom for å avvike fra det faste oppsettet dersom informanten har uventet og interessant informasjon som forskeren ønsker å følge opp.

Et semistrukturert intervju gir også mulighet for åpne spørsmål, der informanten kan snakke fritt, og forskeren kan komme i dybden hos hver enkelt informant (Brinkmann og Kvale, 2015; Saunders et al., 2012).

4.4.2.1 Utvalg

Fordi strategiprosessen jeg undersøker foregår over en relativt lang tidsperiode samtidig som det er mange involverte, satte jeg noen avgrensninger og utvalgskriterier for å bestemme hvem jeg skulle intervjuer. Utvalgskriteriene gikk ut på at jeg ønsket å snakke med ansatte i virksomheter som er berørt av strategiprosessen, og jeg bestemte meg for å avgrense dette til virksomheter innenfor to sektorer, nemlig havbruk og reiseliv. Det var derfor viktig for meg å snakke med ansatte i NFTR, styremedlemmer, medlemmer i fagråd innenfor de to sektorene, ledere i medlemsbedrifter som opererer innenfor de to sektorene og ansatte i kommunen. Jeg ønsket i tillegg å snakke med virksomheter som er lokalisert i Tromsø sentrum og virksomheter som holder til i distriktet. Disse utvalgskriteriene ble satt fordi jeg ønsket et helhetlig bilde av strategiprosessen gjennom et mest mulig representativt datamateriale.

Ved denne datatilnærmingen som utgangspunkt er motivet mitt å få tilgang til rik informasjon som kan belyse ulike perspektiver på og oppfatninger av den strategiske satsingen. Dette vil kunne bidra til analytisk generalisering, ved at funn fra studien kan brukes som veiviser for fremtidige studier, samtidig som funn kan støtte opp under eller avkrefte teori omkring SAP og sensemaking. Jeg fikk tilgang til intervjuobjekter gjennom avtale med Trude Nilsen (administrerende direktør i NFTR), og jeg valgte ut intervjuobjekter i samarbeid med henne. Det har vært viktig for meg å intervjuer de informantene som på best mulig måte kunne hjelpe meg å svare på min problemstilling. Jeg har derfor forsøkt å velge virksomheter som har vært aktive medlemmer av NFTR, ved å delta på arrangementer i regi av næringsforeningen. Samtidig har valg av intervjuobjektene vært avhengig av hvilke virksomheter som har stilt seg til min disposisjon i løpet av perioden intervjuene skulle gjennomføres. Jeg har dermed benyttet meg av det Jacobsen (2005) omtaler som strategisk utvalg, med innslag av bekvemmelighetsutvalg, når jeg har valgt intervjuobjekter til min studie.

Jacobsen (2005) poengterer at øvre ramme på informanter i kvalitative undersøkelser er 20 stykker. Grunnen til dette er at både datainnsamlingen og analysen av datamaterialet er tidskrevende fordi det inneholder store mengder data i form av tekst. Minimumsgrensen for semistrukturerte intervju, er ifølge Jacobsen (2005) 5 informanter, da han hevder dette antallet vil kunne gi tilstrekkelig med data for å svare på en gitt problemstilling. Saunders et al.

(2012) påpeker viktigheten ved å innhente data til man har nådd et metningspunkt hvor man ikke lenger får tilført ny og relevant informasjon, og det er dette jeg har gjort i min studie. Metningspunktet i min studie var nådd da jeg hadde utført 7 intervjuer, og triangulerte dette med data fra observasjon og dokumentanalyse.

4.4.2.2 Intervjuguide og gjennomføring av intervju

Intervjuene ble gjennomført som semistrukturerte intervju, der det ble fulgt en intervjuguide (se vedlegg 2). Bruk av intervjuguide gir en rød tråd gjennom intervjuene, og det gjør det lettere for forskeren å sikre seg relevant informasjon som svarer på problemstillingen. En annen viktig årsak til bruk av intervjuguide er at systematisering og analyse av datamateriale er mindre krevende enn det ville vært dersom man valgte et helt åpent intervju (Jacobsen, 2005). Intervjuguiden ble brukt til en viss grad, men rekkefølgen på spørsmål og temaer var avhengig av svarene underveis i intervjuene. Ved bruk av intervjuguide er det viktig at spørsmålene blir overført til en uformell og dagligdags tone uten et for avansert akademisk språk. Grunnen til dette er at informantene skal forstå spørsmålene, samtidig som det skal være rom for spontane og rike beskrivelser. Det kan også være lurt å stille spørsmål som belyser det samme fra ulike vinkler for å få et helhetlig bilde (Brinkmann og Kvale, 2015).

Intervjuguiden jeg benyttet ble utarbeidet i forkant av intervjuene, gjennom evaluering og justering for å få best mulig svar fra informantene. Fordi utvalget bestod av aktører i ulike bedrifter innenfor ulike sektorer og med ulik tilknytning til den strategiske satsingen, så jeg meg nødt til å tilpasse den generelle intervjuguiden til hver enkelt informant i forkant av intervjuene. Brinkmann og Kvale (2015) anbefaler at man tester ut intervjuguiden på forhånd. Det første intervjuet ble gjennomført som et pilotintervju, der jeg i etterkant gikk gjennom intervjuguiden og forbedret denne. Ifølge Brinkmann og Kvale (2015) er det viktig å følge opp åpne spørsmål med tillegsspørsmål hvis man ikke får tilfredsstillende svar på det åpne spørsmålet. Min intervjuguide bestod derfor av noen overordnede åpne spørsmål med flere mindre spørsmål knyttet til hver av disse, som jeg stilte dersom informantens svar havnet litt på siden av de temaene jeg ønsket å snakke om. Intervjuguiden ble dermed brukt som en rettesnor for å holde riktig fokus gjennom intervjuene, framfor en fastsatt plan for intervjuene.

Jeg tok kontakt med intervjuobjektene per telefon for å fortelle litt om studien min og spørre om de kunne tenke seg å delta. Dersom de var åpne for deltakelse sendte jeg et informasjonsskriv per epost der jeg forklarte mer om tema og begrunnelse for min studie. Dette sikrer at informantene har gjort seg noen refleksjoner i forkant av intervjusituasjon, slik

at de kan svare mer utfyllende på spørsmålene. Jeg valgte å ikke sende ut intervjuguide på forhånd, fordi jeg ikke ville at informantene skulle forberede seg konkret til hvert spørsmål. Jeg valgte i utgangspunktet å utføre alle intervjuer personlig, og valgte av praktiske årsaker å gjennomføre intervjuene på informantenes arbeidsplasser eller andre møtesteder informantene valgte. Grunnen til valg av personlig intervju, er at en da kan fange opp kroppsspråk, samtidig som det er lettere å få informanten til å åpne seg (Brinkmann og Kvåle, 2015). I et av tilfellene ble jeg nødt til å utføre telefonintervju, fordi lokaliseringen til vedkommende gjorde at informanten ikke hadde mulighet til å delta hvis jeg var avhengig av personlig intervju.

Før jeg startet intervjuene ba jeg om informantenes samtykke til lydopptak av samtalen ved bruk av mikrofon. Samtlige samtykket til dette. I begynnelsen av hvert intervju fortalte jeg litt generelt om gjennomføringen av studien min og hensikten med studien. På denne måten startet jeg intervjuene på en betryggende måte (Brinkmann og Kvåle, 2015). Jeg informerte også om at informantenes svar ble anonymisert av hensyn til informantene, at lydopptakene ble transkribert i etterkant av intervjuet og at lydopptakene og transkriberingene ville slettes ved oppgavens ferdigstilling. Jeg informerte om at grunnen til bruk av lydopptak er at jeg kan ha fokus på samtalen under intervjuet, fremfor å ha fokus på å notere ned all informasjon. Dermed oppnår man en nærmere relasjon til informanten, og det vil være lettere å stille oppfølgingsspørsmål. Samtidig kan man høre på intervjuet i etterkant for å sikre at man ikke har misforstått informanten. Lengden på intervjuene varierte med dybden på informantenes svar, og varte fra 40 minutter til 1 time og 30 minutter.

4.4.2.3 utfordringer ved kvalitative intervju

Mye av kritikken mot kvalitative intervju går ut på at forskerens tolkning av datamaterialet kan være svært subjektiv (Brinkmann og Kvåle, 2015). Tolkningen er avhengig av forskerens oppfatning av intervjusituasjonen, og hvorvidt forskeren er tilbøyelig til å tolke informasjonen i den retningen han eller hun ønsker at resultatene skal vise. Informasjon gjennom kvalitative intervju vil kunne tolkes ulikt ut ifra hvem forskeren er og forskerens ståsted. For å minimere feiltolkning av datamateriale, har det vært positivt å kunne sjekke informantenes svar opp mot hverandres, og benytte meg av triangulering mot observasjon og dokumentanalyse. For å unngå misforståelser var jeg også nøye med å stille spørsmål det var vanskelig å misforstå, samtidig som jeg stilte konkrete oppfølgingsspørsmål og ba om bekreftelse dersom jeg var usikker på hva informanten prøvde å fortelle meg.

En annen utfordring er knyttet til at intervjuobjekt ikke nødvendigvis svarer ærlig (Brinkmann og Kvale, 2015). Det er derfor viktig å ha en åpen dialog hvor informantene føler seg trygge til å gi ærlige tilbakemeldinger. Det vil alltid være en mulighet for feilinformasjon tilstede, men gjennom å møte informantene i deres omgivelser, gi informantene informasjon om studien og skape en trygg ramme rundt intervjusituasjon kan man redusere denne muligheten. Samtidig bør man ikke gi ut for mye informasjon, da dette kan gjøre at informanter innhenter informasjon utenfra og lar seg påvirke av andre personers meninger. Det er derfor også viktig å unngå å stille ledende spørsmål og gi informantene tid til å svare, noe jeg opplevde som utfordrende til tider. Men så lenge jeg hadde reflektert over dette på forhånd, opplevde jeg at intervjusituasjon bød på åpne og ærlige dialoger med informanter gjennom troverdige svar.

4.4.3 Observasjon

Observasjon foregår ved at forskeren selv observerer en gruppe eller et fenomen gjennom fysisk deltakelse (Bryman og Bell, 2015). Datainnsamlingsmetoden er effektiv for å utforske menneskelig atferd i en spesifikk kontekst, og kan bidra til å unngå utfordringer knyttet til personers hukommelse eller subjektive mening (Jacobsen, 2005). Jeg observerte en spesifikk strategisk aktivitet, nemlig et strategiseminar, i forbindelse med målsettingen om å oppnå 2000 nye private arbeidsplasser i Tromsøregionen. Grunnen til observasjonen var at dette kunne supplere datamateriale jeg fikk fra de semistrukturerte dybdeintervjuene (Bryman og Bell, 2015). Jeg opplevde det som utfordrende å få informanter til å komme med grundige beskrivelser av strategiske aktiviteter gjennom intervju, og valgte derfor å supplere med observasjon så jeg kunne utforske en strategisk aktivitet med egne øyne. Grunnen til at jeg ikke gjorde flere observasjoner handler om studiens omfang og tidsperspektiv. Observasjonen foregikk ved at jeg avtalte med Trude Nilsen at jeg fikk delta på seminaret. Seminaret gikk i utgangspunktet over to dager med overnatting, men jeg observerte kun den første dagen.

Min observasjon handlet om å delta på en strategisk aktivitet for å utforske denne, gjennom å se hvem som deltok, hva som ble diskutert, dynamikken i gruppa, interaksjoner og om det kom noe konkret ut av seminaret. Det var også interessant for meg å vente med å intervju de som var på seminaret til etter seminaret var gjennomført, sånn at jeg kunne sammenligne informantenes oppfatninger av aktiviteten med mine egne oppfatninger.

Jeg observerte i totalt 5 timer, som inkluderte lunsj, mingling, presentasjon og diskusjon. NFTR hadde leid et lokale av en av sine medlemsbedrifter, og det hele startet med uformell prat, kaffe og lunsj. På den måten fikk jeg blitt litt kjent med deltakerne, noe som kan bidra til

at de slapper mer av og ikke tenker like mye over at jeg er tilstede for å observere. Relasjon og tillit er spesielt viktig ved observasjon (Bryman og Bell, 2015). Jeg valgte å ikke bruke lydopptaker, både fordi dette kan påvirke deltakerne og fordi dette ville gi meg et veldig stort og tidskrevende datamateriale. Isteden tok jeg notater fortløpende, og jeg fungerte derfor først og fremst som en tilstedeværende passiv observatør. Samtidig holdt jeg en liten presentasjon om studien min i begynnelsen av seminaret. Deltakerne visste derfor om min rolle ved seminaret og de spurte tidvis om min mening underveis, noe som gjorde at jeg også fungerte som en deltakende observatør (Bryman og Bell, 2015).

4.4.4 Dokumentanalyse

Det legges ofte vekt på intervju og observasjon i metodelitteraturen, men i nåtidens organisatoriske virkelighet spiller dokumenter også en sentral del (Atkinson og Coffey, 2004). Begrepet dokumenter omfatter alt fra personlig kommunikasjon og bilder, til offentlige dokumenter og avisartikler (Bryman og Bell, 2015).

Som nevnt tidligere er hovedtyngden av mitt datamateriale basert på intervju, samtidig som jeg har gjennomført en observasjon. I tillegg har jeg supplert med datamateriale fra dokumentanalyse, men dette vil utgjøre en mindre del av datagrunnlaget for denne studien. Dokumentene jeg har brukt er organisatoriske dokumenter som ikke er offentlig tilgjengelig, og som jeg har fått tilgang til gjennom NFTR. Eksempler på dokumenter jeg har fått tilgang til er strategiplaner, notater fra møter, søknad om midler til kommunen og diverse presentasjoner. Slike dokumenter brukes ofte innenfor kvalitativ forskning som supplement til annet datamateriell, og er verdifullt fordi det kan bidra til bakgrunnsinformasjon om organisasjonen og gi innsikt i organisatoriske beslutninger og handlinger (Bryman og Bell, 2015). Spesielt i min studie, vil eksempelvis innsikt i strategiske årshjul vise meg hva NFTR har planlagt av aktiviteter, som jeg igjen kan sammenligne med de faktiske aktivitetene som har blitt utført, og som dermed kan gi meg grunnlag for å si noe om hvorvidt strategiprosessen virker å følge en planlagt prosess.

Det er viktig å være kritisk til slike dokumenter, da forfatterens ulike meninger og fortolkninger vil kunne farge det gjeldende dokumentet. Dette kan være både bevisst og ubevisst (Bryman og Bell, 2015). Det er derfor viktig å ha i bakhodet hvem som har utarbeidet dokumentet, og til hvilket formål.

4.5 Analysemetode

I kvalitativ forskning med intervju som hovedmetode for datainnsamling, vil analysen hjelpe meg med å finne ut hva slags informasjon intervjuene har gitt meg, og hvordan denne informasjonen kan brukes til å svare på problemstillingen. Det fins mange ulike måter å analysere kvalitative data på. Den største utfordringen er at man etter datainnsamling sitter igjen med store mengder data (Jacobsen, 2005). Jacobsen (2005) fremhever derfor viktigheten ved å systematisere og kategorisere data, for å redusere kompleksiteten. Dette legger igjen grunnlaget for å begynne analysearbeidet, der det skal sees etter mønster, sammenhenger eller andre relevante aspekter som kan belyse mitt problemområde (Tjora, 2017). Ifølge Jacobsen (2005) er en effektiv metode for kvalitativ analyse å kode materialet gjennom inndeling i hovedtemaer basert på den eller de teoretiske rammeverkene for studien.

Etter å ha gjennomført 7 intervjuer, 1 observasjon og fått tilgang til en rekke organisatoriske dokumenter, satt jeg igjen med store mengder data. Jeg tok først for meg datamaterialet fra intervjuene, fordi det er dette som skulle gi meg hovedtyngden av informasjon. Så supplerte med data fra observasjon og dokumenter. Jeg har som nevnt brukt lydopptaker under intervjuene, og transkribert intervjuene i etterkant av intervjusituasjon. Neste skritt var kategorisering. Først kategoriserte jeg datamaterialet i henhold til SAP-rammeverket, ved bruk av fargekoding og utforming av skjemaer. Jeg lagde en oversikt over de strategiske deltakerne, prosessene og metodene som hadde kommet ut av datainnsamlingen min gjennom kategoriseringen, som jeg igjen brukte til å identifisere mønstre og avvik ved datamaterialet. Jeg ble raskt klar over at jeg trengte å supplere SAP med et annet teoretisk rammeverk for å komme mer i dybden av strategiprosessen. Selve analysen foregikk dermed i en todeling. I del 1 undersøkte jeg datamaterialet nøye, og så dermed mønstre og kunne trekke noen slutninger om hvilke teoretiske begreper som ville kunne hjelpe meg med å få fram essensen i datamaterialet. Gjennom del 1 av analysen identifiserte jeg sensemaking som et nyttig verktøy for videre analyse av det jeg så, nemlig ulike virkelighetsoppfatninger blant deltakerne.

