

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Institutt: Handelshøyskolen
Mastergrad: Økonomi og administrasjon

Masteroppgave 2014
30 stp

Strategy-as-practice

En undersøkelse av hvilken rolle strategiworkshops spiller i praksis for bedrifter i Norge.

A survey of the role strategy workshops plays in practice for companies in Norway.

Cathrine Sørli

Forord

Denne utredningen er skrevet som en avslutning på min mastergrad i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. Med en profilering innen strategi og ledelse, falt valget for tema på strategy-as-practice. Dette er et perspektiv innen strategifeltet som jeg ikke hadde noe kunnskap om fra før, men som virket veldig interessant da jeg ble introdusert for det. Prosessen strakk seg over et semester, og har vært en spennende og kunnskapsrik periode.

Informasjon til undersøkelsen har jeg fått gjennom intervjuer med 14 ulike bedrifter i Østfold. Det var utfordrende å få tak i intervjuobjekter, og jeg vil derfor rette en stor takk til de bedriftene som har stilt opp.

Jeg vil også takke min veileder, Glenn Kristiansen, for god hjelp underveis i prosessen. Han har bidratt med god oppfølging og nyttige tips. Til slutt vil jeg takke min samboer, familie og venner for god støtte og oppmuntring.

Fredrikstad, 09.05.2014

.....

Cathrine Sørli

Sammendrag

Strategifeltet er preget av mange ulike teorier, og en dominerende oppfatning blant disse teoriene er at strategien er noe organisasjoner besitter. Dette synet på strategi har med årene møtt kritikk av en gruppe mennesker, og det har vokst frem en ny bevegelse innen strategifeltet kalt strategy-as-practice. Strategy-as-practice ble introdusert for over 15 år siden, og hovedfokuset er på at strategi er noe mennesker i organisasjoner gjør. Forskningen er for eksempel opptatt av hvem som utfører strategi, hva de gjør, hva de bruker og hvilke implikasjoner det har for formingen av strategi. Selv om det er lenge siden perspektivet ble introdusert, er det overraskende nok fortsatt lite forskning knyttet til strategy-as-practice.

Innenfor strategy-as-practice perspektivet er det fokus på tre ulike konsepter/parametere: praksis, praksiser og utøvere. Strategiworkshops er et eksempel på en type praksis, og Hodgkinson et al. (2006) har blant annet forsket på hvilken rolle en slik praksis har i forbindelse med strategiutvikling. I utarbeidelsen av denne oppgaven har dermed forsøket vært å få en så helhetlig forståelse som mulig av hvordan og hvorfor strategiworkshops benyttes, og dermed hvilken rolle disse spiller for bedrifter i Norge. Undersøkelsen har derfor blant annet benyttet flere case-studier, intervjuer ansikt-til-ansikt, og innsamlet informasjon har blitt analysert ved hjelp av en innholdsanalyse.

Undersøkelsen viser at strategiworkshops spiller en viktig rolle for virksomheter i Norge, og funnene tyder på at de blir holdt hyppig, varer kort og har få deltakere. Videre fremkommer det at bedriftene har lite kunnskap om ulike analytiske verktøy som kan benyttes under strategiworkshops, og at SWOT er det mest vanlige verktøyet. På lik linje som Hodgkinson et al. (2006) viser også denne undersøkelsen at hensikten med strategiworkshops gjerne omhandler strategiformulering, det å kommunisere strategi og det å oppnå buy-in til en strategi. Strategiworkshopene er i de aller fleste tilfellene planlagte, og de fleste er en del av den vanlige strategiutviklingsprosessen.

Abstract

The strategy field is characterized by many different theories, and a dominant perception among these theories is that strategy is something organizations possess. This view of strategy has over the years been criticized by a group of people, and a new movement in the field of strategy called strategy-as-practice has emerged. Strategy-as-practice was introduced for over 15 years ago, and the main focus is that strategy is something people in organizations do. The research is, for example, concerned with who performs the strategy, what they do, what they use and what implications it has for the shaping of strategy. Although it is a long time since the perspective was introduced, it is surprisingly still little research on strategy-as-practice.

Within the strategy-as-practice perspective, the focus is on three different concepts/parameters: practice, praxis and practitioners. Strategy workshops are an example of a type of practice, and Hodgkinson et al. (2006) has studied the role of such practices in connection with strategy development. Therefore, this paper has been trying to get such a comprehensive understanding as possible of how and why the strategy workshops are used, and thus the role these play for companies in Norway. The study has therefore made use several case studies, interviews face-to-face, and collected information have been analysed using a content analysis.

The survey shows that strategy workshops plays an important role for companies in Norway, and the findings suggest that they are kept frequent, short and has few participants. Moreover, it appears that companies have little knowledge of various analytical tools that can be used in strategy workshops, and that SWOT is the most common tool. Just like Hodgkinson et al. (2006) this investigation also shows that the purpose of strategy workshops often deal with strategy formulation, the communication of strategy and achieving buy-in to a strategy. The strategy workshops are in most cases scheduled, and most are part of the regular strategy development process.

Innholdsfortegnelse

FORORD

SAMMENDRAG

ABSTRACT

DEL 1 – INTRODUKSJON	8
1.1 BAKGRUNN OG PROBLEMSTILLING	8
1.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL	9
1.3 FORMÅL	9
1.4 STRUKTUR	10
DEL 2 – TEORETISK BAKGRUNN OG HYPOTESER	11
2.1 HVA ER EGENTLIG STRATEGI?	11
2.1.1 Historisk overblikk	11
2.1.2 Et nytt perspektiv på strategi	13
2.2 STRATEGY-AS-PRACTICE	13
2.2.1 Praksis	14
2.2.2 Praksiser	14
2.2.3 Utøvere	15
2.2.4 Atskilt, men samtidig forbundet med hverandre	16
2.2.5 Strategiske episoder	18
2.2.6 Overblikk over tidligere forskning	19
2.2.7 Kritikk av strategy-as-practice	23
2.3 STRATEGIWORKSHOPS	24
2.3.1 Hodgkinson et al. (2006)	25
2.3.2 Strategiverktøy	27
2.4 HYPOTESER	29
DEL 3 – METODE	33
3.1 FILOSOFISK TILNÆRMING	33
3.2 FORSKNINGSDESIGN	34
3.3 DATA	35
3.4 BLANDET METODE	35
3.4.1 Det individuelle, åpne intervjuet	36
3.4.2 Utvalg av personer/bedrifter	37
3.5 ANALYSE	37
3.6 EVALUERING AV VALGT METODE	38
3.6.1 Intern gyldighet	38
3.6.2 Ekstern gyldighet	39
3.6.3 Pålitelighet	40
3.7 ETISKE AVVEININGER	40
3.7.1 Informert samtykke	41
3.7.2 Krav til privatliv	41
3.7.3 Krav til riktig presentasjon av data	41
DEL 4 – ANALYSE	42
4.1 STUDIEN	42
4.2 BEDRIFTENE	43
4.3 FORMATET PÅ STRATEGIWORKSHOPS	44
4.3.1 Hyppighet og varighet	44
4.3.2 Personlige forberedelser	45
4.4 VERKTØY ADOPTERT UNDER STRATEGIWORKSHOPS OG WORKSHOPSDELTAKERE	46
4.4.1 Analytiske verktøy benyttes som diskusjonsverktøy	46
4.4.2 Eksempel på bruk av SWOT	48

4.4.3 Workshopdeltakere og leder av samlingene	49
4.5 HENSIKTEN MED STRATEGIWORKSHOP	50
4.6 EFFEKTER AV STRATEGIWORKSHOP	52
4.6.1 Mange positive effekter.....	52
4.6.2 Arbeids- og tidskrevende, og kun et lite utvalg av deltakere.....	55
DEL 5 – DISKUSJON	56
5.1 VURDERING AV STUDIENS HYPOTESER OG FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	56
5.1.1 Hypotese 1.....	56
5.1.2 Hypotese 2.....	56
5.1.3 Hypotese 3.....	57
5.1.4 Hypotese 4.....	58
5.1.5 Strategiworkshops rolle hos bedrifter i Østfold	58
5.2 SVAKHETER VED FORSKNINGSMETODEN.....	61
5.3 IMPLIKASJONER	62
5.4 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	63
DEL 6 – KONKLUSJON.....	65
LITTERATURLISTE	66
VEDLEGG 1 - INTERVJUGUIDE.....	70

