



Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning,

**Hva skjer med strategien fra vedtak til det som blir utført i førstelinje?**

**Hvilken rolle har mellomlederen som translatør av strategien?**

**Sameera Tou og Mats Jørgen Masvik**

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi STV-3910 – desember 2021



## **Forord**

Denne reisen har tatt to og et halvt år, og nå er vi endelig i mål. Det har vært litt av en reise, Universitet i Tromsø har lært oss utrolig mye.

Det å se hva som skjer med strategien fra den blir vedtatt til det som blir implementert i førstelinje har vært veldig morsomt. Vi har valgt å se spesielt på mellomlederne og deres rolle. Det har vært krevende og resultert i mange diskusjoner mellom oss. Siden en av oss jobber i bedriften har det vært litt vanskelig å stille seg kritisk til sine kolleger, men det var nødvendig. Vi fant ut at mellomlederen har en veldig vanskelig rolle og respekten for jobben de gjør har gått opp.

Vi vil takke arbeidsplassen som ga oss handlingsrom og tilgang til informasjon. I tillegg takk til alle kollegene som stilte opp på intervju, ikke en som takket nei. Dette viser at bedriften vår er en bedrift som bryr som om konstruktiv kritikk og vil lykkes på best mulig måte.

En stor takk til vår veileder Hege Andersen for ditt kritiske blikk, dine konstruktive kommentarer og ærlige måte å være på. Dette sørget for at denne oppgaven ikke ble kjedelig og tunglest med feil fokus. Du fikk oss alltid tilbake til det som var viktig og viste vei.

Til slutt vil vi takke våre kjære hjemme! Uten dere hadde vi ikke klart å skrive denne oppgaven. Fra barnepass, til korrekturlesinger og lange diskusjoner, dere var der. Tusen takk for at dere lot oss få friheten til å skrive denne oppgaven og støttet oss hele veien. Nå skal det bli litt mer fritid i fremtiden og mindre lesing, for en stund i hvert fall.

Desember 2021

Sameera Tou og Mats Jørgen Masvik

## Sammendrag

I denne oppgaven har vi valgt å nærme på hva som skjer med fra strategien fra teori til praksis. I tillegg har vi valgt å se på mellomledere og deres evne som translatør av strategien. Oppgaven er en kvalitativ oppgave gjort med dybde intervju av seks ulike ansatte i et norsk konsern innenfor forsikring. Intervjuobjektene er fra toppledelsen ned til de i førstelinje. Intervjuene foregikk over teams på grunn av koronarestriksjoner. Når vi gjennomførte intervjuene var vi redd for å miste kroppsspråk som kan ha blitt borte over teams, men det var ingen andre alternativer for å få gjennomført intervjuene.

Hovedfokuset i teorien vår gikk på translatørkompetanse og kontekstualisering. I tillegg valgte vi å se på strategi, strategisk implementering og strategisk ledelse. Funnene våre viste at det er ved mellomlederen strategien stoppet opp. I vår bedrift så klarte ikke mellomlederne å nå ned med budskapet til de i førstelinje. Ledelsen mente at de i førstelinje manglet engasjement, og de i førstelinje mente at de var for lite involvert i strategiutformingen. Mellomlederen har en vanskelig rolle hvor hen skal tolke strategien og gjøre den forståelig for de i førstelinje. Uavhengig om de i førstelinje var involvert med strategiutformingen, så har bedriften lyktes med strategien.

# Innholdsfortegnelse

Forord .....	3
Sammendrag .....	4
1 Innledning.....	2
1.1 Tema og problemstilling .....	3
1.2 Oppgavens relevans .....	3
1.3 Oppgavens oppbygning .....	3
2 Empirisk kontekst og begreper .....	5
2.1 Presentasjon av organisasjonen .....	5
2.2 Begrepsforklaringer .....	5
3 Teoretisk rammeverk .....	7
3.1 Strategisk ledelse .....	7
3.1.1 Historisk overblikk på ledelsesstil .....	7
3.1.2 Strategisk ledelse og styring.....	8
3.2 Strategi.....	8
3.2.1 Fra strategiformulering til handling (fra teori til praksis) .....	8
3.2.2 Strategi som verktøy.....	9
3.3 Strategisk implementering.....	10
3.3.1 Ledelsen betydning .....	11
3.3.2 Skape forandringer i organisasjonen .....	13
3.3.3 Tiden- en avgjørende faktor .....	14
3.3.4 Mellomledernes betydning .....	15
3.4 Translatørkompetanse .....	16
3.5 Kontekstualisering - når ideer oversettes til praksis .....	18
3.6 Oppsummering .....	21
4 Metode .....	23

4.1	Avgrensning og empirisk materiale .....	23
4.2	Kvalitativmetode .....	24
4.2.1	Enkeltstående casestudie .....	25
4.2.2	Dybdeintervju .....	26
4.2.3	Intervjuguide og behandling av data .....	27
4.3	Studiens troverdighet .....	28
4.3.1	Kritisk refleksivitet .....	28
4.3.2	Reliabilitet og validitet .....	29
4.3.3	Generaliserbarhet .....	30
4.3.4	Utvalg av informanter .....	31
4.3.5	Etiske vurderinger .....	32
4.3.6	Begrensninger, svakheter og vår erfaring .....	34
5	Presentasjon av empiri og analyse .....	36
5.1	Innledning .....	36
5.2	Presentasjon av selskapet knyttet opp mot teori .....	36
5.3	Resultater .....	37
5.3.2	Implementering og funn .....	42
5.3.3	Hvordan jobber ledelsen? Hva gjør mellomlederen som translatør?.....	44
5.3.4	Oppsummering .....	47
5.4	Diskusjon .....	48
5.4.1	Strategi som verktøy .....	48
5.4.3	Strategisk ledelse og styring .....	51
5.4.4	Implementering i bedriften .....	55
5.4.5	Mellomledere som translatører .....	57
5.4.6	Kontekstualisering.....	59
6	Konklusjon .....	61

6.1	Hva skjer med implementering av strategien? Mellomledere, translatørkompetanse og kontekstualisering.....	62
6.2	Anbefalinger .....	64
6.3	Svakheter i undersøkelsen vår og veien Videre .....	65
7	Referanseliste .....	66
8	Vedlegg .....	68
8.1	Vedlegg 1: Informasjonsskriv .....	68
8.2	Vedlegg 2: Intervjuguide .....	70

## **Figurliste**

Figur 1. Barney og Hesterly illustrasjon av strategisk ledelse.....	8
Figur 2. Lewins endringsmodell.....	12
Figur 3. Endringsstrategier plassert på en skala mellom en “ren” strategi O og en “ren” strategi E.....	13
Figur 4. Barney og Hesterly illustrasjon av strategisk ledelse.....	20



# 1 Innledning

Det er ingen hemmelighet at enhver bedrift ønsker å skape en økonomisk fordel ovenfor sine konkurrenter, men har du tenkt på hva som må til for å gjøre nettopp det? Den teoretiske oppskriften er ganske grei, men hva skjer i praksis? Er det slik at den planen ledelsen har satt og som styret har godkjent, er det som blir utført i førstelinje? For å kunne svare på det spørsmålet har vi i denne oppgaven fulgt en utarbeidet strategi fra teori til praksis.

Når man studerer fag som inneholder ledelse, strategi og implementering hører man ofte om hvor vanskelig det er for en bedrift å lykkes med implementering av nye strategier. Det er skrevet og gjort mye forskning innenfor disse temaene, men vi har ikke hørt om noen som har fulgt strategien fra den først ble vedtatt i styret til den ble utført i førstelinje. Med andre ord, fra utformet teoretisk til anvendt i praksis.

Om det er ledelse, strategi eller implementering som er mest utfordrende med tanke på å lykkes med å anvende teori i praksis er vi ikke sikker på, men Line Sulejewski er tydelig på en ting: At nesten 60% av alle organisasjoner mislykkes med strategiimplementeringen viser utfordringene de har, og skyldes ofte manglende forståelse for at en endring ikke er en hendelse, men en prosess som kontinuerlig oppstår over tid (Line Sulejewski 2018).

Mellomleder som translatører er en vinkel som vi har valgt å se denne oppgaven med. Mellomledere har en uhyre viktig jobb med å oversette strategien fra den kommer ned fra toppledelsen til det som skal implementeres i førstelinje. Deres evne til å oversette strategien fra ledelsen til de i førstelinje er med på å sørge for at strategien blir vellykket. Kontekstualisering som translatørkompetanse er noe vi kommer til å se nærmere på i denne oppgaven (Kjell Arne Røvik 2007).

## **1.1 Tema og problemstilling**

Som formål for masteroppgaven vi skal se hvordan en strategi går fra teori til praksis, og hvor temaene for oppgaven er ledelse, strategi og implementering.

Problemstillingen vi har valgt lyder som følgende: Hva skjer med strategien fra vedtak til det blir utført i førstelinje? Hvilken rolle har mellomledere som translatører av strategien?

## **1.2 Oppgavens relevans**

Det er relativt lite forskning på området som vi har klart å finne, men for å lykkes generelt i organisasjoner er det enkelte prosesser som er viktigere enn andre – eksempelvis implementeringsprosessen. Dette har relevans for de fleste bedrifter som utarbeider strategier og ønsker å løfte det ut i praksis. Mellomledere har en vanskelig rolle i alle bedrifter. Om det skal være på et sykehus, politiet, staten eller et forsikringsselskap. Deres evne som translatører og jobben de gjør med kontekstualisering er like viktig uavhengig av hvor de jobber. Utfordringene de møter er like, vanskeligheten med å formidle budskapet videre til de under seg. Samtidig skal de ta med seg bekymringer, kritikk, ris og ros videre opp til ledelsen.

## **1.3 Oppgavens oppbygning**

Oppgaven er bygget opp i seks kapitler.

I første kapittel går vi inn på hvorfor vi har valgt å skrive oppgave om det vi har gjort. Senere i kapitlet går vi inn på tema og problemstilling.

I kapittel to presenterer vi organisasjonen som vi har intervjuet, og vi går dypere inn på ulike begrepsforklaringer som er relevant for å forstå oppgaven.

Kapittel tre avklarer det teoretiske grunnlaget som kreves av en empirisk studie for å svare på problemstillingen: “Hva skjer med strategien fra vedtak til det blir utført i førstelinjelinje?”. De relevante temaene i den teoretiske bakgrunnen er: Strategi, strategisk ledelse, strategisk implementering, translatør kompetanse og kontekstualisering.

I Kapittel fire vil vi vise vår metode for oppgaven og gå i dybden på hvordan vi har gjennomført vår forskning for best mulig å besvare vår problemsstilling i forhold til reliabilitet og validitet. Metode er en fremgangsmåte for å samle empiri eller data om virkeligheten som bidrar til å belyse en problemstilling (Dag Ingvar Jacobsen 2018).

I kapittel fem vil vi presentere og drøfte funnene opp mot det innhentede datagrunnlaget fra empiri, teori, artikler og tidligere forskning- og oppgaver.

Kapittel seks, som er det siste kapittelet, går vi igjennom resultatet av undersøkelsen og ser på veien videre.

## **2 Empirisk kontekst og begreper**

### **2.1 Presentasjon av organisasjonen**

Vi har tatt for oss et konsern i Norge som tilbyr tjenester innenfor pensjon, bank, forsikringer i person- og bedriftsmarkedet. Det vi har valgt å fokusere nærmere på er et datterselskap som selger forsikringer. Bedriften ble stiftet i 1923, står for nesten 50 prosent av omsetningen til konsernet og har 213 ansatte. Vi har valgt å avgrense oss fra deler av selskapet og ønsket derfor å intervju objekter som driver med på forsikring innen personmarkedet.

### **2.2 Begrepsforklaringer**

Noen korte begrepsforklaringer om viktige temaer som er relevant for oppgavens forståelse. En bedrift er en organisasjon som har som formål å tjene eierens interesser. Noe som normalt vil si å gi avkastning i form av penger (snl 2020).

#### **Ledelse**

Det er flere ulike definisjoner om hva ledelse er, men Jacobsen og Thorsvik definerer ledelse som en spesiell adferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd. I en organisasjon hvor ledelse utføres innenfor bestemte rammer, er hensikten å få de ansatte til å realisere bestemte mål, skape motivasjon og trivsel på arbeidsplassen. Definisjon til Jacobsen og Thorsvik fokuserer på tre aspekter innenfor ledelse, og hvor ledelse er en rekke handlinger som utøves av en eller flere personer og som har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe for at organisasjonen skal nå sine mål (Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik 2016).

#### **Strategi**

«En strategi innebærer en rekke planlagte tiltak som er fastsatt på forhånd, og som blir vedtatt for å oppnå et bestemt mål» (Göran Roos, Georg Von Krogh, Johan Roos og Lisa Boldt-Christmas, 2014, s. 12).

Utfordringen med strategi er at det ikke er et entydig og generelt begrep. Når det gjelder strategi er det enkelte elementer som er generelle og som i stor grad kan være uavhengige av hver enkelt organisasjon. Det kan være elementer som er knyttet til kultur og struktur i den aktuelle bedriften. Derfor er det viktig når man snakker om strategi å skille strategi som konsept og strategi som prosess (Roos med flere 2014).

Strategi handler om å svare på tre grunnleggende spørsmål:

- Hva gjør vi?
- Hva kan vi gjøre?
- Hva bør vi gjøre? (Roos med flere 2014)

### **Implementering**

Fixsen definerer implementering som *“spesifikke aktiviteter som er utviklet for å omsette til praksis en aktivitet eller program som består av kjente dimensjoner”* (Pål Roland og Elsa Westergård, 2015, s.20).

Implementering er en unik kombinasjon av virkemidler som blir tatt i bruk for å oppnå en ønsket endring i en gitt kontekst kjennetegnet av spesiell trekk og utfordringer (Jacobsen 2018).

Det er flere ulike definisjoner av implementering, men det de alle har til felles er å vektlegge omsetningen fra en ide, visjon og aktiviteter til praksis (Roland og Westergård 2015).

### **Translatørkompetanse**

Translatørkompetanse er en kritisk suksessfaktor som organisasjoner trenger for å lykkes med ideoverføringer, og går ut på å oversette og konkretisere ideer før de tas i bruk. Uttrykt med metaforer kan man si at det er halvfabrikater som må pakkes ut og ferdigstilles lokalt. Jo mer den universelle organisasjonsidentiteten styrker seg, jo mer øker behovet for translatørkompetanse (Røvik 2007).

### **Kontekstualisering**

Kontekstualisering er nå ideer i varierende grad representerer praksiser fra bestemte kontekster, forsøkes å bli introdusert i en ny organisasjon (Røvik 2007).

## **3 Teoretisk rammeverk**

Vi har som hovedhensikt i denne litteraturgjennomgangen å avklare det teoretiske grunnlaget for en empirisk studie for problemstillingen: “Hva skjer med strategien fra vedtak til det blir utført i førstelinje? Hvilken rolle har mellomledere som translatører av strategien?” De relevante temaene i den teoretiske bakgrunnen er: Strategisk ledelse, strategi, strategisk implementering, translatørkompetanse og kontekstualisering. Vår gjennomgang starter med teori om strategisk ledelse, strategi, strategisk implementering, translatørkompetanse og kontekstualisering hvor vi vil vise ulike teoretiske tilnærminger for hvordan å gjennomføre strategisk endring i en organisasjon. Til slutt vil vi se på translatørkompetanse og kontekstualisering som er vår hovedteori.

### **3.1 Strategisk ledelse**

I kapitlet om strategisk ledelse tar vi for oss ulike teoretiske aspekter som har betydning for vår studie. Strategisk ledelse i en bedrift dreier som om å øke overskuddet igjennom å skape og opprettholde konkurransefortrinn. I delkapittel 3.1.1 vil vi gi et historisk overblikk for å gi en forståelse av hvordan ledelsesstilen har forandret seg de siste 100 årene.

I neste delkapittel 3.1.2 vil vi se nærmere på strategisk ledelse og styring.

#### **3.1.1 Historisk overblikk på ledelsesstil**

Ledelsesstil sett i et historisk perspektiv var det før 1930 type teorier som gjaldt, hvor effektive ledere var personer med de rette personlige egenskapene. Dette var egenskaper som var medfødt og derfor ikke mulig å lære seg i etterkant. Fra 1930-1940 tallet ble fokuset flyttet over til trekkteorier. Her var effektive ledere ikke lenger bestemt av personlighetstyper, men avhengig av personlighetstrekkene til lederen. Etter 1940 var det en tidsepoke på tjuen år hvor lederskap kunne læres og ikke lenger var avhengig av bestemte egenskaper eller trekk. Fra 1960 og frem til 1990 mente de at effektivt lederskap var situasjonsbetinget og måtte vurderes ut fra hver enkelt situasjon. Etter 1990 har fokuset vært på at effektive ledere skaper en visjon og et verdigrunnlag som alle enes om, som de ansatte blir motivert av og jobber målbevisst mot å nå (Kjetil Sander 2019).

### **3.1.2 Strategisk ledelse og styring**

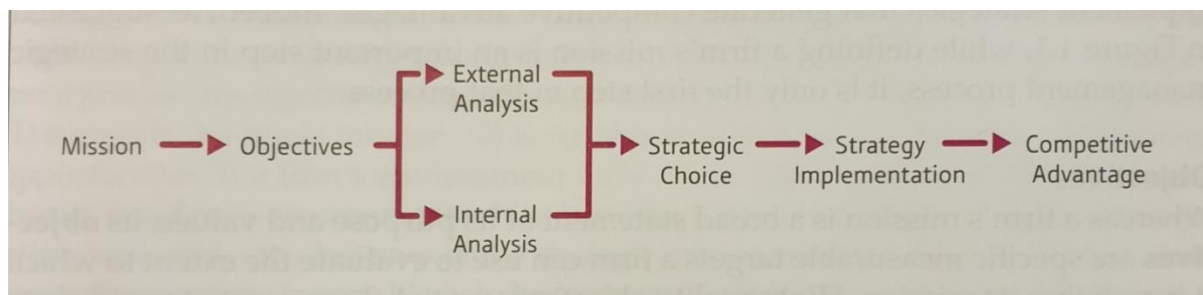
Strategisk ledelse handler om å få mennesker til å handle på strategisk viktige og andre måter enn de ellers ville ha gjort. På engelsk finnes det to ord for ledelse- management og leadership. Der management legger vekt på resultater, belønning det planmessige og systemmessige, legger leadership vekt på inspirasjon, motivasjon og det å påvirke gjennom det å være rollemodeller. Det er også viktig å vise verdier gjennom personlig handling og væremåte. Vi kan si at management er spesielt nyttig innenfor det man kaller plan og kontroll perspektiv på ledelse, mens ledelse er avgjørende for å lykkes med et emergensperspektiv, som har mer fokus på kreative strategiprosesser og fremvoksende strategi (Harald Knudsen og Bjørn Tore Flåten 2015).

## **3.2 Strategi**

I kapittelet om strategi tar vi for oss ulike teoretiske aspekter som har betydning for vår studie. En strategi er en rekke planlagte tiltak som er bestemt på forhånd, og som blir vedtatt for å oppnå et bestemt mål (Roos med flere 2014). I delkapittel 3.2.1 vil vi vise hvordan en strategiformulering går fra teori til praksis. I neste delkapittel 3.1.2 vil vi se nærmere på strategi som verktøy.