Del 2 av analysen bestod dermed av nok en gjennomgang av intervjuene, samtidig som jeg leste artikler om sensemaking, for å vite hva jeg skulle se etter. Jeg dannet et teoretisk rammeverk basert på sensemaking-teori, som jeg koblet datamaterialet mitt mot, nemlig ulike deltakerreaksjoner og -responser. På denne måten identifiserte jeg i hovedsak to ulike historier eller virkelighetsoppfatninger, der NFTR og styret sin historie skilte seg noe fra de private aktørene fortalte. Jeg valgte derfor å kategorisere informasjon fra de to ulike

historiene hver for seg, for å synliggjøre forskjeller og likheter med fortellingene. Deretter supplerte jeg med informasjon fra observasjon og dokumenter, men disse var først og fremst knyttet til NFTR og styrets historie, og ble først og fremst brukt for å dobbeltsjekke informasjonen intervjuene ga. Til slutt satt jeg sammen kategoriseringen fra del 1 og del 2, og så etter mønstre og sammenhenger. Jeg fant blant annet at de ulike meningsdannelsene kunne kobles til metodebruken under aktivitetene, noe som derfor ble en sentral del av drøftingen. Et annet mønster som kom fram da de to analysene ble satt sammen, var at prosessen kan knyttes opp mot tradisjonell strategilitteratur, samtidig som det også er elementer som skiller prosessen fra det tradisjonelle synet på strategi. På denne måten bestemte de to analysene i fellesskap hvordan drøftingen skulle settes opp.

4.6 Kvalitetskriterier i kvalitativ forskning

Til sist i metodekapitlet skal jeg drøfte studiens kvalitet, gjennom fire kvalitetskriterier for kvalitativ forskning: pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet (Lincoln og Guba, 1985). Også litteratursøk og forskningsetikk er sentralt når man vurderer kvaliteten.

4.6.1 Pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet

Studios pålitelighet sier noe om hvorvidt dataene som er innhentet er til å stole på, om undersøkelsesmetoden har påvirket resultatet, og om resultatene er etterprøvbare (Lincoln og Guba, 1985). I kvalitativ forskning er forskeren selv et måleinstrument ved at forskeren tolker datamaterialet, og det er derfor viktig å dokumentere prosessen og forklare hvordan man har kommet fram til sine tolkninger (Mehmetoglu, 2004). For å sikre pålitelighet har jeg gjennom oppgaven forklart konteksten, beskrevet fremgangsmåten, forklart hvert skritt av analysen og begrunnet tolkninger og funn med konkrete uttalelser fra informanter. Det vil likevel være krevende for andre forskere å etterprøve resultater fra kvalitativ forskning (Mehmetoglu, 2004), men ved hjelp av disse tiltakene vil påliteligheten økes.

Troverdigheten er knyttet til hvorvidt forskningen utføres på en måte som gjør at tillit kan kobles til funn og resultater (Lincoln og Guba, 1985). Det handler altså om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på riktig måte reflekterer studiens formål og representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2004). For å sikre troverdighet er det viktig med et troverdig utvalg (Bryman og Bell, 2015). Utvalget mitt kan sies å være troverdig, ved at jeg har gjort et strategisk utvalg der jeg har rekruttert i forhold til det jeg ønsket å studere. Det vil alltid være en risiko for at informantene ikke er ærlige, men fordi temaet jeg undersøker ikke virker å være spesielt sensitivt for deltakerne, tror jeg denne risikoen minimeres. Jeg har også gjort

meg godt kjent med strategiprosessen før datainnsamlingen startet, slik at jeg har hatt nødvendig bakgrunnsinformasjon med meg inn i intervjusituasjon. Troverdigheten til studien min er videre styrket gjennom triangulering (Bryman og Bell, 2015), ved at jeg supplerer informasjon innhentet ved intervju med informasjon innhentet ved hjelp av observasjon og dokumentanalyse, og på den måten vil kunne knytte relativt høy tillit til mine funn.

Overførbarhet går ut på om tolkningene basert på studien vil kunne være gjeldende også for andre utvalg og i andre sammenhenger (Lincoln og Guba, 1985). Ifølge Johannessen et al. (2004) handler det om muligheten for overføring av kunnskap, framfor generalisering i kvalitativ forskning. Fordi både intervju og observasjon er avhengig av individets tillit til forskeren, vil det være vanskelig for en annen forsker å få nøyaktig samme resultat, samtidig som miljø og organisasjoner er i stadig endring. Strategiprosessen jeg undersøker vil ikke nødvendigvis være lik for andre organisasjoner eller individer, og den samme strategiprosessen vil ikke se lik ut på et annet tidspunkt. Likevel mener jeg studien kan sies å være overførbar i den forstand at andre forskere kan benytte samme fremgangsmåte som jeg har beskrevet her til å undersøke en lignende strategiprosess, og på den måten kunne avdekke noen av de samme fenomenene eller problemstillingene. På denne måten kan studien bidra til analytisk generalisering.

Bekreftbarheten til studien sier noe om hvorvidt man har undersøkt det man hadde som formål å undersøke, om forskeren har vært objektiv og kritisk til egne tolkninger og om resultater kan bekreftes av annen tilsvarende forskning (Lincoln og Guba, 1985). For å sikre studiens bekræftbarhet må man argumentere for sin objektivitet, noe jeg har gjort gjennom å gi gjentatte bekræftelser på hvilken informasjon fra informanter som har ført til hvilke tolkninger og funn (Mehmetoglu, 2004). Bekreftbarheten sikrer at resultatene som er presentert er basert på forskningen i seg selv og ikke forskerens holdninger og forutsetninger. Jeg har derfor vært kritisk til egne tolkninger, og forsøkt å få bekræftelse fra flere intervjuobjekter, for å se om jeg har oppfattet informasjonen riktig.

4.6.2 Litteratursøk

Det har vært utfordrende å finne teori som kan brukes for å beskrive strategiarbeidet til en næringsforening, fordi det er gjort lite forskning på næringsforeninger tidligere, og fordi strategiarbeidet som settes i gang av en næringsforening også omfatter mange aktører. Dette førte til at det var vanskelig å bestemme hvilke teorier som ville ha best forklaringssevne for en strategiprosess initiert av en næringsforening i forkant av datainnsamling. Jeg valgte derfor å

gå eksplorerende ut ved hjelp av SAP-rammeverket, for å la informasjonen jeg fikk med utgangspunkt i dette rammeverket legge noen føringer for hvilke teorier jeg skulle benytte meg av for å få belyst strategiprosessen videre. Gjennom datainnsamling og første del av analysen fant jeg mønstre i informasjonen som var hentet inn som indikerte at det å finne og gi mening var en viktig del av strategiprosessen. Jeg valgte derfor å bruke teori innenfor sensemaking, for å belyse denne delen av strategiprosessen som ble satt i gang av NFTR. Videre ble det også lagt vekt på selve målsettingen og det å oppnå mål, der jeg opplevde at det var uenighet rundt hva som var det egentlige målet med prosessen. Derfor supplerte jeg med teori omkring deltakerrespons, som er knyttet til SAP og suksess, samtidig som jeg benyttet meg av teori om det å sette seg mål og hva mål kan brukes til.

Det kan argumenteres for at denne måten å gå fram på en masteroppgave som skal skrives på fem måneder er ambisiøs og i overkant omfattende, spesielt fordi det har vært knyttet mye usikkerhet til funn og resultater underveis.

I litteratursøk har jeg i hovedsak benyttet meg av universitetsbibliotekets søkemotor ORIA og søkemotoren Google Scholar. Jeg har sørget for at kildene jeg har brukt har vært anerkjente, for å sikre større troverdighet i det teoretiske rammeverket som står sentralt i studien.

4.6.3 Forskningsetikk

Det vil alltid være viktig å tenke over det etiske aspektet ved forskningen både i forkant, underveis og i etterkant av datainnsamlingen, og i kvalitativ metode gjelder dette spesielt informantenes konfidensialitet og håndtering av sensitiv informasjon (Tjora, 2017). I metodekapitlet har jeg fortløpende gjort rede for hvordan jeg har ivarettatt forskningsetiske utfordringer. Det vil alltid være utfordrende å tolke andre menneskers meninger og persepsjoner av virkeligheten, og det vil være umulig å vite om respondentene forteller sannheten. Ved å holde respondentene anonyme vil det være større sjans for at disse snakker åpent. I tillegg tar ikke min studie for seg informasjon av spesiell sensitiv karakter, noe som gjør det lettere for informantene å åpne seg. Det har selvfølgelig vært valgfritt å delta i forskningsprosjektet, og opptak av intervju har foregått ved samtykke. Opptakene og transkriberingene er lagret uten å bruke informantenes navn, og blir slettet etter at oppgaven er levert. Respondentene ble opplyst om muligheten til å trekke seg på et senere tidspunkt i prosessen, og om konfidensialiteten rundt analyse og presentasjon av datamateriale. Studien er også meldt inn og godkjent av Personvernombudet for forskning ved NSD – Norsk senter for forskningsdata AS.

5 Analyse av funn

Analysekapitlet er basert på studiens analysemodell. Første del er som nevnt tidligere basert på SAP, der jeg vil utforske hvem, hva og hvordan med strategiprosessen. Deretter, i del 2, vil jeg benytte meg av sensemaking for å analysere de ulike deltakernes opplevelse av strategiprosessen. Etter hver del vil jeg foreta en oppsummerende drøfting av hva analysene har gitt meg av informasjon om kjennetegn på strategiprosessen.

5.1 Del 1: Strategy-as-practice

Selve strategiprosessen jeg utforsker i studien er arbeidet mot å oppnå 2000 nye private arbeidsplasser innen 2022, som ble initiert av NFTR i april 2018. Gjennom SAP-rammeverket skal jeg analysere deltakere, aktiviteter og metoder. Jeg vil ta utgangspunkt i sentrale aktiviteter for å utforske og beskrive sentrale metoder og deltakere. Aktiviteter kan knyttes til strategiutøvelsens «hva» og refererer til det som faktisk utøves av deltakerne (Whittington, 2006). Det kommer tydelig fram gjennom informantenes fortellinger at dialog er et sentralt verktøy for gjennomføring av samtlige sentrale aktiviteter, samtidig som det er et skille på rutinebasert og ikke-rutinebasert arbeid knyttet til «2000 nye». Derfor vil jeg benytte meg av dialog og rutine for å beskrive aktivitetene (Jarzabkowski og Whittington, 2008b), og jeg vil også analysere hvem som er de sentrale aktørene for hver aktivitet. Til slutt i denne delen av analysen vil jeg oppsummere funnene i en tabell, og deretter drøfte tabellen og hva funnene kan fortelle om strategiprosessen som helhet.

5.1.1 Aktiviteter

Gjennom datainnsamlingen har jeg funnet fem sentrale aktiviteter som kan knyttes til «2000 nye», nemlig «mulighetskonferansen», «kommunestyrets vedtak om lukkede anlegg innenfor havbruk», «samhandlingsfrokost», «strategiseminar» og «øvrig drift».

5.1.1.1 Mulighetskonferansen

Den aktiviteten som blir trukket fram av samtlige informanter, og dermed kan sies å være den viktigste strategiske aktiviteten ved «2000 nye» er mulighetskonferansen. I forbindelse med lanseringen av «2000 nye» inviterte NFTR til en mulighetskonferanse 19. april 2018. Målet for mulighetskonferansen var å lansere målsettingen om «2000 nye» for offentligheten, og på den måten skape motivasjon og engasjement for vekst i næringslivet i regionen. Av offentlige aktører var blant annet Tromsø kommune, Innovasjon Norge, Troms Fylkeskommune, Statens Vegvesen, NAV og Avinor invitert. Til stede var også NFTR, styret, private aktører,

interesseorganisasjoner, UiT, politikere, presse og lokalbefolkningen. Mulighetskonferansen var det offisielle startskuddet for «2000 nye», og skulle synliggjøre «2000 nye» og samtidig fungere som en samhandlingsarena mellom det private næringsliv og kommunen.

Dialog

Dialog nevnes av samtlige informanter som den viktigste metoden i forbindelse med mulighetskonferansen, og flere vesentlige dialoger blir utbrodert av informantene. Det er spesielt to ulike dialoger som utpeker seg, og det er «behovet for vekst i privat næringsliv» og «flaskehalsen mellom privat næringsliv og kommunen».

Den første dialogen som handler om behovet for vekst i privat næringsliv i regionen, var den første som ble adressert under mulighetskonferansen. Innenfor behovet for vekst ble så «2000 nye» plassert og begrunnet. Som forklaringsgrunnlag ble rapporten fra Menon Economics (Jensen og Grünfeld, 2018) lagt frem, «for å ha faktagrunnlag på bordet», og det ble forklart at Tromsø har en høyere andel offentlige og en lavere andel private arbeidsplasser enn sammenlignbare byer, som kom frem av rapporten. At det ligger høy verdi i private arbeidsplasser ble også lagt fram, og det samme ble skatteinntektene 2000 nye private arbeidsplasser vil gi til kommunen. På denne måten fikk NFTR synliggjort viktigheten ved fokus på vekst til samtlige deltakere på konferansen.

Dialogen omkring behovet for vekst var preget av at det var NFTR som hadde ordet, og at behovet for vekst nærmest ble «tredd ned over hodet» på de øvrige deltakerne. Det er derfor nærliggende å trekke tråder til Bakhtins (1984) skille mellom dialog og monolog, der dialog består av samarbeid, mens monolog i større grad går en vei. Deltakerne peker på at det var lite rom for diskusjon rundt behovet for vekst. Behovet for vekst under mulighetskonferansen kan dermed sies å være en monolog der NFTR forteller øvrige deltakere hvorfor det er ønskelig med vekst i privat næringsliv. Samtidig peker spesielt en informant på at det trolig ikke var noe særlig motstridende meninger omkring behovet for vekst, da dette først og fremst er positivt for samtlige av de som var til stede. Det er også nærliggende å sammenligne dialogen omkring behov for vekst med Burbules (1993) typologi ved dialog som instruksjon, fordi NFTR er opptatt av å lære bort hvorfor behovet for vekst er viktig, framfor å få i gang en gjensidig diskusjon. Felles for de to kategoriseringene av kommunikasjonen omkring behovet for vekst, er at den først og fremst går en vei, fra NFTR til øvrige deltakere.

Den neste dialogen handlet om å kartlegge hindre for vekst som kan tilrettelegges av kommunen, såkalte «flaskehals» mellom næringslivet og kommunen. Her var det aktører i næringslivet som skulle fortelle kommunen hva kommunen kunne hjelpe dem med for at de skulle vokse. På forhånd hadde NFTR valgt ut 1-2 aktører innenfor de største næringene som skulle holde innlegg om egen næring. En informant forteller at «NFTR hadde bestilt innlegg fra blant annet havbruk, industri, reiseliv og IT». De skulle fortelle hvor stor andel av de 2000 egen næring kunne ta, og hva som i så fall kreves av tilrettelegging fra kommunens side.

Innenfor havbruk blir det blant annet nevnt at potensiale for vekst er stort, og at «det er plass til mer oppdrett hvis man ønsker mer oppdrett». Informanten henviser her til at kommunen må velge å satse på oppdrett for at regionen skal få en vekst innenfor havbruk, og antyder at dette til nå har manglet hos kommunen. De viktigste flaskehalsene hevdes derfor å være at kommunen ikke tilrettelegger for areal til havbruk, og heller ikke er «på tilbudssiden når det gjelder å finne løsninger for nye etableringer og prosjekter». Ifølge flere informanter har Nofima utført en undersøkelse som ble brukt for å underbygge mulighetene for vekst innenfor havbruk av de private aktørene. Denne undersøkelsen viser at en ny havbrukslokalitet vil generere 41 arbeidsplasser. I tillegg vil et foredlingsanlegg kunne skape om lag 100 arbeidsplasser. Aktørene hevder derfor at havbruk med litt hjelp fra kommunen, kan skape minst 500 arbeidsplasser, altså ¼ av de 2000.