Figurliste

Figur 1: Historisk utvikling av strategiområdet (Tilpasset med utgangspunkt i Roos et al. 2005 s. 36).....	12
Figur 2: Tre konsepter i strategy-as-practice perspektivet (Tilpasset med utgangspunkt i figur fra Jarzabkowski, Balogun og Seidl 2007 s. 11)	17
Figur 3: Ulike former for metode med kvalitativ og kvantitativ metode som ytterpunkter (Tilpasset med utgangspunkt i Jacobsen 2005 s. 127)	36
Figur 4: Hovedfokus på forholdet mellom praksis og praksiser, innen strategy-as-practice perspektivet.....	42
Figur 5: Svarfordeling på spørsmålet "Hvor ofte oppstår strategiworkshops i din organisasjon?"	44
Figur 6: Varighet på den siste strategiworkshopen intervjuobjektene deltok på.....	45
Figur 7: Tid brukt på personlige forberedelser før forrige strategiworkshop intervjuobjektene deltok på.....	46
Figur 8: Eksempel på oppsett av SWOT i en av bedriftene, med oppdiktete faktorer.....	48
Figur 9: Eksempel på en måte en av bedriftene benyttet SWOT for å gå dypere inn på svakheter, med fiktive faktorer.....	49
Figur 10: Interessentgrupper involvert i den forrige strategiworkshopen intervjuobjektene deltok på.....	49
Figur 11: Prosentvis fordeling til spørsmålet "Hvem leder strategiworkshopen?".....	50

Tabelliste

Tabell 1: Overblikk over tidligere forskning innen strategy-as-practice perspektivet (Tilpasset med utgangspunkt i Varyani og Khammar 2010 s. 10-12).....	20
Tabell 2: Hodgkinson et al. (2006) sine funn knyttet til strategiworkshops formål, deltakere og prosedyre (Tilpasset med utgangspunkt i Johnson, Prashantam og Floyd 2006 s. 6).....	27
Tabell 3: Kort og anonymisert fremstilling av de 14 bedriftene som har blitt intervjuet.....	43
Tabell 4: Analytiske verktøy bedriftene benyttet elementer av under strategiworkshops	47
Tabell 5: Hensikten med strategiworkshops.....	52
Tabell 6: Grunnen til at forrige strategiworkshop intervjuobjektene deltok på ble holdt	52
Tabell 7: Prosentvis fordeling av svarene fra intervjuobjektene på spørsmålet "Hvilken effekt hadde forrige strategiworkshop på følgende aspekter av din organisasjon?"	54

Del 1 – Introduksjon

Denne delen vil være en introduksjon til resten av besvarelsen, og den vil belyse bakgrunnen for valgt tema, oppgavens forskningsspørsmål, og dens formål og struktur.

1.1 Bakgrunn og problemstilling

I min mastergrad valgte jeg strategi og ledelse som profilering, da det er disse områdene innen økonomi og administrasjon som interesserer meg mest. Studiet har gitt innblikk i mange ulike teorier, og ved valg av masteroppgave falt valget raskt på strategifeltet. Strategifeltet er preget av mange ulike teorier og perspektiver, og mye forskning er foretatt på dette området. En dominerende oppfatning blant disse teoriene er at strategien er noe organisasjoner besitter (Varyani og Khammar 2010; Whittington 2006), og at strategiene i utgangspunktet skal bli designet på ledernivå og implementeres på de lavere nivåene i virksomheten. Dette synet på strategier har med årene møtt kritikk av en gruppe mennesker, og det har vokst frem en ny bevegelse innen strategifeltet kalt strategy-as-practice.

Strategy-as-practice er fortsatt et nytt og spennende perspektiv. Hovedfokuset er på at strategi er noe mennesker i organisasjoner gjør, og forskere innen denne tilnærmingen vektlegger spesielt tre parametere: praksis, praksiser og praktikere. Praktikerne er de menneskene som utøver arbeidet med strategien. Praksiser er de sosiale, symbolske og materielle verktøyene som har blitt benyttet for å utføre strategiarbeidet. Praksis på sin side er flyten av aktivitet der strategien er oppnådd (Jarzabkowski og Spee 2009b). Selv om det er over 15 år siden perspektivet markerte seg i strategifeltet, er det overraskende nok fortsatt lite forskning knyttet til strategy-as-practice.

Innen strategy-as-practice perspektivet var det spesielt forholdet mellom praksis og praksiser som virket mest interessant. De fleste praksiser og strategiverktøy er godt kjent, men dagens forskning har ikke et fullstendig bilde av hvilken rolle disse har i bedriftene til daglig. Strategiworkshops er et eksempel på en type praksis, og Hodgkinson et al. (2006) har blant annet forsket på hvilken rolle en slik praksis har i forbindelse med strategiutvikling. Det er lite forskning og kunnskap knyttet til strategiworkshops, og det foreligger derfor store muligheter for videre fokus på dette området.

Denne besvarelsen tar for seg strategy-as-practice og strategiworkshops, og grunnen til det er at det er viktig å ikke bare anta bruk i praksis, men faktisk se hva som virkelig skjer. Det er viktig å skape en forståelse av hvordan teori og praksis ikke stemmer overens i strategifeltet, og ikke minst finne forbedringsområder. Ved å avdekke hvilke praksiser og verktøy som

benyttes, og ikke minst hvilken kunnskap bedriftene sitter på i forhold til dette, kan man for eksempel finne ut hvorvidt teorien bør endres/tilpasses slik at praksis stemmer mer overens. Det kan også bidra til å belyse hvordan teorien bør gjøres mer forståelig og anvendbar, slik at bedriftene klarer å benytte ulike praksiser og verktøy. På den måten vil bedrifter kunne få mer ut av strategiworkshopene og ulike verktøy, og effektene av disse vil kunne bli bedre. Denne oppgaven fokuserer derfor på hvordan strategiworkshops blir brukt i praksis, deres formål og deres konsekvenser.

1.2 Forsknings spørsmål

Hodgkinson et al. (2006) presenterer i sin artikkel funn knyttet til strategiworkshop sin rolle i strategiutvikling. Resultatene er basert på 1337 svar fra bedrifter i Storbritannia, og de viser at strategiworkshops spiller en viktig rolle. Deres forskning fant blant annet ut at strategiworkshops er vanlig og at de forekommer i et bredt spekter av organisasjoner. Videre kom det frem at de forekommer i ulike industrisektorer, og at de involverer ulike interessenter (Hodgkinson et al. 2006).

Funnene fra Hodgkinson et al. (2006) sin forskning foreslår at strategiworkshops er en viktig arena for videre undersøkelser, og de setter blant annet spørsmålstegn ved hvorvidt deres funn kan generaliseres på tvers av sektorer og til andre nasjonale kontekster (ibid.). Deres studie gir et nyttig grunnlag for å følge opp arbeidet med å løse disse problemene, og på bakgrunn av dette vil denne oppgaven se på hvorvidt Hodgkinson et al. (2006) sine funn stemmer i et annet land – nemlig Norge. Oppgavens forsknings spørsmål er:

Hvilken rolle spiller strategiworkshops i praksis hos bedrifter i Norge?

Grunnet tids- og ressursmangel vil denne besvarelsen kun ta for seg 14 bedrifter. Fokuset er på små og mellomstore selskaper i Norge, mens utvalget er fra Østfold.

1.3 Formål

En empirisk undersøkelse er en studie av hvordan forholdene faktisk er, og alle slike undersøkelser har til hensikt å fremskaffe kunnskap. I hovedsak kan man dele kunnskap i to: helt ny kunnskap og et supplement til ”noe vi allerede vet”. Å frembringe helt ny kunnskap er svært ambisiøst, og dette er mye av grunnen til at de fleste empiriske undersøkelser er utarbeidet uten noe krav om at resultatene skal være banebrytende (Jacobsen 2005 s. 14-15).

Strategy-as-practice er som nevnt et nytt og spennende perspektiv, og det har fortsatt et stort behov for mer forskning. Flere forhold er fortsatt ikke undersøkt, og allerede gjennomført

forskning vil få sterkere grobunn dersom flere liknende studier kommer frem til de samme konklusjonene. Denne oppgaven tar for seg strategiworkshops, en praksis som allerede er forsket på, og hensikten vil dermed være å utvikle og utvide eksisterende kunnskap.

Undersøkelsen vil kunne komme frem til liknende konklusjoner som Hodgkinson et al. (2006), men det er også muligheter for at rollen strategiworkshops spiller i små og mellomstore bedrifter i Norge skiller seg fra deres funn, og dermed frembringer nye indikasjoner for den rollen strategiworkshop har. Frambringning av helt ny kunnskap vil som nevnt være svært ambisiøst, og dette er grunnen til at denne undersøkelsen er utarbeidet uten krav om at resultatene skal være banebrytende. Målet er å fremskaffe foreløpig kunnskap om hvilken rolle strategiworkshops spiller hos små og mellomstore bedrifter i Norge, og hvorvidt dette stemmer med Hodgkinson et al. (2006) sine funn. På den måten vil denne besvarelsen være et supplement til temaet.