### **3.2.1 Fra strategiformulering til handling (fra teori til praksis)**

Barney og Hesterly fokuserer på at strategien i en bedrift skal skape konkurransefortrinn - en økonomisk fordel ovenfor sine rivaler. Prosessen med å utarbeide et konkurransefortrinn starter med at bedriften identifiserer sitt mål, og hvor målet ofte blir skrevet ned i form av måloppnåelse. Selve målet har ingen innvirkning på prestasjonene og brukes kun som målbare milepæler som bedrifter kan bruke for å evaluere sine egne prestasjoner. For å kartlegge hvilke muligheter og trusler som finnes i omgivelsene, og de organisatoriske styrker og svakheter, utføres det en ekstern- og intern analyse. Ut ifra resultatet fra analysen vil det være mulig å ta et strategisk valg. Hvordan en bedrift velger å implementere en ny strategi avhenger av bedriftens organisasjonsstruktur og de ulike kompensasjonsordningene. Den siste prosessen for å skape konkurransefortrinn er å få implementert den nye strategien ut i bedriften på en troverdig måte (Jay B. Barney og William S. Hesterly 2019).



Figur 1: Barney og Hesterly's illustrasjon av strategisk ledelse

Figuren over til Barney og Hesterly illustrerer strategisk ledelse. Prosessen deles opp i tre hovedfaser: Strategiformulering, fra strategi til handling og evaluering/kontroll. Strategiformulering handler om visjon, mål, ekstern- og intern analyse og strategiske valg. I denne fasen er det viktig at organisasjonen spør seg om hvem vi er, hva skal vi gjøre, hvor skal vi og hvorfor skal vi gjøre det. Den neste fasen går fra teori til handling, hvor strategien skal virkeliggjøres og hvordan det gjennomføres er helt essensielt om strategien skal bli vellykket. Her er det viktig at organisasjonen stiller seg spørsmålet om hvordan det skal utføres. Den tredje og siste fasen handler om evaluering/kontroll. Her blir fokuset flyttet over til resultat og måloppnåelse (Barney og Hesterly 2019).

### 3.2.2 Strategi som verktøy

For mange er strategifaget det viktigste blant fagene økonomi, administrasjon og ledelse. Strategi og strategisk ledelse er helt avgjørende for at en bedrift skal lykkes. Er strategien feil, blir resultatene dårlig, uansett om bedriften gjør en god jobb med regnskap og innkjøp. Strategifaget er også viktig fordi omgivelsene forandrer seg stadig fortere. Strategisk ledelse handler om å manøvrere raskt og prøve å forutse hva som vil skje, og hele tiden videreutvikle bedriften til å tåle fremtidens konkurranse (Knudsen og Flåten 2015).

Alfred Chandler sa at: ” *Strategien omfatter det å fastsette grunnleggende langsiktige mål og suksesskriterier for en virksomhet, og det å ta beslutninger om handlingsregler og ressursfordeling som er nødvendig for å nå målene* ” (Alfred Chandler 1962).

Vi vil bruke teorien for å se hvordan bedriften legger opp sine strategiske grep. Vi har i intervjuguiden vår spesifikke spørsmål som går direkte på hvordan ledelsen utformer strategier, hvem har vært med på utformingen av den og hva slags forhold ledelsen har til



strategien. Ved disse spørsmålene håper vi å få svar på hvordan ledelsen utformer strategier, hvordan de utfører analyser, hvem er med på utformingen og hva gjør de for å implementere den inn i bedriften. I dette tilfellet er det snakk om et stort konsern, så det er essensielt å finne ut hvilke ledd av bedriften som er med på utformingen av strategien og hvordan den prøves implementert videre nedover i bedriften.

### **3.3 Strategisk implementering**

I dette kapitlet vil vi se nærmere på hvordan en organisasjon implementerer en gitt strategi. Formålet med dette kapitlet er å skape en forståelse av hvilke utfordringer som de ulike organisasjonene må håndtere for at gjennomføringen skal bli vellykket og ikke kun en midlertidig endring.

I delkapittel 3.3.1 vil vi se nærmere på ledelsens betydning i forhold til implementering av nye strategier og de ulike utfordringene som kan oppstå i organisasjonen. I delkapittel 3.3.2 vil vi se nærmere på endringsledelse og teorien til Lewin. I delkapittel 3.3.3 vil vi se på hvordan tiden er en avgjørende faktor for om ledelsen lykkes med implementeringen av strategien. I delkapittel 3.3.4 vil vi se nærmere på hvor viktig rollen til en mellomleder er i en implementeringsprosess.

At nesten 60% av alle organisasjoner mislykkes med strategiimplementeringen viser noe av utfordringen. Dette skyldes ofte en manglende forståelse for at en endring ikke er en hendelse, men en prosess som kontinuerlig oppstår over tid. Det er tre faktorer som kjennetegner organisasjoner som er dyktige når det gjelder endring. Det ene er hvordan ledelsen mobiliserer seg til og gjennomfører endringer. Det andre er hvordan de ansatte responderer på endring. Det tredje er etablerte strukturer og rutiner i organisasjonen (Sulejewski 2018).

Dag Ingvar Jacobsen sier at det er to vilkår som må være tilstede for at det skal være mulig å gjennomføre endringer. Det første er at man har valgt riktig endringsstrategi, hvor endringsprosessene må være lagt opp slik at den er tilpasset den type endringer det er intensjon om å gjennomføre. Det andre er at endringen ledes på en riktig måte hvor ledelsesformen som utøves må passe til endringsprosessen og til konteksten (Jacobsen 2018).

Videre er det viktig å forstå at en planlagt endring ikke bare består av en enkelt strategi eller lederstil, men av flere forskjellige. For å forenkle fremstillingen trekker Jacobsen frem to hovedtyper strategier som er to ulike måter å organisere endringsprosesser på.

Den ene strategien kalles for strategi E og står for economic og følgende beskrivelse:

*“Strategi E har som formål å skape økt økonomisk verdi, ofte uttrykt i form av avkastning for eierne. Strategiens fokus er på formelle strukturer og systemer. Den er drevet frem av toppledelsen med betydelig hjelp fra eksterne konsulenter og med bruk av finansielle incentiver. Endringen er planlagt og programmatisk” (Jacobsen 2018, s.147).*

Den andre strategien kalles for strategi O og står for organisasjon og følgende beskrivelse:

*“Strategi O har som formål å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser slik at de blir i stand til å iverksette strategi og lære fra de erfaringer man har fra endringstiltak. Strategiens fokus er utvikling av kultur for å skape stort engasjement. Virkemidlene som benyttes, er utstrakt grad av deltakelse, og man baserer seg i mye mindre grad på konsulenter og finansielle incentiver. Endring er noe som skjer i sakte, og den er mindre planlagt og programmatisk” (Jacobsen 2018, s. 147).*

Vi vil bruke teorien for å se hvordan implementeringen av strategi skjer i vår aktuelle bedrift. Vi ønsker å finne ut hvordan bedriften jobber kontinuerlig for å skaffe en forandring med ny strategi og hvordan de jobber i de ulike leddene for at strategien skal bli en del av bedriften. Hvilke oppgaver har de ulike leddene og hvordan kommuniserer de med hverandre? Hva er mellomlederens rolle her? I intervjuene har vi tatt med spørsmål som direkte spør hvordan ledelsen gjennomfører strategi og hvordan de evaluerer den. Vi ønsker med dette ikke bare å få svar på hvordan de planlegger strategier, men også hvordan de evaluerer underveis og hvilke justeringer de gjør for at det skal være en vellykket implementering.

### **3.3.1 Ledelsen betydning**

Strategiforskeren Lawrence G. Hrebiniak, mener at det vanskeligste ikke er å utarbeide gode strategier, men å implementere dem. Han begrunner det med at ledere er trent opp til å

planlegge og ikke til å gjennomføre, og det er ledere som har gått «livets harde skole» som oftest er de beste når det gjelder å omsette strategier til handling. Larry Bossidy, en kjent næringsleder, fremhever hvor viktig bedriftskulturen er for god strategiimplementering og gjennomføringsevne. Et større fokus på implementeringen vil kunne skape en mer robust strategi (Kjell Gunnar Hoff 2016).

Endringsstrategier handler i all hovedsak om å organisere endringsprosesser på ulike måter hvor endringsledelse er mer knyttet opp mot de aktivitetene endringsagentene utøver i endringsprosessen. Det er viktig å skille mellom administrasjon på den ene siden og ledelse på den andre siden. Administrasjonen dreier seg i all hovedsak om å få det som eksisterer til å fungere godt, mens ledelse handler om å endre det bestående. Selv om det ikke er noe tydelig skille, vil endringsledelse være personorientert, mens endringsstrategi i større grad fokuserer på at endringene foregår innenfor de rammene som er planlagt (Jacobsen 2018).

Teorien vil for vår del kaste lys på viktigheten av ledernes rolle i strategiimplementering. Vi ønsker å få svar på hvordan de jobber når de skal implementere en strategi, hvordan legger de opp for en best mulig implementering og vi ønsker å se hvor stor rolle de har i implementeringsprosessen. Derfor har vi i intervjuene tatt med spørsmål som går direkte på dette, om de kan nevne vellykkete og mislykkete strategier, hvorfor var noen vellykket og hvorfor noen mislykket. Samtidig er det interessant å vite hva de legger i de ulike begrepene for vellykket eller mislykket. Det kan være slik at lederne tenker på en vellykket strategi der de fikk gjennomslagskraft for noe de ønsket. At noe var mindre vellykket kan være på bakgrunn av en dårlig strategisk plan og ikke nødvendigvis dårlig utførelse eller implementering.

For å unngå å skape kun midlertidige forandringer er det viktig at de menneskene som arbeider i organisasjonen, er villig og motivert til å gjennomføre endringen. Ledere som evner å utvikle en god bedriftskultur som både er resultatorientert og endringsvillig, vil ha stor fordel hvorvidt de lykkes eller ei. Det er også viktig at ledere har nødvendig handlingskompetanse til å drive gjennom de endringer som strategiene legger opp til (Hoff 2016).

### 3.3.2 Skape forandringer i organisasjonen

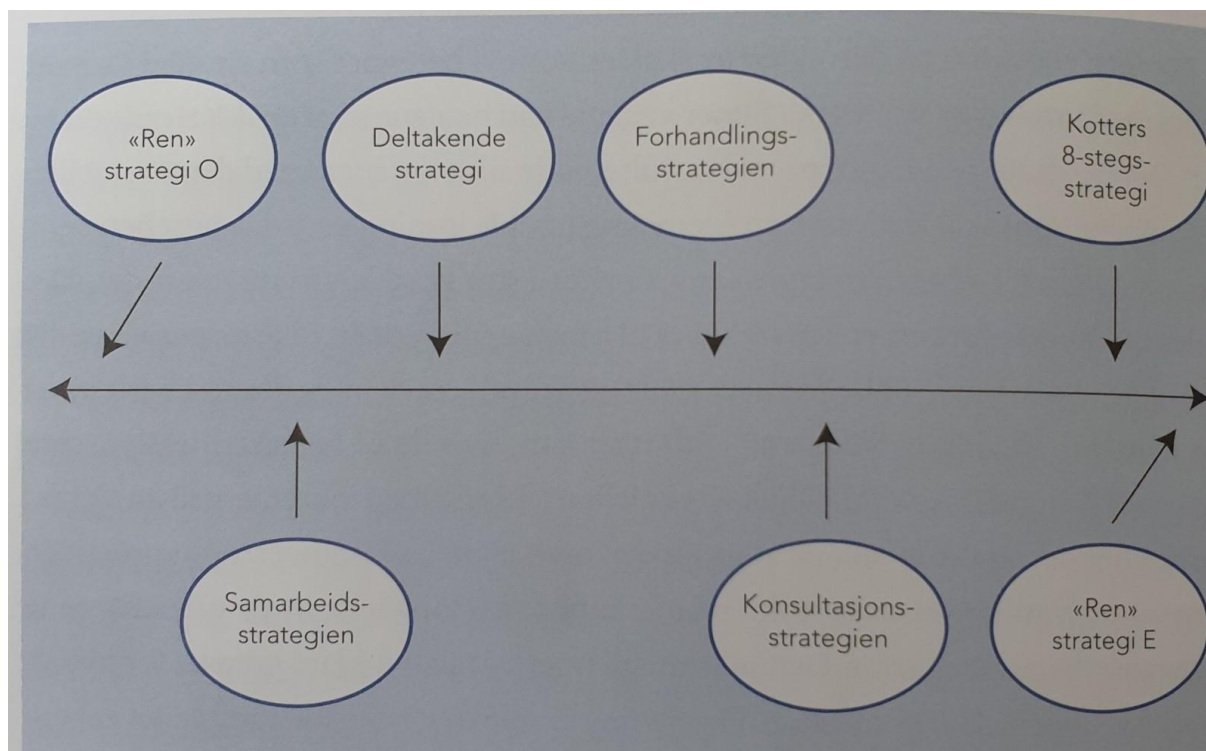
Kurt Lewin har skrevet en del om endringer i organisasjoner. Han har tatt utgangspunkt basert på at alle individer og sosiale systemer har sterke tendenser til å søke mot det de anser som stabilt og forutsigbart. Lewin påpeker at systemer også endrer seg, og ved en slik endring er det mulig å påvirke og skape noe. Ut ifra dette utgangspunktet har han utviklet teorien om sosiale krefter. I alle sosiale sammenhenger står man overfor to krefter som drar organisasjonen i to ulike retninger, drivkrefter og motkrefter. Drivkrefter er de forholdene som ønsker endringene velkommen, mens motkreftene er de forholdene som er rettet mot å opprettholde stabilitet. For å få til en endring, må endringsagentene enten redusere motkreftene eller forsterke drivkreftene. Her kommer Lewin's trestegsmodell for endring inn: opptining, bevegelse og nedfrysing (Kurt Lewin 1997).



Figur 2: Lewins endringsmodell

Opptining handler om å skape en felles oppfatning av at endringen er viktig, riktig og god. Alle disse tre elementene bør skape en felles oppfatning av endringen i organisasjonen. Bevegelse er selve gjennomføringen av endring og dreier seg i større grad om å få mennesker til å endre sin atferd, måten de handler og samhandler på. I den tredje og siste fasen, nedfrysing, handler det om at den fremtidige driftstilstanden blir en varig endring. (Lewin 1997).

I den moderne organisasjonsteorien er det ikke vanlig å kun se på den enkle tanken om at det finnes "en beste måte" for hvordan å gjennomføre endringer i en organisasjon. For å lykkes må endringsstrategiene med tilhørende lederstil tilpasses til den situasjonen organisasjonen står i. Tanken er at for å øke sannsynligheten for å lykkes med en endring, må strategi og lederstil tilpasses til den endringen som skal gjennomføres (Jacobsen 2018).



Figur 3: Endringsstrategier plassert på en skala mellom en "ren" strategi O og en "ren" strategi E.

Denne delen av teorien vil vi bruke for å se hvordan kulturen i bedriften er når det gjelder endring og endringsledelse. Er det rom for dette, er ledelsen og de på førstelinje på samme side, eller er det stor gap mellom dem? Vi ønsker ved hjelp av intervjuene å få svar på hva de på førstelinje synes om strategien til bedriften, hva slags forhold har de til denne og hvor involverte har de vært i utformingen av den? Vi ønsker å få svar på hvordan implementeringen utføres i praksis samtidig som vi ønsker at de på førstelinje skal fortelle oss hvor involverte de er når strategien skal utføres i førstelinje. Vi ønsker å se på om det er stor forskjell mellom det lederne *tror* skjer i førstelinje og hva som *faktisk* skjer i førstelinje. Hvilken rolle har mellomledere her? Vi tror resultatene våre vil gi svar på dette etter intervjurunden vår.

### 3.3.3 Tiden- en avgjørende faktor

En studie utført av Miller, Wilson og Hickson i 2004 viste at implementeringsprosessen kunne ta alt fra et par måneder til seksten måneder. Dette viser hvor tid- og ressurskrevende en slik prosess kan være. Resultatet fra undersøkelsen viser at tiden som faktor ikke nødvendigvis gir et bedre resultat av implementeringen, men dersom organisasjonen ikke disponerer nok tid til endringen, vil prosessen bli mindre vellykket (Maribel K. Figueroa og Katrine Finnerud

2016).

Vi vil bruke teorien til å få svar på om bedriften setter en tidsfrist på nye strategier eller er det slik at de er tålmodige og lar en strategi få god nok tid til å bli implementert i bedriften.

Intervjuene vil gi oss svar på dette da vi spør hvordan ledelsen planlegger og gjennomfører en strategi, dette vil også gi oss svar på om bedriften er tålmodig, eller om de blir utålmodig og endrer strategier ofte.

### **3.3.4 Mellomledernes betydning**

De senere års forskning har endret syn for hvordan organisasjoner ser på mellomledere. Fra å være en belastning, til å bli ansett som en type ledere som har stor betydning for bedriftens resultater. Dette skyldes at mellomledere spiller en viktigere rolle som informasjonsformidlere enn ledere på andre nivåer. I tillegg opplever mellomledere mindre rollekonflikt, emosjonelt press og tidspress enn andre ledere. De blir ofte sett på som transformasjonsledere mellom toppledelsen og de «på gulvet» (Jacobsen 2019).

Transformasjonsledelse er noe som oppstår når ledere utvider og stimulerer de ansattes interesser, hvor de får en felles enighet og forståelse om hva som er gruppens konkrete og overordene mål. Det er viktig at de ansatte legger vekk sine egne interesser til det beste for gruppen. Det er flere måter ledere innenfor transformasjonsledelse kan oppnå dette.

Enten kan de inspirere sine ansatte igjennom å være karismatiske ledere, de kan ta hensyn til det følelsesmessige behovet, eller de kan stimulere det intellektuelle hos de ansatte (Øyvind Martinsen 2019).

For at en leder skal lykkes med transformasjonsledelse er nøkkelen at de blir oppfattet som karismatiske av de ansatte. Dette av den enkle grunn at karismatiske ledere har stor innflytelse og makt. Igjennom å være inspirerende får mellomledere de ansatte til å tro at de faktisk kan utrette store ting gjennom å yte ekstra innsats. Det at ingen ansatte er lik, gjør at det eneste rettferdige en transformasjonsleder kan gjøre er å være våken for individualitet hvor de opptrer som mentorer og hjelper de ansatte til vekst og utvikling. Ledere som er intellektuelt stimulerende er villige til og i stand til å vise sine ansatte, at ingenting er umulig. De viser sine ansatte nye måter å løse gamle problemer på som tidligere har vært krevende. Alt handler

om å spille sine ansatte god, der de får sine ansatte til å ha en følelse av stolthet og forpliktelse over de arbeidsoppgaver som de utfører (Martinsen 2019).

Vi vil bruke denne teorien for å vise hvorfor mellomledere har en viktig rolle i implementeringen av nye strategier. Vi vil gjerne ha svar på hvordan de inspirerer og guider de ansatte på førstelinje med å utføre strategien i bedriften. Vi har intervjuet to mellomledere for å se hva slags rolle de har, når en ny strategi skal implementeres i bedriften.

Mellomlederens syn vil være en viktig faktor på hvordan vedkommende tar føringer fra overordnede og prøver å implementere disse videre. Vi mener det er interessant og ønsker å finne ut av hvor involvert en mellomleder er i utforming av en strategi i bedriften. Vi tenker at intervjuene vil gi oss svar på dette.

### **3.4 Translatørkompetanse**

Translasjonsstudier har eksistert i mange år, og sannsynligvis det første kjente forsøket på å utvikle en allmenn teori om oversettelse kom allerede 100 år f.Kr. i Ciceros. Men først på slutten av 1970-tallet ble translasjonsstudier anerkjent som en selvstendig akademisk disiplin, hvor James Holmes blir ansett av mange som grunnleggeren av de moderne translasjonsstudiene etter han ga ut en artikkel i 1972 ved navn “The Name and Nature of Translation studies”. I artikkelen argumenterer han for at begrepet translasjonsstudier bør være den autoritative felles betegnelse for denne tverrvitenskapelige disiplinen. Det er to hovedområder han deler den inn i, grunnleggende (pure) og anvendte translasjonsstudier. Grunnleggende deler han videre inn i to undergrupper: deskriptive translasjonsstudier og translasjonsteori. Translasjonsteori skiller han så igjen mellom generell og partiell translasjonsteori, der den partielle er teoriutvikling om oversettelse som baserer seg innenfor bestemte geografiske områder eller bestemte historiske perioder (Røvik 2007).