Innenfor reiseliv hevder informantene som opererer innenfor næringen at en viktig flaskehals mellom næringslivet og kommunen, er behovet for en større forståelse fra kommunen for at reiselivet er en viktig næring for vekst i regionen. De private reiselivsaktørene hevder at de kan skape «minst 500 av de 2000», men at de trenger tilrettelegging fra kommunen når det gjelder alt fra snøscooterløyper og skilting i byen til en ja-holdning til bygging av nye hoteller og andre reiselivsbedrifter. Spesielt ønsker næringen seg en «fast track» der tiltak som skal styrke bærekraftig vekst i reiselivsnæringen kunne gått raskere gjennom kommunestyret.

Dialogen som handler om «flaskehals» er bestilt av NFTR, men det er øvrige aktører innenfor de næringene NFTR anser som viktigst for fremtidig vekst som står for praten. Aktørenes argumenter er erfaringsbasert framfor faktabasert, og igjen har dialogen preg av en aktiv og en passiv part, som gjør at det ligner på det Bakhtin (1984) klassifiserer som monolog framfor dialog. Aktørene forteller kommunen hva kommunen bør gjøre annerledes, uten at det er særlig stort rom for kommunen til å svare og fortelle egne synspunkter. Informantene forteller at mulighetskonferansen likevel hadde innslag av «åpen mikrofon»,

men at det var aktører i næringslivet som først og fremst stod fram som den aktive parten i dialogen. Dette viser at det allerede i forkant av konferansen har blitt konstatert at flaskehalsler mellom næringslivet og kommunen er et problem og det største hinderet for vekst. Dialogen rundt dette har dermed uteblitt. Informantene peker på at det er andre ting enn «flaskehalsene» mellom næringslivet og kommunen som for dem fremstår som de største hindrene for vekst, og for å få avdekket dette under mulighetskonferansen burde man lagt til rette for gjensidig dialog uten å ha tatt noen forhåndsbeslutninger. På en måte kan dialogen sees som samtale i Burbules (1993) typologi, ved at aktører fra ulike næringer har stått fram og øvrige deltakere har forsøkt å forstå deres situasjon. På en annen side blir ikke alle deltakernes synpunkter lagt fram, og dialogen kan dermed sees mer som en undersøkelse. NFTR har kartlagt et problem, nemlig at det eksisterer «flaskehalsler» mellom næringslivet og kommunen, og ønsker gjennom dialog at man skal finne en løsning på problemet. Likevel fører ikke dialogen til noen løsning, men heller en kartlegging av hvilke «flaskehalsler» som kan sies å være tilstede. Dermed kan også denne dialogen kategoriseres som en instruksjon, ved at NFTR har spurt aktører et kritisk spørsmål, nemlig «hvordan kan kommunen tilrettelegge for vekst i din næring?». Gjennom dialog som instruksjon forteller aktørene sine løsninger til kommunen og NFTR konkluderer med at «flaskehalsler» er et problem og får kartlagt hvilke som er de viktigste.

Rutine

Mulighetskonferansen omtales som noe nytt og spennende av samtlige informanter, og flere forteller om overraskende momenter, som eksempelvis at det «for en gangs skyld» var kommunen som skulle lytte til næringslivet. I tillegg omtales mulighetskonferansen som en spesiell anledning, som skiller seg fra annen aktivitet informantene forbinder med NFTR. Dette gjør at mulighetskonferansen fremstår som en ny plattform for dialog, og kan dermed sies å være ikke-rutinebasert, fordi graden av repetisjon er lav og graden av usikkerhet er høy (Hage og Aiken, 1869), samtidig som konferansen ikke følger et konsekvent og kjent mønster (Rasche og Chia, 2009). Samtidig som mulighetskonferansen er ikke-rutinebasert fremstår konferansen som en dedikert og planlagt aktivitet i forbindelse med «2000 nye».

Deltakere

Ifølge Whittington (2006) er deltakere samtlige aktører som er involvert i en strategiprosess, noe som betyr at samtlige av de som var til stede under mulighetskonferansen vil være deltakere ifølge Whittingtons (2006) definisjon. Likevel er det noen deltakere som fremstår som mer sentrale enn andre. De sentrale deltakerne vil være de aktive deltakerne som deltar i

dialog og som aktivt er med og former aktiviteten med sitt nærvær. På denne måten kan de sentrale deltakerne sies å være NFTR og styret som har tatt initiativ til mulighetskonferansen, og som har planlagt og bestemt hvordan den skal gjennomføres. I tillegg fremstår øvrige aktører som sentrale, fordi det er disse som blir utpekt til å representere egen næring og fortelle kommunen hva de trenger for å kunne vokse. Havbruk og reiseliv fremstod som to av de viktigste næringene for å oppnå 2000 nye arbeidsplasser innen de neste årene, ved at de hevdet til sammen å kunne skape minimum 1000 av 2000 nye arbeidsplasser. Dette gjør aktører innenfor de to næringene til sentrale deltakere. I tillegg fremstår kommunen som en sentral deltaker, fordi mye av dialogen under mulighetskonferansen er rettet mot dem, og de blir dermed gitt en sentral rolle som tilretteleggere for «2000 nye».

5.1.1.2 Havbruksvedtak

Innenfor havbruk er det en konkret hendelse samtlige informanter innenfor næringen forteller om, nemlig at Tromsø kommunestyre 21. november 2018 vedtok at det skulle sies nei til all oppdrett utenfor lukkede anlegg i kommunen. NFTR har ikke ansvaret for vedtaket, men det kan likevel sees som en aktivitet knyttet til «2000 nye». Whittington (2006) påpeker at en «praxis» er den faktiske aktivitet som utøves av deltakerne og som har påvirkning på strategien. Kommunen fremstilles som en viktig deltaker av samtlige informanter, og vedtaket er noe alle aktørene innenfor havbruk trekker fram som ødeleggende for «2000 nye». Ifølge informantene har kommunens vedtak hatt negativ påvirkning på «2000 nye», gjennom å vanskeliggjøre vekst i privat havbruk.

Dialog

Samtlige informanter forteller om overraskelse da vedtaket ble offentliggjort, noe som tyder på at det ikke har vært dialog i forkant av vedtaket. Flere informanter peker også på mangel på dialog som en årsak til at vedtaket ble fattet. Kommunen på sin side viser til at vedtaket ble fattet på bakgrunn av en ambisjon og et ønske om bærekraftig vekst. Dette mener øvrige informanter at de ikke fikk beskjed om i forkant, og at det ikke var åpent for dialog før kommunestyret «plutselig gjorde et slikt vedtak». På denne måten kan også vedtaket kobles til Bakhtins (1984) monolog framfor dialog, ved at samtalen kun går en vei. Kommunestyret fatter et vedtak uten at næringslivet har fått en stemme i forkant. Det er derfor kommunestyret som dominerer kommunikasjonen. Kommunestyret forteller næringslivet hvilke nye føringer som er lagt for deres næring uten at det er åpent for debatt eller diskusjon, og kan forbindes til Burbules (1993) instruksjon der læreren instruerer elevene gjennom kommanderinger.

Innad i kommunestyret kan man anta at dialogen har vært en annen, der informanter gir inntrykk av at vedtaket ble fattet på bakgrunn av at man ønsket et mer bærekraftig havbruk. Dermed kan dialogen i kommunen kobles til Burbules' (1993) undersøkelse, der målet med dialogen er å løse et problem, som i dette tilfellet var miljøutfordringer koblet til havbruksnæringen. Sammen kom kommunestyret fram til at løsningen var å kun gi støtte til lukkede anlegg innenfor havbruk, og tanken var at dette ville tvinge aktørene til å tenke nytt og annerledes.

Rutine

Fra kommunens side fremstår store deler av arbeidet som rutinepreget. Vedtaket har gått gjennom noen faste runder og komitéer før det har blitt vedtatt, og vedtaket er skrevet ned og offentliggjort på samme måte som andre vedtak. Det å fatte vedtak er preget av en form for standardisert praksis, der kommunen følger faste prosedyrer og deltakerne kjenner igjen et konsekvent mønster, som ifølge Rasche og Chia (2009) gjør arbeidet til rutinepreget.

Likevel er vedtaket en ikke-rutinebasert aktivitet knyttet til «2000 nye». Det er en sak som kommer inn fra sidelinja og som virker overraskende på deltakerne. På denne måten er vedtaket en ikke-planlagt og ikke-rutinebasert aktivitet, der det ikke er noen grad av repetisjon, men stor grad av usikkerhet (Hage og Aiken, 1969).

Deltakere

De sentrale deltakerne er kommunen som fatter vedtaket. Vedtaket gjør det vanskelig for havbruksaktører å vokse, og dermed er havbruksaktører passive deltakere (Vaara og Whittington, 2012). Havbruksvedtaket blir også anklaget for «å stikke kjepper i hjulene på «2000 nye»», så NFTR og styret kan også sees som passive deltakere til kommunestyrevedtaket, fordi vedtaket påvirker dem og deres strategiprosess.

Samtidig virker det ikke å ha vært intensjonen til kommunestyret å påvirke «2000 nye» negativt med vedtaket, og på denne måten kan vedtaket sees som en ubevisst strategisk aktivitet, og kommunestyret kan anses som en ubevisst strategisk aktør i denne sammenheng. Det kommer tydelig fram av intervjuene mine at de fleste mener kommunen ikke forutså hvor store følger vedtaket skulle få i forkant av beslutningen.

5.1.1.3 Samhandlingsfrokost og støyen etter vedtaket

Kort tid etter vedtaket, 26. november 2018, holdt NFTR et åpent samhandlingsmøte mellom flere næringer og kommunen, som i utgangspunktet skulle være et åpent frokostmøte. Blant

de inviterte var kommunen, næringslivet, ordføreren og politikere. Gjennomføringen skulle ha samme struktur som mulighetskonferansen, bare i mindre skala, ved at NFTR på forhånd hadde bedt aktører i næringslivet holde innlegg for kommunen om muligheter og hindre for vekst.

Dialog

Møtet startet dialogen mellom NFTR og havbruksaktører på en side og kommunen på den andre. Gjennom møtet fikk NFTR og privat næringsliv uttalt sin misnøye med kommunens vedtak, og argumentert for hvorfor de mener vedtaket står i strid med «2000 nye» og bør endres. En informant som sitter i fagrådet for fiskeri og havbruk forteller at NFTR tok kontakt med fagrådet raskt etter vedtaket ble fattet for å få opplyst saken, og for å få en faglig vurdering rundt dette med lukkede anlegg. Styret og NFTR peker på at de benyttet samhandlingsmøtet til å fortelle kommunen at beslutninger bør tas på en annen måte, at et slikt vedtak ødelegger for vekst innenfor havbruk, og at aktører kommer til å flytte ut av regionen hvis ikke vedtaket endres. Spesielt viktig i dialogen omkring vedtaket var det for NFTR og aktørene å få fram at deres oppfatning er at vedtaket ble tatt uten noe godt beslutningsgrunnlag. En informant påpeker at «det er ikke det at de gjør det, det er det at det kommer ut av ingenting. De slår beina under en hel næring uten noen form for saksbehandling, diskusjoner eller høringer». En annen informant sier: «Det er en ærlig sak som kommunestyret bestemmer, men det var jo ikke det de hadde som målsetting». Også NFTR og styret sier seg enig, og argumenterer blant annet med at «dette er ikke gjennomtenkt i det hele tatt». Samtlige informanters oppfatninger går derfor ut på at kommunestyret har gjort et «prematurt vedtak» uten å snakke med aktører i det private næringsliv eller andre som kunne gitt råd i prosessen. Gjennom dialog håper de kommunen vil vurdere å endre sitt vedtak fordi det setter et hinder for vekst innenfor havbruk, samtidig som de håper å endre måten beslutninger tas på i kommunen til andre lignende situasjoner i fremtiden.

Kommunen på sin side brukte møtet til å forsvare vedtaket gjennom å forklare at de fremdeles ønsker vekst, men at «vi er nødt til å legge noen større miljøkrav på næringen». En informant fra kommunen forteller at deres oppfatning er at havbruk har vokst fort og sier at «at man har lukket øynene for en del problemstillinger, og det er egentlig den backlashen som kommer her i Tromsø nå». Kommunen ønsker å gjøre dette til en styrke, og påpeker at «vi har ofte sett at det å stille sterke krav til industri har gjort den bedre».

Dermed kan dialogen på samhandlingsmøtet kategoriseres som dialog framfor monolog. Innenfor typologien til Burbules (1993) kan vi trekke tråder til dialog som samtale, der det handler om å skape en forståelse for de andre partene i dialogen. Samtidig peker informanter på at vedtaket førte til en opphetet dialog på møtet, og en informant utdyper:

«Det skulle jo egentlig være en bred samhandlingsarena for å snakke om mye annet. Men den kom da tre dager etter kommunestyrevedtaket. Så da var det full fyr i alle leirer. Det ble en ganske opphetet diskusjon om havbruk, (...) og vi brukte litt tid på å forklare at sånn kan vi ikke ha det».

På denne måten kan en trekke tråder til dialog som en undersøkelse, der man forsøker å løse en konflikt (Burbules, 1993), men fordi flere informanter peker på at man ikke kom fram til noen løsning, men heller var opptatt av å fremme motstridende meninger, kan dialogen tolkes som debatt.

Et annet viktig moment med dialogen omkring vedtaket, er at dialogen viste seg å være vedvarende også i perioden etter samhandlingsmøtet. Private aktører og ulike interesseorganisasjoner har fortsatt å stille seg kritiske til vedtaket og å legge press på kommunen, samtidig som dialogen har blitt til en offentlig debatt. Flere informanter hevder støyen etter kommunevedtaket fører til at kommunen er i ferd med å endre sitt vedtak. Dette gjør at man er i ferd med å komme til en løsning på konflikten som vil gjøre begge parter fornøyd. Vi kan dermed si at dialogen har innslag av både samtale, debatt og undersøkelse.

Rutine

I utgangspunktet skulle samhandlingsmøtet følge et gjenkjennbart mønster fra mulighetskonferansen, og på den måten kan man se at NFTR og styret forsøker å skape nye rutiner i forbindelse med «2000 nye». Møtet fremstår som en planlagt aktivitet, selv om gjennomføringen ikke ble som planlagt på grunn av vedtaket. Møtet fulgte dermed ikke samme mønster der utvalgte næringslivsaktører skulle holde innlegg til kommunen. Likevel kan man si at møtet inneholdt en viss grad av samme mønster som mulighetskonferansen, gjennom å fungere som en samhandlingsarena eller en møteplass for kommunen og næringslivet. Møtet kan derfor sies å være planlagt, men inneholde liten grad av rutine.

Som vi har sett endte vedtaket opp med å oppta møtet, og både kommunestyret, NFTR og aktører stod fram og sa sin mening. Flere informanter peker likevel på at det meste av tiden gikk med på at flere fra kommunestyret stod fram og argumenterte for hvorfor vedtaket var fattet. Dette skjedde på bakgrunn av at de opplevde stor uenighet omkring vedtaket.

Gjennomføringen av møtet fulgte derfor ikke planen, og flere informanter ser på møtet som en spesiell anledning, noe som kan tyde på at møtet i liten grad var preget av rutine. Møtet inneholder en stor grad av variasjon og usikkerhet, og kan derfor kategoriseres som ikke-rutine (Hage og Aiken, 1969).

I etterkant av møtet vedvarte støyen omkring vedtaket. Flere informanter omtaler dette som spesielt, noe som gjør at også denne aktiviteten kan sies å være ikke-rutinebasert. Informanter hevder havbruksaktørene virker å stå mer samlet enn tidligere, og situasjonen utpekes som «noe nytt». NFTR på sin side kontaktet fagrådene for å få råd omkring vedtaket og faglig informasjon som kan brukes for å argumentere mot vedtaket. Dette kan sies å være en del av det NFTR ønsker skal bli de nye rutinene, samtidig som det fremstår som uvanlig, noe som tyder på at disse rutinene heller ikke er helt på plass foreløpig.

Deltakere

Sentrale deltakere i forbindelse med samhandlingsmøtet og støyen etter vedtaket er NFTR og styret som arrangerte møtet, og som har bidratt til faglige argumenter mot kommunestyrets vedtak. Øvrige aktører i næringslivet er også sentrale deltakere, gjennom å aktivt kjempe mot vedtaket. Den siste sentrale deltakeren er kommunen, som har stått fram og forklart bakgrunnen for vedtaket, og samtidig virker å gi etter for presset fra støyen. Samtlige av sentrale deltakere kan dermed sees som bevisste og aktive.