1.4 Struktur

Besvarelsen er delt opp i seks deler, og del 1 har nettopp blitt presentert. Del 2 tar for seg besvarelsens teoretiske bakgrunn knyttet til strategy-as-practice og strategiworkshops, og fremlegger fire hypoteser. Del 3 er et metodekapittel, og denne delen tar for seg metoden som er benyttet i den empiriske utredningen. I del 4 fremlegges resultatene fra undersøkelsen. Del 5 drøfter de fire hypotesene som ble utledet i teoridelen, forskningsspørsmålet, svakheter ved forskningsmetoden, implikasjoner, og forslag til videre forskning. Del 6 konkluderer oppgaven.

Del 2 – Teoretisk bakgrunn og hypoteser

Denne delen vil i hovedsak ta for seg teori og perspektiver innen området strategy-as-practice, med et fokus på strategiworkshops. Først gis en kort beskrivelse av strategifeltet generelt sett, slik at strategy-as-practice kan posisjoneres mer nøyaktig.

2.1 Hva er egentlig strategi?

En strategi er et mønster eller en plan som integreres i en organisasjons overordnede mål, politikk og hendelsesforløp som en helhet. En velformulert strategi hjelper til med å rettlede og allokere en bedrifts ressurser i en unik posisjon, basert på bedriftens interne kompetanse, antatte endringer i omgivelsene og konkurrentenes bevegelser (som sitert i Roos et al. 2005 s. 12).

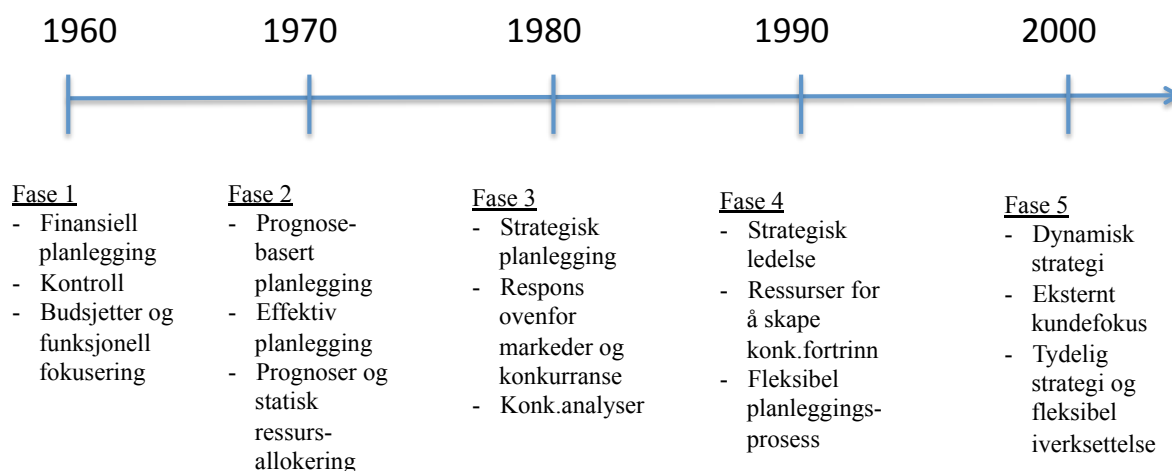
Definisjonen ovenfor er gitt av professor James B. Quinn, men dette er ikke den eneste definisjonen på strategi. Strategi er ikke et entydig begrep, og det finnes ingen allment akseptert definisjon. Mange elementer knyttet til strategi er uavhengige av organisasjoner, men det finnes også andre elementer som kun er knyttet til en enkelt bedrift. Dette gjør det vanskelig å forklare hva strategi egentlig er, men i helt vanlig dagligtale kan det beskrives som ”en rekke planlagte tiltak som er fastsatt på forhånd, og som blir vedtatt for å oppnå et bestemt mål” (ibid.).

2.1.1 Historisk overblikk

Strategi er ikke et nytt begrep, og det kan spores helt tilbake til det gamle Hellas.

Militærstrategi har for eksempel hatt en stor innvirkning på mange av dagens begreper, prinsipper og verktøy. Opprinnelsen til ordet strategi er faktisk det greske ordet *strategos*, som tidligere var knyttet til rollen som general for hæren (Roos et al. 2005 s. 18). Selv om strategi kan spores langt tilbake i tid, er det året 1980 som anses som en milepæl for strategi som moderne teori. Tidsskriftet *Strategic Management Journal* begynte å komme ut, og fokuset skiftet fra strategisk planlegging som prosess til fokus på å skape og beholde økonomisk avkastning (Roos et al. 2005 s. 23).

For å gi et oversiktlig innblikk i den historiske utviklingen av strategiområdet, har jeg nedenfor i figur 1 valgt å sette inn en tidslinje med utgangspunkt i Roos et al. (2005) sin oversikt over fem ulike faser innen strategifeltet.



Figur 1: Historisk utvikling av strategiområdet (Tilpasset med utgangspunkt i Roos et al. 2005 s. 36)

Figur 1 viser at strategifeltet har tatt mange vendinger, og at fokuset har endret seg med årene. Naturlig nok har feltet dermed vært preget av flere ulike forskere, og personer som Alfred Chandler, Michael Porter og Henry Mintzberg blir ofte nevnt i forbindelse med store bidrag til strategifeltet (Varyani og Khammar 2010). Mintzberg var blant annet opptatt av at strategi ikke bare er en plan, men også en pågående prosess. Han mente at et fokus kun på planleggingsperspektivet av strategi vil kunne gi et skjevt bilde av situasjoner, og dermed mislede organisasjoner (Roos et al. 2005 s. 12-13). I samarbeid med Waters kom Mintzberg også frem til to ulike typer strategier som understreker dette, nemlig tilsiktede og fremvoksende strategier. Den tilsiktede strategien er den bevisste og planlagte strategien, mens den fremvoksende strategien vokser frem gjennom realiserte handlinger som ikke eksplisitt var planlagt (Havenstrøm et al. 2012).

Whittington er en annen forsker som med årene har bidratt med et nytt syn på strategi. Han mener at mange av de metodene forskere bruker for å studere strategi vil bremse videre forskning på feltet. Bruk av kvantitativ metode, et syn på strategi som noe en organisasjon besitter og en oppfatning om at strategier i utgangspunktet skal bli designet på ledernivå og implementeres på de lavere nivåene i virksomheten, opplevde Whittington som lite hensiktsmessig. Dette var grunnen til at han introduserte et nytt konsept innen strategi med fokus på kvalitativ tilnærming og praksisbaserte strategier der folk som gjør strategiarbeidet også påvirker det. Dette perspektivet kalles for "strategy-as-practice", og kan plasseres i enden av figur 1 ovenfor som årstall "2001→?". Andre store bidragsytere innen dette perspektivet er blant annet Gerry Johnson og Paula Jarzabkowski (Varyani og Khammar 2010).

2.1.2 Et nytt perspektiv på strategi

I februar 2001 organiserte Gerry Johnson, Leif Melin og Richard Whittington en workshop for å diskutere utviklingen av strategiens mikroprosesser. Rundt 50 forskere ble kalt inn til EIASM (European Institute for Advanced Studies in Management) i Brussel for å delta på denne workshopen, og konferansen resulterte i en spesialutgave av *Journal of Management Studies*. Dette sees på som starten av en samtale om behovet for mer praksisbaserte tilnærminger til strategiprosesser, og med årene har denne ført til fremveksten av det nye perspektivet kalt "strategy as practice" (Carter, Clegg og Kornberger 2008a).

Et nytt perspektiv på strategi har også ført til fremveksten av en gruppe mennesker som støtter opp om dette, og denne gruppen kalles for SAP-IN. SAP-IN står for Strategy as Practice International Network, og er et fellesskap bestående av åtte institusjonelle medlemmer og mer enn 2000 tilknyttede forskere og praktikere. De er enige om at et fokus på de prosesser og praksiser som utgjør de hverdagslige aktivitetene i organisasjonslivet og det å relatere dette til strategiske utfall, er viktig dersom strategifeltet skal bevege seg fremover (SAP-IN 2010).

Noe av grunnen til at dette perspektivet har hatt en sterk fremvekst kommer i første omgang av at det har tiltrukket seg mange forskere. Årsaken til dette sies å ha oppstått som følge av en økende misnøye med tradisjonell strategiforskning. Det argumenteres blant annet for at det er fravær av fokus rettet mot menneskelige aktører og deres handlinger i de fleste strategiteorier. Det legges videre vekt på at de studiene som faktisk har individuelt fokus gjerne er rettet mot toppledere, og at resultatene derfor ofte blir redusert til et sett av demografiske data som for eksempel alder, tid og bakgrunn. Manglende fokus på hvordan menneskers følelser, motiver og handlinger påvirker forming av strategi har derfor blitt noe strategy-as-practice forskningen har tatt på alvor og satt fokus på (Jarzabkowski og Spee 2009b).

2.2 Strategy-as-practice

Fra et strategy-as-practice perspektiv har strategi blitt definert som "a situated, socially accomplished activity, while strategizing comprises those actions, interactions and negotiations of multiple actors and the situated practices that they draw upon in accomplishing that activity" (Jarzabkowski, Balogun og Seidl 2007 s. 7-8).