I løpet av de siste 10-15 årene har translasjonsteori blitt konstituert og konsolidert som et eget tverrvitenskapelig forskningsfelt. Det ble i løpet av få år produsert en rekke encyklopedier og såkalte “readers” om disiplinen. I tillegg er det blitt produsert flere verk de siste tiårene hvor fokuset har vært på forskningstradisjonens historiske utviklingslinjer. Det har også vært en rask utvikling i antall universiteter og høyskoler som tilbyr studieprogrammer og grader i translasjon, noe som har fremmet vitenskapeliggjøringen og akademiseringen av feltet (Røvik 2007). På 1960-tallet var det 49 institusjoner i vesten som hadde slike tilbud, og på 1980-

taller var tallet økt til 108 og i 1995 var det 250 (Caminade, M. og Pym, A. 1998). Dette viser progresjonen i antall institusjoner over relativt kort periode i et historisk perspektiv.

Translatørkompetanse er en kritisk suksessfaktor som organisasjoner trenger for å lykkes med ideoverføringer. Dette går ut på å oversette og konkretisere ideer før de tas i bruk. Uttrykt med metaforer kan man si at det er halvfabrikater som må pakkes ut og ferdigstilles lokalt. Jo mer den universelle organisasjonsidentiteten styrker seg, jo mer øker behovet for translatørkompetanse. Det er tre variabler som definerer behovet for translatørkompetanse: praksisens eksplisitet, praksisens kompleksitet og praksisens innveddhet.

Eksplisitet her, menes i hvilken grad praksisen er kodifisert og språkliggjort slik at den kan fanges opp og kommuniseres videre.

Ved kompleksitet er det snakk om to aspekter ved en praksis. Den første handler om hvor klar årsak- og virkningsrelasjonene bak en suksess er. Den andre dreier seg om forholdet mellom teknologi og de menneskelige ressursene som er involvert i gjennomføringen av praksisen.

Innveddhet handler om hvor godt forankret en praksis er i organisasjonen (Røvik 2007).

Det er viktig at oversetteren besitter kunnskap som gjør det mulig å kombinere både den avgivende og mottakende kontekst. Den unike kombinasjon av god innsikt i både et avgivende og mottakende språk, samt deres respektive kontekster, er det som utgjør den gode translatøren. Det gjøres gjennom mobilisering av komplekse kognitive prosesser som sammenholder og lynraskt veksler mellom språkene, kontekstene og dermed se et meningsunivers det skal oversettes mellom. På denne måten prøver og feiler de seg frem til et best mulig resultat. Dette er nyttig når man skal implementere nye strategier i organisasjoner, hvor man må kjenne godt til organisasjonen som trenger en ny strategi og god kjennskap til hva det er som skal implementeres og hvordan. Jo bedre kjennskap til organisasjonen og de nye implementeringene, jo større sjanse vil det være for å skape et konkurransefortrinn innad i bedriften (Røvik 2007).

Det er viktig å understreke at det som spres gjennom organisasjoner er ideer og ikke fysiske gjenstander. På bakgrunn av dette kan vi si at ideene «transporteres» ikke, men det blir en



translasjon av ideene og de kan bli tolket, tydeliggjort, gjentolket og materialisert når det føres inn i nye kontekster. Det kan være at når man innfører en ide, kan man noen ganger kopiere direkte og prøve å gjenskape noe helt likt, som for eksempel en lean-rutine. Andre ganger må man modifisere ting litt, legge til og trekke fra, før man kan innføre de nye ideene i ens egen organisasjon (Stine Ravndal Nygård og Kjell Arne Røvik 2014).

Vi kan argumentere for at sannsynligheten for å lykkes, øker dersom man har gode oversettere, spesielt når det kommer til ideoverføringer mellom organisasjoner. På samme måte er sjansen større for å mislykkes dersom man har dårlige oversettere. Hvis resonnetet er riktig er det veldig viktig med gode oversettere når en skal implementere en ny strategi.

Det er tre faktorer som kan bidra til dårlig oversettelse og mislykkede implementeringer. Det første er frikopling som går ut på at ideer tas inn i organisasjonen, men ikke tas i bruk. Det andre er frastøting, hvor man tar inn ideer og prøver å føre det inn i praksisen, men av ulike årsaker så velger man å ikke bruke det. Den tredje faktoren er at ideer tas inn og i bruk, men at de av ulike årsaker gir annet utfall enn det som man forventet (Røvik 2007).

Dårlig oversettelsesarbeid kan komme av dekontekstualiseringen, der ideen hentes ut fra. Hvis ideene er komplekse og vanskelige å oversette vil de også være vanskelige å implementere. Likeså kan dårlig oversettelsesarbeid oppstå ved implementeringen. Man kan ta inn ideer, men ikke helhjertet prøver å implementere dem inn i egen organisasjon. Dårlig oversettelsesarbeid kan også skyldes at oversetteren anvender uhensiktsmessig oversettelsesmodus og dermed uheldige oversettelsesregler. Feil kan også oppstå når man velger å modifisere ting når man egentlig burde ha kopiert ideen (Røvik 2007).

### **3.5 Kontekstualisering - når ideer oversettes til praksis**

Kontekstualisering er nødvendig for å skape et realistisk bilde av en endring (Jacobsen 2018).

Kontekstualisering er ideer som i varierende grad forsøkes introdusert inn i en organisasjon som noe praksis. Det kan f.eks. være en ide som hentes ut og løftes inn som en rutine eller prosedyre i en og samme organisasjon, eller fra en organisasjon til en annen (Røvik 2007).

Når en ide om beste praksis skal implementeres og tas i bruk i en ny virksomhet, er det mye som kan gå galt. Det kan være halvhjertet implementering fra lederskapet, bruk av uheldig oversettelsesregel, oversetteren kommer utenfra og er ikke «tospråklig» (det vil si at oversetteren ikke forstår konteksten det skal oversettes til) og at oversetteren ikke tar inn over seg at ideer er som «virus»- de må ha en inkubasjonstid (Røvik 2007).

En ide kan oversettes på tre måter: reproduserende (kopiering), modifiserende (trekke fra og legge til) og radikalt (omvandling) (Røvik 2007).

Ordet kopiering forbinder ofte folk med begreper som reproduksjon og duplisering. I denne sammenheng betyr kopiering å hente ut en praksis fra en kontekst og gi den en idemessig representasjon før den settes inn i en ny organisatorisk kontekst slik at praksisen gjenskapes (Røvik 2007).

Når en oversetter snakker om å modifisere en ide, må man tillate en viss omforming og tilpasning av det som skal oversettes. Her er det viktig at man ikke trekker ifra eller legger til for mye, men balanser ved å vise hensyn til å være tro mot det opprinnelige (Røvik 2007).

Med omvandling snakker vi om radikale endringer med det grunnleggende i en praksis eller en ide – gjerne både form og innhold, og kan fremstå som en lokal innovasjon (Røvik 2007).

Et viktig punkt når det gjelder kontekstualisering er tidsmarkering. Med tidsmarkering menes det å skrive ideen inn i lokal tid. En ide kan ha vært beste praksis for 30 år siden, men dette gjelder ikke nødvendigvis i dag. (Røvik 2007).

Det er vanligvis mange aktører som er involvert når ideer skal oversettes og gis et materielt innhold i bestemte sektorer og organisasjoner. Ved hjelp av en modell kalt den hierarkiske oversettelseskjeden, kan man se etter mønstre som går igjen. Forestillingen om den hierarkiske oversettelseskjeden har mye til felles med en rasjonell implementeringsprosess og bygger på fem sammenkjedede argumenter og antakelser:

- *Top-down-orientering*: Ideer kommer inn i organisasjonen fra toppledelsen og de spres nedover i organisasjonen i den hierarkiske strukturen. På denne måten dannes det en

oversettelseskjede som løper vertikalt, som for eksempel fra toppledelsen og nedover til de underliggende avdelingene. Makten for oversettelse ligger hos de som sitter i toppen for hvordan de tar inn ideen inn i organisasjonen og oversetter den og sprer den inn i organisasjonen (Røvik 2007).

- *Problembetinget søking etter løsninger*: Det er først og fremst toppledelsen som har makt og ansvar for å ta inn nye ideer. Det forventes da samtidig at de vet hvilke utfordringer bedriften har og hva slags løsninger de nye ideene representerer (Røvik 2007).

- *Begrenset frihet til oversettelse*: Når toppledelsen tar inn ideer og forslag for forbedring, så sitter de samtidig med makten for hvordan ideer skal oversettes i organisasjonen og hvilke oppgaver de ulike avdelinger og personer har. Dette gir mindre makt til de som blir tildelt oppgaver, de har redusert påvirkningskraft og de mindre makt til å lage lokale versjoner av konseptene (Røvik 2007).

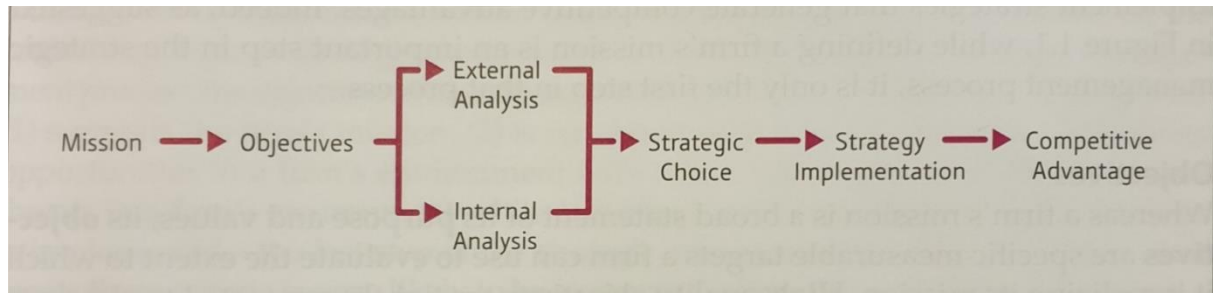
- *Stimulus-repsons-basert sekvensialitet*: Dette går ut på at toppledelsen oversetter og sender ideen nedover til neste ledd i organisasjonen, der det foregår ytterligere oversettelse før det sendes nedover til leddet under. Slik får man en enveis og nedadgående serie av oversettelser som er sekvensielt organisert (Røvik 2007).

- *Fra det abstrakte til det konkrete*: Abstrakte og utydelige ideer kommer inn i toppen av organisasjonen og går nedover i organisasjonen og får mer konkrete og materielt innhold på lavere nivåer. Dette fordrer at ideen på hvert nivå blir gjenstand for lokal oversettelse og tilpasning (Røvik 2007).

### 3.6 Oppsummering

Vi har i dette kapitlet redegjort for den teoretiske bakgrunnen for forskningsspørsmålet vårt, hvor de sentrale begrepene har vært translatørkompetanse, kontekstualisering, strategi, strategisk ledelse og strategisk implementering.

Vi har fokusert på Røvik når det gjelder translatørkompetanse og kontekstualisering og brukt han som vår teoretiker. Vi har også sett nærmere på Barney og Hesterly's strategiformulering fra teori til praksis.



Figur 4: Barney og Hesterly's illustrasjon av strategisk ledelse

I tillegg har vi vært innom teorien til Lewin for hva som må til for å lykkes med endringer i en organisasjon. Vi har også sett nærmere på hva den moderne teorien sier om endringsledelse og hvilken ledelsesstil som er viktig for å lykkes.

Vi har gått dypere inn på hvilken betydning mellomlederen har for å lykkes med endringsledelse. En rolle som tidligere kunne bli sett på som overflødig av mange ledere, men senere forskning viser hvor viktig mellomlederen er for å lykkes med implementering.

Translatørkompetanse er en kritisk suksessfaktor som organisasjoner trenger for å lykkes med ideoverføringer som går ut på å oversette og konkretisere ideer før de tas i bruk. Det er tre variabler som definerer behovet for translatørkompetanse:

praksisens eksplisitet, praksisens kompleksitet og praksisens innvevdhet.

Transformasjonsledelse oppstår når ledere utvider og stimulerer de ansattes interesser. For at en leder skal lykkes med transformasjonsledelse er nøkkelen at de blir oppfattet som karismatiske av de ansatte.

Vi kommer til å ta med oss det vi har diskutert i teorikapitlet videre til diskusjonen der vi belyser de ulike problemstillingene i lys av empiri knyttet til teori. Vi vil knytte teorien opp

mot empirien og vise mellomlederen rolle som translatør og forsøke å vise hva som skjer med strategien.

I neste kapittel vil vi vise vår metode for oppgaven og gå i dybden på hvordan vi har gjennomført vår forskning. Vi har gjennom empiri forsøkt å svare på hva skjer med strategi fra vedtak til det som blir utført i førstelinje, og hvilken rolle har mellomleder som translatør av strategien.

## 4 Metode

I dette kapittelet vil vi belyse argumentene for valg av metode. Dette for best mulig å besvare vår problemstilling i forhold til reliabilitet og validitet. Vitenskapelig metode er en fremgangsmåte for å samle empiri eller data om virkeligheten som bidrar til å belyse en problemstilling og slik sett et hjelpemiddel for å gi en beskrivelse av virkeligheten (Jacobsen 2018).

Metodevalg blir styrt av problemstillingen. I dette kapittelet vil vi først gjøre rede for avgrensningen i vår oppgave og deretter gjør vi rede for kvalitativ versus kvantitativ metode, dette for å begrunne hvorfor vi har valgt en kvalitativ metode for vår oppgave. Vi vil deretter gå inn på design, innhenting av data, bearbeidelse og studiets troverdighet. Vi vil gjøre rede for hvorfor vi har valgt denne tilnærmingen for å besvare vår problemstilling.

### 4.1 Avgrensning og empirisk materiale

Etter vurdering kom vi frem til en problemstilling som var interessant for oss. Det å følge en strategi fra toppen av konsernet og ned til førstelinje har vært krevende. Strategi og ledelse er brede fagfelt med mange perspektiver, derfor var det viktig for oss å avgrense oppgaven ved å finne teori som var konkret og kunne hjelpe til å besvare problemstillingen vår. Vi spisser spørsmålet enda mer med fokus på mellomledere og translatørkompetansen, for å gjøre ytterligere avgrensning og følge en rød tråd gjennom hele oppgaven. Når det gjelder selve tema ser det ut som det har vært lite forskning på området i Norge, hvor noen har fulgt en strategi fra «topp til bunn». Dette kan tyde på et mulig behov for mer forskning på dette området. Fagfeltet strategi har vært forsket mye på, men lite vi har funnet der strategien har blitt fulgt slik vi følger den, med fokus på hvilken oppgave de ulike leddene har og hvordan strategien blir implementert i førstelinje. I tillegg har vi funnet lite forskning på mellomledere som translatører. Dette gjør det empiriske materialet svært interessant og har gitt oss motivasjon og driv gjennom hele oppgaven.

For å besvare problemstillingen måtte vi ta i bruk empirisk materiale og metodisk tilnærming. Det empiriske materialet baserer seg hovedsakelig på dybdeintervjuer. Intervjuene har blitt utført på bakgrunn av hvilken stilling de ulike deltakerne har og hvor i konsernet de jobber. Vi har fokusert på personmarkedet i konsernet og valgt å følge en strategi fra den ble gitt på

konsern nivå til hvor den skulle utføres på førstelinje. Hvem er det som tar de første strategiske beslutningene, for deretter å videreføre den i næringskjeden nedover i konsernet? Hvilken rolle har mellomledere i bedriften og hvordan forholder de seg til de over- og underordnet? Vi har fulgt strategien fra konserndirektøren i personmarkedet ned til avdelingsdirektør i personmarkedet til avdelingslederen i personmarked, ned til mellomleder og til slutt de som jobber i førstelinje. På grunn av oppgavens begrensning har vi valgt å fokusere på en person i hvert ledd, men vi har intervjuet to personer i førstelinje. Dette for å ha flere enn en informants synspunkter for sammenligningsgrunnlag.

## 4.2 Kvalitativmetode

Vilhelm Aubertes definisjon av metode er: en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst formål som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder (Euris L. Everett og Inger Furseth 2004).

I kvalitativmetode ønsker en å forstå et fenomen fremfor å måle det slik en gjør i kvantitativmetode. Kvantitativmetode kan brukes til å studere store populasjoner, mens kvalitativmetode kan gi oss informasjon om hvordan mennesker oppfatter, forstår og tolker en situasjon. Man skal prøve å fange en detaljert og nyansert informasjon om et konkret meningsaspekt fra de man intervjuer. Selv om språk kan være forskjellig, vil en ved kvalitativ tilnærming vektlegge å møte dem som undersøkes på deres premisser, ikke forskerens. Dette er med på å skape en nærhet mellom den som blir undersøkt og den som undersøker. Det er viktig å passe på at forskeren legger få føringer for hva slags svar en får inn, fordi forskeren skal ikke påtvinge de undersøkte faste spørsmål med faste svar. Vi kan si at dette gir kvalitativmetode høy relevans, fordi vi får frem den riktige forståelsen for et fenomen eller en situasjon (Jacobsen 2018).

I kvalitativmetode skal man avdekke sosiale mønstre og oppklare og verifisere gjennom notater og lydopptak. Man prøver å få frem en rikholdig forståelse av det som undersøkes gjennom dybdeintervju, fokusgrupper, observasjon eller feltarbeid. Kvalitativmetode blir brukt der man ønsker formålsforklaring eller utgi en mening, i motsetning til kvantitativmetode der man søker årsaksforklaringer (Rune Johan Krumsvik 2014). Når man bruker kvalitativmetode forsøker man å anlegge et "holistisk" perspektiv, vil si at individer ses på som en helhet, og ikke som ulike variabler (O.G.A Askheim og T. Grennes 2008).

Problemstillingen vår er nøye gjennomtenkt og formulert ved hjelp av mange diskusjoner. Forskningsspørsmålet er knyttet opp mot problemstillingen og er med på å besvare denne. Forskningsspørsmålet handler om strategi fra et teoretisk perspektiv til en praktisk gjennomføring. Forskningsspørsmålet handler om å følge strategien i ulike ledd og se hvordan det går fra teori til noe praktisk. Vi er veldig interessert i mellomlederens rolle. Forskningsspørsmålet vårt gir et beskrivende perspektiv, som gjør det naturlig å velge en kvalitativmetode med dybdeintervjuer. Denne metoden har bidratt til at vi har innhentet tilstrekkelig data og som ga nok informasjon til å avdekke resultater og sosiale fenomener.

#### **4.2.1 Enkeltstående casestudie**

Vi har valgt å bruke vår bedrift som en overordnet case. Alle casestudier er eksempler på analytiske konstruksjoner. Vi er opptatt av å fange det unike, styrt av interesse for å forstå og forklare det spesielle som vi står ovenfor. Casestudier egner seg til å besvare spørsmål som angår hvordan noe skjer og oppleves, snarere enn hvorfor (Svein Andersen 2013).

Casestudier er med på å gjøre forskeren i stand til å undersøke enkle eller komplekse fenomener, individer, samfunn eller organisasjoner. Dette går ut på å avdekke samhandling av signifikante faktorer som karakteriserer dette fenomenet, individet, samfunnet eller organisasjonen. Casestudier har tre ulike design, disse kan være utforskende, forklarende og beskrivende. Casestudier kan også klassifiseres i tre ulike typer, som egenverdi, instrumentellverdi og kollektive casestudier (Bruce L. Lune og Howard Lune 2014).