5.1.1.4 Strategiseminar

I underkant av et år etter mulighetskonferansen arrangerte styret og NFTR i samarbeid et strategiseminar der NFTRs strategiplan skulle revideres, spesielt på grunn av «et behov vi kjenner i administrasjonen, at vi må spisse den litt og snevre det litt inn». Målet var blant annet å få «2000 nye» bedre integrert i den overordnede strategiplanen som går over fire år. Seminaret kan ses som strategisk aktivitet fordi en revidering av NFTRs strategiplan for å involvere og legge noen føringer for «2000 nye» vil være med å påvirke NFTRs arbeid med «2000 nye», og dermed prosessen som helhet.

Dialog

Selve seminaret blir referert til som «bra teambuildingsaktivitet» og «utrolig nyttig», samtidig som dialogen mellom styret og NFTR blir positivt omtalt. Likevel sier både styret og NFTR at de ikke fikk revidert strategiplanen, men beveget seg i riktig retning gjennom det de omtaler som konstruktiv dialog.

Dialogen fremstår som dialog fremfor monolog, ved at alle partene rundt bordet snakket og lyttet til hverandre. Det meste av dialogen gikk i runder rundt bordet, der alle skulle fortelle hva de så for seg av utfordringer knyttet til næringslivet i regionen i framtiden, som igjen skulle tas med ved revidering av NFTRs nye strategi. I tillegg handlet dialogen om at NFTRs ansvarsområder skulle snevres inn og konkretiseres, for å sikre at «de ikke holder på med for mye». Derfor kan dialogen kategoriseres som samtale, fordi deltakerne forsøkte å forstå hverandres synspunkter, og dialogen var i stor grad preget av enighet og respekt.

Rutine

På en måte kan revidering av strategiplaner sees som rutinepreget arbeid, ved at det er en planlagt aktivitet som gjennomføres fast før strategien går ut, og det fremstår ofte som standardisert arbeid. Likevel virker ikke strategiseminarer til NFTR og styret og være særlig rutinepreget. For det første starter revideringen i god tid før strategiplanens periode på 4 år er over på grunn av «2000 nyes» omfang, og bryter her med rutinene. I tillegg hevder NFTR og styret selv at seminaret hadde en annen struktur enn andre seminarer de har gjennomført tidligere, ved at gjennomføringen var preget av «uformell teambuilding» mellom NFTR og styret. En informant utdyper:

«Når vi samler folk på den måten og ber folk ta seg fri fra jobb, så blir man gjerne litt opptatt av at man skal få resultater, at man skal ha en plan, en trakt, man skal komme fram til noe og man skal liksom ha to streker under svaret før man reiser hjem. Det skjedde ikke. Og det var vi tydelig på at det skulle ikke skje heller».

Informantene hevder dermed at seminaret ble gjennomført på en ny måte, der man ikke var resultatorientert, men heller fokuserte på samhandling. Derfor følger ikke strategiseminarer et fast mønster, men skiller seg fra andre møter NFTR og styret har i lag, som eksempelvis styremøtene. Mens jeg er tilstede under seminaret får jeg også inntrykk av at seminaret er preget av stor grad av usikkerhet, der ingen er klar over hva som vil komme fram av seminaret eller hvor langt i revideringen man vil komme. Det virker ikke som de har gjennomført seminar på denne måten før, som gjør at graden av repetisjon er liten. Derfor kan strategiseminarer sies å være ikke-rutinebasert, samtidig som seminaret er planlagt.

Deltakere

Deltakere på samhandlingsmøtet var NFTR og styret, som alle var aktive og bevisste i sin deltakelse. I tillegg var jeg der som observatør, men jeg var først og fremst en passiv deltaker på møtet, noe som hadde lite påvirkning på møtet.

5.1.1.5 Øvrig drift

NFTR setter også i gang andre aktiviteter, som jeg her har valgt å omtale under samlebetegnelsen øvrig drift. Øvrige aktører peker ikke på aktiviteter utover de som er nevnt over som en del av «2000 nye», mens NFTR og styret forteller om flere aktiviteter som kan kobles til «2000 nye». NFTR peker på at de har faste arrangementer hvert år som står fremhevet i strategihjulet deres, og som i stor grad er tilknyttet enten kompetanseheving eller nettverksbygging, som er vesentlig for vekst. Eksempelvis arrangeres det fire lederforumer og fire økonomilederforumer i året der fokuset er på at ledere av medlemsbedrifter skal lære om ulike tematikker knyttet til det å være leder, og bruke dette i egen praksis. Et annet fast arrangement er møtecup, hvor det arrangeres «speeddating» der medlemsbedriftene kan møte hverandre. Også på den årlige byggebørsen er det nettverksbygging som står i fokus. NFTR arrangerer også en rekke seminarer, møter og kurs tilknyttet dagsaktuelle muligheter og utfordringer. Samtidig forsøker de å øke kjennskapen til sine medlemsbedrifter, og dermed bidra til nye kunder og samarbeidspartnere. Samtlige av disse arrangementene skal hjelpe medlemsbedriftene å drive lønnsomt og stimulere til vekst. Derfor påpeker informanter i NFTR at nesten all aktivitet kan knyttes til næringsutvikling og dermed kan kobles på arbeidet mot «2000 nye».

Dialog

Aktivitetene som går under øvrig drift er mange og nyanserte, så det er krevende å plukke ut en spesifikk dialog. Det de har til felles, er at samtlige handler om å opplyse aktører gjennom å tilby kurs og søke kompetanseheving eller hjelpe dem å bygge nettverk, som begge deler vil kunne hjelpe dem til å vokse. Som en samlebetegnelse, kan vi derfor si at dialogen handler om kunnskap og nettverk for å vokse.

Dette foregår gjennom dialog som instruksjon, der NFTR har leid inn eksperter for å fortelle aktørene hvordan ting kan eller burde gjøres, eller det kan være dialog som undersøkelse, der et seminar der en spesifikk problemstilling i næringslivet er i fokus. Aktivitetene arrangeres også gjennom dialog som samtale, eksempelvis gjennom lederforum, der målet er å få forståelse for andre ledes situasjon og relatere dette opp mot egen bedrift. Dette viser også at dialogen preget av både dialog og monolog i forbindelse med ulike aktiviteter.

Rutine

De fleste aktivitetene NFTR nevner i denne sammenheng er faste aktiviteter som er oppført i årlige strategihjul, som er nøye planlagt og som følger et gjenkjennbart mønster for

deltakerne. Aktivitetene skiller seg dermed fra mulighetskonferansen og samhandlingsmøtet som er nevnt over, gjennom å være rutinepreget i større grad. Kanskje er det fordi aktivitetene fremstår som rutinepreget gjennom å ikke være spesielle, overraskende eller nye, at øvrige deltakere ikke omtaler aktivitetene som en del av «2000 nye». Ifølge Whittington (2006) kan strategisk aktivitet være både rutinebasert og ikke-rutinebasert og likevel tilhøre samme strategiske prosess, så lenge aktivitetene har påvirkning på prosessen.

Deltakere

NFTR er de som planlegger aktiviteter som er knyttet til øvrig drift, noe som gjør dem til sentrale, aktive og bevisste deltakere. Aktører i næringslivet er også aktivt deltakende ved å delta på aktivitetene. Samtidig kan man argumentere for at fordi deltakerne ikke anser disse aktivitetene som en del av «2000 nye», er de ubevisste på at deres deltakelse på disse også bidrar til aktivitet som potensielt vil kunne ha påvirkning på «2000 nye».

5.1.2 Oppsummering

I tabellen under har jeg samlet sammen de viktigste punktene i analysen som ble synlig ved bruk av SAP-rammeverket:

Tabell 1: Oppsummering av funn fra analyse del 1

Aktiviteter	Mulighetskonferansen	Havbruksvedtak	Samhandlingsmøte og støyen etter vedtaket	Strategiseminar	Øvrig drift
Metoder					
Dialog	Monolog	Monolog	Dialog	Dialog	Monolog, dialog
	Instruksjon	Instruksjon	Diskusjon, debatt	Samtale, diskusjon	Instruksjon, undersøkelse, samtale
Rutiner	Ikke-rutinebasert og planlagt	Ikke-rutinebasert og ikke-planlagt	Ikke-rutinebasert og planlagt	Ikke-rutinebasert og planlagt	Rutinebasert og planlagt
Deltakere	NFTR Styret Kommunen Havbruk Reiseliv	Kommunen Havbruk NFTR Styret	NFTR Styret Kommunen Havbruk	NFTR Styret	NFTR Styret Øvrige aktører (passive)

Gjennom del 1 av analysen har jeg ved hjelp av SAP-rammeverket klart å identifisere hvilke sentrale deltakere, aktiviteter og metoder som kjennetegner strategiprosessen «2000 nye». Sentrale aktiviteter er «mulighetskonferansen», «havbruksvedtaket», «samhandlingsmøtet og støyen etter vedtaket», «strategiseminaret» og «øvrige drift». Gjennom å identifisere de sentrale aktivitetene forventet jeg på forhånd at jeg ved hjelp av SAP-rammeverket skulle identifisere sentrale dialogstyper, identifisere om strategiaktivitetene er rutinebasert eller ikke-rutinebasert og planlagt eller ikke-planlagt samt å identifisere hvilke deltakere som er de mest sentrale.

Empirien viser at aktivitetene varierer mellom enveis monolog og flerveis dialog. Samtidig ser vi at dialog som instruksjon er den mest brukte dialogstypen, der det kun er noen av deltakernes synspunkter som kommer fram, mens andre blir instruert og ikke får den samme muligheten til å belyse egne synspunkter. Når det gjelder rutiner er det et tydeligere mønster enn det som kommer til syne ved å utforske dialogene. Empirien viser at samtlige av aktivitetene som trekkes fram som sentrale av øvrige deltakere er ikke-rutinebasert, men likevel planlagt. Det er dedikerte og nye aktiviteter som planlegges og konstrueres på bakgrunn av «2000 nye». Det er to unntak. For det første fremstår havbruksvedtaket som ikke-rutinebasert og ikke-planlagt. For det andre setter NFTR i gang en del rutinebasert aktivitet som her er kategorisert under «øvrige drift», men disse aktivitetene ser ikke de øvrige aktørene på som strategiske aktiviteter som kan knyttes til «2000 nye». Når det gjelder deltakere, viser empirien at de sentrale aktørene er NFTR, styret, kommunen og aktører innenfor havbruk og reiseliv.

I tillegg lanserte jeg noen forventninger mot slutten av teorikapitlet om at jeg etter å ha identifisert og utforsket sentrale aktiviteter, metoder og deltakere, skulle kunne si noe mer om hva som kjennetegner strategiprosessen «2000 nye» knyttet opp mot tradisjonelle forventninger til en strategiprosess. Jeg forventet at «2000 nye» i liten grad skulle sammenstilles med det tradisjonelle synet på strategiprosesser. Selv om «2000 nye» på mange måter er spesiell og skiller seg fra en «vanlig» strategiprosess som foregår innad i en bestemt organisasjon, viser empirien likevel flere likhetstegn med det tradisjonelle perspektivet på strategiprosesser i form av planlegging og kontroll. Blant annet består prosessen av en målsetting som også omtales som en visjon, og «2000 nye»-prosessen skal fungere som en «vei mot målet». Dette samsvarer med den tradisjonelle strategidefinisjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2013). «2000 nye» kan også sies å være toppstyrt, ved at det er NFTR og styret som tar beslutninger, arrangerer aktiviteter, bestemmer metoder for gjennomføring av aktiviteter,

og på denne måten styrer prosessen. Når det gjelder faseinndelingen, kan vi ut ifra empirien forstå at det har vært en fase allerede som danner bakteppe for «2000 nye», men som vi ikke får vite så mye om. Det har med andre ord vært en formuleringsfase, der NFTR og styret blant annet har bestilt en rapport fra Menon Economics (Jensen og Grünfeld, 2018) som blir brukt som beslutningsgrunnlag, de har bestemt en målsetning og de har satt noen føringer for hvordan prosessen skal gjennomføres. Det er allerede bestemt at det viktigste for å oppnå vekst er å skape bedre samarbeid mellom næringslivet og kommunen, i form av samhandlingsarenaer og kartlegging av «flaskehals». Dette er eksempler på at prosessen har vært gjennom en formuleringsfase, som på den tiden jeg undersøker prosessen kan sies å ha gått over i en implementeringsfase, ved at plan har blitt til handling (Pearce og Robinson, 2009). Det kommer til syne gjennom eksempelvis arrangering av mulighetskonferansen og samhandlingsmøtet. Likevel har vi gjennom empirien sett at det ikke har blitt lagt noen konkrete langsiktige planer for hvordan målet skal nås, og på denne måten kan man argumentere for at «2000 nye» befinner seg i begge disse fasene på samme tid, ved at implementeringen har startet før formuleringen er spikret.

Videre kan vi også se tegn til fremvoksende elementer, ved at vedtaket innenfor havbruk kommer som en «ad hoc» aktivitet inn fra sidelinjen og opptar mye tid og oppmerksomhet i «2000 nye»-prosessen. Selv om «2000 nye» kan plasseres innenfor et plan- og kontrollperspektiv på strategisk ledelse, så skjer det også ting NFTR og styret ikke har kontroll over. Vedtaket er en aktivitet som skjer i omgivelsene uavhengig av «2000 nye», men som likevel endrer prosessen gjennom å vanskeliggjøre vekst innenfor en av prosessens viktigste næringer. Dette illustrerer at strategi som planleggingsprosess har sine begrensninger, ved at man ikke klarer å planlegge og forutse alt, noe som støtter blant annet Mintzberg og Waters (1985) argument for at strategiprosesser er preget av en balansegang mellom planlegging og emergens.

5.2 Del 2: sensemaking

For å utforske deltakernes tolkninger og meninger omkring «2000 nye» vil jeg benytte meg av sensemaking, gjennom å bruke Piderits (2000) tre kategorier for deltakerreaksjon: affektiv, kognitiv og atferdsmessig reaksjon. For å se etter ulikheter ved ulike deltakeres sensemaking, vil jeg kategorisere deltakerne i to grupper, nemlig NFTR og styret og øvrige aktører. Jeg vil videre ta utgangspunkt i sentrale aktiviteter og metoder som kom fram i del 1 av analysen når jeg skal analysere deltakernes sensemaking.

5.2.1 NFTR og styrets sensemaking

Først vil jeg analysere styret og NFTRs sensemaking i forbindelse med «2000 nye». Jeg vil for enkelthetskyld ikke skille mellom informanter fra NFTR og styret i analysen.

5.2.1.1 Affektiv reaksjon

Deltakernes affektive reaksjon omtaler Piderit (2000) som den følelsesmessige reaksjonen knyttet til strategien. NFTR og styret viser en positiv affektiv reaksjon i form av glede og motivasjon over den positive mottakelsen for «2000 nye» da den ble lansert på mulighetskonferansen. Informantene viser til at mulighetskonferansen hadde godt oppmøte og at «2000 nye» raskt ble et begrep som øvrige deltakere stilte seg bak og tok i bruk.

Når det gjelder kommunestyrevedtaket, viser informantene en negativ affektiv reaksjon i form av skuffelse og sinne gjennom uttalelser som «jeg fikk helt hakeslepp», «totalt håpløst av kommunestyret» og «det er hårreisende». Informantene viser også negative følelser i form av skuffelse knyttet til samhandlingsmøte som fulgte tett på vedtaket, fordi «den dialogen vi ønsket å få til, altså at folk kan rekke opp hånda si og si hva som er viktig for dem, dit kom vi ikke fordi vi brukte opp tiden». Informanten viser riktignok til at det kommer flere samhandlingsmøter i framtiden der ting kan diskuteres, og at på dette tidspunktet var vedtaket den viktigste saken.

Samtidig viser informantene positive følelser knyttet til strategiseminaret, og egen gjennomføring av «2000 nye». Blant annet sier de at «vi jobber godt sammen som et team» og «vi fikk en kjempegod start», som viser en følelse av motivasjon og engasjement knyttet til strategiseminaret.