Forskningen innenfor strategifeltet er mangfoldig, og tradisjonelt sett har forskningen behandlet strategi som en egenskap/eiendel ved organisasjoner. Det har med andre ord blitt sett på som at en organisasjon har en strategi av noe slag. Med det nye perspektivet på strategi, strategy-as-practice, har dette synet endret seg ved at strategien i økende grad nå også blir sett

på som en praksis. Med det menes at strategi blir sett på som noe folk gjør (Whittington 2006). Forskingen er for eksempel opptatt av hvem som utfører strategi, hva de gjør, hva de bruker og hvilke implikasjoner det har for formingen av strategi (Jarzabkowski og Spee 2009b). Fokuset innen dette perspektivet er på strategi som en sosial praksis, altså på hvordan utøveren av strategien virkelig handler og samhandler, og det viktigste spørsmålet er ofte: hva skal til for å være en effektiv strategiutøver? (Whittington 1996).

Innenfor strategy-as-practice perspektivet er det fokus på tre ulike konsepter/parametere: praksis, praksiser og utøvere. Utøverne er de menneskene som utfører arbeidet med strategien. Praksiser er de sosiale, symbolske og materielle verktøyene som har blitt brukt for å utføre strategiarbeidet. Praksis er flyten av aktivitet der strategien er oppnådd (Spee og Jarzabkowski 2009b). Whittington på sin side omtaler de tre konseptene noe annerledes, men de går ut på det samme. Han mener at praksiser referer til "shared routines of behaviour, including traditions, norms and procedures for thinking, acting and using "things"" (Whittington 2006 s. 619). Videre legger han vekt på at det greske ordet "praxis" (på norsk: praksis) referer til faktisk aktivitet. Med faktisk aktivitet menes da det folk gjør i praksis. Praktikerne på sin side er de som utøver strategi ved bruk av praksisene (Whittington 2006).

2.2.1 Praksis

Praksis er alle de ulike aktivitetene som er involvert i den bevisste utformingen og gjennomføringen av strategi (ibid.). Litteraturen på strategifeltet er preget av ulike skiller mellom konsepter, som for eksempel tenking/handling og utforming/gjennomføring. Dette forsøker strategy-as-practice perspektivet å gå bort fra, da de mener at slike konsepter bør håndteres som gjensidig grunnleggende. Forskere innen dette perspektivet er mer opptatt av hvordan disse konseptene påvirker hverandre i utformingen av praksis (Jarzabkowski 2005 s. 7-8).

2.2.2 Praksiser

Reckwitz definerer praksiser som:

routinized types of behaviour which consist of several elements, interconnected to one another: forms of bodily activities, forms of mental activities, "things" and their use, a background knowledge in the form of understanding, know-how, states of emotion and motivational knowledge (som sitert i Jarzabkowski, Balogun og Seidl 2007 s. 9).

Enklere forklart er praksiser de verktøy og gjenstander som personer bruker for å gjøre strategiarbeid. De kan ta mange former, og deres bruk og innflytelse på strategi i praksis er

fortsatt dårlig forstått. I følge boken *Strategy as practice: a new perspective*, kan man grovt kategorisere ulike praksiser inn i tre: rasjonelle administrative, diskursive og de praksiser som skaper muligheter for og organiserer samspillet mellom utøvere i det å gjøre strategi (Jarzabkowski 2005 s. 8-9).

De rasjonelle administrative praksisene er de som vanligvis tjener hensikten med å organisere og koordinere strategi. Eksempler på slike praksiser kan være planleggingsmekanismer, budsjetter, prognoser, kontrollsystemer, resultatindikatorer og mål. Uansett hvor rasjonelle de er i bruken, er de en del av hverdagen knyttet til det å gjøre strategi. De diskursive praksisene på sin side, er de som gir språklige, kognitive og symbolske ressurser for å kommunisere om strategi. I økende grad viser for eksempel forskning at strategier er formidlet gjennom språket som strateger bruker, og dette språket er delvis skapt av de faglige begreper, verktøy og teknikker som vi finner igjen i strategiklasser, lærebøker og populære medier. Når det gjelder de praksiser som skaper muligheter for og organiserer samspillet mellom utøvere i det å gjøre strategi, kan man nevne eksempler som møter og workshops. Slike fremgangsmåter blir ofte omtalt som "episoder", noe besvarelsen vil beskrive nærmere under punkt 2.2.5. Individuelt sett kan en enkelt episode være mer eller mindre konsekvensgivende, men som typiske forekomster innenfor organisasjonen har de kraftige virkninger for stabilisering og endring av organisasjonens aktiviteter (ibid.).

Praksiser er som vi ser en kompleks pakke som involverer sosiale, materielle og nedfellede måter å gjøre ting på, og et av problemene knyttet til å identifisere praksiser innenfor strategy-as-practice feltet er at de gjerne er viklet inn i og beslektede elementer av aktiviteter. Det kan derfor være vanskelig å skille en bestemt fremgangsmåte fra alle de ulike praksisene. Med et relativt kompleks sett av konsepter har strategy-as-practice feltet forsøkt å oversette dette til praksiser involvert i det å gjøre strategi (Jarzabkowski og Spee 2009b).

Practices involve the various routines, discourses, concepts and technologies through which this strategy labour is made possible – not just obvious ones such as strategy reviews and off-sites, but also those embedded in academic and consulting tools (Porterian analysis, hypothesis testing etc.) and in more material technologies and artefacts (PowerPoints, flip-charts etc.) (Jarzabkowski og Whittington 2008 s. 101).

2.2.3 Utøvere

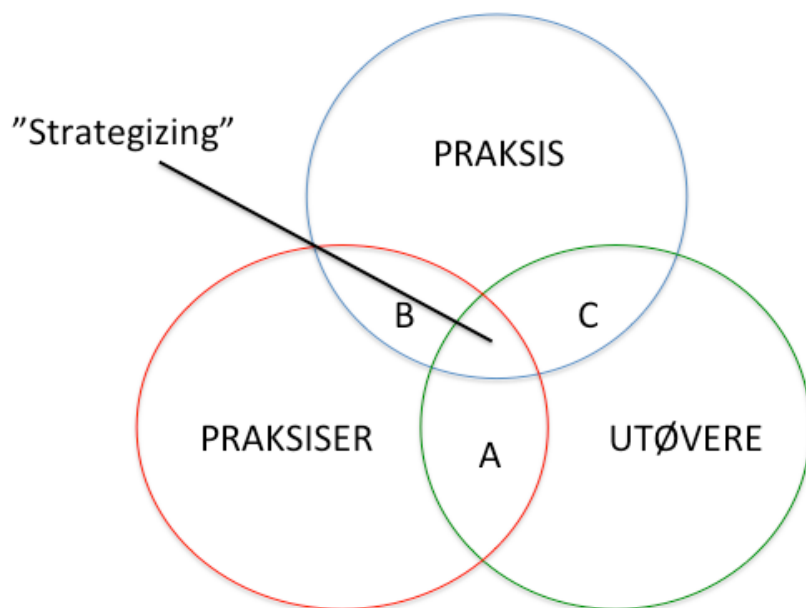
Utøvere er det tredje temaet strategy-as-practice perspektivet ser på som sentralt, og fokuset innen dette temaet er blant annet på hvordan utøvere opptrer, hva slags arbeid de gjør og

hvem de samhandler med. Mye av grunnen til at dette temaet settes fokus på, er at de mener tradisjonell forskning ser for snevert på dette. Tradisjonell forskning er preget av at toppledere er de som utøver strategi, men strategy-as-practice perspektivet mener at det er flere mennesker som bidrar til strategien. Dette perspektivet mener at strategi som en praksis oppstår fra samspillet mellom for eksempel toppledere, mellomledere, ansatte, konsulenter, regnskapsførere, investorer, myndigheter og forbrukere (Jarzabkowski 2005 s. 8). I følge Bouhida Amal Rkia er strategiutøvere alle aktører, ledere eller ikke-ledere, internt eller eksternt til organisasjonen, som gjør strategiarbeidet (Rkia). Alle disse menneskene kan selvsagt ikke bli utpekt som ”strateger”, men det understreker at det er flere enn mennesker på toppledernivå som bidrar til strategien (Jarzabkowski 2005 s. 8). Alle bringer med seg sine spesielle ferdigheter, interesser, ambisjoner og ressurser i arbeidet med strategi (Rkia).

Bouhida Amal Rkia hevder også at utøvere, gjennom strategy-as-practice forskning, bedre kan forstå hvordan deres kunnskaper, oppfatninger, atferd, kompetanse og dag-til-dag rutiner og praksiser sammen med de andre utøverne påvirker etablering, gjennomføring og utviklingen av deres organisasjoners strategier. Videre mener Rkia at denne forståelsen er nødvendig for strategiutøvere dersom de skal engasjere seg mer effektivt i den dynamiske prosessen for læring og i å forbedre deres organisasjoners evner (ibid.). Whittington på sin side påpeker at utøvere er et viktig tema for forskning siden deres karakteristikk og ferdigheter er det som gjør en forskjell mellom praksiser generelt og hva som skjer ”i praksis” (Varyani og Khammar 2010).