Vi har gjennomført en forklarende casestudie der vi ønsker å belyse hva skjer med strategien i vår bedrift fra teori til praksis. Vi ønsket å se hvordan strategien ble opplevd av de ulike intervjuobjektene og om det var en forskjell mellom det som ble oppfattet av lederne og de som jobbet i førstelinje. Hvordan forholder mellomledere seg til de under og over seg. Dette har bidratt til å forsterke oppgavens validitet. En casestudie har gjort det enklere å tolke funnene opp mot teori og har bidratt til å gi oss flere funn.

Bedriften vår er et stort selskap og det hadde vært naturlig å gjøre en komparativ casestudie her. Vi kunne ha sett på både privatmarkedet og bedriftsmarkedet og sammenlignet funnene våre, men på bakgrunn av oppgavens begrensning og omfang så blir dette en enkeltstående casestudie.



## 4.2.2 Dybdeintervju

Vår hensikt med dybde intervju er å samle inn nok informasjon fra informantene slik at vi kan besvare vår problemstilling. *“Dybdeintervjuer er nyttige når vi ønsker detaljert informasjon om en persons tanker og atferd, avdekke komplekse sammenhenger, eller når vi ønsker å forske på nye problemstillinger i dybden”* (Estudie 2020).

Ettersom vi har en forklarende tilnærming med den hensikt å oppdage og analysere ulike faktorer tilknyttet vårt forskningsspørsmål, valgte vi dybdeintervjuer for innhenting av data. Vi valgte intervju fordi vi ønsket en åpen og personlig samtale hvor informantene ytret sine tanker og opplevelser rundt prosessene. Videre valgte vi å ha semistrukturerte spørsmål. Et semistrukturert intervju har et antall forhåndsbestemte spørsmål og spesielle temaer i en systematisk og bestemt rekkefølge. Ved å velge et semistrukturert intervju tilnærmer forskeren seg verden fra intervjuobjektens perspektiv og kan stille oppfølgingsspørsmål ved behov. En annen fordel er at alle kandidater får samme spørsmål, og blir dermed behandlet likt gjennom prosessen (Krumsvik 2014).

Gjennom et semistrukturert intervju fikk vi en avslappet og uformell atmosfære under intervjuene. Dette bidro til at vi kunne tillate oss å stille oppfølgingsspørsmål ved behov. Intervjuobjektene var kjent av en av forskerne i ulike grad, men ikke på et personlig nivå. Intervjuobjektene ble valgt på bakgrunn av deres stillinger i bedriften og ble med hensikt valgt slik at forskerne ikke skulle ha et personlig forhold til informantene. Alle intervjuene ble utført på bakgrunn av intervjuguiden vår, hvor vi hadde både generelle og mer fastsatte spørsmål. Det ble også stilt tilleggsspørsmål der det var behov. Alle intervjuene ble kort tid etter transkribert, og dette sammen med lydopptak og notater var grunnlaget for vår analyse. Intervjuguiden vår ble i forkant av intervjuene sendt til veileder og deretter ble det gjort noen justeringer på bakgrunn av dennes tilbakemeldinger. Deretter ble intervjuguiden testet på en bekjent med kunnskaper på feltet. Dette for å se om spørsmålene var forståelig og åpnet opp for tanker, refleksjon og opplevelser. Det ble gjort små endringer på spørsmålene på bakgrunn av testen og dermed var intervjuguiden satt. Når det gjaldt lydopptak ble dette tatt opp gjennom en app som universitet hadde gitt oss tilgang til, slik at opplysningene var forsvarlig oppbevart. Vi testet appen på forhånd for å være sikker på at alt fungerte. Begge to av oss tok opptak av samtalene. Dette ville gjøre det lettere ved

transkribering senere, samt en sikkerhet i at den andre tok opptak hvis det skulle svikte hos en av oss.

### **4.2.3 Intervjuguide og behandling av data**

Etter flere runder med diskusjoner fant vi frem til en problemstilling som interesserte oss og ga engasjement. Deretter fant vi forskningsspørsmålet vårt etter noen runder sammen med veileder. Underspørsmålene ble skapt for å fange opp mer av det som vi hadde lyst til å forske på. Deretter lagde vi intervjuguiden vår i en ganske tidlig fase. Den ble endret en del før det ferdige resultatet gjensto. Veileder hadde en del gode tips om hvordan vi kunne ha mer åpne spørsmål slik at informantene kunne komme med data, og vi unngikk å miste viktig informasjon. I tillegg til åpne spørsmål hadde vi variansspørsmål som gikk mer konkret til verks. Målet med slike spørsmål er å få frem sammenhengen mellom en avhengig variabel og en eller flere uavhengige variabler (Krumsvik 2014).

Siden vi prøvde å følge en strategi fra teori til praksis, var intervjuobjektene personer med veldig ulike stillinger og bakgrunn, og de hadde veldig ulike svar på spørsmålene. Intervjuguiden var en veldig god «kjøreplan» å følge, men i veldig mange tilfeller måtte vi bruke tilleggsspørsmål for å kunne få mest mulig informasjon fra informantene. For å forstå mellomlederens funksjon måtte vi se på både de som jobbet under og over han. En betraktning var at jo lengre ned i hierarkiet vi kom, dess flere tilleggsspørsmål trengte vi. Dette da informantene ikke alltid forsto spørsmålene våre eller at de ikke hadde utdypende svar, samt at vi ville unngå «ja og nei» svar.

Intervjuene ble gjennomført over Teams, pga. Covid-19. Vi var redd for å miste en del kroppsspråk og evnen til å lese intervjuobjektene, men Teams var vår eneste løsning. Det er forskning som viser hvordan den yngre generasjon er faktisk mer åpen og avslappet over verktøyer som Teams enn ansikt til ansikt intervjuer. Et av intervjuobjektene utførte mesteparten av intervjuet over Teams telefon mens ha gikk seg en tur, og der hadde vi ingen mulighet til å se informantens ansiktsuttrykk eller kroppsspråk. Intervjuene ble tatt opp på bånd, der informantene ble informert om prosessen rundt hvordan lydopptakene ville bli oppbevart og hvordan de vil bli transkribert og anonymisert så fort som mulig. En uke etter siste intervju var alle intervjuene transkribert og lydopptak klar til sletting. I forkant av intervjuene fikk alle informanter et skriv der de fikk informasjon om hvordan deres informasjon vil bli behandlet, se *vedlegg 1*. De måtte alle godkjenne skrevet og sende tilbake

til oss, pga. Covid-19 og hjemmekontor hadde ikke alle tilgang til skanner og dermed sendte de godkjenningen over på e-post. Informantene hadde også fått informasjon via e-post om tema og hva problemstillingen handlet om. Vi sendte ikke ut spørsmålene på forhånd fordi vi ville ikke at svarene skulle være innøvd. Det var ikke ønskelig med svar som de trodde vi ville ha, men heller spontane og ærlige svar.

Målet med intervjuene var å få mer innsikt i hva skjer med en strategi når den går fra teori til praksis, og hvilken rolle har mellomlederen som translatør av strategien. Ved å snakke med informantene fikk vi bredere perspektiv og mer data.

*Intervjuguiden ligger som vedlegg nr.2*

#### **4.2.3.1 Koding**

Etter at vi hadde transkribert alt, skrev vi sammenheng av hvert intervju og la dem ved siden av hverandre. Deretter benyttet vi fargekoding for å finne fellestrekk i de ulike intervjuene, for eksempel alt som hadde med implementering å gjøre ble farget gult, dette for å kunne knytte det opp mot det aktuelle konseptet. På denne måten klarte vi å danne oversikt over svarene fra informantene, og vi klarte å løfte blikket fra det som ble direkte sagt, og dannet et helhetlig mønster. Koding er et verktøy for å bruke for knytte teori opp mot empiri.

### **4.3 Studiens troverdighet**

#### **4.3.1 Kritisk refleksivitet**

Hvordan en forsker opplever et intervju kommer an på egne erfaringer og kunnskapsgrunnlag. All har med seg noen “fordommer” før de går ut i feltet for å samle inn data. Derfor er det viktig å være bevisst egne verdier, tro og kunnskap før en møter informantene (Jacobsen 2018).

I forkant av intervjuene reflekterte vi rundt vår egenkunnskap innen emnet og bedriften som vi hadde tenkt å bruke i prosjektet vårt. Den av oss som jobbet i bedriften hadde mye kunnskap om bedriftens kultur og drift. Dette ble delt med den andre av oss som ikke jobbet i bedriften. Vi hadde en del kunnskaper på forhånd om strategi, implementering og ledelse fra studien som vi hadde lagt bak oss. Det betyr ikke vi hadde nok kunnskaper om hvordan dette

ble praktisert i virkeligheten i vår bedrift. Det var ting vi ikke hadde nok kunnskaper om, som hvordan strategien ble implementert fra ledd til ledd i bedriften. Hvordan mellomlederen forholdte seg til strategien og prøvde å oversette det til de under seg. Samtidig hadde vi på forhånd pratet med ulike ledere i bedriften om hvordan de ledet sine avdelinger og hva de gjorde konkret, som ga oss mer informasjon slik at vi kunne ha gode oppfølgingsspørsmål der det var behov. Dette forsterket oppgavens validitet. Det er viktig med erfaring og kunnskapsgrunnlag når man driver forskning, men det er også viktig å være reflektert rundt tid, sted og situasjon tilknyttet forskningen. Dette er fordi det kan påvirke funnene våre. En av oss jobbet i konsernet som vi studerte. Dette kan gjøre at kolleger, selv om de ikke jobbet direkte med vedkommende, ikke følte de kunne være like åpne som om det hadde vært en ikke kollega fra samme bedrift. Dette kan være med å påvirke funnene våre.

#### **4.3.2 Reliabilitet og validitet**

Reliabilitet handler først og fremst om i hvilken grad forskningsfunnene er troverdige. For at forskningen skal bestå av reliabilitet, er det viktig med et forskningsdesign som gjør det mulig med gjentakelse og kritisk vurdering. Reliabilitet deles inn i indre og ytre reliabilitet. Det indre går på i hvilken grad kan andre forskere anvende begrepsapparatet for analysen av data på samme måte som den opprinnelige forskeren. Og ytre reliabilitet går på i hvilken grad ulike forskere vil oppdage samme fenomen, generere samme begreper i den aktuelle og liknende situasjoner. (Jacobsen 2018). Når det er sagt så er utfordringer knyttet til reliabilitet i kvalitative metoder. Det er ofte samtalen som styrer datasamlingen, observasjoner kan være verdiladet og kontekstavhengige. Man bruker i tillegg seg selv som instrument, ingen andre har samme erfaringsbakgrunn som den som forsker, og derfor kan ingen andre tolke dataen på samme måte (Asbjørn Johannessen, Per Arne Tufte og Line Christoffersen 2010).

Det har vært viktig for oss å drive forskningen med reliabilitet da resultatet av forskningen vår kan bli brukt av bedriften senere. Uten reliabilitet vil ikke bedriften dra nytte av prosjektet vårt. Derfor valgte vi å teste intervjuguiden vår før vi gjennomførte intervjuene. Vi sendte intervjuguiden til veilederen og testet spørsmålene på en bekjent. På denne måten fikk vi både sjekket innholdet i guiden og kvaliteten på spørsmålene. Videre valgte vi å transkribere alt som ble sagt på lydopptak for å styrke reliabiliteten. Her oversatt vi alt direkte fra lydopptak.

Videre valgte vi å spørre de samme spørsmålene til alle informanter og behandlet dem på samme måte. Reliabilitet er nært knyttet opp mot validitet i et forskningsprosjekt, og handler om man har undersøkt det man hadde tenkt å undersøke. Validitet er viktig når det kommer til om man har klart å besvare problemstillingen. I en pragmatisk tilnærming betyr dette at vi stiller spørsmål ved hvorvidt det er samsvar mellom virkeligheten og forskerens beskrivelse av denne virkeligheten. Begrepene troverdighet, bekreftbarhet og overføringsverdi er begreper som er viktig når det kommer til validitet. Det må presiseres viktigheten av sammenheng mellom funnene og det teoretiske rammeverket og metodevalget. Validitet kan deles inn i indre og ytre validitet. Indre validitet vil si at funnene stemmer overens med virkeligheten. Ytre validitet handler om hvorvidt funnene fra forskningen kan bli overført til andre utvalg eller situasjoner (Jacobsen 2018, Krumsvik 2014).

Vi mener oppgaven vår er valid ettersom vi har fått svar på det vi ønsket å finne ut av på en troverdig måte. Vi testet intervjuguiden og brukte mye tid på transkribering, sammendrag og koding for å forstå empirien på best mulig måte. I tillegg har vi fått mye informasjon ved å lese teori og sette oss inn i bedriften og dens måte å jobbe på. En av studentene hadde mye informasjon om bedriften som kunne dele dette med den andre.

### **4.3.3 Generaliserbarhet**

Ytre validitet er koblet opp mot generaliserbarhet, og går på overførbarhet. Ytre validitet går ut på i hvilken grad kan funnene fra forskningen bli overført til andre situasjoner, og generaliserbarhet vil si noe om hvordan funnene i en forskning kan bli brukt mer generelt. Det finnes ulike typer for generalisering, men vi snakker her om analytisk generalisering. Det går ut på i hvor stor grad kan funnene fra en undersøkelse brukes som veiviser for hva som kan skje i nye situasjoner. Dette er basert på analyse av likheter og ulikheter mellom situasjoner. Det kan tenkes at funnene i en undersøkelse i Norge kan overføres til Norden eller Europa. I kvalitative undersøkelser er det mer riktig å si at vi har en overføring av kunnskap i stedet for generalisering (Johannesen med flere 2010, Jacobsen 2018, Krumsvik 2014).

Det er viktig med generaliserbarhet og derfor var det viktig for oss å forske på noe som andre bedrifter enn vår kunne være interessert i. Vår bedrift var fra første stund veldig engasjert og interessert i hva resultatet av våre funn kommer til å bli, siden de hadde en hypotese om at

funnene våre i vår bedrift vil ganske så sikkert gjelde i flere bedrifter. Vi vet fra tidligere forskning av 60% av all implementering mislykkes og vi ønsket å bidra til et dypere innsyn i hvorfor dette kan skje ved å følge en strategi fra teori til praksis. Samtidig som vi hadde en hypotese om at mellomledere har en vanskelig rolle og ikke alltid lykkes med translatørkompetansen. Vi ønsket samtidig å bidra med om det går an å trekke konklusjoner om hvor i implementeringsarbeidet av strategien det går galt. Eller hvor er det vanskelig med translatørkompetanse? Ved å belyse dette kan vår forskning være nyttig for andre bedrifter som kan lure på hvorfor implementering i deres bedrift ikke lykkes. Eller hvorfor mellomledere ikke lykkes som translatører. Vi hadde også en hypotese om at mellomledere har en krevende rolle når de skal forholde seg til både under- og overordnet.

#### **4.3.4 Utvalg av informanter**

I utvalgsprosessen velger en først målgruppe, før en bestemmer seg for respondenter (Johannessen med flere 2010).

*«Et stort utvalg av respondenter er en stor fordel for ethvert forskningsprosjekt. Det er i tillegg like viktig med kvalitet rundt prosessen, som gjør utvalget av informanter avgjørende. Hvilke informanter en kommer i kontakt med, avgjør kvaliteten på dataen» (Iain Hay 2010, s. 75).*

En utvalgsprosess kan sies å gå gjennom et sett definerte faser eller steg. En må først skaffe seg oversikt over alle som en ville ha ønsket å undersøke hvis man hadde ubegrenset med tid, penger og analysemuligheter. Deretter må man ta spesifikke inkluderings og ekskluderingskriterier. Deretter må vi ta noen valg av kriterier for utvelgelse av respondenter. Vi må fokusere på hva som er viktig for vår oppgave. Er det tilfeldig utvalgte vi er ute etter eller vil vi ha en bred variasjon? Eller skal vi velge de informantene som vi mener kan gi oss mye og god informasjon (Jacobsen 2018).

Utvelgelsesprosessen vår er basert på hvilken stilling de ulike informantene har. Vi skal følge en strategi fra teori til praksis, og ser på mellomlederens rolle som translatør. Vi valgte å starte med konserndirektøren for personmarked som videre implementerer strategien til administrerende direktør for forsikring i personmarkedet. Leder for forsikring overtar stafettspinnen og implementerer strategien til mellomlederne sine. Disse skal igjen

implementere dette hos sine ansatte i første linje. Til sammen hadde vi 6 informanter, vi valgte å intervju to ansatte i førstelinje. Dette mente vi bidrar til å løfte oppgavens validitet, generaliserbarhet og troverdighet. Vi hadde like mange kvinner som menn.

Utvelgelse av kandidater fremstod som vellykket. Vi hadde informanter som hadde lang arbeidserfaring med god kompetanse på sitt arbeidsområde, lang fartstid, samt god innsikt i strategi, ledelse og implementering. Samtidig hadde vi to informanter med mellomleder jobber på to ulike nivåer. Vi hadde informanter i førstelinje som hadde jobbet der i mange år og som kjenner bedriften godt.

Intervjuene foregikk over Teams på grunn av begrensninger av korona og at en av oss bodde i Alta og en på Østlandet der bedriften holdt til. Vi satt av god tid til forberedelsene, men selve intervjuene kunne ikke vare på mer enn mellom en time og halv annen, dette på grunn av informantenes travle jobbhverdag. Dette ga oss god nok tid til å gjennomføre intervjuene og vi følte nærhet til kandidatens opplevelser og situasjoner som videre ga oss mulighet til å avdekke beskrivende funn.

Intervjuer som foregår over Teams, har både sine begrensninger og fordeler. Forskning viser at unge voksne kan være mer åpne over teams enn de ville ha vært i person til person intervjuer. Samtidig risikerer man å miste en del kroppsspråk som ikke blir fanget opp siden man ikke ser hele personen over Teams.

Navn	Stilling
Informant 1	Leder for personmarkedet
Informant 2	Administrerende direktør for person forsikringen
Informant 3	Sjef for salg og betjening, en type mellomleder
Informant 4	Mellomleder
Informant 5	1.linje
Informant 6	1.linje

#### 4.3.5 Etiske vurderinger

*«Samfunnsvitenskapelige undersøkelser har konsekvenser, både for dem som blir undersøkt og for samfunnet. Forskeren har en plikt til å tenke nøye gjennom hvordan forskningen kan påvirke dem som forskes på, og hvordan forskningen vil oppfattes og bli brukt. Dette stiller alle som vil gjennomføre studier, overfor noen etiske dilemma. Slike etiske overveielser*

*må man så langt som mulig klargjøre før man går i gang med undersøkelser» (Jacobsen 2018 s. 45).*

Vårt største etiske dilemma går ut på at våre informanter er kolleger med en av forskerne. Dette kan påvirke informantene på mange måter. Informantene kan føle behov for å måtte si ja til å stille opp i forskningen siden en kollega som spør, kanskje de egentlig ikke har lyst. Resultatene våre kan være påvirket ved at informantene kan føle for å tilfredsstille undersøkeren, og de oppfører seg annerledes og gir andre svar enn de ellers ville ha gjort.

Det er både fordeler og ulemper ved å studere egen organisasjon. Det er lett tilgang til informasjon, man kjenner kulturen og være måten i bedriften, samtidig som man lettere kan vurdere kvaliteten på den informasjonen man samler. Men det er selvsagt ulemper som er forbundet med det å studere egen bedrift, forskeren kan ha “blinde flekker” pga. at hun jobber i bedriften. Man kan lettere få en forutinntatt holdning til hvordan ting faktisk er, som gjør at man kan registrere det man forventer å se. Enkelte sider ved bedriften kan forbli usett fordi man er vant til å ikke se dem (Jacobsen 2018). Det er en fordel at en av oss kommer utenfra og kan ha en mer nøytral holdning til bedriften og hva vi forventer å finne. Det er viktig å ikke bli blendet av egne erfaringer i bedriften og kanskje egne meninger om ting.