Når det gjelder «2000 nye» som helhet viser NFTR og styret altså positive affektive reaksjoner ved mulighetskonferansen og strategiseminaret, og stiller seg kritisk til

kommunestyrevedtaket samtidig som de er litt skuffet over at kommunestyrevedtaket endte med å oppta samhandlingsmøtet deres i november 2018. Disse negative følelsene virker å ha rot i en opplevelse av at kommunestyrevedtaket står i veien for «2000 nye» og gjennomføringen av strategien. Likevel hevder informantene de er fornøyd med «2000 nye» og gjennomføringen, og viser blant annet glede over «en opplevelse av at det er mye større entusiasme rundt vekst i privat næringsliv, noe som er superviktig for oss», og «jeg har en følelse av at vi har satt i gang noe viktig».

5.2.1.2 Kognitiv reaksjon

Deltakernes kognitive reaksjoner omtaler Piderit (2000) som reaksjoner knyttet til den mentale tankeprosessen, der deltakere prøver å tolke og gi mening til det som skjer rundt dem. De kognitive reaksjonene blir synlig i form av subjektive sannheter eller historier deltakerne skaper og gjenforteller. Jeg har valgt ut fire sentrale reaksjoner hos informanter i NFTR og styret, nemlig: «Tallet 2000 er ikke så viktig», «kommunevedtaket kan ha tjent saken vår», «vi har gjort alt riktig» og «strategiseminaret var veldig nyttig».

Tallet 2000 er ikke så viktig

En vesentlig kognitiv reaksjon hos NFTR og styret, er at de konstruerer en fortelling om hva prosessen handler om for dem, som sier at tallet 2000 ikke var så viktig likevel.

På spørsmål om de tror de vil lykkes med målsettingen om å oppnå 2000 nye private arbeidsplasser innen 2022, stiller informantene seg utelukkende positive, hvor en informant sier «hvis vi skal begynne å telle opp hva som er skapt av arbeidsplasser det siste året, da tror jeg vi har tatt den andelen vi måtte ta i 2018,» samtidig viser informanten til at næringslivet i Tromsø «går så det griner for øyeblikket» og at det er «nærmest umulig å ikke tjene penger og vokse hvis du vil og får tak i folk». En annen informant sier seg enig i at tallmålet er innenfor rekkevidde, ved å si: «hvis du ser på tallene så tror jeg vi skal klare å lykkes med det, å få 2000 innen 2022».

Selv om de mener tallmålet er innenfor rekkevidde, viser de til at det egentlig ikke er tallet 2000 som er vesentlig, men at «2000 nye» er en visjon som de håper vil bidra til økt fokus på vekst i næringslivet i regionen. Informanten fortsetter:

«Det viktigste, og det er en erkjennelse etter ett år, det er egentlig ikke det tallet. Ble det 1879 eller kom det på 2300 er ikke så viktig. Det er den holdningen mot privat næring som en ufattelig viktig leverandør inn til velferdssamfunnet. De pengene som du som privat næring generer i skatt og avgifter inn til veldferdskassa, som igjen skal være med å serve syke eldre, utdanning, barnehager og you name it. Vi må se den sammenhengen, vi må forstå at derfor skal vi heie på privat næring, og ikke skattlegge og stikke kjepper i hjulene og uforutsette ting blir tredd over huet. Og det tror jeg også vi skal klare å lykkes med».

En annen informant sier seg enig, og forteller at «for meg er dette mer en metafor, et bilde på at vi får til næringsutvikling». For å lykkes med å få til næringsutvikling peker informanten på at de må skape «den holdningsendringen som trengs for å få mer trøkk på privat næring», og poengterer:

«Jeg er helt overbevist om at vi skal klare det. Og det merker jeg allerede. Vi har gjort det på en sånn fin måte, for vi har gjort det så enkelt å forklare det og forstå det, og ingen kan egentlig være uenig i det».

På denne måten skaper NFTR og styret en mening for seg selv der det ikke er 2000 arbeidsplasser som er vesentlig, men økt fokus på vekst gjennom en holdningsendring mot privat næringsliv.

Kommunevedtaket kan ha tjent saken vår

Som kognitiv reaksjon i etterkant av havbruksvedtaket, snur NFTR og styret vedtaket til noe positivt for «2000 nye», gjennom å omskrive hendelsen. En informant uttaler:

«Derfor var jo egentlig den havbrukssaken fin for oss på en måte, fordi vi fikk vist at vi stod opp, veldig, og kunne si tydelig ifra, kom i avisa. Derfor er det viktig å skrive kronikker og vise hva vi driver med. Jeg tenker at det kan faktisk ha tjent saken vår, at vi fikk dette vedtaket så lenge det ikke har stoppet noen konsesjoner. Samtidig så har det igjen gitt oppspill til sannsynligvis en tøffere valgkamp, mer næringspolitikk inn i den valgkampen vi står foran».

På denne måten bruker de det til en sak for å illustrere hvor viktig det de holder på med er. Reaksjonen går dermed ut på at NFTR og styret skaper sin egen fortelling omkring hendelsesforløpet som gir mening for dem, der de prøver å se nytteverdien av vedtaket. Ved hjelp av vedtaket, samhandlingsmøtet og tiden som fulgte viser informantene også en annen kognitiv reaksjon til vedtaket, ved å fortelle:

Vi har gjort alt riktig

En annen kognitiv reaksjon NFTR og styret har, er at de er fornøyd med prosessen. De rettferdiggjør at de ikke har kommet lenger, at det ikke har skjedd mer eller at de ikke kan

vise til konkrete resultater ved å fortelle om få ansatte, lite ressurser og mangel på tid. På denne måten så ser de ikke at de kunne gjort ting annerledes.

Som eksempel sier en informant: «Jeg tror vi har gjort alt rett når det gjelder retning og form. Vi kunne kanskje tenkt et skritt lenger i forhold til hva dette betyr av aktivitet», for så å fortelle at: «Vi kjenner jo på at vi bare er 3 ansatte i administrasjonen» og «det er viktigere at vi heller går sakte og får til noe, enn at vi rusher noe, sånn at det blir bare sånn gitt opp».

Videre forteller informantene om hvorfor de er fornøyde med egen innsats:

«Jeg er ubeskjeden, og tenker at det har skjedd mer i Tromsø det siste året enn det har skjedd i løpet av de 4-5 siste foregående årene når det gjelder næringsliv og vekst. Vi har satt fart på noe og gitt næring til den, til en viktig diskusjon».

På denne måten kommer det frem at informantene er fornøyde med «2000 nye» og eget initiativ. Selv om de reflekterer over at de gjerne skulle ha fått til mer aktivitet og konkretisert og planlagt mer, konstruerer de en historie der mangel på slike ting på et vis ligger utenfor deres kontroll, og viser til at NFTR har søkt om midler til et årsverk som kun skal jobbe med «2000 nye». «Da kommer vi skikkelig i gang», uttaler de, og da vil «2000 nye skyte fart». Men med de ressursene de har i dag, er det lite de ser kunne vært gjort annerledes.

Strategiseminalet var veldig nyttig

Når NFTR og styret blir konfrontert med strategiseminalet, og spurt hva som kom ut av det, svarer de at det ikke fikk revidert strategien, at de ikke sitter igjen med noen klar plan og at de heller ikke har konkretisert verken hva NFTR skal holde på med eller «2000 nye»-prosessens framtid.

Likevel er informantene raske med å fortelle at seminaret var «utrolig nyttig», selv om de ikke fikk ferdigstilt noen revidert strategi. De forteller at de fikk gått flere runder rundt bordet, der man ble enige om hva som skulle være de overordnede satsingsområdene til NFTR, men at man ikke kom fram til noe helt konkret. De peker også på at strategien egentlig ikke trenger å revideres før i 2021, og at det derfor ikke er noe hastverk. Samtidig ble det avtalt at revideringen, eller den nye strategiplanen, skal jobbes med på styremøter en gang i måneden i perioden fram mot årsmøtet i juni.

NFTR og styrets kognitive reaksjon går dermed ut på at de rettferdiggjør at det ikke kom noe konkret resultat ut av strategiseminalet med at de har god tid og at de har beveget seg i riktig

retning. Denne kognitive reaksjonen minner derfor om reaksjonen knyttet til det som er nevnt over og er knyttet til «vi har gjort alt riktig».

5.2.1.3 Atferdsmessig reaksjon

Deltakernes atferdsmessige reaksjon er ifølge Piderit (2000) knyttet til handlinger som gjøres som følge av strategien. Disse handlingene kan være spesifikke aktiviteter, og kan dermed kobles til aktiviteter synliggjort gjennom SAP-rammeverket, men det kan også være mindre synlige handlinger ifølge Piderit (2000), som eksempelvis etterspørring av informasjon for å forstå situasjonen bedre eller å delta i dialoger. Den atferdsmessige reaksjonen kommer gjerne som følge av affektive og kognitive reaksjoner.

Mulighetskonferansen ble til på bakgrunn av NFTR og styrets forståelse for viktigheten av økt fokus på vekst og verdiskaping i privat næringsliv, og på grunn av deres forståelse for at det trengtes en plattform for kommunikasjon mellom kommunen og næringslivet. Av samme årsak ble samhandlingsmøtet i november 2018 til, som også er en atferdsmessig reaksjon på samme måte som mulighetskonferansen. På grunn av vedtaket har vi sett at møtet ikke ble som planlagt, men det var likevel satt i gang på bakgrunn av å øke fokus på vekst og skape en arena for samhandling mellom kommune og næringsliv.

Også strategiseminarer ble satt i gang på bakgrunn av en kognitiv reaksjon på at NFTR og styret sa at «2000 nye» i større grad trengtes å integreres i strategiplanen. Som følge av den gamle strategiplanen skulle NFTR holde på med litt for mye og «mene litt om alt», noe som resulterte i at det ble lite tid for administrasjonen til å få satt i gang konkrete tiltak i forbindelse med «2000 nye».

Som sett gjennom SAP-analysen er noe av det viktigste strategiske arbeidet til NFTR og styret å sette i gang og å delta i diskusjoner knyttet til vekst i næringslivet. Spesielt er dette med flaskehalsen en viktig diskusjon, som ble tatt opp på mulighetskonferansen, og kom til syne gjennom dialog mellom kommunen og privat næringsliv. Selv om dialogen er i gang og kan sees på som en atferdsmessig reaksjon, er det et fåtall av flaskehalsene som NFTR har fått satt i gang noen konkrete tiltak rettet mot utover dialog. Dette sier NFTR og styret selv, samtidig som det kommer fram av dokumentet «flaskehalsen adressert av næringslivet». I dokumentet er flaskehalsen innenfor samtlige næringer ramset opp, og selv om de fleste flaskehalsene har blitt muntlig fortalt til kommunen, er det ikke satt i gang ytterligere tiltak.

En annen viktig diskusjon er forbundet med vedtaket innenfor havbruk. Informantene poengterer at vedtaket har opptatt mye av deres tid, fordi «vi har brukt tiden etter det på oppklarende møter og krangling og dokumentasjon». På bakgrunn av den kognitive reaksjonen som sa dem at dette var ødeleggende for «2000 nye» og for privat næringsliv generelt, var det viktig for NFTR og styret med atferdsmessig reaksjon for å vise deres kognitive resonnement ovenfor kommunen og næringslivet. Selv om øvrige aktører også stilte seg kritisk og var med på å starte diskusjonen, var NFTR en viktig støttespiller gjennom å bringe faglige argumenter på bordet ved hjelp av fagrådet, og ved å samle næringslivet og vise at man er sterkere når man står sammen om noe.

Som følge av satsingen på «2000 nye» har NFTR også hatt en atferdsmessig reaksjon ved at de har blitt mer synlig. De har stått mer fram i offentlige debatter, og de har forsøkt å vise sitt engasjement for vekst i privat næringsliv til samtlige deltakere, gjennom blant annet samhandlingsarenaer, dialog og kronikker i aviser.

5.2.2 Øvrige aktørers sensemaking

Jeg skal nå analysere de øvrige aktørenes sensemaking knyttet opp mot «2000 nye». Informantene som går under øvrige aktører i studien er aktører innenfor havbruk og reiseliv, medlemmer av fagråd innenfor de to næringene og kommunen. Jeg vil ikke skille mellom type aktør, men jeg vil skille mellom havbruk og reiseliv der det er hensiktsmessig.

5.2.2.1 Affektiv reaksjon

Samtlige av de 5 intervjuobjektene som kategoriseres som øvrige aktører forteller om en positiv affektiv reaksjon da «2000 nye» ble lansert i april 2018. Dette er ikke overraskende, da økt fokus på vekst vil sees på som positivt av de fleste aktører i næringslivet. Samtlige sier at det er bra NFTR har satt fokus på vekst i næringslivet. En informant sier: «Jeg synes det er flott at man fokuserer på dette», mens andre sier «dette heier vi på», «kjempebra initiativ» og «jeg synes 2000 er et bra mål». Dette viser at de følelsesmessige reaksjonene først og fremst er knyttet opp mot noe positivt som glede, inspirasjon og spenning framfor sjokk og frykt.

Selv om samtlige har positive utsagn omkring «2000 nye» og næringsforeningen gjennom intervjuene, kan man også ane at det ligger noe annet der. Eksempelvis sier en at «på en side synes jeg det er bra at man fokuserer på vekst, samtidig så er jeg litt sånn... hmm», hvor det blir synlig at informantene synes det er vanskelig å sette ord på en slags skepsis som dukker opp. Det kan virke som om flere deler denne negative følelsen, som kan knyttes opp mot

usikkerhet fordi den er vanskelig å beskrive. Disse følelsene virker å ha røtter i en mer kognitiv reaksjon jeg skal komme tilbake til, hvor spesielt aktører innenfor reiseliv viser bekymring for at veksten kan komme for raskt og dermed ikke være bærekraftig.

Omtrent et halvt år etter mulighetskonferansen kom kommunestyrets vedtak om lukkede anlegg innenfor havbruk. Vedtaket skapte enorme negative følelser hos aktørene innenfor havbruk, som sier blant annet «vedtaket reverserer muligheten for den type utvikling [bidra til 2000 nye] innenfor havbruk». For havbruksaktørene skapte dette en voldsom negativ affeksjon i form av sjokk, sinne og frustrasjon.

Ett år etter mulighetskonferansen virker samtlige informanter å ha utviklet en følelse av skuffelse over strategiprosessen. Flere viser til at da strategien ble lansert på mulighetskonferansen var man positiv, mens fordi næringsforeningen ikke har innfridd etter forventningene uttrykker de skuffelse over lite utvikling. På spørsmål om informantene er kjent med noen konkrete aktiviteter eller tiltak i regi av NFTR som kan knyttes opp mot arbeidet mot «2000 nye», svarer informantene «det har ikke skjedd noe som helst som jeg er kjent med», «nei, og det er ingen konkret plan», «ikke som jeg må si, dessverre» og «jeg syns ikke vi har gått videre med tanken vi hadde der [på mulighetskonferansen]». Både utsagnene og tonefallene deres gir uttrykk for misnøye og negative følelser.

En kan derfor tolke de affektive reaksjonene å bestå av både positive og negative følelser, altså ambivalente affektive reaksjoner hos samtlige av informantene i denne kategorien. De gir alle inntrykk av å ha vært positive i første omgang, samtidig som de utviklet en viss skepsis og koblet usikkerhet til prosessen, for så å utvikle en misnøye fordi de ikke føler NFTR har innfridd de forventningene som oppstod hos private aktører på bakgrunn av mulighetskonferansen. I tillegg kan man få øye på en større misnøye innenfor havbruk, på grunn av vedtaket om lukkede anlegg. Fordi aktørene trodde kommunen stilte seg bak og støttet «2000 nye», ble aktørene ekstra skuffet da vedtaket kom.

5.2.2.2 Kognitiv reaksjon

Også øvrige aktører har skapt mening for seg selv gjennom en kognitiv tolkning av prosessen. Jeg har valgt ut fem sentrale kognitive reaksjoner: «bærekraftig reiseliv foran vekst», «vedtaket står i veien for all vekst innenfor havbruk», «NFTR er bakpå», «det er likegyldig om målet oppnås» og «NFTR har skapt engasjement og samhold».