2.2.4 Atskilt, men samtidig forbundet med hverandre

De tre konseptene er atskilt, men samtidig forbundet med hverandre. Dette viser figur 2 nedenfor godt, og det er viktig å påpeke at det ikke er mulig å studere et konsept uten å også se på aspekter ved de andre. Innen empirisk forskning er det likevel gjerne ulike dominerende fokus, og disse fremkommer i figur 2 som bokstavene A, B og C (Jarzabkowski, Balogun og Seidl 2007). Disse bokstavene viser med andre ord mulige forskningsområder som kan studeres innen strategy-as-practice feltet. A er sammenkoblingen mellom utøvere og praksiser, B representerer forholdet mellom praksiser og praksis, og C referer til koblingen mellom utøvere og praksis (Varyani og Khammar 2010). Videre ser vi at ”strategizing”, det å ”gjøre strategi”, oppstår i skjæringspunktet mellom praksis, praksiser og utøvere.



Figur 2: Tre konsepter i strategy-as-practice perspektivet (Tilpasset med utgangspunkt i figur fra Jarzabkowski, Balogun og Seidl 2007 s. 11)

Whittington har også foreslått et rammeverk for å forstå de tre konseptene og for å bygge en bro over gapet mellom mikro- og makronivåsynet på strategi. Praksiser som begrep kan for eksempel sies å være mer opptatt av de fenomenene som skjer på mikronivå, mens praksis på sin side kan eksistere på både mikro- og makronivåer (Varyani og Khammar 2010). En bro over gapet mellom mikro- og makronivåsynet på strategi synes dermed veldig hensiktsmessig. Whittington mener at praksisorienterte studier ikke trenger å kombinere alle de tre elementene på samme tid, men at man likevel bør få frem forbindelsene og gi midler for å forstå deres sammenheng. Hans forslag går dermed ut på å etablere et rammeverk som kan knytte sammen ulike undergrupper av de tre hovedkonseptene, mens det på samme tid anerkjenner deres ultimate medlemskap i en integrert helhet (Whittington 2006).

Whittington sitt rammeverk sammenkobler også de tre konseptene praksis, praksiser og utøvere. Han legger vekt på at utøvere blir sett på som den kritiske forbindelsen mellom intra-organisatorisk praksis og de organisatoriske og ekstra-organisatoriske praksiser som de stoler på i praksis. Videre legger han til grunn spesielt Giddens karakterisering av den moderne verden som preges av åpne sosiale systemer, mange praksiser og reflekterende aktører, og han argumenterer for at utøvere sin avhengighet av praksis og praksiser er dynamisk. Med bakgrunn i dette mener han at utøverne har mulighet til å endre og tilpasse ingrediensene i deres praksis ved å reflektere over erfaringer (ibid.).

I sin modell for strategy-as-practice legger Whittington også vekt på at "strategizing" eller "det å gjøre strategi" skjer i episoder av praksis (Varyani og Khammar 2010). Slike

episoder er som tidligere nevnt gjerne de praksiser som skaper muligheter for og organiserer samspillet mellom utøvere i det å gjøre strategi. Videre vil derfor besvarelsen gå nærmere inn på strategiske episoder.

2.2.5 Strategiske episoder

Strategic episodes are the mechanism by which [the incremental changes in the organisation's structure resulting from random perturbations] are reflexively monitored, not just to identify situations where the existing strategy may no longer be appropriate... but also to realign the organization, where appropriate, with the existing strategy. A strategic episode that results in a positive confirmation is just as important for the organizational well-being as one that results in change (Hendry og Seidl 2003 s. 188).

Betydningen av strategiske episoder som mekanismer for endring har lenge vært anerkjent i både den akademiske og praktiserende litteraturen om strategisk endring (for eksempel Johnson, 1987; Mezias et al., 2001; Pettigrew, 1985; Roos og Von Krogh, 1996; Weber, 1998) (Hendry og Seidl 2003), og med årene har Hendry og Seidl fremmet sitt syn på strategiske episoder. De tar utgangspunkt i Niklas Luhmann sin sosiale systemteori, og særlig hans begrep/konsept om ”episoder”. Med bakgrunn i hans teori og argumenter, hevder Hendry og Seidl at konseptet om episoder kan hjelpe oss til å forstå hvordan en organisasjon kan endre sin struktur. Hendry og Seidl knytter konseptet om episoder direkte til begrepet strategisk stabilitet og endring. De mener at organisasjonslivet i stor grad innebærer stabiliserte mønstre av aktivitet, og at strategiske episoder gjør det mulig for aktørene å distansere seg fra og reflektere over disse stabilitetene. På bakgrunn av disse refleksjonene kan de da enten forsterke eller endre strukturen (Jarzabkowski og Seidl 2008; Hendry og Seidl 2003).

Strategic episodes are important not just for changing strategies but also for confirming and reinforcing them (Hendry og Seidl 2003 s. 187).

Videre argumenterer de for at strategiske episoder, som for eksempel møter og workshops, er en sekvens av hendelser med en begynnelse og en slutt. Begynnelsen av episoden utgjør en bryter fra den eksisterende (operasjonelle) konteksten inn i strategisk sammenheng, og slutten har en tilsvarende bryter tilbake fra den strategiske konteksten til den pre-eksisterende (operative) konteksten. Det avgjørende punktet er om episoden som begynner og slutter tjener som en orientering til de aktivitetene som foregår i mellom (Jarzabkowski og Seidl 2008; Hendry og Seidl 2003).

Med bakgrunn i Luhmann sin teori har Hendry og Seidl utviklet et konseptuelt rammeverk for systematisk analyse av strategiske episoder. Dette rammeverket fokuserer oppmerksomheten mot tre kritiske aspekter av en episode: oppstart, avslutning og dens gjennomføring. Det første aspektet går på måtene de er satt opp. Fokuset er her på fastsettelse av hvilke strukturer som er fjernet eller ikke, og på den nødvendige avkoblingen av episoden fra organisasjonen som helhet. Dette er også aspektet hvor nye strukturer for virksomheten blir etablert. Det andre aspektet går ut på hvilke måter de er avsluttet. I dette aspektet er fokuset på mekanismer for re-kobling av den strategiske refleksjonen med organisasjonen. Det tredje og siste aspektet går ut på de måtene som de er gjennomført, og har å gjøre med aktivitetene innenfor episoden. Der er fokuset på de diskursene som genereres og på hvilken type refleksjon som er oppnådd. En reflekterende holdning til de etablerte strategiske orienteringene kan bare nås dersom gjennomføring av episoden har en kritisk avstand til organisasjonen generelt og dens orienteringer (ibid.).

Teorien hjelper oss til å identifisere spesielle problemstillinger som er relevante for den strategiske endringsprosessen. Videre gir den et grunnlag for både analyse av spesifikke typer episoder (workshops, styremøter, osv.), og for en komparativ analyse av alternative episodiske mekanismer (Hendry og Seidl 2003).

2.2.6 Overblikk over tidligere forskning

Strategy-as-practice er en ny måte å se på strategi, men det har allerede blitt utført viktig forskning innenfor dette feltet. Johnson et al. (2010) har for eksempel fremmet en teoretisk modell av strategiworkshops dynamikk og resultater ved å benytte teorier om ritualer. Varyani og Khammar (2010) på sin side har gjennomført en empirisk studie i en svensk organisasjon, og deres hovedfokus i denne artikkelen er på rollen til mellomledere og eksterne konsulenter som aktører i strategiarbeid.

For å gi et overblikk over tidligere forskning, fremstiller tabell 1 en oppsummering for hvordan empirisk strategiforskning har operasjonalisert nøkkelbegreper i agendaen for strategy-as-practice. Denne tabellen tar utgangspunkt i tabellen i artikkelen til Varyani og Khammar (2010), og den artikkelen har utledet tabellen fra Jarzabkowski, Balogun og Seidl (2007; Varyani og Khammar 2010).