Forskningen vår er meldt inn til NSD der vi har fått tillatelse til å utføre forskningen vår. I tillegg er forskningen meldt inn til personvernet, der vi har tillatelse til å bruke data som vi samler inn, oppbevarer og senere bruker som angår bedriften. Vi ga på forhånd av intervjuene en beskrivelse av hva oppgaven går ut på og hva slags informasjon vi er ute etter å samle inn. Vi informerte om at vi vil bruke lydopptak, og at dette vil bli holdt konfidensielt. Vi kom også til å transkribere lydopptakene og senere bruke resultatene. Etter at vi transkriberte lydopptakene slettet vi lydopptakene, dette for å beskytte personvern så godt som mulig.

Det å opptre etisk er viktig for deltagerne, men også for forskere som kommer etter. Dersom kandidater blir behandlet dårlig, kan det gi konsekvenser for fremtidige forskere i form av begrenset tilgang (Krumsvik 2014).



## **4.3.6 Begrensninger, svakheter og vår erfaring**

### **4.3.6.1 Begrensninger og svakheter**

Alle oppgaver har visse svakheter og begrensninger, og det samme har vår. Vi har utført en enkeltcasestudie med dybdeintervju. Dette gjør at det er mye informasjon vi ikke har mulighet til å fange opp pga. oppgavens begrensninger. Vi kan ha en skjevhet av opplysningene vi har samlet inn. Hvis vi hadde hatt mer tid og ressurser til å utføre en komparativcasestudie kunne vi ha fanget opp mer informasjon. Vi valgte en kvalitativmetode som vi mener, passer godt til problemstillingen vår, fordi vi ønsket å gå i dybden. Samtidig kunne vi ha gjort en miksmetode ved å kombinere kvalitativ og kvantitativ metode med spørreskjema og fått inn mer data fra ulike avdelinger og sammenlignet resultater som ville ha styrket oppgavens funn og troverdighet. Vi kunne til og med brukt to ulike bedrifter og sammenlignet funnene våre opp mot hverandre og gjort en komparativcasestudie på denne måten.

Vi fikk ikke tilgang til konsernsjefen og dennes synspunkter slik vi ønsket. Dette gjorde at vi ikke fikk følge strategien helt fra toppen, men vi fikk informant som var konsernleder for personmarkedet i bedriften. Denne er med på å forme og skape strategien fra toppen så dette vil ikke påvirke oppgaven i like stor grad. Ellers fikk vi alle de informantene som vi hadde håpet på. At en av informantene tok intervju på telefon gjorde det slik at vi ikke fikk blikk kontakt og på samme måte ikke kunne lese hans kroppsspråk.

Hadde oppgaven vært lenger og vi hadde hatt bedre tid hadde vi kunnet gjøre flere intervjuer, kanskje sammenligne personmarkedet med bedriftsmarkedet og på denne måten fått mer informasjon og gjort en komparativcasestudie. På samme måte om vi hadde knyttet forskningsspørsmålet opp mot en kvantitativ metode, ved å inkludere flere informanter hadde vi fått bredere omfang data, som igjen hadde bidratt til mer generalisering og troverdighet.

### **4.3.6.2 Vår erfaring**

Prosessen med å skrive denne masteroppgaven og å forske på noe konkret i en bedrift har vært veldig spennende og lærerikt. Vi har lært mye om samarbeid, da vi er to som skriver denne oppgaven sammen, og har vokst på dette. Det er ikke alltid like lett å være synkronisert, men man tilpasser seg hverandre. Vi har snakket med ledere på høyt nivå og fått innsyn i deres arbeidsdag, hvordan de planlegger og gjennomfører strategier. På samme måte

som vi har pratet med de på førstelinje og sett hvor stor gap det kan være mellom de to nivåene. Oppgaven har medført mye refleksjon og fått oss til å stille flere spørsmål ettersom vi lærer og går videre. På samme måte har dette vært krevende ved siden av full jobb (og barn), men vi ville aldri ha vært denne erfaringen foruten.

I neste avsnitt kommer vi til å presentere funnene våre og ta dere med gjennom empirien vår og hva vi har funnet i vår analyse del. Funnene skal være en besvarelse på forskningsspørsmålene våre: “Hva skjer med strategien fra vedtak til det som blir utført i førstelinje? Hvilken rolle har mellomlederen som translatør av strategien?”

## **5 Presentasjon av empiri og analyse**

### **5.1 Innledning**

Vi har gjennomført 6 intervjuer hos et stort konsern der vi har fokusert på personmarkedet for forsikring. Basert på analyse av det empiriske materialet er det tre forhold som er viktig for å belyse problemstillingen vår som er: “Hva skjer med strategien fra vedtak til det blir utført i førstelinje? Hvilken rolle har mellomlederen som translatør av strategien?”. Strategi, implementering, ledelse og translatørkompetanse kombinert med mellomlederens rolle har vært vårt fokus i oppgaven, herunder også innenfor teori delen. Vi mener dette gjør det enklere å kategorisere funnene våre. Relevante sitater er inkludert for å belyse funnene på en best mulig måte. Vi vil først starte med en deskriptiv del hvor vi beskriver generelt organisasjonen og personmarkedet, før vi går inn på hvert enkelt funn, som er hovedfokuset i kapittel 5. Den deskriptive delen vil gi en bedre forståelse av funnene.

### **5.2 Presentasjon av selskapet knyttet opp mot teori**

Vi undersøkte et konsern som i Norge er et av de ledende innenfor pensjon. I tillegg er de et av Norges mest voksende innenfor forsikring og består også av bank. Alt dette er inkludert inn i det som kalles for personmarkedet. I tillegg har de et bedriftsmarked som tilbyr tjenester til små og store bedrifter. Selskapet har også flere datterselskaper i og utenfor Norge. Vi har fokusert i denne oppgaven på forsikringsavdelingen og fulgt strategien som er å skape vekst og økt lønnsomhet, fra teori til praksis. Vi har en forventning, fra teorien, om at strategien er ikke så lett å implementere fra teori til praksis, og hvor tidligere forskning viser at nesten 60 % av alle organisasjoner mislykkes med strategiimplementeringen (Sulejewski 2018). I tillegg har mellomlederen kanskje en litt utfordrende rolle.

Når det gjelder endring, så er det tre faktorer som kjennetegner organisasjoner som lykkes. Det ene er hvordan ledelsen mobiliserer seg til og gjennomfører positive endringer. Det andre er hvordan de ansatte responderer på positive endring. Og det tredje er etablerte strukturer og rutiner i organisasjonen. Disse tre punktene som omhandler endring, er helt essensielt for å lykkes med strategien (Sulejewski 2018).

Det er samtidig viktig å skille mellom strategi og strategisk plan eller handlingssekvensen. Handlingssekvensen kan være basert på planer som legges i forkant, eller som blir til underveis og tar form av et mønster som vi ser i etterkant, gjennom det som kalles en fremvoksende strategi (Knudsen og Flåten 2015).

## 5.3 Resultater

Det vil videre bli presenterte funn som er basert på analyse av det empiriske materialet. Resultatene er strukturert med underoverskrifter, hvor vi går videre inn på hver enkelt emne. Sitatene fra informantene blir presentert med informant pluss nummeret på informanten, se oversikt i modellen under:

Navn	Stilling
Informant 1	Leder for personmarkedet
Informant 2	Administrerende direktør for person forsikringen
Informant 3	Sjef for salg og betjening i forsikring personmarked
Informant 4	Mellomleder
Informant 5	Førstelinje
Informant 6	Førstelinje

Personlig pronomen han/hun, er byttet ut med kjønnsnøytralt hen

### 5.3.1 Strategiske funn og mellomlederens rolle

Vi hadde en forventning, basert på tidligere forskning og erfaring, om at lederne og mellomlederne hadde et synkronisert svar på hva strategien i bedriften er og har vært de siste årene. Samtidig som det er toppledelsen som formulerer strategien sammen med administrerende direktør (Knudsen og Flåten 2015). Videre forventet vi at mellomledere i større grad hadde en forståelse av hvor mye de i førstelinje visste om og var involverte i bedriftens strategi. Vi hadde i tillegg en forventning om at ledere på høyere nivå hadde mindre innsyn i hva de i førstelinje får med seg, samt at de på førstelinje av ulike årsaker manglet noe informasjon rundt strategien.

Når det kommer til hvem som har vært med på utforming av strategien så er det tydelig at det bare er de to, kanskje tre øverste lederne som hadde vært med på å utforme den.

Informant 2:

*“Ja, den har jeg laget selv... Det er jeg som har vært i førersetet for det”*

Utsagnet til informant 2 viser et eierskap til strategien og viser nærmest stolthet fra sjefens side. Det er helt tydelig at vedkommende viser stolthet i utsagnet sitt. Mellomledere hadde ikke vært involvert. Det gjaldt ikke dem som jobber i førstelinje. Forskning viser at dette kan være uheldig i forhold til implementering av strategien (Jacobsen 2018).

Det virker som det er de to øverste lederne som er med på utformingen av strategien, mens strategien formelt vedtas i styret. Informant 3 hadde i sin tid før vedkommende fikk ny stilling vært med på utformingen, men ikke nå. Mellomledere er ikke involverte i dette stadiet og det fremstår som det er greit for dem. De på første linje har ingen forventning eller mening om utforming av strategien og hvordan den skal se ut. De på første linje svarer begge bare «nei» på dette spørsmålet.

Informant 1 er velinformert og har et godt innsyn i hva bedriftens strategi er innenfor personmarkedet, det samme gjelder for alle lederne. Men der er det et klart skille ned til informant 5 og 6 som jobber i førstelinje. Det er likevel et avvik i informant 3 som har vært med på å utforme strategien.

Informant 1 og 2 er ganske enige om hva strategien er og har vært de siste årene. Denne er vekst og økt lønnsomhet, mens informant 3 har fokus på den overordnede strategien for hele personmarkedet og ikke bare for forsikring.

Informant 3 som er leder for mellomlederne i personmarkedet sier:

*“...Sparekonsern i verdensklasse som den siste uttalte vedtatte strategien som har vært den tydeligste og den går under tre år tilbake ....” “Men den er nok vridd mer i praksis til å ha større fokus, større vekstambisjoner i forsikring enn det var på det tidspunktet den ble vedtatt”*

Sparekonsern i verdensklasse er en mer overordnet strategi for hele personmarkedet, og ikke bare forsikring, men hen har fokus på det og det virker som det er den strategien hen mener bedriften jobber etter samtidig som hen også har fokus på vekst. Dette kan tyde på at informanten har et bredere fokus, eller at hen har rett og slett kan ha misforstått spørsmålet.

Informantene på førstelinje har fått med seg deler av strategien, men det kan virke som de ikke er like velinformert som lederne. Det virker som det er stor usikkerhet rundt hva strategien er, men de har hørt noe og fått med seg noe, men ikke alt. Informant 5 virker som han har fått med seg noe, men informant 6 er veldig usikker på tross av at hen er inne på noe. Dette kan tyde på flere ting. De på førstelinje har fått med seg noe om bedriftens strategi gjennom ulike kanaler, men det er usikkerhet rundt om de faktisk har forstått den.

Når informantene ble spurt hvilket forhold de har til sin nåværende strategi, var det igjen ulikheter i forhold til hvor mye eierskap de føler i forhold til strategien.

Informantene 1 og 2 føler størst eierskap til strategien. De sier at de eier den og føler stort ansvar for den. Dette tyder på at dersom man har vært med på å vedta og utarbeide strategien, og er det naturlig at du også føler eierskap til strategien. Informant 3 har også vært med på utformingen av den ved et tidligere tidspunkt og føler en sterk relasjon til strategien. Hva med mellomledere som ikke har vært med på å utforme strategien eller vedta den, føler de like mye eierskap? Mellomlederen er mer fokusert på hvilken vei den skal gå og påvirkningskraften den har i hverdagen. Hen føler ikke like mye eierskap som de tre ledere på høyere nivå, som føler at de har et eierskap til strategien. Informantene 5 og 6 er litt mer usikre. Informant 5 svarer på at han merker at bedriften vokser og på den måten merker hen strategien, men føler ikke eierskap til den. Informant 6 har ingen forhold til den og er usikker på hva hen skal svare på dette spørsmålet.

Når informantene skulle fortelle om vellykkete og ikke så vellykkete strategier så trekker de frem litt ulike ting. Det som trekkes frem er mer på det strategiske plan og ulike aktiviteter enn selve strategier. De øverste lederne er mer opptatt av hvordan de har fått inn eksterne selgere og økt salget, samt løftet kundereisen. Dette er alle ulike aktiviteter som de har utført for å kunne implementer strategien sin.

Informant 2:

*“ Det er tre strategiske områder vi løfter...forbedre verdiforslaget, rett og slett summen av det vi skal levere til kunden...det andre vi skal løfte er på kundereisen, gjøre kundereisen best mulig...det tredje er at vi bevisst har økt distribusjonskraften, økt markedsføringen, vi har tatt inn en ny distribusjonskanal og vi har også signet opp eksterne agenter og vi har inngått noen store samarbeidsavtaler...”*

Informant 3 sier:

*“Veldig, veldig godt strategisk grep å gå inn i offentlig sektor igjen”*

Her omtaler informanten pensjonsordningen som bedriften hadde og snakker på en større strategisk plan enn bare forsikring. Igjen er fokuset større enn selve forsikring, noe som kan tyde på at informanten ser på en større helhet enn bare forsikring og ser hele personmarkedet under ett.

Mellomlederen har fokus på ting som gjorde det lettere å ta beslutninger i saker som skulle øke lønnsomheten i bedriften. Mellomledere kom opp med tiltak som var et verktøy for å øke lønnsomheten, som igjen kan sies å ha vært strategien.

Strategiske grep er ikke det samme som en overordnet strategi, så informant 5 vet egentlig ikke om dette var en vellykket strategi og det samme kan sies for informant 6. Informant 6 har ingen formening om dette. Dette kan ha mange ulike årsaker som vi vil se nærmere på i diskusjonskapittelet.

Ved spørsmål om ikke fullt så vellykkete strategier, svarer informantene på samme måte. De snakker om ulike strategiske grep som ikke var så vellykket. Tidligere i intervjuet på spørsmål nr.1, snakker hen om hvordan den forrige strategien ikke var ansett som vellykket. Det var før dennes tid, men det trekkes frem. Informant 2 er opptatt av å trekke frem at det ikke var strategien det var noe galt med. Det var heller av ulike årsaker slik at ikke alle samarbeid med ulike samarbeidspartnere har gitt de resultater som var ønsket.

Informant 2:

*“Strategien og retningen mener jeg er riktig, så det er ikke strategien som sådan eller retningen som er galt.... men det er ikke alle de vekstinitiativene og partnerne som vi har hatt diskusjoner med som har gitt resultat.”*

Informanten som har vært med på å utforme strategien er ikke villig til å innrømme at strategien ikke har vært vellykket. Dette fordi det kan virke som vedkommende ikke har lyktes med oppgaven sin og er motvillig til å innrømme det. Det kan også komme av at informanten mener oppriktig at alle strategiene har vært vellykket.

Informant 5 og 6 svarer begge at de ikke kommer på noe. Igjen ser vi at det er en forskjell mellom de i førstelinje og de som sitter i ledelsen som har mer informasjon og innsikt i hva det er som er strategien, eller de har innblikk i de ulike strategiske grepene og aktivitetene.

Når det gjelder å justere bedriftens strategiske plan så ser man fort hvor skille går og hvor høyt opp dette stopper. Informantene 1 og 2 er de som er med på å justere den strategiske planen hvis nødvendig, men informantene 3 til 6 har ingenting å gjøre med bedriftens justering av den strategiske planen. Det kan virke som utenom de øverste lederne så er det lite involvering av andre ledd i ledelsen og organisasjonen, noe som kan være uheldig basert på hva teorien forteller oss om motstand som kan oppstå i organisasjonen, dersom de ulike leddene ikke er involvert (Jacobsen 2018).

Informant 1 sier:

*“...Skjer det noe i markedet rundt? Skjer det noe hos konkurrenter? Så vi vil jo løpende justere hvis behov”.*

Hvor lett er det å være engasjert og investert i strategien hvis du føler at den ikke berører deg? Hvis en ikke har vært med på å utarbeide strategien, ikke har vært med på noen prosesser underveis, er det også kanskje vanskelig å være investert og føle eierskap til strategien. Det virker som det er en barriere mellom leder 3 og mellomlederen. Og en enda større barriere mellom mellomlederne og de på førstelinje. Det har ikke vært noen form for involvering av de på førstelinje og det kan bidra til lite motivasjon til implementering. De får beskjed fra sin leder om hvor mye de skal selge. Det finnes ulike arenaer der de får informasjon om hva bedriftens strategi er og hva som forventes av dem for å nå de riktige mål, men for dem er det bare et sett med ulike aktiviteter. Involveringen av mellomlederne er i mindre enn forventet. De er ikke med på møter der strategien blir utformet og vedtatt, men de får beskjed om sett med aktiviteter som de på førstelinje må gjøre for å øke lønnsomhet og vekst.



### 5.3.2 Implementering og funn

For å kunne lykkes med strategien så er det helt essensielt å lykkes med implementeringen for å kunne utføre den i førstelinje. Implementeringen er et verktøy for ledelsen for å kunne lykkes med strategien (Jacobsen 2018).

Vi hadde forventninger om å finne gode verktøy fra ledelsen som gjør det lett å implementere strategien, dette basert på erfaring og til en viss grad teorien. For teorien sier at hvis man skal lykkes med strategien, så må man også lykkes med implementeringen (Jacobsen 2018).

Denne bedriften er Norges raskest voksende bedrift innen forsikring, og da forventet vi å finne gode verktøy for implementeringer innad i bedriften. For hvis de lykkes med strategien sin om å vokse, så har de også lyktes med implementering. Vi hadde et spørsmål som hadde fokus på hvordan ledelsen jobber for å få strategien til å bli en del av bedriften.

Det vi fant er et stort gap mellom hva lederne tror og hva de i førstelinje sier. Lederne tror de jobber annerledes med implementering enn det som blir sagt av dem i førstelinje. De øverste lederne jobber ikke i det daglige så mye med implementeringen, utenom å legge planer for hvordan resten av bedriften skal jobbe. Det er mellomlederne som i all hovedsak har ansvar for å sørge for at de ulike aktivitetene som ledelsen har lagt blir utført.

Informant 1:

*“ Jeg jobber gjennom ledere... Mine ledere gjør det som trengs og som har de aktivitetene som kreves og ikke minst styre alle de ulike aktivitetene som vi gjør da...Det kan være ting i marketing, digitalisering, .... at de har fremdrift og at vi skal få det her til å skape de resultatene vi vil.. ”*

Informanten har mye tillit til lederne sine og forventer at de gjør jobben som kreves nedover for å implementere strategien. Hen sier at hen jobber *gjennom* lederne sine og de gjør det som *trengs*.

På spørsmål om involvering av de ansatte sier hen:

*“ ... Viktig at alle ledd i organisasjonen da at man både forstår strategien og altså hvorfor har vi valgt denne veien å gå, og forstå altså liksom hva skal til og hva er mitt bidrag for å levere på denne strategien ... ”*

Vedkommende er opptatt av at alle forstår sin rolle og hva de skal gjøre for å kunne levere på denne strategien, gjennom lederne under seg som tar det med videre ned til neste leder og slik fortsetter det til det når førstelinje. Hvordan denne strategien ser ut i førstelinje fra hvordan den ble formet i øverste ledd kan se annerledes ut, og de i førstelinje kan bare være opptatt av det som er deres egne oppgaver. Om det finnes kontrollorganer for å se om strategien kommer ut i førstelinje slik det var tiltenkt, får vi ikke vite noe om. Det fremstår ikke slik. Lederne synes det er vanskelig å få de i førstelinje engasjert i strategien og implementeringen.