Bærekraftig reiseliv foran vekst

Den kognitive reaksjonen til reiselivsaktørene knyttet til «2000 nye»-prosessen, er en frykt for at vekst skal bli prioritert framfor bærekraft. Når de får tenkt seg litt om, viser nemlig samtlige aktører innenfor reiseliv frykt for at næringen skal vokse for fort, og peker spesielt på hvor viktig det er å sette bærekraftig foran vekst. En informant påpeker at «vi må ikke bare tenke antall hoder», og viser videre til at veksten innenfor reiseliv kan komme ut av kontroll. For å ha kontroll på veksten, opplever informanten at noe av veksten kan komme i overnatting, men at mye bør komme som følge av økt forbruk per gjest. Informantene viser til en kognitiv resonnering som går ut på at veksten går ut av kontroll dersom det kommer flere gjester enn det man har kapasitet til på overnatting og opplevelsesbaserte produkter. Reiselivsinformantene viser til at dersom man øker flykapasitet til Tromsø vil flere gjester komme, og man vil få en vekst innenfor reiseliv, men det vil ikke nødvendigvis bli en bærekraftig vekst. De påpeker også at det er viktig å bli god i alle ledd sammen og sikre god kvalitet, slik at man har bedre kontroll. Spesielt en informant peker på at økt kvalitet krever flere ansatte, slik at kvalitet kan være virkemiddel for å oppnå vekst. På denne måten er deres kognitive reaksjon knyttet til frykt for at vekst skal gå framfor bærekraft.

Vedtaket står i veien for all vekst innenfor havbruk

Havbruksaktørene forteller om en positiv holdning til «2000 nye» da prosessen ble lansert, men viser til en kognitiv reaksjon der de har dannet en historie om at kommunestyret har gjort det umulig med vekst innenfor havbruk. Flere informanter sier at før vedtaket endres, vil ikke noe av det NFTR gjør ha noen effekt på næringen. En informant uttaler: «Det er masse potensiale i havbruk, men ingen ting er noe vits så lenge det vedtaket står». Vedtaket gjorde dermed at havbruksaktørenes virkelighetsforståelse ble at havbruk ikke kan bidra til «2000 nye», fordi kommunen ikke var villig til å satse på næringen.

NFTR er bakpå

Samtlige informanter har skapt en virkelighetsforståelse som går ut på at NFTR ikke er i rute for å nå målet om 2000 nye private arbeidsplasser innen 2022. På spørsmål om de har lyktes så langt, svarer en informant: «Det må jeg si nei til. Fordi de sover litt i timen. Det mener jeg. Altså det skjer for lite». En annen informant sier: «Man er ikke villig til å ta de reelle diskusjonene føler jeg, man tar ikke diskusjonen ferdig. Man må bestemme seg for noe, også må man handle deretter». De fleste intervjuobjekter beskriver en opplevelse av å ha dårlig tid

for å nå 2000 innen 2022, ved blant annet å uttale at «de er helt bakpå». Likevel sier en informant at: «Det er fortsatt mulig å nå målet. Men du må ha en plan».

En annen informant viser også til en opplevelse av å være bakpå, og sier:

Hvis vi lykkes med å nå tallmålet, vil det etter min mening være på grunn av andre tiltak som ikke nødvendigvis er knyttet til dette arbeidet.

Informantene forteller om en strategi som etter deres opplevelse ikke har lyktes så langt med verken å nå tallmålet eller å innfri deres forventninger om flere aktiviteter og konkrete tiltak. De etterlyser ytterligere dialog der man diskuterer hvor langt man har kommet. Samtidig viser de til en kognitiv reaksjon som sier at dersom man skulle oppnå 2000 nye innen 2022 vil det ikke være på grunn av NFTRs arbeid, fordi de ikke har fått satt i gang nok aktivitet.

Det er likegyldig om målet oppnås

Samtidig som informantene hevder NFTR er bakpå, har de også en kognitiv reaksjon som sier at det er likegyldig for aktører i næringslivet hvorvidt målet oppnås eller ikke. Informantene sier at dersom man ikke skulle gå målet: «lever man jo livet og verden går sin skjeve gang» og «hvis ikke vi klarer de 2000 arbeidsplassene så kanskje folk drar litt på skuldrene og sier «jammen, det var jo gøy å prøve!»». Selv om de peker på eget engasjement, er det i deres tolkning av prosessen ikke en målsetting som deltakerne syns det er viktig å oppnå. De viser til en likegyldighet hos deltakerne. Fordi det er enighet rundt dette, virker dette å være den kollektive oppfatningen blant deltakerne, noe som kan tyde på at selv om NFTR har klart å gi mening i form av engasjement, har ikke dette engasjementet gått over i atferd og fått plass i det dagligdagse arbeidet.

NFTR har skapt engasjement og samhold

Flere informanter viser til en kognitiv reaksjon der de har skapt mening til prosessen ved å si at NFTR har skapt engasjement og samhold, selv om de ligger bakpå i forhold til målsetningen.

Havbruksaktørene forteller at de har blitt motivert til å kjempe mot vedtaket, noe som kan være delvis NFTRs fortjeneste. Samtidig sier en informant: «Kanskje er det sånn at hvis man ikke hadde hatt et ønske om 2000 nye arbeidsplasser og følt at dette var noe som også var forankret i kommunen, så hadde man ikke brydd seg så mye om vedtaket», og viser til at kommunen ikke har lagt noe særlig til rette for havbruk tidligere heller, men at dette vedtaket skapte større reaksjon enn tidligere. På denne måten er en kognitiv reaksjon at «2000 nye» har

skapt engasjement og tro på «2000 nye», som gjorde at aktørene samlet stod mer opp mot vedtaket enn de ellers ville ha gjort.

Flere av aktørene i næringslivet, innenfor både havbruk og reiseliv, forteller at NFTR gjennom «2000 nye» har lykket med å bli mer synlig og «kommet mer frem i bildet» som følge av «2000 nye». Samtlige informanter utdyper at NFTR gjennom «2000 nye» har økt fokus på vekst fordi man har fått «problematisert hvorfor vekst i privat sektor er vanskelig i Tromsø», og derfor er nærmere en endring enn tidligere. Samtidig hevder flere at NFTRs satsing har en styrke i at «det har en kraft i det å være sammen om noen ting», og tror derfor strategiprosessen både har skapt og kan fortsette å skape holdningsendringer knyttet til vekst i privat næringsliv. Flere informanter hevder dermed at NFTR har lykket med å skape et engasjement i næringslivet som har samlet aktørene.

5.2.2.3 Atferdsmessig reaksjon

De atferdsmessige reaksjonene til øvrige aktører innenfor havbruk og reiseliv vi har sett gjennom SAP-analysen er først og fremst knyttet til dialog i forbindelse med mulighetskonferansen og havbruksvedtaket.

For aktørene innenfor havbruk og reiseliv har deres atferdsmessige reaksjon i forbindelse med «2000 nye» vært å fortelle NFTR og kommunen om muligheter og hindre for vekst i egen næring og egen bedrift. «2000 nye» har også skapt et engasjement, som har ført til at aktørene bidrar inn i de sentrale diskusjonene. På samme måte fører engasjementet rundt «2000 nye» til at havbruksaktørene kjempet mer mot vedtaket enn man ellers ville ha gjort, i hvert fall ifølge dem selv. Fordi de trodde kommunen hadde stilt seg bak og var med på «2000 nye», fikk de enda mer sjokk da vedtaket ble fattet, noe som ifølge en informant førte til at de viste en større motstand mot vedtaket enn de ellers ville gjort.

Samtidig er havbruksvedtaket den mest sentrale atferdsmessige reaksjonen til kommunen, og står i strid med «2000 nye», og har negativ påvirkning gjennom å vanskeliggjøre vekst innenfor en av de viktigste næringene for «2000 nye».

Samtidig har «2000 nye» skapt nok engasjement hos deltakerne til at de tør å stille opp for en masterstudent å fortelle om dette, i håp om at det skal føre til en endring framover, og også dette kan sees som en atferdsmessig reaksjon.

5.2.3 Oppsummering

I tabellen under har jeg samlet sammen de viktigste punktene i analysen av empirien som ble synlig ved hjelp studiens teoretiske rammeverk omkring sensemaking:

Tabell 2: Oppsummering av funn fra analyse del 2

Deltaker/ Reaksjon	NFTR og styret	Øvrige aktører
Affektiv	Positiv Negativ til vedtaket	Ambivalent Negativ til vedtaket
Kognitiv	Tallet 2000 er ikke så viktig Kommunevedtak kan ha tjent saken vår Vi har gjort alt riktig Strategiseminar var veldig nyttig	Bærekraftig reiseliv foran vekst Vedtaket er i veien for all vekst innenfor havbruk NFTR er bakpå Det er likegyldig om målet oppnås NFTR har skapt engasjement og samhold
Atferds- messig	Mulighetskonferanse, samhandlingsmøte Strategiseminar Diskusjoner og offentlige debatter: vedtak, flaskehals, økt fokus på vekst	Bidra til diskusjonen Bidra til å øke engasjementet Kjempe mot vedtak

Gjennom del 2 av analysen har jeg ved hjelp av sensemaking-teori identifisert sentrale deltakeres affektive, kognitive og atferdsmessige reaksjoner knyttet til strategiprosessen «2000 nye». Jeg vil oppsummere disse gjennom å fortolke funnene ved hjelp av de ulike deltakerresponsene til Stensaker og Falkenberg (2007), som også vil kunne gi en pekepinn på om prosessen har vært vellykket. Deretter vil jeg drøfte om det er en felles forståelse av det å lykkes. Til slutt i kapitlet vil jeg drøfte hvilke flere kjennetegn del 2 av analysen har vist.

Det som er spesielt med «2000 nye» og som skiller prosessen fra andre strategiprosesser er at prosessen omhandler en næringsforening og deres medlemmer. Når en næringsforening setter i gang en strategiprosess for vekst, skal de ikke selv skape vekst, men de skal bidra til at medlemmene skaper vekst. Fordi deltakerne ikke arbeider i en og samme organisasjon er det

naturlig at de har ulike synspunkter på prosessen, og det vil derfor kunne være utfordrende å få alle med på laget. De øvrige aktørene er ikke avhengig av å bidra til «2000 nye» for å overleve, og det kommer tydelig fram ut ifra deres reaksjoner. Derfor er det vesentlig for NFTR å engasjere øvrige aktører gjennom å gi dem en større forståelse for egen rolle i prosessen og et overordnet blikk av prosessen som en planlagt og kontrollert prosess. Derfor vil det være viktig for NFTR å oppnå emergerende respons hos samtlige deltakere.

Deltakerrespons er ifølge Stensaker og Falkenberg (2007) en måte å evaluere i hvilken grad en strategi har vært vellykket, og handler hvorvidt de affektive og kognitive reaksjonene har ført til atferdsmessig reaksjon som samsvarer med strategiens intensjon eller målsetting. Funnene viser at NFTR og styrets atferdsmessige reaksjon samsvarer med målsettingen om å oppnå «2000 nye private arbeidsplasser innen 2022», ved blant annet å arrangere mulighetskonferansen, samhandlingsmøtet og strategiseminar for å synliggjøre «2000 nye» og integrere «2000 nye» bedre i egen strategi. Selv om øvrige aktører hevder det har skjedd lite i forbindelse med «2000 nye», og at NFTR dermed ikke har innfridd forventningene, kan samtlige av aktivitetene sies å samsvare med målsettingen, noe som gjør at NFTR og styrets deltakerrespons kan sies å være konvergerende, som Stensaker og Falkenberg (2007) hevder er det høyeste nivået for deltakerrespons.

En forståelse for intensjonen virker også å være tilstede hos aktører innen reiseliv og havbruk, ved at de forteller om viktigheten av fokus på vekst i privat næringsliv. Likevel viser empirien at øvrige aktører tar «2000 nye»-målsettingen mer bokstavelig enn NFTR og styret, og på denne måten kan mangle full forståelse for at fokuset på vekst står sterkere som intensjon enn det å oppnå 2000 arbeidsplasser. Deres reaksjoner i form av deltakelse i dialoger kan sies å være konvergerende ved at den samsvarer med strategiprosessens intensjon. Samtidig viser empirien at aktørene ikke forstår sin egen rolle i strategiprosessen, gjennom å skyldes på NFTR for at det ikke har skjedd nok aktivitet uten å reflektere over egen innsats. Dette kan tyde på at de ikke har full forståelse for intensjonen med strategien, samtidig som deres reaksjoner viser liten atferd utover deltakelse i dialog. Dermed kan deres deltakerrespons også sies å bære preg av ignorerende respons, ved at de ikke handler i takt med strategiens intensjon. Når det gjelder kommunen, er vedtaket et eksempel på det Stensaker og Falkenberg (2007) kaller avvikende respons, som handler om at det er et avvik mellom strategiens intensjon og deltakernes handling. Vedtaket sees på som ødeleggende for «2000 nye» av samtlige aktører innenfor havbruk, og aktiviteten kan dermed sies å være avvikende for «2000 nye» gjennom å vanskeliggjøre vekst innenfor en viktig næring.

Stensaker og Falkenberg (2007) poengterer at samtlige deltakere må oppnå konvergerende respons for at strategiprosessen skal kunne sies å være vellykket, noe som ikke er tilfelle hvis vi summerer responsene til sentrale deltakere i «2000 nye». Dette er riktignok et altfor tynt grunnlag til å gjøre en helhetlig vurdering av hvorvidt strategiprosessen har lyktes eller ikke, men det er heller ikke min intensjon i denne studien. I denne studien skal jeg som nevnt se etter kjennetegn ved strategiprosessen «2000 nye», og et kjennetegn er at det er ulike deltakerreaksjoner som fører til varierende responser, som igjen gjør at prosessen ikke kan sies å være vellykket ifølge Stensaker og Falkenberg (2007).

Samtidig ser vi at prosessen er preget av ulik oppfatning av hva som er målet. De øvrige deltakerne ser på «2000 nye» som målet som må oppnås for å lykkes og mener derfor NFTR henger bakpå, men hevder samtidig at NFTR har lyktes med å skape engasjement og samhold. NFTR og styret stiller seg mer positive og mener prosessen har vært vellykket og at tallmålet fremdeles er oppnåelig, men hevder likevel at tallmålet ikke er så viktig. Det som er viktig for NFTR og styret er å skape økt fokus på og engasjement for vekst i privat næringsliv i regionen, noe de mener de har gjort. Funnene viser altså at et sentralt kjennetegn ved strategiprosessen er at sentrale deltakere har ulike syn på hva som er ønsket resultat av prosessen, noe som igjen bidrar til ulik oppfatning av vellykkethet. NFTR og styret hevder de har gjort alt rett, mens øvrige aktører mener de er bakpå og ikke har gjort nok. Deltakere har også ulik mening om egen rolle, der NFTR og styret peker på at det er aktører i privat næringsliv som må skape veksten, mens private aktører ikke nevner egen rolle i forbindelse med «2000 nye».

Eksemplene over støtter mine forventninger i forkant av at deltakernes tolkninger skiller seg fra hverandre (Stensaker et al., 2008), og at toppledelsen, her NFTR, ikke har kontroll over hva som blir viktig for øvrige deltakere (Gioia og Chittipeddi, 1991). For NFTR og styret fremstår «2000 nye» som en planlagt prosess de har kontroll over. Dette virker å være uklart for øvrige aktører. Da «2000 nye» ble lansert som en planlagt og organisert strategiprosess på mulighetskonferansen, viser empirien at det skapte engasjement og tro hos aktørene, og aktørene skapte forventninger knyttet til prosessen som ikke foreløpig har blitt innfridd. Øvrige aktører har ikke oversikt over prosessen eller kontroll over hendelsesforløpet, og ser dermed ikke det overordnede bilde som NFTR og styret ser.

6 Drøfting

I drøftingskapitlet skal jeg svare ut problemstillingen, som handler om å se etter kjennetegn ved en næringsforenings strategiprosess. Først vil jeg sammenstille de to analysene fra forrige kapittel og drøfte disse opp mot hverandre. Deretter vil jeg koble funnene opp mot teori om tradisjonelle strategiprosesser.

6.1 Sammenstilling av analysene

Analysen av empirien viser at strategiprosessen «2000 nye» kan beskrives gjennom sentrale deltakere, aktiviteter og metoder, og at SAP-rammeverket åpner opp for kombinerende av andre rammeverk, i dette tilfellet sensemaking. Til sammen gir empirien fremstilt i de to delene av analysen et bilde av prosessens sentrale elementer i form av deltakere, aktiviteter og metoder, og de ulike deltakernes meningsdannelse omkring de ulike elementene. Jeg vil nå drøfte hvordan sentrale funn fra de ulike analysene henger sammen.