Tabell 1: Overblikk over tidligere forskning innen strategy-as-practice perspektivet (Tilpasset med utgangspunkt i Varyani og Khammar 2010 s. 10-12)

Eksempler	Dominerende utøverbok	Nivå av praksis	Dominerende analytisk fokus
Ambrosini et al., 2007	Mellomledere, veiledere og prosesssteam	Firma-nivå: variasjon i kundetilfredshet	Praksis/utøvere
Balogun & Johnson, 2004, 2005	Mellomledere i flere divisjoner	Firma-nivå: implementering av strategisk endring	Praksis/utøvere
Hodgkinson et al., 2006	Flere organisasjonsnivåer i henhold til workshopsdeltakelse	Aktivitetsnivå: effekt på strategiutvikling	Praksis/praksiser
Jarzabkowski, 2003, 2005	Toppledere	Aktivitetsnivå: utviklingen av strømmer av strategisk aktivitet over tid	Praksis/praksiser
Jarzabkowski & Seidl, 2006	Toppledere	Aktivitetsnivå: rollen til møter i stabiliserende og destabiliserende strategisk aktivitet	Praksis/praksiser
Laine & Vaara	Topp-, mellom-, og prosjektledere	Aktivitetsnivå: diskursive kamper i henhold til ulike interesser i utformingen av strategiutvikling	Praksiser/utøvere
Maitlis & Lawrence, 2003	Toppledere, styremedlemmer og andre ansatte	Firma-nivå: svikt i strategiformulering	Praksiser/utøvere
Mantere, 2005	Topp-, mellom-, og avdelingsledere	Individnivå: konstruksjon av seg selv som en strateg	Praksiser/utøvere
Paroutis & Pettigrew	Bedrifts- og SBU strategiteam	Aktivitetsnivå: hvordan praksiser utvikler seg i forbindelse med endring av strategiprosessen	Praksiser/utøvere
Regner, 2003	Topp- og eksterne (SBU) ledere	Firma-nivå: strategiskapelse og fornyelse over tid	Praksis/praksiser
Rouleau, 2003, 2005	Mellomledere	Firma-nivå: implementering av strategisk endring	Praksis/utøvere
Salvato, 2003	Toppledere	Firma-nivå: utviklingen av dynamiske kapabiliteter over tid	Praksis/praksiser
Samra-Fredericks, 2003, 2004	Toppledere	Beslutningsnivå: utfall av en bestemt strategisk beslutning	Praksiser/utøvere
Schwarz, 2004	Konsulenter og klienter	Aktivitetsnivå: generering av felles kunnskap	Praksiser/utøvere
Sminia, 2005	Toppledere	Aktivitetsnivå: fremvoksende strategiformulering	Praksis/praksiser
Stensaker & Falkenberg	Ledere av forretningsområder	Aktivitetsnivå: variasjon i tilpasning av en praksis og dens tilknytning til strategiendring	Praksiser/utøvere
Vaara et al., 2004	Topp-, middel og driftsledere, organisasjon, offentlige mediaorganer	Institusjonelt nivå: konstruksjon av strategiske allianser som dominerende institusjon	Praksis/praksiser

Fokus innen strategiforskningen har flyttet seg fra økonomisk i retning av det sosiologiske aspektet av strategi (Varyani og Khammar 2010). Dalvir Samra-Fredericks sin artikkel trekker for eksempel sammen de etnografiske og samtaleanalytiske tradisjoner for å skissere en nyskapende og tverrfaglig tilnærming for å forske på ”strategier-på-jobben” (Samra-Fredericks 2003), og den viser at måten en enkelt strategisk beslutning er konstruert gjennom diskusjon mellom strateger er konsekvensgivende for beslutningsutfallet. Jarzabkowski og Seidl (2006) på sin side viser at gjennomføringen av et møte gir en konsekvens i forhold til hvordan strategiske problemstillinger oppstår og får oppmerksomhet. Dette er viktig å være klar over for å forme utfallet av det konkrete møtet, samt for å forme den videre samfunnsmessige gjennomføringen av strategisk aktivitet over tid (Jarzabkowski, Balogun og Seidl 2007). Forskningen innen strategy-as-practice har også mer fokus på mikronivå-aktiviteter (Varyani og Khammar 2010), og fundamentale problemstillinger omhandler ofte hvilket analytisk perspektiv man skal ha (Jarzabkowski, Balogun og Seidl 2007).

Som tidligere nevnt kan praksiser som begrep sies å være mer opptatt av de fenomenene som skjer på mikronivå, mens praksis på sin side kan eksistere på både mikro- og makronivåer (Varyani og Khammar 2010). Balogun og Johnson (2004, 2005) og Rouleau (2005) har for eksempel et større fokus på mikronivå, og de ser på noen organisasjonsnivåaspekter av praksis, som for eksempel implementering av store endringer. Samra-Fredericks (2003) og Mantere (2005) sine studier utvikler sannsynligvis også mer mikronivåforklaringer, med flere makroutfall primært utledet som komponenter i et større bilde av praksis (Jarzabkowski, Balogun og Seidl 2007). Harry Sminia på sin side har fokus på forholdet mellom praksis og praksiser. I sin artikkel forsøker han å belyse de dag-til-dag aktivitetene som inngår i strategiprosesser på toppledernivå som del av en lagdelt diskusjon (Sminia 2005). Carlo Salvato har fokus på det samme forholdet, og er opptatt av å forklare mer makrokonsekvenser (Jarzabkowski, Balogun og Seidl 2007). I hans artikkel foreslås en modell for strategisk utvikling som en sekvens av tilsiktede rekombinasjoner av et selskaps kjernemikrostrategi, og modellen bidrar til perspektivet om dynamiske kapabiliteter ved å tilby en mikroprosesstolkning av selskapers arbeid (Salvato 2003).

Sotirios Paroutis og Andrew Pettigrew på sin side har et fokus på forholdet mellom utøvere og praksiser. Målet med deres artikkel er å fylle det teoretiske og empiriske gapet ved å studere praksis av strategiteam, og de påpeker viktigheten av både handlinger og interaksjoner med konsernsentre og forretningsenhetsstrategiteam under strategiprosesser (Paroutis og Pettigrew 2007). Saku Mantere har også fokus på forholdet mellom utøvere og praksiser, og i

sin artikkel er 158 ”champions” (norsk: vinnere) fra 12 organisasjoner intervjuet og analysert for å se hvordan strategiske praksiser aktiverer og deaktiverer strategiske vinnere i sitt arbeid. Denne artikkelen oppdaget en spenning mellom rekursive praksiser som bidrar til ontologisk sikkerhet, oppnådd gjennom forutsigbarhet, og adaptive praksiser som bidrar til individuelt eierskap til strategi, oppnådd gjennom personlig tolkning (Mantere 2005). En annen utredning med fokus på det samme forholdet er Sally Maitlis og Thomas B. Lawrence. De har utviklet et rammeverk som tyder på at det å lage strategier skjer i episoder med fire forskjellige, men svært beslektede, stadier: engasjere seg med og ta posisjoner på problemet; definere begrepet; tildele ansvar og ansvarlighet; og konstruere gjenstanden. De argumenterer også for at fiasko i organisasjoners prosesser med å lage strategier kan forstås som et resultat av samspillet mellom visse elementer av organisatorisk diskurs og spesifikke typer politisk atferd (Maitlis og Lawrence 2003).

Det er gjennomført mange flere bidrag til strategy-as-practice perspektivet enn de som er fremstilt i tabell 1 ovenfor. Sarah Kaplan har blant annet forsket på PowerPoint. Hun fant ut at denne type praksis bringer ideer ut i livet, og at PowerPoints gir en plattform for diskusjon og debatt (Kaplan 2010). Tilvarende er møter ofte sett på som en arena for innflytelse til å forme diskusjoner, og de gir ofte resultater i interesse av bestemte enkeltpersoner eller grupper. Schwarz (2009) på sin side har forsket på workshops, og kom frem til at disse også blir brukt for å generere og diskutere nye ideer. Hun fant også ut at det ofte er lite bruk av formelle strategiske verktøy under slike workshops (Dittrich, Guérard & Seidl u.å.), og sammen med Balogun fant de ut at strategiverktøy gir et analytisk rammeverk for strategisk diskusjon. De brukes som en ”ice-breaker”. Deres funn foreslår også at workshops spiller en rolle i strategiutviklingspraksis, og at de gir et uformelt, vanlig og tilbakevendende forum for dialog (Schwarz & Balogun 2007).

Det er også foretatt studier med fokus på hvem som deltar på ulike møter og strategiworkshops. I følge Blackler et al. (2000) velges gjerne deltakerne bevisst til møter ut i fra deres spesielle perspektiv, deres status og/eller deres kompetanse (Dittrich, Guérard og Seidl u.å.). Nordquist og Melin (2008) argumenterer for at en strategisk planleggingsleder er en ”Social Craftsperson”, en ”Artful Interpreter”, og en ”Known Stranger”, så vel som en ”Skilful Strategic Thinker” og en ”Artful Planner” (Varyani og Khammar 2010 s. 15). De tre første egenskapene kan være til stede hos enkelte mellomledere og andre medarbeidere også, men disse personene mangler ofte en faglig opplæring i strategisk planlegging (Varyani og Khammar 2010). Når det gjelder antall deltakere, foreslår Bailey (1965) at

vanskelighetsgraden ved å bestemme fremtidig retning av handlinger øker med antall deltakere som skal være med å bestemme (Dittrich, Guérard og Seidl u.å.).