Informant 4 mener:

*“ Vanskeligheten av å få rådgivere i personmarkedet engasjert er enorm, altså det er kjempe krevende... “*

Informanten finner det veldig utfordrende å involvere de på førstelinje, og sier at det er «*kjempe krevende*». Dette kan bety at enten klarer ikke hen å motivere de ansatte eller så har de ansatte ikke vilje til å engasjere seg.

Samtidig når vi spurte rådgiver om hen ville ha vært mer engasjert hvis hen hadde vært med på et tidligere nivå og vært med på planleggingen av strategien, om det ville ha noe å si for engasjementet så sier hen:

*“Ja, det er jeg ganske sikker på.”*

Så rådgivere føler seg oversett og føler at når det kommer til implementering så mangler de motivasjon. Hen fortsetter:

*“... De har jo en oppgave med å motivere oss i førstelinje... Vanskelig å si hvordan de konkret gjør det, vi opplever bare konsekvensene av det... Vi er ikke med på prosessene rundt det.”*

Selv mener lederne at de er flinke med de ulike aktivitetene for å få til en god implementering. Det virker bare ikke som det oppfattes på den måten av de i førstelinje. Mellomlederen, som er siste ledd ned til de i førstelinje, virker selv å oppleve at de gjør en god jobb. Det er jo tydelig at dette ikke når ut til de i førstelinje. Det svikter et eller annet sted når strategien skal implementeres og gå fra teori til praksis. Er mellomlederen en god nok translatør av strategien og implementeringen da?

Det kan tyde på at de ikke når ut med implementeringen til de som skal utføre dette i førstelinje. Hen mener intensjonen og planen er god, men et eller annet sted svikter det og implementeringen når ikke ut til de i førstelinje. Dette kan være veldig problematisk når strategien ikke når ut fra teori til praksis. Vi kommer til å diskutere hvorfor dette leddet svikter og hvordan implementering kan gjøres på en måte som kan være vellykket.

### **5.3.3 Hvordan jobber ledelsen? Hva gjør mellomlederen som translatør?**

Hvordan ledelsen jobber er essensielt for hvordan de hjelper til å få en strategi til å bli en del av bedriften (Jacobsen 2018). Ledelsen er inndelt i fire nivåer og vi har sett på hvordan de ulike leddene jobber med strategien i hverdagen. Videre har vi sett på hvordan de føler de at de bidrar til implementeringen, samt styrker og/eller svakheter de bidrar med i planleggingen, gjennomføring og evaluering av strategien. Vi forventet å finne ulike svar på hvordan ledelsen jobber, avhengig av hvem vi snakket med. Erfaring viser at ledelsen ofte har et delvis uriktig situasjonsbilde av egen innsats og at det er en viss grad av misnøye i førstelinje i forhold til ledelsen og egen leder.

Når spurt om hvordan ledelsen planlegger strategien så har vi fått ulike svar avhengig av hvem vi har spurt og i hvilken ledd av organisasjonen de jobber. Toppledelsen har klare svar på hva de selv gjør. Jo lenger ned vi kom i organisasjonen så ser vi at det blir uklart for resten av organisasjonen hvordan ledelsen planlegger gjennomføring av strategien.

Toppledelsen er opptatt av hvordan de selv jobber og ikke så mye hvordan gjennomføringen av strategien skjer i resten av organisasjonen. De vet veldig godt hvordan de planlegger for å gjennomføre strategier, men hva som skjer lenger ned i organisasjonen har de ikke tilsvarende fokus på. Det er fokus på deres egne aktiviteter og hva styret gjør. Hvor mye hen vet om hva som skjer med mellomlederne og de i førstelinje kommer ikke tydelig frem her.

Informant 2 er opptatt av å utføre noen aktiviteter av gangen for å kunne gjennomføre strategien. Tiltakene er viktig, samt å ikke ha for store ambisjoner er også viktig. Det er samtidig fokus på hvilken strategisk retning man beveger deg i og hvilke tiltak som må til for å kunne gjennomføre strategien. Tiltakene involverer de i førstelinje indirekte. Selv for ledernivå 3 fremstår det som klart hvordan ledelsen jobber. For leder nivå 4 og de på førstelinje virker det som om noe forandrer seg. Mellomlederen sier:

*Informant 4:*

*“Hvordan (...) og ledergruppen planlegger har jeg ikke en kjempe formening om....Jeg har egentlig ikke et godt perspektiv på hvordan de jobber med planleggingen.”*

*Hvordan (...) og ledergruppen planlegger har jeg ikke en kjempe formening om, sier informanten. Det virker ikke som det er av stor interesse for denne hvordan de planlegger så lenge vedkommende vet hva hen skal gjøre for å utføre jobben sin.*

Det kan virke som om mellomlederen og de på førstelinje vet lite om hvordan ledelsen planlegger gjennomføring av en gitt strategi. Hva dette betyr for implementering av strategien kommer vi tilbake til i diskusjonen.

Når informantene ble spurt om hvordan de synes ledelsen gjennomfører en gitt strategi, kan det fremstå som om ledelsen synes de selv gjør en god jobb. De i førstelinje så har de ingen forhold til dette. Hva som svikter her er et viktig element å ta med seg videre.

*Informant 1:*

*“Nå er jo jeg ledelsen, jeg må jo nesten si at det synes jeg er meget godt gjort, ellers hadde jeg jo gjort det annerledes.”*

Det kan virke som ledelsen er fornøyd med sin måte å lede på, og mener de ville ha gjort ting annerledes hvis de ikke var fornøyd. Det kommer ikke frem om de har evalueringer av seg selv og deres måte å lede på og hva de legger i å være en god leder.

De i førstelinje vet lite om hvordan ledelsen jobber med gjennomføringen av strategien, mens den ene synes at de kommunisere bra utad i bedriften om ting som har vært utført og ting som kommer, mener en annen at hun ikke har noe forhold til dette i det hele tatt. Det kan virke som de i førstelinje forholder seg kun til egen leder og har ikke noe forhold til ledere på høyere nivå. Tilsvarende fremstår det som om ledere på høyere nivå ikke har mye kontakt med de i førstelinje heller.

Når det kommer til hvordan ledelsen evaluerer strategien underveis så hadde vi igjen fått litt ulike svar. Det er tydelig at det er et gap mellom lederne og de som jobber i førstelinje. Det som

er interessant er at mellomlederen mener ledelsen gjør dette på en god måte, men det fremstår som om det stopper der. Dette er et interessant funn. Er det dårlig viderefremidling fra mellomleder eller går dette høyere opp? Eller klarer ikke mellomlederen å være en god nok translatør? Dette tar vi med videre i diskusjonen.

Informant 1 og 2 har veldig klare formeninger om hvordan evalueringen gjøres. Leder på nivå tre er litt mer kritisk til ledelsen, men mellomlederen under synes ledelsen gjør det på en god måte. Det fremstår som om lederne på nivå 1 og 2 har hver sin måte å evaluere strategien underveis. Dette bygger på samme prinsipp, som er overordnet og som ikke involverer leddene under seg.

Ledernivå 1 og 2 mener de evaluerer hele tiden underveis og justerer strategien hvis den ikke går i riktig retning. Leder på nivå tre mener at de er litt raske på å justere strategien og ikke lar den få tid til å «sette seg».

Informant 3:

*“Min opplevelse er at vi er litt utålmodige og forsøker å evaluere litt for fort, og at man da kanskje ikke lar strategien få fungere fullt ut.....Min opplevelse er at man kanskje er litt for raske på den evalueringen, at ikke en strategi får satt seg ordentlig før man eventuelt går en litt annen vei.”*

Denne lederen skulle gjerne ha gitt strategien mer tid på å få satt seg og mener at ledelsen er for utålmodig og de justerer strategiens kurs for fort hvis noe ikke fungerer. Hen mener at strategien ville ha godt av å ikke bli for fort justert, men fått mer tid til å virke. Det kommer ikke frem om dette viderefremidles til ledelsen over, eller om man av ulike årsaker holder det for seg selv. Det kommer ikke frem om det er rom for å løfte denne kritikken videre eller om dette bare er en mening som informantene holder for seg selv.

De i førstelinje har ikke et nært forhold til evalueringen av strategien. Det kan tyde på at de i førstelinje ikke involveres og inkluderes, eller får kunnskap om at strategien evalueres. Det kan komme av ulike årsaker som vi tar med oss videre til drøftingen. Hvordan ledelsen kommuniserer dette videre i bedriften vet vi lite om.

### 5.3.4 Oppsummering

Vi har funnet ut at ledelsen på de øverste to nivåene er de som planlegger strategien, de utfører den og evaluerer den.

Det er lite involvering fra leddene under og dette medfører lite engasjement fra leddene under når de ikke involveres. Toppledelsen har tillit til at mellomlederne under seg når de skal utføre og implementere strategien, selv om disse ikke har vært involvert i utformingen og evalueringen av den. Toppledelsen finner det ikke hensiktsmessig å involvere alle ledd siden dette er tid- og kostnadskrevende. Mellomlederne synes strategier ofte blir for fort snudd på og at disse ikke får tid nok til å sette seg, slik at man rekker å se et resultat. Det virker som mellomleder på nivå 4 synes det er helt greit at vedkommende ikke er involvert, gitt sin leder nivå.

De som jobber i førstelinje, er lite engasjerte og har en forventning til at ledelsen skal motivere dem til engasjement. Disse tar en mer tilbaketrukket holdning hva gjelder å involvere seg i bedriftens strategi. De bli ikke tatt med i diskusjoner og planleggingen av strategi, men det er de som skal utføre det i førstelinje og sørge for at «pengene kommer inn i kassa». De føler selv at de ville vært mer engasjert dersom de var blitt involvert i utformingen av strategien. Det er månedlige informasjonsmøter for å forklare førstelinje om hvordan strategien er tenkt utført, men det virker ikke som dette er en god nok kanal for å fange opp oppmerksomheten deres. Strategi og implementeringen av denne, virker å stoppe ved mellomlederen. Mellomlederen som translatør oppfyller ikke fullt ut sin rolle.

## 5.4 Diskusjon

I denne delen av oppgaven kommer vi til å diskutere funnene våre opp mot teori og vise likheter og ulikheter mellom våre funn og det teorien sier. Vi inndeler diskusjonen i fire deler, slik vi har gjort det tidligere i teorien og funnene våre. Dette for enklere å følge diskusjonen i strategi, implementering, ledelse og mellomlederen som translatør.

### 5.4.1 Strategi som verktøy

For mange er strategifaget det viktigste blant fagene økonomi, administrasjon og ledelse. Strategi og strategisk ledelse er helt avgjørende for at en bedrift skal lykkes. Er strategien feil, blir resultatene dårlig, uansett om bedriften gjør en god jobb med regnskap og innkjøp. Strategifaget er også viktig fordi omgivelsene forandrer seg stadig fortere. Strategisk ledelse handler om å manøvrere raskt og prøve å forutse hva som vil skje, og hele tiden videreutvikle bedriften til å tåle fremtidens konkurranse (Knudsen og Flåten 2015).

*Alfred Chandler sa at: ” Strategien omfatter det å fastsette grunnleggende langsiktige mål og suksesskriterier for en virksomhet, og det å ta beslutninger om handlingsregler og ressursfordeling som er nødvendig for å nå målene ” (Chandler 1962).*

Strategifaget utmerker seg ved å se på helheten i virksomheten og på overordnede beslutninger, altså forhold som toppledelsen har et spesielt ansvar for. Det har lenge vært tenkt at strategifaget var bare toppledelsens ansvar, og at toppledelsen alene måtte tenke ut strategien. Det som viser seg nå, er at medarbeidere på lavere nivå inkludert mellomledere har en viktig rolle i strategiutviklingen og iverksettelse av den (Knudsen og Flåten 2015).

Et viktig poeng som kom frem i funnene våre var at i bedriften vår, var det toppledelsen som var med på utformingen av strategien. De øverste to (noen ganger tre) ledere var de som hadde hovedansvaret for strategien og utformingen av den. Resten av organisasjonen var nødt til å følge strategien som var satt og de måtte utføre ulike aktiviteter i bedriften for at strategien skulle være vellykket. Mellomledere var ikke involverte i det hele tatt i utformingen av strategien, men det er disse som måtte iverksette tiltak for at strategien skulle oppnå effekt førstelinje. De i førstelinje var til dels helt uvitende om bedriftens strategi og virket ikke særlig involverte. Hva det kan komme av kan være avhengig av deres egen

manglende interesse og bedriftens mangel på involvering av de på lavere nivå. Dette kan også komme fra andre faktorer som vi ikke har tatt høyde for.

At utformingen av bedriftens strategi skal tas av få individer er kanskje ikke alltid det som er mest lønnsomt. De kan ha ulike beslutningsbarrierer: som manglende forberedelser pga. tidsklemma. Manglende kunnskap om strategiske prosesser er et problem hvis vedkommende ikke har nok kunnskap om hvordan en effektiv strategiskprosess kan gjennomføres, og hvordan de beslutningene som tas, kan implementeres i organisasjonen. Sneversyn kan være et problem, der man løser galt problem fordi man ikke ser hele problemet. Noen ganger kan beslutningstakeren ha manglende evne til å sette rammer for beslutningene. Det er ikke uvanlig å overvurdere sin egen kunnskap og dømmekraft. Det kan bli tatt kortsiktige snarveier som kan ha uheldig utfall. Derfor bør en følge en systematisk prosedyre for å ta beslutninger slik at det er samsvar mellom beslutningene som blir tatt (Roos med flere 2014).

På organisasjonsnivå har det vært hevdet at beslutningsprosesser er styrt av felles skjematiske fremstillinger som gjenspeiler den rådende ledelseslogikken i en organisasjon. Det er en fare for at slike felles skjematiske fremstillinger som styrer beslutningstakingen, fungerer som skylapper hos ledelsen og gir en automatisk atferd som igjen resulterer i rigiditet og strategi på vidvanke. Derfor setter mange organisasjoner sammen tverrfaglige grupper for å oppnå samarbeid og kommunikasjon som kan gå på tvers av organisasjonen, og som ikke må følge tradisjonell hierarkisk struktur. Dette kan være med på å skape en rettferdig avgjørelse og sikre bedre kvalitet. Det kan lede til innovative beslutninger, være utviklende og det muliggjør behandling av all relevant informasjon. Det er viktig å ta en kritisk evaluering av hele prosessen slik at en ikke havner i noen fallgruver (Roos med flere 2014).

Involvering av mellomledere er uhyre viktig. Begrunnelsen for hvorfor de ikke blir involvert i strategi utforming, planlegging og evaluering er uklar. Forskning viser at mellomledere har en vanskeligere jobb enn ledere over seg.

Mellomledere er bindeleddet og informasjonsformidlere mellom toppledelsen og førstelinje. Og mellomledere er det vi kaller for transformasjonsledere. De har rollen hvor de skal formidle og oversette strategien ned til førstelinje, samtidig som de må rapportere opp om hvor strategien ikke fungerer og må justeres på (Jacobsen 2019). Bør de ikke da også være



involvert i utformingen og evalueringen av strategien? De har en sentral rolle i organisasjonen, bør og derfor også involveres mer i beslutningstakingprosesser.

Informant nummer 6 er ganske usikker på hva strategien er, hvordan skal hen da være med på å utføre denne strategien i førstelinje? Hvis vedkommende ikke har fått med seg at vekst og lønnsomhet er strategien, og at dennes jobb er å bidra til at bedriften skal yte på disse punktene, er hen da investert nok i strategien? Ifølge mellomledere er det veldig vanskelig å engasjere dem i førstelinje. De er interessert i (og opptatt av) å utføre jobben sin og gjøre det som angår deres egen hverdag. Hvordan kan ledelsen involvere dem på førstelinje? Selv mener informantene fra førstelinje at hvis de ble tatt med i strategibeslutninger, ville de ha involvert seg mer. Det kan jo også være praktiske grunner til at de lederne og medarbeiderne i førstelinje ikke er involvert, da dette krever mange møter og tyngre planlegging. Noen ganger er det også behov for å endre strategien fort siden man er avhengig av markedet, og tiden ikke tillater bred deltakelse fra hele organisasjonen.

Når man skal lage en gruppe for å ta strategiske beslutninger, som nevnt tidligere, er muligens involvering av de i førstelinje en god ide. Dette kan være med på å motivere bredere i organisasjonen og gjøre at strategien «setter seg» i større deler av selskapet. Mangfold er viktig og derfor bør disse gruppene være mennesker fra ulike bakgrunn, av begge kjønn, ulike etnisiteter og interesser (Knudsen og Flåten 2015).

De som utfører jobben i førstelinje bidrar enten til å gjøre det lett for endringen som kommer eller de kan gjøre motstand mot endring. Organisasjoner består av mennesker, og for å forstå hvordan mennesker blir påvirket av endring må vi forstå hvordan endring påvirker sosiale relasjoner og forholdet mellom enkelt mennesker i og utenfor organisasjonen (Jacobsen 2018).

Eierskap til strategien sitter hos toppledelsen, de føler det er de som har vært med på å utforme den og da også de som eier den.

“Jeg eier den”, sa informant 2. og slik eierskap viser stort engasjement. Ville engasjementet for strategien ha vært like stort i resten av avdelingen hvis de hadde vært med på å utforme den? Ville de i førstelinje ha følt for å gjøre en ekstra god jobb fordi de hadde vært med i diskusjoner angående strategi? Svaret er mest sannsynlig ja. Strategien er nødt til å gå

fra ide til en kollektiv handling for at den skal nedfelles i organisasjonen. Uavhengig av hvor retningsgivende og overbevisende fremtidsbildet er, forblir det et bilde av ren intensjon om det ikke nedfelles i handlinger (Bjørn Hennestad og Øivind Revang 2017).

I en artikkel publisert av Emerald Publishing Limited beskriver Yet Khalifa at alle organisasjoner bruker strategi for å øke ytelsen og redusere kostnader for å skape konkurransefortrinn. Yet hevder at det er mange organisasjoner som mislykkes med å optimalisere prosessene rundt strategien fordi de rett og slett ikke forstår begrepet strategi, og har definert fire hovedutfordringer med å definere begrepet strategi: Det er altfor mange uklare definisjoner om hva strategi egentlig er. De ser på tidligere prosesser og hendelser for å se etter et mønster som kan definere hva strategi er. Man forutsetter at strategier eksisterer og dermed har feile antagelser om fokus, driv og retning for en organisasjon. Man feilmerker en liste over mål og initiativer hvor en strategi kan føre til at man ikke utnytter mulighetene (Yet Khalifa 2020).

### **5.4.3 Strategisk ledelse og styring**

Strategisk ledelse handler om å få mennesker til å handle på strategisk viktige og andre måter enn de ellers ville ha gjort. På engelsk finnes det to ord for ledelse- management og leadership. Der management legger vekt på resultater, belønning det planmessige og systemmessige, legger ledelse vekt på inspirasjon, motivasjon og det å påvirke gjennom det å være rollemodeller. Det er også viktig å vise verdier gjennom personlig handling og væremåte. Vi kan si at management er spesielt nyttig innenfor det man kaller plan og kontroll perspektiv på ledelse, mens ledelse er avgjørende for å lykkes med et emergensperspektiv, som har mer fokus på kreative strategiprosesser og fremvoksende strategi (Knudsen og Flåten 2015).

Informant 1:

*“Nå er jo jeg ledelsen, jeg må jo nesten si at det synes jeg er meget godt gjort, ellers hadde jeg jo gjort det annerledes.”*

De to øverste lederne mener selv at de gjør en god jobb. Det kan virke som det er *management* og ikke *leadership* de driver med. De evaluerer strategiene, justerer dem der det er nødvendig gjør nye tiltak hvis det er nødvendig. De leder ikke på en måte hvor de går frem

som gode eksempler og motiverer. Siden mellomlederen, eller de på første, linje ikke har oversikt over hva som blir gjort på høyere nivå, indikerer dette at de øverste ledene har mer fokus på den overordnede strategien og avkastning og ikke hvordan de skal motivere sine arbeidere lenger ned i hierarkiet.