Empirien viser, gjennom del 2 av analysen, at strategiprosessen er preget av deltakere som danner ulike fortellinger for å skape mening for egen del. Empirien viser blant annet at NFTR og styret sier at «tallet 2000 ikke er så viktig» og «vi har gjort alt riktig», mens øvrige aktører mener tallet er vesentlig for NFTR og at «NFTR er bakpå» for å oppnå tallmålet, samtidig som de sier at for øvrige aktører er det «likegyldig om målet nås». Et annet eksempel er at NFTR og styret har skapt en mening om at «kommunevedtaket kan ha tjent saken vår», hvorpå øvrige aktører sier «vedtaket er i veien for all vekst innenfor havbruk». Kanskje kan de motstridende meningsdannelsene sees i sammenheng med metodene som empirien viste i del 1 av analysen, nemlig dialog og rutine.

Gjennom del 1 av analysen viser empirien i hovedsak fem strategiske aktiviteter, som samtlige kan beskrives gjennom dialog og rutine. Dialogen varierer mellom monolog og dialog og mellom instruksjon, diskusjon, debatt og samtale, altså samtlige av Burbules (1993) dialogtyper. Likevel viser empirien stor grad av monolog og dialog som instruksjon, som i liten grad innebærer samarbeid. En liten grad av samarbeid i dialogen, der det ofte er NFTR som tar beslutninger, planlegger gjennomføring av aktivitetene og som instruerer øvrige aktører, kan føre til at øvrige deltakere har liten oversikt over strategiprosessen som igjen kan føre til at de skaper en mening som skiller seg fra NFTR og styret. NFTR og styret på sin side sitter med all informasjon og har et overblikk på prosessen, mens øvrige aktører kun ser det som blir arrangert av felles aktiviteter. Dette betyr at reiselivsaktørene kun ser

mulighetskonferansen, og fremdeles går og venter på ytterligere aktivitet. Havbruksaktørene ser mulighetskonferansen og samhandlingsmøtet, samtidig som vedtaket overskygger prosessen i deres øyne. Dette kan handle om at de i liten grad ble involvert i formuleringsfasen til «2000 nye», og at de ikke har så mye de skulle sagt om videre gjennomføring. De ulike meningsdannelsene kan også komme av at aktørenes interesser skiller seg fra NFTR, der NFTR ønsker vekst i næringslivet generelt, mens hver medlemsbedrift først og fremst har seg selv i fokus, og dermed kan ha vanskelig for å se det overordnede bildet som NFTR ser. Likevel er det viktig å få fram her at det også er en sentral likhet i meningsdannelsene, ved at NFTR har lyktes i å skape engasjement, økt fokus på vekst og samhold innenfor privat næringsliv.

Et annet mønster som går igjen i flertallet av aktivitetene er at det er nye aktiviteter som er konstruert i forbindelse med «2000 nye», som dermed er planlagt men likevel ikke-rutinebasert. Det at øvrige aktører ikke anser rutinebasert drift som en del av «2000 nye» kan også være med på å påvirke deres meningsdannelse, og gi dem en opplevelse av at det er lite strategisk aktivitet som settes i gang. De øvrige aktørene virker å ha skapt forventninger om at aktiviteter knyttet til «2000 nye» skal være ny og ikke-rutinebasert. NFTR og styret på sin side, skaper en mening om at samtlige av dere aktivitet kan knyttes til «2000 nye», noe som fører til en meningsforståelse av at mye har skjedd. Kanskje dersom NFTR hadde klart å integrere flere av de rutinebaserte aktivitetene inn i «2000 nye» også for øvrige aktører, ville dette ha ført til en positiv endring i meningsdannelsen, som igjen kunne påvirket deltakerresponsen. Empirien viser nemlig at «2000 nye» ikke har oppnådd emergerende respons hos alle sentrale deltakere, som igjen tyder på at prosessen ikke er vellykket. På en annen side kan «2000 nye» fremdeles oppnå konvergerende respons i tiden fremover, som gjør at prosessen kan anses som vellykket innen 2022, når den skal være ferdigstilt.

Sammenstillingen av funn fra analyse del 1 og 2 ovenfor viser flere konkrete kjennetegn på prosessen. Empirien viser at prosessen er preget av at det er mange ulike aktører med ulike interesser av prosessen. Sentrale metoder er knyttet til dialog og rutine, der dialog fremstår som NFTRs største virkemiddel, gjennom at NFTR skal påvirke og engasjere øvrige deltakere ved hjelp av dialog. Dialogen er preget av å gå en vei fremfor flere veier, og ofte fremstår dialogen som instruksjon fra NFTR til øvrige aktører. Aktivitetene er i stor grad ikke-rutinebasert, men planlagt. Samtidig er prosessen preget av at ulike deltakere har skapt ulike meninger omkring prosessen, som følge av metodene som er brukt og gjennomføring av aktivitetene knyttet til prosessen.

6.2 Er «2000 nye» en tradisjonell strategiprosess?

I oppgaven er det hevdet at næringsforeninger er vanskelig å studere, fordi de er komplekse. De skal ikke selv skape arbeidsplasser, men fungere som en fasilitator gjennom å tilrettelegge for vekst i medlemsbedrifter. På en side virker ikke «2000 nye» å skille seg fra andre strategiprosesser, mens på en annen side virker prosessen spesiell og annerledes.

Strategiprosessen denne studien handler om er initiert av en næringsforening.

Næringsforeningers overordnede arbeid går ut på å skape vekst gjennom å engasjere og tilrettelegge for at medlemmer skal vokse. Allerede her kan «2000 nye» sies å skille seg fra det tradisjonelle perspektivet på strategi, som konsentrerer seg om strategi innenfor en organisasjon. NFTRs arbeid kjennetegnes av mange deltakere fra ulike organisasjoner, som alle har sine egne strategier i tillegg til «2000 nye», og som ikke er avhengig av å bidra i «2000 nye»-prosessen for å overleve eller drive lønnsomt. De private aktørers egne strategier vil nok sjelden stå i strid med ønske om vekst, men det kan likevel føre til at «2000 nye» ikke blir prioritert. Funnene viser at øvrige aktører ikke tar eierskap over «2000 nye», men ser på det som NFTR sin strategiprosess, og ser seg selv som uavhengige aktører gjennom å avskrive egen rolle og legge alt ansvar på NFTR. På denne måten kan det virke som strategiprosessen skiller seg fra en tradisjonell strategiprosess, ved at denne måten å arbeide med strategi på avviker noe fra den tradisjonelle måten å arbeide med strategi på og de forventningene man har til strategiarbeid som planlagt og oversiktlig. Et annet viktig moment funnene viser er at det fins lite spor av «2000 nye». Flere aktører påpeker at det har skjedd lite, og at det ikke er noen lineær prosess som kan følges fra start til slutt, som er viktig innenfor et tradisjonelt strategiperspektiv. Funn viser at det ikke foreligger noen konkretisering eller langsiktig plan for hvordan «2000 nye» skal oppnås, hvordan resultatet skal måles eller hvordan prosessen skal kontrolleres og føles opp underveis og i ettertid.

Samtidig er det vanskelig å plassere «2000 nye» innenfor enten omgivelsesperspektivet (Porter, 1980) eller ressursperspektivet (Barney, 2007). Riktignok handler «2000 nye» om posisjonering i omgivelsene framfor å skape interne konkurransefortrinn, ved at de skal legge til rette for vekst i næringslivet. Samtidig er det vanskelig å få øye på noen konkurrenter i omgivelsene. En næringsforening har samarbeidspartnere framfor konkurrenter, og de har en oppgave som de er relativt alene om å utføre. Det fins riktignok næringsspesifikke organisasjoner som også skal bidra til vekst, men sammen med næringsforeninger jobber disse mot et felles mål, framfor å være konkurrenter. På denne måten vil interne og eksterne

analyser av NFTR skille seg fra det tradisjonelle perspektivet på strategi, fordi NFTRs konkurransesituasjon og posisjon i næringen er unik.

På en annen side viser empirien at «2000 nye» også har kjennetegn som kan koble den til en tradisjonell strategiprosess, gjennom å plasseres i et plan- og kontrollperspektiv. Eksempelvis viser empirien at aktivitetene bærer preg av å være planlagt. Samtidig viser empirien at «2000 nye» kan plasseres innenfor faser. Det kommer tydelig fram at det har vært noe før, en slags formuleringsfase der det har blitt tatt noen strategiske beslutninger og det er gjort noen analyser. Fordi aktiviteter er satt i gang kan «2000 nye» sies å befinne seg i implementeringsfasen. Fordi det ikke foreligger noen langsiktig plan for hvordan målet skal nås, kan det samtidig virke som «2000 nye» står med en fot i hver av de to første fasene. Kanskje har implementeringen skjedd før formuleringsfasen var over. I så fall kan dette bidra til at prosessen kan oppfattes som «stykkevis og delt» av øvrige deltakere som ikke har deltatt eller fått innblikk i formuleringsfasen. Av deltakernes meningsdannelse kommer det fram at de ikke har oversikt over hvor i prosessen «2000 nye» nå befinner seg. Fordi deltakere i liten grad har vært involvert i formuleringsfasen, kan «2000 nye» sies å være toppstyrt, der NFTR er ledere for «2000 nye» og øvrige aktører kan sees som medarbeidere. Det er NFTR og styret som tar de strategiske beslutningene og som deretter dytter målsettingen på øvrige deltakere i form av instruksjon under mulighetskonferansen. På denne måten har ikke øvrige aktører fått bidratt til «2000 nye» i forkant av implementeringen. Toppstyring og liten grad av involvering fra starten av kan dermed være en årsak til de ulike meningsdannelsene empirien viser. Dette kan igjen være årsak til at «2000 nye» ikke har oppnådd konvergerende respons av alle deltakerne.

Hvis man tar et par skritt bakover og observerer prosessen, er det nok ikke så uvanlig at ledere oppfatter strategiprosessen annerledes enn øvrige ansatte, spesielt ikke dersom strategien planlegges i toppen av organisasjonen for så å implementeres nedover. Det at NFTR og styret opplever en større kontroll enn øvrige deltakere, er nok også noe man kan finne igjen i strategiprosesser som skjer innenfor en organisasjons fire vegger. Dette gjør at «2000 nye» fremstår som virkelighetsnært, og på den måten har et troverdig hendelsesforløp. Samtidig er det sider ved «2000 nye» og NFTRs posisjon i markedet som skiller seg fra den tradisjonelle måten å se strategi på. På denne måten er «2000 nye» en kompleks prosess, som på en måte kan sammenlignes med andre prosesser, mens på en annen side er unik.

7 Avslutning

7.1 Konklusjon

Hensikten med studien har vært å få dypere innsikt i hvordan en næringsforening jobber med strategi, gjennom å utforske deres faktiske utøvelse av strategi i forbindelse med en spesifikk strategiprosess. Min erfaring er at forskning på næringsforeninger er mangelvare. På grunn av dette har jeg benyttet SAP-rammeverket som teoretisk utgangspunkt for studien, fordi jeg ved hjelp av SAP vil kunne identifisere den praktiske utøvelsen av strategi. Dette gir et helhetlig blick på strategiprosessen, der jeg ikke på forhånd har tatt noen valg om hvorvidt strategiprosessen skiller seg fra andre strategiprosesser eller kan sees som tradisjonell gjennom å være omgivellesbasert eller ressursbasert. Problemstillingen for studien min er:

Hva kjennetegner en næringsforenings strategiprosess?

Funnene fra studien viser at «2000 nye» har kjennetegn som gjør at prosessen skiller seg fra det tradisjonelle perspektivet på strategi. Blant annet viser funnene i studien en strategiprosess som har mange sentrale deltakere med ulik involveringsgrad, der de fleste deltakere er ansatt i andre organisasjoner enn NFTR, og på denne måten ikke har like god oversikt og interesse av «2000 nye» som NFTR selv. Dette kan føre til at det er vanskelig for NFTR å engasjere og involvere deltakerne, som kan være en årsak til at prosessen ikke kan sies å være vellykket i form av deltakerrespons.

Det som overrasket mest ved studien, er at funn også viser at «2000 nye» har mange likhetstrekk ved det tradisjonelle perspektivet på strategi. Blant annet viser «2000 nye» kjennetegn som å være planlagt, toppstyrt og følge en faseinndeling. Toppstyrt ledelse er noe som brukes om strategiarbeid innad i en organisasjon, så det er interessant at NFTR og styret fremstår som ledere av prosessen, hvorpå andre aktører fremstår som medarbeidere i «2000 nye». Fordi «2000 nye» er preget av kjennetegn fra det tradisjonelle strategiperspektivet, viser funn at prosessen ikke nødvendigvis er så unik selv om den er initiert av en næringsforening.

Konklusjonen er altså at en strategiprosess initiert av en næringsforening både har tradisjonelle og spesielle kjennetegn. Selv om en næringsforening og deres strategiske arbeid fra utsiden kan virke spesiell og unik, viser det seg at strategiprosessen har flere likhetstrekk enn ulikheter knyttet opp mot det tradisjonelle synet på strategi som en planlagt og kontrollert prosess som foregår innad i en bestemt organisasjon.

7.2 Styrker og begrensninger ved studien

Det er begrensninger ved studien. For det første er funnene basert på aktørers opplevelse av virkeligheten, og det er ikke gjort noe forsøk på å sammenligne deres svar med utenforståendes opplevelse av samme prosess. Samtidig er det et fåtall av involverte aktører som har deltatt, sammenlignet med hvor mange aktører som kan sees på som strategiske deltakere i forbindelse med strategiprosessen som undersøkes. Dette betyr at ikke alle sider av prosessen er like godt belyst. Videre begrenses studien ved at det kun er lagt en case til grunn, som betyr at konteksten kan spille en sentral i rolle i funnene, uten at jeg gjennom studien sammenligner med andre nærliggende case.

En styrke ved studien er at databehandlingen er grundig gjennomført. Det skal være lett å følge studien resonnementer, gjennom tydelige gjennomganger og gjennomgående forankring i sitater. Kategorisering av datamaterialet er gjort i flere omganger for å sikre at funnene som fremstilles er korrekte. Samtidig er funnene fra intervju sjekket opp mot observasjon og dokumentanalyse der dette er mulig. Dette skal gjøre det mulig å bruke samme metode i en annen kontekst ved en senere anledning, som vil gjøre det mulig å forske på hvorvidt funnene er gyldig i andre sammenhenger.

7.3 Implikasjoner og videre forskning

Studien bidrar til forskning på næringsforeningers strategiprosesser, som det foreligger lite forskning på fra før. Videre forskning bør etterprøve resultatene mine ved å se på andre næringsforeningers strategiarbeid. Det vil også være interessant å sammenligne to case, der det ene er en næringsforening og det andre er en typisk strategiprosess innad i en organisasjon. Kanskje ville dette ha vist flere ulikheter enn det som kommer fram av denne oppgaven. Når det gjelder næringsforeninger vil det også være interessant for fremtidig forskning å inkludere politikk og maktforhold i studier av strategiprosesser, da denne studien gir en indikasjon på at politiske føringer kan ha stor påvirkningskraft på strategiprosesser som initieres av næringsforeninger. Samtidig vil det også være interessant å gjennomføre samme studie med samme case i 2022 når «2000 nye» skal være ferdigstilt, for å sammenligne den helhetlige prosessen man da får øye på, med hvordan prosessen så ut etter et år.

Videre bidrar studien til det relativt nye forskningsfeltet strategy-as-practice, gjennom å etterprøve rammeverket i en spesifikk kontekst. Gjennom studien viste SAP seg å fungere godt som et teoretisk rammeverk i startfasen av studien, samtidig som det var et følt behov for

flere teoretiske knagger å henge empirien på i forbindelse med analysearbeidet. På denne måten fremstår studien som et eksempel på at SAP kan være i overkant praktisk rettet, og at det derfor kan være utfordrende å bruke rammeverket alene. Derfor kombinerte jeg SAP med sensemaking i studien, og på den måten bidrar studien til empiriske undersøkelser innenfor SAP i kombinasjon med sensemaking. Dette kan bidra positivt, ved å vise at med SAP som startpunkt åpner man opp for funn som kan tolkes ved hjelp av andre rammeverk. Videre forskning innenfor SAP bør fokusere på å etterprøve rammeverket i flere kontekster, for å se om de også ender opp med å kombinere SAP med andre rammeverk og eventuelt hvorfor. Empiriske undersøkelser som bruker SAP alene er mangelvare. Samtidig er det også interessant om videre forskning fokuserer på å kombinere SAP og sensemaking, for å se om disse sammen kan være et godt rammeverk for å forklare strategiprosesser i ulike kontekster.