Med tanke på at konseptet strategy-as-practice er relativt nytt, er det fortsatt behov for mer forskning. Flere sider ved perspektivet har fortsatt ikke blitt forsket på, og allerede utførte studier vil få sterkere grobunn dersom flere liknende studier kommer frem til de samme konklusjonene.

2.2.7 Kritikk av strategy-as-practice

I likhet med andre fagfelt og forskning, har også strategy-as-practice møtt kritikk. En artikkel som tar for seg dette godt er ”Strategy as practice?” av Carter, Clegg og Kornberger (2008b).

Kritikken tar i hovedsak for seg:

- Ikke nye konsepter
- Strategi er et konsept for ledere
- Ikke vurdert sentrale strategier som Mintzberg
- Tvetydigheten i det å definere begrepet ”praksis”
- Betydningen av ordet ”strategi”

Carter, Clegg og Kornberger (2008b) hevder blant annet at flere av prosedyrene for strategy-as-practice allerede er en del av nåværende ledelsesprinsipper, og dermed ikke er nye konsepter. Jarzabkowski og Whittington, som er store bidragsyttere innen strategy-as-practice perspektivet, har ikke direkte forsvart hvorfor de bruker prinsipper som ble innført før dem. Selv om dette er tilfellet, kan det likevel argumenteres for at strategy-as-practice er en ny måte å se på strategi, og at allerede eksisterende prosedyrer og perspektiver kan tilpasses og anvendes i denne nye tilnærmingen til strategi. Faktisk så påpekte Jarzabkowski et al. (2007) at strategy-as-practice er mest opptatt av å forklare de eksisterende problemer i motsetning til å være bekymret for teorien i bruk, og at bruk av eksisterende kunnskap dermed benyttes for å undersøke nye identifiserte problemer (Varyani og Khammar 2010; Carter, Clegg og Kornberger 2008b).

De hevder videre at strategiens rolle er å lede bedrifter gjennom endringer eller i ustabile situasjoner, og holde det bærekraftig for fremtidige suksesser. I følge Carter, Clegg og Kornberger (2008b) er også strategi et konsept for administrerende direktører og andre ledere. Videre hevder de at forskere innen strategy-as-practice perspektivet ikke har vurdert sentrale strategier som Mintzberg. For eksempel tok Johnson et al. (2003) opp begrepet ”bottom-up”-strategieffekter uten å nevne Mintzberg sitt arbeid med nye strategier, som er en viktig

bidragsyter til det samme fagområdet (Varyani og Khammar 2010; Carter, Clegg og Kornberger 2008b).

De kritiserer også tvetydigheten i det å definere begrepet ”praksis”, og stiller blant annet spørsmålsteget ved hvorfor praksis og praksiser bør ha forskjellige betydninger. Deres forslag til praksis er "å være nærmere virkeligheten" og "å være mer praktisk", og de konkluderte med at fokus på praksis med hensyn til definisjonen av konseptet strategy-as-practice som ”hva folk gjør”, vil begrense synet på praksis. Jarzabkowski og Whittington på sin side hevder at deres oppfatning av "praksis" ikke enkelt bør tolkes som "virkeligheten". Jarzabkowski (2005) nevnte for eksempel at synet på strategi som praksis ikke opptatt av objektiv virkelighet. I stedet er fokuset på de virkelige erfaringer og på den gjensidige rollen til utøvere og deres verden (Varyani og Khammar 2010; Carter, Clegg og Kornberger 2008b; Jarzabkowski og Whittington 2008).

Carter, Clegg og Kornberger (2008b) kritiserer også betydningen av ordet ”strategi”, og de mener at det kun er noen få handlinger som er gjort i organisasjoner som vil bli kalt ”strategi”. Dette er fordi disse handlingene oppstår rundt en rekke praksiser som danner det som er anerkjent som strategi. Med fokus på strategy-as-practice vil dermed konsentrasjonen være akkurat på den praksis som er kjent som en strategisk aktivitet på forhånd, og det vil være en fare for at observasjoner knyttet til hva som ikke er gjort vil dempes. Dette var et punkt Jarzabkowski og Whittington (2008) kunne si seg enige i (ibid.).

I tillegg til kritikken Carter, Clegg og Kornberger (2008b) tar for seg, er det også noen utfordringer knyttet til eventuelle empiriske undersøkelser på dette feltet. Strategy-as-practice er som nevnt et nytt felt, og det er fortsatt dårlig definert og åpent i sitt språk, begreper og terminologi (Jarzabkowski 2005 s. 10). Ved at mange forskere innen dette perspektivet benytter en ”mikro-tilnærming”, vil også deres resultater og forklaringer kunne være ubetydelige i en videre forstand enn den konkrete situasjonen som de tilhører. Dette er viktig at strategy-as-practice perspektivet tar alvorlig, slik at deres forskning blir troverdig innen strategisk forskning (Jarzabkowski, Balogun og Seidl 2007).

2.3 Strategiworkshops

Strategiworkshops er som tidligere nevnt et eksempel på en type praksis som skaper muligheter for og organiserer samspillet mellom utøvere i det å gjøre strategi, og en slik fremgangsmåte blir ofte omtalt som en "episode". Strategiworkshops innebærer vanligvis at ledere avsetter en til to dager, gjerne på et sted vekk fra den vanlige arbeidsplassen, for å

vurdere strategiske spørsmål (Johnson et al. 2010). Denne type praksis er vanlig, men er likevel lite forsket på (Johnson, Prashantam og Floyd 2006).

Det finnes mange måter å gripe undersøkelser av strategiworkshops, og det er ikke noe fasitsvar på hvilke teorier og perspektiver som passer best. Formålet med oppgaven bestemmer gjerne hvilke man benytter seg av. Bowman (1995) benyttet for eksempel teorier om kognitiv psykologi for å forklare problemene med å oversette diskusjoner i strategiworkshops til organisatorisk handling. Bürgi et al. (2005) bygger på tre teoretiske perspektiver for å vise fordelene med en "hands on" tilnærming til det å gjøre strategi i workshops; fysiologi, læring og sosial konstruksjon. Hodgkinson og Wright (2002) på sin side brukte konfliktteori som en forklaring på defensive rutiner brukt av deltakerne i en mislykket scenariorplanleggingsworkshop (Johnson et al. 2010).

I flere artikler og undersøkelser kommer det også frem at fokus på teorier knyttet til rutiner og ritualer fungerer godt for å vurdere strategiworkshops, og mye av grunnen til det er at mange forskere mener at strategier er episoder som er mer eller mindre ritualisert. Johnson et al. (2006) benyttet blant annet litteratur om overgangsritualer. Dette gjorde de fordi de mente at innholdet i slike ritualiserte hendelser kan bidra til å forklare problemet med å overføre planer og ideer fra workshops over til hverdag og ledelsespraksis (Johnson, Prashantam og Floyd 2006). Hendry og Seidl sitt rammeverk for systematisk analyse av strategiske episoder, som besvarelsen tok for seg i punkt 2.2.5, benyttes også hyppig for å vurdere strategiworkshops. Schwarz og Balogun benytter for eksempel dette rammeverket i en av deres artikler. De ser på strategiworkshops og deres rolle i strategiprosesser ved å undersøke denne praksisen ved hjelp av de tre fasene oppstart, gjennomføring og avslutning (Schwarz og Balogun 2007).

Uansett hvilke teorier man ønsker å benytte for å undersøke strategiworkshops, ser det ut til å være en stor enighet om at dette bør skje innenfor teori om praksis. Ved å ha et praktisk syn på strategi vil man kunne få fokus på strategiske praksiser som tidligere har vært oversett av forskere, selv om de blir oppfattet som vanlig praksis i bransjen (ibid.).

2.3.1 Hodgkinson et al. (2006)

Innledningsvis ble det nevnt at Hodgkinson et al. (2006) har forsket på strategiworkshops, og i følge deres studie er strategiworkshop en praksis forbundet med å ta seg tid til å drøfte de mer langsiktige målene i organisasjoner. Dette er en vanlig praksis, men det er som nevnt likevel liten kunnskap om den. Dette var mye av grunnen til at Hodgkinson et al. (2006) ville

se på rollen til strategiworkshops i strategiutvikling, og de fant blant annet ut at denne praksisen spilte en viktig rolle og at de vanligvis ikke inkluderer mellomledere. Workshopene oppstod i de fleste tilfellene som en del av den vanlige strategiutviklingsprosessen, og funnene deres viste at de sjeldent forekom av eksternt press eller kriser. Deres studie fremla også funn om at strategiworkshops oppsto i nesten 70 prosent av de undersøkte bedriftene (Hodgkinson et al. 2006).