Organisasjoner er ikke maskiner. De utgjør et komplekst samspill mellom ulike mennesker, ulike sider i hvert enkelt menneske, og ulike virksomheter. I et slik terreng skal en ny stor ide omsettes til ny konkret hverdagsvirkelighet som består av ny tenkning, tolkning og handling. Det handler om å få en ny hverdagsvirkelighet til å vokse ut av den gamle (Hennestad og Revang 2017).

For å kunne nå målene sine om strategi er ledelsen på øverste nivå nødt til å sørge for at de som jobber under dem forstår hva den nye hverdagsvirkeligheten er og at de er villig til å jobbe mot samme mål. Det er ikke nok å sette seg strategiske mål, en må kunne forankre dem i organisasjonen og gjøre den til en del av hele bedriften (Hennestad og Revang 2017).

Informant 3:

*“Min opplevelse er at vi er litt utålmodige og forsøker å evaluere litt for fort, og at man da kanskje ikke lar strategien få fungere fullt ut.....Min opplevelse er at man kanskje er litt for raske på den evalueringen, at ikke en strategi får satt seg ordentlig før man eventuelt går en litt annen vei.”*

Informant 3 som har ansvar for flere mellomledere, samtidig som denne må forholde seg til de øverste lederne, er ikke helt enig med i hvordan den øverste ledelsen jobber rundt strategien. Denne mener at ledelsen tar forhastete beslutninger og endrer kursen på strategien før den har fått satt seg.

Det er ikke alltid mulig å påvise klart og objektivt behovet for endring, noe som innebærer at det kan være mange ulike oppfatninger av hva som er den faktiske situasjonen. Motstand kan faktisk bunne i at endringsinitiativene er lite fornuftige, er basert på manglende kunnskap eller er dårlig begrunnet. Det er ikke før i etterkant at en kan vurdere om en endring har vært en suksess eller en fiasko. Motstand kan ses på som en kontinuerlig debatt om hva som er den riktige beskrivelsen av dagens tilstand, hva som er eventuelle problemer og hva som er potensielt gode eller dårlige løsninger. Det er uvisst om denne lederen tar disse kritikkene opp

med sjefene sine, men det vil være feil hvis kritikken skulle forbys, for da skapes det en dialogbegrensning. Vedkommende bør ta opp kritikken i ledergruppen for det er der hen har legitimitet og makt til å bli hørt (Jacobsen 2018).

Mellomlederen mener at han ikke har noen formening om hvordan ledelsen planlegger og gjennomfører strategien, men bør ikke en mellomleder ha et visst innblikk i hvordan de på øverste linje planlegger og gjennomfører strategien? Slik at hen *kan være med og bidra til implementeringen av strategien*. Vi mener utfordringen ligger hos de øverste lederne og deres måte å lede på. Informanten sier at ledelsen har en oppgave med å «motivere oss». Med dette legger hen mye av ansvaret på lederne og har en forventning til at det er ledernes jobb å motivere hen og en passiv rolle der vedkommende kanskje bør ha en aktiv rolle.

I artikkelen “*Leadership competencies for implementing planned organizational change*”, trekkes det frem tre ting som er viktig når det kommer til å lykkes med implementering fra lederens side: Kommunikasjon, mobilisering og evaluering. Kommunikasjon handler om å formidle budskapet om forandring samt behovet for det. De som jobber i organisasjonen, har behov for å vite hvorfor det blir forandringer. Det å kommunisere dette ut til medarbeiderne kan hjelpe dem med å motstå forandring, takle egne følelser bedre og ha bedre forståelse av situasjonen. Mobiliseringen går ut på at når forandringene kommer, må ledelsen mobilisere de ansatte til å forstå og godta endringene som kommer. Hensikten med mobiliseringen er å få de ansatte til å samarbeide og godta endringene som kommer, på denne måten kan medarbeiderne forplikte seg til forandringer. Evaluering går ut på at ledelsen ser på hvem i organisasjonen som utfører de ulike oppgavene og er med å implementeringen som er satt i kraft. Ledelsen har en oppgave der de skal sørge for at de som jobber i hele organisasjonen utfører sine oppgaver og er med på forandringene som er innført for at implementeringen skal være en suksess (Julie Baattilana, Mattia Gilmartin, Metin Sengul, Anne-Claire Pache og Jeffrey A. Alexander 2010).

I vår bedrift føler vi at ledelsen er litt usynlig ovenfor de som jobber lenger ned i organisasjonen. De er ikke flinke nok til å kommunisere budskapet godt nok ned til de i første linje og mellomlederne. Sett fra et annet perspektiv kan vi spørre oss selv om de i første linje har lite kunnskap om ledelsen og hva denne gjør, på bakgrunn av manglende interesse for hva som skjer i bedriften deres. En strategi må evalueres underveis for at man skal vite om man er på riktig vei. Da er det viktig å få alle i organisasjonen med på dette da det bidrar til å styrke

strategiens implementering. Det er tydelig at dette ikke er tilfelle i vår bedrift og at det svikter et sted når det kommer til evaluering. Det er riktig at ledelsen tar på seg ansvaret for dette, da det er de som må sikre strategiens suksess. Samtidig må de som jobber i førstelinje ta på seg ansvaret for å engasjere seg for hva som skjer i bedriften deres og føle eierskap til strategien.

Informant tre har sagt at hen har i lang tid prøvd å engasjere de i førstelinje, men at det er stor mangel på interesse. Hen mener, med få unntak, at det er generelt lite engasjement hos de i førstelinje, men hvorfor er det slik? Vedkommende mener at dette bunner i at de fleste er fornøyd med å komme på jobb og gjøre det som er deres arbeidsoppgave. De er ikke interessert i å engasjere seg i et høyere plan med hva som skjer i bedriften eller hva den nyeste strategien er. Strategiene kommer og går, de bare gjør det som er krevd av dem og er fornøyd med dette.

På spørsmål svarer de likevel de i førstelinje at de hadde vært mer engasjert dersom de hadde fått bidratt til utformingen av strategien. Det kunne være en ide å involvere medarbeidere fra ulike seksjoner i organisasjonen og for disse å bidra til utforming og implementeringen av strategi. På denne måten kunne følelsen av engasjement økes på flere nivåer i bedriften og medarbeiderne kan føle et større eierskap til strategi, implementering og forandring.

Når vekst og lønnsomhet er strategien til bedriften, da må de jo virkelig ha lyktes siden det er en av de forsikringsselskapene i Norge som vokser raskest? Hvordan kan de lykkes når implementeringen og involveringen av de ansatte lengere ned i hierarkiet ikke er så vellykket? Er aktivitetene som de i førstelinjelinje skal gjennomføre så forenklet at de ikke har behov for verken å vite eller ha noen eierskap til hva strategien er, så lenge de vet hva arbeidsoppgavene deres går ut på? Hva er årsaken til dette? Funnene våre samsvarer jo ikke med det teorien forteller oss. Teorien sier at involvering av alle ansatte er like viktig hvis vi skal lykkes med strategien. Betyr dette at bedriften vår har en enda større potensiale til å vokse seg større og eie enda mer av markedet enn det de gjør i dag?

#### **5.4.4. Implementering i bedriften**

Dag Ingvar Jacobsen definerer implementering som en unik kombinasjon av virkemidler som blir tatt i bruk for å oppnå en ønsket endring. For å oppnå en vellykket implementering hevder Jacobsen at det er to forhold som må være tilfredsstillende. Det første er at man har valgt riktig endringsstrategi hvor endringsprosessene må være lagt opp slik at den er tilpasset den type endringer det er intensjon om å gjennomføre. Det andre er at endringen ledes på en riktig måte hvor ledelsesformen som utøves må passe til endringsprosessen og til konteksten (Jacobsen 2018).

Det er ulike teoretiske tilnærminger på hva som må være til stede for at strategiimplementeringen skal bli vellykket. Line Sulejewski trekker frem tre faktorer som må være til stede. Det ene er hvordan ledelsen mobiliserer for og gjennomfører endringer. Det andre er hvordan de ansatte responderer på endring. Det tredje er etablerte strukturer og rutiner i organisasjonen (Sulejewski 2018). Dag Ingvar Jacobsen hevder det kun er nødvendige med to forhold for å lykkes med endringer innen organisasjonen. Det første er at man har valgt riktig endringsstrategi hvor endringsprosessene må være lagt opp slik at den er tilpasset den type endringer det er intensjon om å gjennomføre. Det andre er at endringen ledes på en riktig måte hvor ledelsesformen som utøves må passe til endringsprosessene og til konteksten (Jacobsen 2018).

I korte trekk så trekker Line frem ledelsen, de ansatte og strukturer og rutiner i organisasjonen. Jacobsen mener i likhet med Line at ledelsen har en viktig betydning for å lykkes, men mener valg av endringsstrategi er avgjørende for å lykkes.

Det er viktig å forstå at en endring ikke er en hendelse, men en prosess som skjer hele tiden. Henri Bergson sa allerede i 1946: "Vi ser på endring, men vi ser den ikke". Det skyldes at en endring er noe abstrakt, uhåndgripelig og vanskelig å få tak i. I følge Haridimos Tsoukas og Robert Chia må man se på endring som en pågående prosess i en organisasjon for å overkomme problemene med implementering. Siden en organisasjon består av forskjellige enkelt individer, vil det kontinuerlig oppstå mikroskopiske endringer. Individer handler på grunn av hvordan de forstår omgivelsene rundt seg. De lærer og stiller spørsmål som vil utfordre eksisterende struktur. En gitt struktur og et fremvoksende mønster i en organisasjon kan være treghetsfaktorer i en endringsprosess (Sulejewski 2018).

Kurt Lewin har tatt utgangspunkt basert på at alle individer og sosiale systemer har sterke tendenser til å søke mot det de anser som stabilt og forutsigbart. Lewin påpeker at systemer også endrer seg, og ved en slik endring er det mulig å påvirke og skape noe. Ut ifra dette utgangspunktet har han utviklet teorien om sosiale krefter. I alle sosiale sammenhenger står man overfor to krefter som drar organisasjonen i to ulike retninger, drivkrefter og motkrefter. Drivkrefter er de forholdene som ønsker endringene velkommen, mens motkreftene er de forholdene som er rettet mot å opprettholde stabilitet. For å få til en endring, må endringsagentene enten reduserer motkreftene eller å forsterke drivkreftene. Det er her Lewin's trestegsmodell for endring kommer inn: opptining, bevegelse og nedfrysing (Lewin 1997).

Det vi fant igjen er et stort gap mellom hva lederne sier og tror, og hva de i førstelinje forteller. Lederne tror de er mer vellykket med implementering enn det som faktisk blir sagt av de i førstelinje. De øverste lederne jobber ikke i det daglige med implementeringen, utenom å legge planer for hvordan resten av bedriften skal jobbe. Det er mellomlederne som i all hovedsak har ansvaret for å sørge for at de ulike aktivitetene som ledelsen har satt opp blir gjennomført. Men ledelsen har ansvar for å følge opp mellomlederen og evaluere om de har lyktes med å gjennomføre vedtatt strategi fra teori til praksis.

Når man ser på tidligere forskning om hvor stor andel av organisasjoner som ikke lykkes med strategiimplementering, så er funnene ingen overraskelse i seg selv. Svaret ledelsen ga når de ble spurt om hvordan de synes ledelsen jobber for å få en strategi til å bli en del av bedriften, forbauser oss noe. Den ene lederen er tydelig på at det er viktig at alle ledd i organisasjonen både forstår strategien og hvilken rolle de ansatte har i de ulike leddene for å lykkes. Den andre lederen svarer at de jobber nedover i organisasjonen og basert på resultatene håndterer de strategiendringer i sum svært godt. Når funnene viser at de i førsteledd har lite forståelse om hva nåværende strategi er, kan det stilles spørsmålsteget på om hvor viktig det er for dem i førstelinje at de har kjennskap til strategien. Eller om det faktisk holder å ha god kjennskap til de ulike aktivitetene som følger av implementeringen av strategien for å utføre deres oppgaver best mulig.

Når vi spør mellomlederen om hvordan han synes ledelsen jobber med å få strategien til å bli en del av bedriften, er vedkommende svært positiv. Der roses måten ledelsen arbeider på og hvordan de inkluderer de ansatte helt fra øverste leder til de i førstelinje. Som tidligere nevnt

samsvarer dette ikke med de funnene vi har gjort og det kan derfor undres om informasjon stopper opp hos mellomlederen, ettersom han selv mener han har et aktivt forhold til nåværende strategi. Vi så i vår bedrift at implementering av strategi stopper hos mellomledere. Mellomledere har den rollen der de skal implementere ideer fra toppledelsen og ned til de i førstelinje, samtidig som de skal videreformidle bekymringer og kritikk fra de på førstelinje og opp til toppledelsen.

De senere års forskning har endret syn for hvordan organisasjoner ser på mellomledere. Fra å være en belastning til å bli ansett som en type ledelse som har stor betydning for bedriftens resultater. Dette skyldes at mellomledere spiller en viktigere rolle som informasjonsformidlere enn ledere på andre nivåer. I tillegg opplever mellomledere mindre rollekonflikt, emosjonelt press og tidspress enn andre ledere. De blir ofte sett på som transformasjonsledere mellom toppledelsen og de på gulvet (Dag Ingvar Jacobsen 2019).

I en artikkel av Jan Ole Vanebo, trekker han frem kreativt lederskap som en suksessfaktor for vellykket implementering i politikken. Det er tre sentrale problemstillinger de må spørre seg selv om: Hva ønsker vi å oppnå (mål), hvordan kommer vi dit (midler) og hva har vi oppnådd (resultater). En slik holdning vil bygge styring og ledelse som et strategifokusert, resultatrettet og forpliktende samspill. Bedrifter som klarer å få sine ledere til å fokusere på holdningsendring hvor de stiller seg selv de tre sentrale problemstillingene, vil øke sjansen for å lykkes med implementering (Jan Ole Vanebo 2015).

#### **5.4.5 Mellomledere som translatører**

*«Nye organisasjonsideer, eller oppskrifter kommer i hovedsak inn i organisasjoner fra toppledelsen, med andre ord de som sitter øverst i hierarkiet. Den formelle hierarkiske strukturen definerer hva som er relevante arenaer og aktører i implementeringen og oversettelsen av ideene. Denne strukturen danner en oversettelseskjede som løper vertikalt, fra konsernledelsen og til underliggende avdelinger. Den formelle hierarkiske autoriteten i toppen av virksomheten utgjør den viktigste kraften til oversettelse og spredning av ideene nedover og innover i sektoren i de enkeltvise organisasjoner og videre nedover i deres interne enheter» (Røvik 2007, s.294).*



Toppledelsen er de som først og fremst har makt til å implementere nye ideer. Man tar inn nye ideer som løsning på eksisterende problemer og utfordringer i organisasjonen. I forestillingen om den hierarkiske oversettelseskjeden blir kontekstualisering og oversettelse av en ide oppfattet som det samme som en sentralt styrt implementeringsprosess. Toppledelsen bestemmer hvordan ideene skal implementeres og hvor og når det skal skje. Det betyr at de avdelingene under har lite frihet når de skal oversette og lage lokale versjoner av konseptene. Ideene går trinnvis nedover i organisasjonen, de blir oversatt på hvert trinn og ideene sendes videre nedover. For å lykkes med ideoverføringer mellom organisasjoner er man avhengig av gode oversettere og oversettelser. Translatørkompetanse er en kritisk suksessfaktor for å lykkes med ideoverføringer. Det er tre faktorer for hvorfor implementeringer mislykkes. Nummer en er at ideer tas inn, men ikke tas i bruk. Nummer to så tas ideer inn og forsøkt tatt i bruk, men av ulike årsaker blir ideene frastøtt. Det siste er at ideer tas inn og tatt i bruk, men at de gir andre effekter enn det man forventet (Røvik 2007).

Mellomlederne skal være translatørene og ha den evnen der de kan oversette ideen som kommer fra ledelsen og gjøre dem håndfaste for de på førstelinje. Siden det ikke virket som mellomledere gjorde en like god jobb som translatører, kan dette tyde på dårlig oversettelsesarbeid fra deres side. Dårlig oversettelsesarbeid kan handle om mangler ved implementeringen knyttet til introdusering av en ide i en bestemt organisasjon. Ideer kan tas inn, men ikke helhjertet forsøkt oversatt og konkretisert slik at de kan bli til en organisatorisk praksis. Noen ganger forsøker man å kopiere når man burde heller modifisere og trekke fra og legge til, for å gjøre den gjenkjennbart for avdelingen den skal implementeres i. Det motsatt kan også skje, at man ikke kopierer tilstrekkelig og slik går glipp av viktige elementer (Røvik 2007).

Er ikke mellomlederne våre helhjertet med på strategien? Dersom dette stemmer vanskeligjøres oppgaven med å oversette og kontekstualiseringen mislykkes. Det kan fremstå som om mellomledere selv forstår strategien, men det er usikkert om de har samme fokus på om underordnede også forstår dette. Det kan fremstå som om det er et stort fokus på at de i førstelinje bare skal gjøre oppgavene sine. Hvorfor strategien stopper hos mellomledere er et interessant funn, men dog ikke noe nytt funn. Vi vet fra teorien at mellomledere har en vanskelig oppgave der de både skal tilfredsstillе ledelsen og de som jobber under dem. De skal oversette ideer og strategier og gjøre dem håndfaste for de som jobber under seg. Når våre

mellomledere ikke klarer dette så vil ikke strategien nå ned til dem i førstelinje og dermed blir ikke implementeringen bra nok i bedriften.

Et annet spørsmål som vi må stille oss er om mellomlederne klarer å oversette riktig den strategien som kommer ovenfra, eller om dette oversettes til noe annet nedover i bedriften? Vi har ikke data nok til å sammenligne avdelinger eller bedrifter for å se om strategi og ideer som kommer fra toppledelsen ser likt ut hos alle, men det kan tyde på at det er vanskelig for mellomledere å oversette strategier som endres for ofte og dermed kan oppfattes som uklare. Dermed blir det som implementeres også annerledes enn det som var tiltenkt fra øvre ledelse og strategien kan oppfattes som mindre vellykket. En annen utfordring er at oversettelsen kan forandre seg ut ifra hvem som er oversetteren og dermed er personavhengig.

#### **5.4.6 Kontekstualisering**

*"Med kontekstualisering menes her at ideer, som i varierende grad er representasjoner av praksiser fra bestemte kontekster, forsøkes introdusert i en ny organisatorisk kontekst" (Røvik, s. 293).*

Når en ide om en beste praksis skal implementeres og tas i bruk i en ny virksomhet er det mye som kan gå galt. Det kan være alt fra halvhjertet implementering fra lederskapet, bruk av uheldig oversettelsesregel, oversetteren kommer utenfra og er ikke «tospråklig» (kan ikke konteksten det skal oversettes til) eller oversetteren tar ikke inn over seg at ideer er som virus som må ha en inkubasjonstid (Røvik 2007).

En amerikansk anerkjent strategiforsker, Lawrence G. Hrebiniak, mener at det vanskeligste ikke er å utarbeide gode strategier, men å implementere dem. Han begrunner det med at ledere er trent opp til å planlegge og ikke til å gjennomføre, og det er ledere som har gått livets harde skole som oftest er de beste når det gjelder å omsette strategier til handling. Larry Bossidy, en kjent næringsleder, fremhever hvor viktig bedriftskulturen er for god strategiimplementering og gjennomføringsevne. Et større fokus på implementeringen vil kunne skape en mer robust strategi (Hoff 2016).

Hvorfor ledere som har gått «livets harde skole» er flinkere til å kontekstualisere ideer om til praksis kan nok skyldes flere grunner. En av grunnene kan være at de er mer «tospråklig» enn

de lederne som kommer utenfra, og dermed har de innsikt i hva som må til for å lykkes (Røvik 2007).