Referanseliste

- Aaltonen, P., & Ikävalko, H. (2002). Implementing strategies successfully. *Integrated Manufacturing Systems*, 13(6), s. 415-418.
- Acar, P., Gürbüz, G. & Yener, M. I. (2015). The Discovery of HR from Strategy-as-Practice Perspective: A Case Study in Durable Consumer Goods Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207(C), s. 325-334.
- Aggerholm, H. K., Asmuß, B., & Thomsen, C. (2012). The role of recontextualization in the multivocal, ambiguous process of strategizing. *Journal of Management Inquiry*, 21(4), s. 413-428.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur.
- Atkinson, P., & Coffey, A. (2004). Analysing documentary realities. *Qualitative research*, s. 56-75.
- Bakhtin, M. (1984). *Problems of Dostoevsky's poetics* (Oversatt av Caryl Emerson). Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Balogun, J., & Rouleau, L. (2017). Strategy-as-practice research on middle managers and sensemaking. I S. W. Floyd & B. Woolridge (Red.) *Handbook of Middle Management Strategy Process Research* (s.109-132). Edward Elgar Publishing.
- Barney, J. B. (2007). *Gaining and sustaining competitive advantage* (3. Utg.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Brinkmann, S. & Kvale, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. Utg.). Gyldendal.
- Bohm, D. (1996). *On dialogue*. New York, NY: Routledge.
- Bourgoin, A., Marchessaux, F. & Bencherki, N. (2018). We need to talk about strategy: How to conduct effective strategic dialogue. *Business Horizons*, 61(4), s. 587-597.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business Research Methods* (4. Utg.). New York: Oxford University Press.
- Burbules, N. C. (1993). *Dialogue in Teaching. Theory and practice*. New York: Teachers College Press.
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving: For bachelor- og masterstudenter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Cornelissen, J., & Schildt, H. (2015). Sensemaking in strategy as practice: A phenomenon or a perspective? I D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl & E. Vaara (Red.) *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, (2. Utg.) (s. 345-364). Cambridge University Press.

- Degravel, D. (2012). Strategy-as-practice to reconcile small business strategies and RBV? *Journal of Management Policy and Practice*, 13(1), s. 46-66
- Farsund, A. A. & Leknes, E. (2006). Næringspolitikk i fem norske byregioner. *Plan*, (03-04), s. 60-65.
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative science quarterly*, 48(1), s. 94-118.
- Fenton, C. og Langley, A. (2011). Strategy as Practice and the Narrative Turn. *Organization Studies*, 32(9), s. 1171-1196.
- Gioia, D., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), s. 433-448.
- Hage, J., & Aiken, M. (1969). Routine technology, social structure, and organization goals. *Administrative science quarterly*, s. 366-376.
- Hall, S. (1992). The west and the rest. I S. Hall og B. Gieben (red.), *Formations of Modernity* (s.275-332). Cambridge: Polity Press/ The Open University.
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet. En innføring I samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Akademisk.
- Hartmann, J., McClure, M., Benson, S., Hughes, S., & Trovato, C. (2013). *How School Administrators Use Strategy-as-practice to Achieve Organizational Coherence*. ProQuest Dissertations and Theses.
- Hendry, Kiel, & Nicholson. (2010). How Boards Strategize: A Strategy as Practice View. *Long Range Planning*, 43(1), s. 33-56.
- Hodgkinson, G. P., Whittington, R., Johnson, G., & Schwarz, M. (2006). The role of strategy workshops in strategy development processes: Formality, communication, coordination and inclusion. *Long range planning*, 39(5), s. 479-496.
- Hoon, C. (2007). Committees as strategic practice: The role of strategic conversation in a public administration. *Human Relations*, 60(6), s. 921-952.
- Iasbech, P. A. B., Lavarda, R. A. B. (2018). Strategy and practices: A qualitative study of a Brazilian public healthcare system of telemedicine. *International Journal of Public Sector Management*, 31(3), s. 347-371.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. Utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. Utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. *Organization Studies*, 25(4), s. 529-560.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: An activity based approach*. London: Sage Publications.
- Jarzabkowski, P. (2008). Shaping strategy as a structuration process. *Academy of Management Journal*, 51(4), s. 621-650.
- Jarzabkowski, P., & Balogun, J. (2009). The practice and process of delivering integration through strategic planning. *Journal of Management Studies*, 46(8), s. 1255-1288.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human relations*, 60(1), s. 5-27.
- Jarzabkowski, P. A. & Spee, A. P. (2009). Strategi-as-practice. A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11, s. 69-95.
- Jarzabkowski, P. & Whittington, R. (2008a). A Strategy-as-Practice Approach to Strategy Research and Education. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), s. 282-286.
- Jarzabkowski, P., & Whittington, R. (2008b). Hard to disagree, mostly. *Strategic Organization*, 6(1), s. 101-106.
- Jensen, T. B. & Grünfeld, L. A. (2018). *Verdien av privat næringsliv i Tromsø* (Menon Economics rapport 7/2018). Hentet fra: http://nfr.no/sites/default/files/menon_verdien_av_privat_naeringsliv_i_tromso.pdf
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnèr, P. (2017). *Exploring strategy* (11. Utg.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Kaplan, S. (2011). Strategy and PowerPoint: An inquiry into the epistemic culture and machinery of strategy making. *Organization Science*, 22(2), s. 320-346.
- Knudsen, H., & Flåten, B. T. (2016). *Strategisk ledelse*. Cappelen Damm akademisk.
- Laine, P. M., & Vaara, E. (2007). Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group. *Human relations*, 60(1), s. 29-58.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Lincoln, Yvonna S. & Egon G. Guba (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), s. 21-49.

- Maitlis, S., & Lawrence, T. B. (2003). Orchestral manoeuvres in the dark: Understanding failure in organizational strategizing. *Journal of Management Studies*, 40(1), s. 109-139.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), s. 57-125.
- McCabe, D. (2010). Strategy-as-power: Ambiguity, contradiction and the exercise of power in a UK building society. *Organization*, 17(2), s. 151-175.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ Metode for Merkantile Fag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Mintzberg H. (1978). Patterns of strategy formation. *Management Science*, 24(9), s. 934–948.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), s. 257-272.
- NHO. (2018). *Verden og oss. Næringslivets Perspektivmelding 2018*. Hentet fra: https://www.nho.no/siteassets/publikasjoner/naringslivets-perspektivmelding/pdf-er-30okt18/nho_perspektivmeldingen_hele_web_lowres.pdf
- Nilsen, T. (2019, januar). *Presentasjon møte med BRUS og BNF*. Innlegg presentert ved møte mellom Bodøregionenes Utviklingsselskap, Bodø Nøringsforening og Næringsforeningen i Tromsøregionen, Tromsø.
- Paroutis, S., & Pettigrew, A. (2007). Strategizing in the multi-business firm: Strategy teams at multiple levels and over time. *Human relations*, 60(1), s. 99-135.
- Pearce, J. A. og Robinson, R. B. (2009). *Strategic management: Formulation, implementation, and control* (11. Utg.). Columbus, OH: Irwin/McGraw-Hill.
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of management studies*, 24(6), s. 649-670.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and reconizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward and organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), s. 783-794.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Rasche, A. & Chia, R. (2009). Researching strategy practices: A genealogical social theory perspective. *Organization Studies*, 30(7), s. 713-734.
- Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management studies*, 42(7), s. 1413-1441.
- Rouleau, L. (2013). Strategy-as-practice research at a crossroads. *Management*, 16(5), s. 574-592.

- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6. Utg.). Essex: Pearson Education Limited.
- Sillince, J., & Mueller, F. (2007). Switching strategic perspective: The reframing of accounts of responsibility. *Organization Studies*, 28(2), s. 155-176.
- Stensaker, I. G., (2002). *A Change in Plans: A Sensemaking Perspective on Strategy Implementation*. (Doktorgradavhandling). Norges Handelshøgskole, Bergen.
- Stensaker, I. & Falkenberg, J. E. S. (2007) Making sense of different responses to corporate change. *Human Relations*, 60, s.137-178.
- Stensaker, I., Falkenberg, J., & Grønhaug, K. (2008). Implementation Activities and Organizational Sensemaking. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(2), s. 162-185.
- Spanos, Y.E. & Lioukas, S. (2001). An Examination into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and the Resource-Based Perspective. *Strategic Management Journal*, 22(10), s. 907-34.
- Suominen, K., & Mantere, S. (2010). Consuming strategy: The art and practice of managers' everyday strategy usage. I J. Baum & J. Lampel (Red.). *The globalization of strategy research* (Vol. 27, s. 211-245). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. Utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Vaara, E., & Tienari, J. (2002). Justification, legitimization and naturalization of mergers and acquisitions: A critical discourse analysis of media texts. *Organization* 9(2), s. 275-304.
- Vaara, E. & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice. Taking social practices seriously. *The Academy of Management Annals*, 6(1), s. 285-336.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications: Thousand Oaks, CA.
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), s. 613-634.
- Yin, R. K. (2003). *Applications of case study research* (2. Utg.). Thousand Oaks: SAGE.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5. Utg.). Los Angeles, California: SAGE.

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv om studien

Vil du delta i forskningsprosjekt om Næringsforeningens strategiske satsing mot 2000 nye private arbeidsplasser innen 2022.

Jeg er masterstudent i økonomi og administrasjon ved Handelshøgskolen på UiT, og i løpet av våren 2019 skal jeg skrive masteroppgave. I forbindelse med oppgaven er jeg interessert i å se nærmere på det strategiske målet Næringsforeningen i Tromsøregionen lanserte under Mulighetskonferansen i fjor, nemlig å skape 2000 nye arbeidsplasser innen 2022.

I tett samarbeid med Næringsforeningen i Tromsøregionen og veileder Elin Anita Nilsen ved UiT, skal jeg å undersøke hvordan næringsforeningen jobber sammen med medlemsaktører, fagråd og offentlige instanser for å oppnå økt sysselsetting i regionen. For å se nærmere på dette ønsker jeg å intervju aktører som samhandler med næringsforeningen, for å høre deres synspunkter på og involvering i næringsforeningens målsetting og strategiske arbeid. I den forbindelse anbefalte Trude Nilsen at jeg tok kontakt med deg, og jeg er veldig takknemlig dersom du vil stille til intervju.

Jeg ønsker å gjennomføre intervjuet så raskt som mulig, fordi jeg har et stramt tidsskjema på oppgaven. Intervjuet vil vare i maks 45 minutter, og jeg ønsker å bruke lydopptaker under intervjuet. Det som blir sagt vil selvfølgelig bli behandlet konfidensielt, dataene vil sammenfattes i en analyse der informanter vil være anonymisert og rådataene vil bli slettet. Jeg vil ha med meg en intervjuguide under intervjuet, men jeg kommer ikke til å sende denne i forkant. Deltakelse er frivillig, og man kan trekke seg så lenge studien pågår uten å oppgi noen grunn. Du har rett til å be om kopi av dataene basert på intervjuet, og kan kreve retting, sletting eller begrensning av dataene mens studien pågår.

Skulle det være ytterligere spørsmål, ta kontakt på tlf.: 93 03 93 85 eller jbo046@uit.no.

Alternativt kan veileder Elin Anita Nilsen kontaktes på epost elin.nilsen@uit.no.

Jeg håper på positiv tilbakemelding!

Studien er meldt inn til Personvernombudet for forskning, NSD – Norsk senter for forskningsdata AS.

Med vennlig hilsen Josefine Borlaug

Vedlegg 2: Intervjuguide

Generell intervjuguide

(NB! Denne ble tilpasset hver enkelt informant i forkant av intervjusituasjon)

1. Introduksjon

- Fortelle om hensikten med intervjuet og om studien min
- Fortelle om konfidensialitet, bruk av datamaterialet og oppbevaring/sletting
- Spørre om samtykke til lydopptak

2. Bakgrunnsopplysninger

Til å begynne med, kan du fortelle meg litt om bedriften og din rolle i bedriften?

- Antall ansatte
- lokalisering
- hovedmarkeder: import/ eksport
- næringen du/dere opererer i (muligheter og hindre for vekst)

Kan du beskrive bedriftens forhold til NFTR (Næringsforeningen i Tromsøregionen)?

- Når ble dere medlem?
- Hvorfor ble dere medlemmer: hvilke fordeler så dere av å være medlem?

3. Mulighetskonferansen

Deltok du under mulighetskonferansen i fjor, da NFTR lanserte sin målsetting om 2000 nye?

Kan du fortelle meg litt om formålet og gjennomføringen av konferansen?

- Hva var formålet med konferansen?
- Hva tenker du om målsettingen NFTR lanserte om å nå 2000 nye?
- Hva ble tatt opp på konferansen?
- Hvem andre deltok på konferansen, og er det noe med konferansen du husker spesielt godt?
- Hvordan var gjennomføringen av konferansen? Var det stor grad av enighet, eller ble det diskusjoner? Var det noen aktører som utpekte seg?
- Hva kom det ut av konferansen knyttet til din næring?
- Hvordan har dette blitt fulgt opp i etterkant?

4. Hendelser etter mulighetskonferansen

Kan du forklare hva som har skjedd etter mulighetskonferansen som kan knyttes til målsettingen om 2000 nye?

- Både for bedriften, fagrådet og næringen generelt
- Har det blitt organisert noen aktiviteter/møter osv ifm vekst i regionen?
- Har du deltatt på samhandlingsmøter mellom det offentlige og det private?
- Har det vært noen dialog som følge av målsettingen om 2000 nye? Engasjement?
- Hvem var tilstede?
- Er det noen aktører som utpekte seg?
- Hvar var formålet og hva ble tatt opp?
- Hvordan ble de gjennomført?

- Er det noe du husker spesielt godt?
- Hva kom ut av møtet, hva satt du igjen med etterpå?
- Evt: hvorfor tror du det ikke har blitt arrangert noen aktiviteter knyttet mot målsettingen?

Har dere hatt dialog med NFTR i etterkant av mulighetskonferansen, og kan du evt. beskrive denne dialogen?

- Hyppig?
- Gjennomført noe sammen, deltatt på arrangement sammen osv.?

5. Sentrale deltakere

I samarbeid med det private næringsliv, universitetet og NFTR er det opprettet et fagråd innenfor den næringen dere operer i. Kan du fortelle litt om fagrådet og deres oppgaver?

- Hva har fagrådet bidratt med i næringen? (synlighet)
- Etter din mening, har fagrådet innflytelse på næringen? NFTR? Kommunen? Hvordan? Kom gjerne med eksempler.
- Dersom personen selv sitter i fagrådet: Har det vært noen møter eller diskusjoner i fagrådet i etterkant av mulighetskonferansen?

Næringsforeningen jobber for å bidra til vekst, og kan ikke selv skape flere arbeidsplasser. Hvilke flere aktører er involvert eller bør involveres for å nå målet om 2000 nye?

- Har du selv eller din bedrift vært involvert på noen måte etter mulighetskonferansen?
- Er det noen aktører som er viktigere enn andre, noen som har mer innflytelse eller større påvirkningskraft?

6. Deltakernes opplevelse av prosessen

I forhold til at dette er en strategisk satsing, hva tenker du om det strategiske arbeidet så langt? Hvordan vil du beskrive det?

- Vurderer du det slik at dere er der dere burde være for å kunne bidra til 2000 nye innen 2022?
- Syns du det strategiske arbeidet mot å oppnå 2000 nye arbeidsplasser virker å være nøye planlagt eller bli til underveis? (med eksempler)

Dersom du skulle gjort en vurdering av den strategiske satsingen mot vekst i regionen, vil du si at arbeidet har lyktes så langt?

- Hva tenker du må til for å kunne si om NFTR har lyktes?
- Hvor i prosesser mener du dere befinner dere nå?
- Går arbeidet i riktig retning etter din mening?
- Har dere merket noen effekter i din bedrift eller i snæringen generelt? (Flere arbeidsplasser, økt engasjement, nye måter å tenke på osv.)
- Tror du deres arbeid vil ha noen (evt. videre) effekt framover?

Er det noe du tenker din bedrift eller andre private aktører kunne gjort annerledes i arbeidet med å bidra til vekst i havbruksnæringen?

Hva med fagrådet, kommunen eller NFTR – hva har vært bra og hva kunne vært gjort annerledes?

7. Avslutning

Er det noen andre aktører innenfor din næring som har utpekt seg og som du vil anbefale meg å snakke med, for å få belyst samarbeidsprosjektet mot vekst?

Er det noen andre aspekter ved strategiprosessen som jeg ikke har fått belyst gjennom intervjuet, som du tenker er viktig?