Igjennom spørsmålet “hvordan synes du ledelsen evaluerer strategien underveis” får vi svar som viser at toppledelsen og mellomledelsen er fornøyd med måten det gjøres på og hvordan informasjon føres videre ned til de i førstelinje. En kan selvfølgelig stille seg spørsmål om dette bare er ord eller om de i førstelinje ikke har interesse om hvordan det går. Når det samme spørsmålet stilles til de i førstelinje får man til svar at de verken har anelse om hva strategien er eller om den blir evaluert underveis.

En av lederne mener er de er litt for utålmodige og forsøker å evaluere litt for fort, og at man kanskje ikke lar strategien få slå ut i full blomst. Som tidligere nevnt kan det være en av fallgruvene når det kommer til kontekstualisering av en ide til praksis, da ideer trenger «inkubasjonstid». Det tar tid for en praksis som virker i en kontekst, skal virke tilsvarende i en annen kontekst. Forståelsen av dette fenomenet må være tilstede og kommuniseres.

## 6 Konklusjon

Vi vil nå gi et sammendrag av oppgaven vår, teori, metode, funn og diskusjon. Vi har prøvd å svare på: “Hva skjer med strategien fra vedtak til det som blir utført i førstelinje? Hvilken rolle har mellomlederen som translatør av strategien?”

Strategien blir utført i tråd med det som er bestemt, uavhengig av om de i førstelinje vet hva strategien går ut på, er aktivitetene som de utfører med på å hjelpe bedriften mot den strategien som er vedtatt i styret. Mellomledere som translatører av strategien har problemer med å nå ned med strategien til de i førstelinje. Om feilen ligger hos mellomlederen eller manglende interesse fra de i førstelinje er vanskelig å si. På samme måte kan vi se på ledelsen og deres evne til involvering av mellomlederne i utformingen og gjennomføringen og evaluering av strategien.

Store bedrifter og konsern som er i konstant konkurranse med hverandre over markedsandeler i forsikringsbransjen har en tendens til å legge strategier og endre dem igjen ut ifra hvordan markedet endrer seg. Hva som skjer med disse strategiene underveis, er fascinerende og hvordan strategien utspiller seg videre i konsernet er også interessant. Hva skjer med de i førstelinje, og hvordan påvirker dette dem?

Problemstillingen i denne oppgaven har vært: “Hva skjer med strategien fra vedtak til det som blir utført i førstelinje? Hvilken rolle har mellomledere som translatører av strategien?” For å svare på problemstillingen har denne avhandlingen brukt en kvalitativ metode med enkelt casestudie, der respondentene som jobber i bedriften har bidratt til datagrunnlaget for denne oppgaven. Intervjuene har vært semistrukturerte med seks respondenter med ulike stillinger i bedriften. Problemstillingen er basert på forfatterens forståelse av hva som kan skje med strategien fra den blir vedtatt til den blir utført i førstelinje. Nysgjerrighet over hvordan implementeringen blir utført ga oss idegrunnlaget for problemstillingen. Problemstillingen er videre svart på gjennom innhenting av teorier og intervjuer. Teorien vår er inndelt i strategi, strategisk implementering, strategisk ledelse, translatør kompetanse og kontekstualisering. Til slutt har vi drøftet problemstillingen ved å sette opp teorien opp mot intervjuene som vi har gjort.

## 6.1 Hva skjer med implementering av strategien? Mellomledere, translatørkompetanse og kontekstualisering.

Ledelsen har selv sagt at strategien blir godt implementert i organisasjonen, men de i førstelinje mener at de ikke er helt klar over hva strategien til bedriften er. Mangel på kommunikasjon fra ledelsen til de i førstelinje kan komme av ulike ting. Ledelsen mener selv at de er flinke med å informere de i førstelinje om hva strategien er underveis ved hjelp av møter og e-poster. Når de i førstelinje ikke klarer å fange dette opp kan det komme av to ting. Enten så er det mangel på engasjement og interesse fra de i førstelinje eller så klarer ikke ledelsen å få frem budskapet sitt bra nok. På tross av dette klarer bedriften å bli en av de forsikringsselskapene som vokser raskest i markedet med en solid posisjon, så noe må gjøres riktig. Det virker som så lenge alle vet hva deres oppgave i hvert ledd i organisasjonen går ut på så klarer de å gjøre jobben sin og hjelpe organisasjonen med å vokse og tjene penger. Teorien har sagt at for at man skal ha størst mulighet for å lykkes med implementeringen, så må de førstelinje være med på strategien (Jacobsen 2018).

Det virker som så lenge lederne i toppen vet hva strategien er, og de jobber med utformingen og justeringen av den så trenger ikke de i førstelinje å vite hva strategien går ut på. Lederne i toppen gir instruksjoner til sine ledere under seg på hvilket oppgaver de må utføre for at bedriften skal lykkes med strategien sin. Så lenge hver person vet hvilke oppgaver de skal utføre så virker det som dette bidrar til at strategien til toppledelsen blir implementert i organisasjonen. Om toppledelsen selv er klar over dette og jobber på en slik måte, er vi ikke sikker på. Der teorien sier at for at bedriften skal ha størst mulig sjanse for å lykkes med strategien så må de involvere de ansatte på alle nivå (Jacobsen 2018).

Det virker likevel som at bedriften klarer seg ganske bra på tross av at dette ikke er tilfelle. Hva årsaken er kan være flere ting. For det første virker det som strategien er på et overordnet nivå og ledelsen alene trenger å ha ansvar for dette, og at involvering av alle ledd ikke er nødvendig. For det andre kan vi spørre oss selv om bedriften har fått ut sitt fulle potensiale?

Funnene viser at strategien stopper opp hos mellomlederen, så da kan en spørre seg om mellomlederen har forstått sin rolle som translatør og transformasjonsleder i bedriften. Mellomlederens rolle som transformasjonsleder i bedriften er linken mellom ledelsen og de i førstelinje, og er nøkkelen for å lykkes med implementeringen. Som transformasjonsleder er du en translatør som får levert en strategi i form av en

ide hvor du skal kontekstualisere denne ideen ut til noe i praksis. Det er i denne fasen strategien kan endre seg fra det ledelsen har tenkt til en versjon med noen moderniseringer. Her kan det hende at mellomlederen trekker litt i fra eller legger noe til som gjør at ideen kanskje ikke blir som tiltenkt i første omgang. I vår case har mellomlederen gitt dem i førstelinje et sett med relaterte arbeidsoppgaver som skal til for å nå strategien, men aldri direkte fortalt de om hva strategien er. Om de ansatte i førstelinje vet hva de jobber imot vil det kunne skape et større eierforhold og dermed øke motivasjonen – gi mening for de ansatte. Som translatør og transformasjonsleder sitter du med makt som vi tror verken ledelsen eller de selv er klar over når det gjelder å påvirke strategien ned til de i førstelinje (Røvik 2007).

Mellomledere er også en gruppe som ikke er involvert i utformingen av strategien. Mellomleder vet hva deres oppgave er og hvordan de skal sysselsette de i førstelinje, men de er ikke med på å ta noen beslutninger som angår strategien. Mellomlederen mente selv at han ikke hadde noe innsikt i hvordan toppledelsen planlegger og utførte strategien, noe som går imot det teorien sier. Mellomledere er bindeleddet og informasjonsformidlere mellom toppledelsen og førstelinje. Mellomledere er det vi kaller for transformasjonsledere. De har rollen hvor de skal formidle og oversette strategien ned til førstelinje (Røvik 2007, Jacobsen 2019).

Mellomledere er translatører av strategien fra ledelsen og ned til dem i førstelinje. Som translatører har de det ansvaret med å oversette strategien til noe håndfast til de som jobber under dem. De må gjøre strategien til noe som er gjenkjennbar for de i førstelinje slik at de kan forstå hva strategien går ut på. Denne jobben er ikke lett og krever mye fra mellomlederne. I vår bedrift så har ikke mellomlederne lyktes fullt ut med den rollen og har ikke vært i stand til å oversette strategien til noe som de i førstelinje forstår. For å lykkes med kontekstualiseringen må mellomledere bli gode oversettere av strategien og jobbe hardt for implementeringen av den. Toppleidelsen har den friheten at de bestemmer strategien og den går trinnvis nedover i organisasjonen til den møter mellomlederne og fra der skal den implementeres ned til de i førstelinje. Dette gir mellomledere lite frihet til å kontekstualisere strategien og gjør translatør jobben vanskelig for dem (Røvik 2007).

Vi mener at bedriften vil dra større nytte om de involverte flere ledd i utformingen av strategien sin. Selv om det virker som bedriften gjør det bra i penger og sum når det kommer

til å leve ut strategien sin, så har de mangler når det gjelder implementering og måten ledelsen jobber på. Vi mener bedriften ville dra nytte av å involvere mellomledere mer, slik at de også har større eierskap til strategien. Hvis mellomledere føler større eierskap så vil de speile dette videre til de under seg. På samme nivå mener vi at de i førstelinje bør ha større involvering i strategi planleggingen, slik at de føler at de også har eierskap og ansvar overfor strategien.

## 6.2 Anbefalinger

Forfatterne er klar over at det å komme med anbefalinger sett på oppgavens begrensninger kanskje ikke har like stor troverdighet. Oppgaven er intervju med 6 personer i organisasjonen og dette er deres tanker og følelser. Oppgaven er utført i en begrenset periode og kun i en av avdelingene (forsikring) i bedriften. Likevel mener vi at vi kan komme med noen anbefalinger for bedriften.

Involvering av de ansatte når det gjelder implementering av strategien virker som en god ide. Teorien sier at for å lykkes bedre så vil det være lurt å involvere de ansatte når en skal implementere strategien. Ved å danne en gruppe der medarbeidere fra ulike avdelinger, med ulik bakgrunn bidrar til diskusjon rundt utformingen av strategien vil bidra positivt til bedriften.

Mellomledere bør ha en mer sentral rolle i bedriften. De er bindeleddet mellom førstelinje og ledelsen og bør være mer involvert i strategien og implementeringen av den. I dag får mellomleder beskjed om hva denne må gjøre, for eksempel ansette 10 nye selgere slik at salget skal øke, men han er ikke med i å utforme eller evaluere strategien. Ved å involvere mellomlederen mer kan han spre ordet mer nedover i organisasjonen og på denne måten involvere de på førstelinje enda mer enn i dag.

Evalueringer underveis er en ting vi ikke så mye av i denne bedriften. Vi går ut ifra at styret og konsernsjefen evaluerer de to øverste lederne, men hvem evaluerer arbeidet underveis? Og hvem ser på de ulike strategiene og evaluerer om ting gjøres på en måte slik at strategien når ut i førstelinje akkurat slik det var tenkt. Alle ledd bør evalueres når det kommer til strategien, på denne måten mener vi at strategien vil holde formen sin best hele veien.

### **6.3 Svakheter i undersøkelsen vår og veien Videre**

I denne oppgaven har vi et lite utvalg på 6 informanter, i en avdeling i en bedrift. På grunn av oppgavens begrensninger har vi valgt en kvalitativ metode, men en miksmetode med flere informanter ville kanskje gitt et bedre bilde av organisasjonen. Vi kunne også ha involvert flere avdelinger som bank, bedrift, sparing osv. I tillegg er denne undersøkelsen utført på Østlandet, kanskje andre steder i landet ville ha gitt andre resultater. Vi har undersøkt en norsk bedrift, kanskje utenlandske bedrifter ville ha gitt andre resultater. Hvis det hadde blitt undersøkt ved en kvantitativ metode ville kanskje en større andel av populasjonen vært undersøkt og på denne måten gitt oss en bredere forståelse av problemstillingen som er:” Hva skjer med strategien fra vedtak til det blir utført i førstelinje? Hvilken rolle har mellomlederen som translatør av strategien?”



## 7 Referanseliste

- Alfred Chandler (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of industrial enterprise. Cambridge. MIT Press.
- Andrew Price og K. Chahal 2006. A strategic framework for change management. Taylor & Francis.
- Asbjørn Johannessen, Per Arne Tufte og Line Christoffersen (2010). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. Oslo, Abstrakt.
- Bjørn Hennestad og Øyvind Revang (2017). Endringsledelse og ledelsesendring- fra plan til praksis. Oslo. Universitetsforlaget.
- Bruce L. Berg og Howard Lune (2014). Qualitative research methods for the social sciences. Essex. Pearson Education Limited.
- Caminade, M., og Pym, A. (1998). Translator-training institutions. Routledge Encyclopedia of Translation Studies, London.
- Dag Ingvar Jacobsen 2018. Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Oslo Cappelen Damm AS.
- Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik 2016. Hvordan organisasjoner fungerer. Bergen. Fagbokforlaget.
- Dag Ingvar Jacobsen, (2019, februar). Mellomledelse – en spesiell form for ledelse? Hentet fra <https://www.magma.no/mellomledelse-en-spesiell-form-for-ledelse> 27.02.2021 kl. 10:00
- Dag Ingvar Jakobsen 2018. Organisasjonsendringer og endringsledelse. Bergen. Fagbokforlaget.
- Dybdeintervju: <https://estudie.no/dybdeintervju-enkelt-intervju/> hentet 20.02.2021 klokken 18:25.
- Eurus L. Everett og Inger Furseth 2004. Masteroppgave. Hvordan begynne -og fullføre. Oslo. Universitetsforlaget.
- Göran Roos, Georg Von Krogh, Johan Roos og Lisa Boldt-Christmas (2014) Strategi – en innføring. Bergen. Fagbokforlaget
- Harald Knudsen og Bjørn Tore Flåten 2015. Strategisk ledelse. Oslo. Cappelen Damm.
- Iain Hay (2010). Qualitative Research Methods in Human Geography. New York, Oxford University Press.
- Jan Ole Vanebo, 2015. Bra utforming, svak gjennomføring. Hentet fra [https://www-iddunn-no.mime.uit.no/stat/2015/02/bra utforming svak gjennomfoering](https://www-iddunn-no.mime.uit.no/stat/2015/02/bra_utforming_svak_gjennomfoering) 06.09.2021 kl. 20.30
- Jay B. Barnley og William S. Hesterly 2019. Strategic Management and Competitive Advantage. United Kingdom. Pearson Education Limited
- Julie Baattilana, Mattia Gilmartin, Metin Sengul, Anne-Claire Pache og Jeffrey A. Alexander 2010. The Leadership Quarterly. Leadership competencies for implementing planned organizational change.
- Kurt Lewin, 1948 og 1951, opptrykk i Lewin, 1997. Se også spesialnummer om Kurt Lewin i Journal of Change Management, vol., 17: Burnes & Bargal, 2017; Schein, 1996.
- Kjell Arne Rørvik, 2007. Universitetsforlaget. Hentet fra <https://www.universitetsforlaget.no/trender-og-translasjoner> 06.11.2021 kl. 18:00
- Kjell Gunnar Hoff 2016. Strategisk økonomistyring. Oslo. Universitetsforlaget.

- Kjetil Sander, (2019, 03.oktober). Ledelsesstilens historiske utvikling. Hentet fra <https://estudie.no/ledelsestil-historisk-utvikling/> 05.02.2021 kl. 09.00
- Levi Gårseth-Nesbakk, 2020. Bedrift. Hentet fra <https://snl.no/bedrift> 10.10.2021 kl. 20.00
- Line Sulejewski, (2018, 10.oktober). Hvordan lykkes med strategiimplementering? Hentet fra <https://www.visma.no/blogg/lykkes-med-implementering-av-nye-strategier/> 16.02.2021 kl. 17:00
- Maribel K. Figueroa og Katrine Finnerud 2016. Strategiimplementering og ledelse. Høgskolen i Sørøst-Norge.
- O.G.A Askheim og T. Grennes 2008. Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag. Oslo. Universitetsforlaget.
- Pål Roland og Elsa Westergård 2015. Implementering - å omsette teorier, aktiviteter og strukturer i praksis. Oslo. Universitetsforlaget.
- Rune Johan Krumsvik (2014). Forskningsdesign og kvalitativ metode- ei innføring. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Svein Andersen. Casestudier. Forskningsstrategi, generalisering og forklaring 2.utgave. Bergen. Fagbokforlaget.
- Stine Ravndal Nygård og Kjell Arne Røvik (2014). Hit men ikke lenger. Når Lean skal løftes inn i klasserommet. I K.A Røvik, T.V. Eilertsen og E. Furu. Reformideer i norsk skole-spredning, oversettelse og implementering. Oslo. Cappelen Damm Akademiske.
- Tor Busch, Jan Ole Vanebo og Erlend Dehlin 2010. Organisasjon og organisering. Oslo. Universitetsforlaget.
- Yet Khalifa, 2020. Understanding strategy. Hentet fra <https://www-emerald-com.mime.uit.no/insight/content/doi/10.1108/SD-10-2020-0180/full/html#loginreload> 07.09.2021 kl. 13.00
- Øyvind Lund Martinsen 2019. Perspektiver på ledelse. Oslo. Gyldendal

Figur:

- Figur 1: Jay B. Barnley og William S. Hesterly 2019. Strategic Management and Competitive Advantage. United Kingdom. Pearson Education Limited
- Figur 2: Kurt Lewin, 1948 og 1951, opptrykk i Lewin, 1997. Se også spesialnummer om Kurt Lewin i Journal of Change Management, vol., 17: Burnes & Bargal, 2017; Schein, 1996
- Figur 3: Dag Ingvar Jakobsen 2018. Organisasjonsendringer og endringsledelse. Bergen. Fagbokforlaget.
- Figur 4: Jay B. Barnley og William S. Hesterly 2019. Strategic Management and Competitive Advantage. United Kingdom. Pearson Education Limited

## 8 Vedlegg

### 8.1 Vedlegg 1: Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

MBA Strategisk ledelse og økonomi

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se hvordan strategien i en bedrift endrer seg fra teori til praksis. Dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi har som formål å skrive en masteroppgave hvor vi skal se hvordan en strategi går fra teori til praksis.

Problemstilling: Hvor forandret blir strategien fra den blir vedtatt til det som blir utført i 1.linje.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Tromsø, Sameera Tou og Mats Jørgen Masvik med veileder Hege Andersen.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er bestemt ut i fra stillingstittel og det er totalt 6 personer som skal intervjues.

Hva innebærer det for deg å delta?

Intervju foregår over Teams og hvor det registreres ved hjelp av lydopptak som skal transkriberes. Informasjon vil bli oppbevart på en ekstern sky som er sikret med passord for å kunne logge inn.

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

## Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Følgende har tilgang til opplysninger som blir hentet: Universitetet i Tromsø, Sameera Tou, Mats Jørgen Masvik og Hege Andersen (veileder).

Vi vil ta lydopptak som blir lagret på en ekstern sky som krever passord for å kunne komme inn.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 01.12.2021.

### Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

## 8.2 Vedlegg 2: Intervjuguide

Personlige spørsmål:

1. Hva er stillingen din?
2. Hvor lenge har du vært i din nåværende stilling?

Spesifikke spørsmål:

1. Hva var den siste etablerte strategien i person markedet?
2. Hvilket forhold har du til nåværende strategi?
3. Har du vært med å utforme strategien?
4. Hvordan vil du si at ledelsen jobber for å få en strategi til å bli endel av bedriften?
5. Kan du nevne en strategi som var vellykket?
6. Kan du nevne en strategi som ikke var vellykket?
7. Hvordan planlegger ledelsen gjennomføring av en strategi?
8. Hvordan synes du at ledelsen gjennomfører en gitt strategi?
9. Hvordan føler du ledelsen evaluerer strategien underveis?
10. Har du/dere plan for å justere bedriftens strategiske plan?
11. Hva er din refleksjon bak problemstillingen vår? Hvor forandret blir strategien fra det blir vedtatt til det som blir utført i 1.linje?