Hodgkinson et al. (2006) sin undersøkelse kom blant annet også frem til at bruken av analytiske verktøy er liten, og at SWOT er det verktøyet som blir mest brukt i strategiworkshops. Dette verktøyet fungerte som et rammeverk for diskusjon. En annen artikkel av Hill og Westbrook (1997) fant også ut at SWOT-analyse er mye adoptert i strategidiskusjoner, men at resultatene ikke nødvendigvis benyttes i strategiske beslutninger (Jarzabkowski og Spee 2009a). Funnene deres viser også at det er toppledelsen som deltar på strategiworkshops, og at linjeledere bare var til stede i en tredjedel av disse workshopene (Hodgkinson et al. 2006). En annen studie som demonstrerer at strategiarbeid i hovedsak er assosiert med ideer og analyser hos toppledelsen er Lundgren og Blom (2009) sin undersøkelse (Varyani og Khammar 2010). I følge Mezias et al. (2001) signaliserer også deltakelse av toppledere i møter engasjement og utrustet møtet med mer autoritet (Dittrich, Guérard og Seidl u.å.).

Hodgkinson et al. (2006) sin forskning har et strategy-as-practice perspektiv. Dette betyr at de prioriterer det ledere gjør i strategiarbeidet, heller enn å fokusere på hvilke typer strategier organisasjoner kan adoptere. De tar også utgangspunkt i Hendry og Seidl sitt syn på at mange strategipraksiser er episoder, og argumenter for at strategiworkshops passer inn under denne beskrivelsen. Videre tar de for seg teorier av blant annet Mintzberg og Grant. Henry Mintzberg taler for en mindre formell type strategisk planlegging, og oppfordrer til nye roller for planleggere som katalysatorer, kommunikatorer og koordinatore. Robert Grant sin studie av strategisk planlegging i oljeindustrien viser den økende betydningen av disse mykere rollene i praksis (Hodgkinson et al. 2006).

I Johnson, Prashantam og Floyd (2006) sin artikkel *Toward a Mid-Range Theory of Strategy Workshops*, argumenteres det for at strategiworkshops blir sett på som relevant for å bidra til strategiutvikling og det fremlegges en tabell som oppsummerer Hodgkinson et al. (2006) sine funn knyttet til slike samlinger. Denne er tilpasset og satt opp i tabell 2 nedenfor for å gi et

innblikk i deres funn knyttet til formål, deltakere og prosedyre, og dermed gi en oversikt over noe av det strategiworkshops hos bedrifter i Østfold skal sammenlignes med.

Tabell 2: Hodgkinson et al. (2006) sine funn knyttet til strategiworkshops formål, deltakere og prosedyre (Tilpasset med utgangspunkt i Johnson, Prashantam og Floyd 2006 s. 6)

Aspektet	Funn
Formål	<ul style="list-style-type: none"> - Regelmessige hendelser (minst årlig holdt i halvparten av tilfellene) knyttet til formelle strategiske planleggingsprosesser. Drøftingene knyttes direkte inn i strategiutviklingsprosessen. - Hovedformålene er å utfordre og stille spørsmål ved eksisterende strategi eller å komme opp med nye ideer. - Den største effekten av strategiworkshops er på innholdet i organisatorisk strategi.
Deltakelse	<ul style="list-style-type: none"> - Involverer svært ofte toppledere. Toppledere og styremedlemmer er vesentlig mer sannsynlig å rapportere høyere nivåer av engasjement i forhold til juniorkolleger. - Et betydelig flertall av workshopene (61 %) blir ledet av toppledere. - Som oftest involverer strategiworkshops 10 deltakere eller mindre.
Prosedyre	<ul style="list-style-type: none"> - Varighet: det overveldende flertallet av workshops (90 %) er av kort varighet. Det vil si to dager eller mindre. - Plassering: majoriteten av workshops (73 %) holdes "off-site" (dvs. ikke på respondentenes vanlige arbeidssted). - Strategiverktøy: de det er mest typisk at benyttes er ganske grunnleggende. SWOT-analyse (62 %), interessentanalyse (30 %) og scenarioplanlegging (28 %) er de mest brukte.

2.3.2 Strategiverktøy

Tabell 2 ovenfor viser at ulike typer strategiverktøy benyttes i strategiworkshops.

Strategiverktøy er av Clark definert som "numerous techniques, tools, methods, models, frameworks, approaches and methodologies which are available to support decision making within strategic management" (som sitert i Jarzabkowski og Spee 2009a s. 2). Eksempler på strategiverktøy kan være kjernekompetanse, SWOT, Porters fem krefter, mål og visjon, og slike verktøy blir brukt mye i strategiundervisning og lærebøker (Jarzabkowski og Spee 2009a).

Strategiverktøy blir ofte brukt til å generere kommunikasjon, en følelse av fellesskap og motivasjon, til å bygge lagånd, å skape nye trossystemer, og å legge til rette for en kulturell endring eller endringer. De kan for eksempel bli brukt som "et lett puff" for å skape de ønskede nivåer av motivasjon. Strategiverktøy støtter også sosial interaksjon. De kan benyttes til å megle menneskelige problemstillinger og ideer, og de rettferdiggjør spesifikke behov og årsaker ved at de har en viss struktur. Strategiverktøy gir også et felles vokabular som kan

brukes i strategisamtaler (Stenfors og Tanner 2007), men dette betyr ikke nødvendigvis delte meninger (Jarzabkowski og Spee 2009a).

Paul Knott har også forsket på strategiverktøy, og han fant blant annet ut at mange av deltakerne i hans studie brukte verktøy for å samarbeide og kommunisere, heller enn for å utføre analyser eller ta avgjørelser. Han fant også ut at analytisk dybde ofte er mindre viktig, noe som fører til bruk av enkle verktøy som for eksempel SWOT. Knott sin studie viste også at SWOT ble benyttet for å legge til rette for diskusjon (Knott 2008). I følge Chesley og Wenger (1999) har også flere studier vist at andre strategiverktøy, som for eksempel balansert målstyring, brukes mer som kommunikasjon heller enn analytiske formål (Jarzabkowski og Spee 2009a).

Studien til Paul Knott viste også at aktører ikke finner eksisterende verktøy tilfredsstillende, og at de derfor søker etter nye å bruke (Knott 2008). Ved valg og anvendelse av strategiverktøy er designegenskaper viktig, og både Clark (1997) og Stenfors et al. (2004) fant at brukere foretrekker verktøy som er enkle å bruke og oversiktlige, heller enn verktøy basert på avanserte matematiske funksjoner. Dette kommer gjerne av at enkle verktøy er ansett som fleksible, lette å huske og ikke minst godt kjent for brukerne. Strategier fortsetter nemlig å benytte etablerte verktøy, og tilpasser disse til egen organisasjon (Jarzabkowski og Spee 2009a). Studien til Paul Knott fant også ut at ledere i praksis tar komponenter fra ulike verktøy og kombinerer dem til å passe pre-eksisterende behov, og at de ofte benytter verktøyene som kilde til inspirasjon. Grunner for dette kan være så mangt, og Kare Silver (1997) argumenterer blant annet for at ledere ønsker verktøy som passer deres forretningssituasjon, samtidig som de er enkle å bruke og møter deres behov (Knott 2008).

Selv om de fleste strategiverktøyene er godt kjent og blir mye brukt, har dagens forskning så langt fokusert mest på det lærebøkene mener at er formålet med strategiverktøy. Dette er vel og bra, men det argumenteres for at vi trenger å vite mer. Fokus på informasjon om hvordan de blir brukt i praksis, deres formål og konsekvenser i virkeligheten er viktig, i stedet for å bare anta deres bruk. Fokus på faktisk bruk vil også gi innsikt i brukernes intensjoner, og dette kan være av interesse da brukere ofte benytter det samme verktøyet på både forskjellige måter og av forskjellige grunner. Det er også viktig å være klar over at strategiverktøy kan begrense effektiv kommunikasjon på tvers av organisatoriske grenser ved at for eksempel språket som benyttes forstås forskjellig av personer (Jarzabkowski og Spee 2009a).

2.4 Hypoteser

For å utlede hypotesene har denne besvarelsen valgt å ta utgangspunkt i artikkelen til Hodgkinson et al. (2006). De har fremlagt flere funn knyttet til strategiworkshops hos bedrifter i Storbritannia, og danner derfor et godt grunnlag for hypoteser knyttet til bedrifter i Norge. Deres studie gir indikasjoner på andre elementer ved strategiworkshops som kan stemme på tvers av bedrifters størrelse, sektor og landegrenser, og dermed indikasjoner for nye hypoteser. Ved å ta utgangspunkt i Hodgkinson et al. (2006) sin artikkel, vil også både deres resultater og denne undersøkelsen kunne få en sterkere gyldighet.

Strategiworkshops innebærer som tidligere nevnt vanligvis at ledere avsetter en til to dager, gjerne på et sted vekk fra den vanlige arbeidsplassen, for å vurdere strategiske spørsmål (Johnson et al. 2010). Artikkelen til Hodgkinson et al. (2006) fant at strategiworkshops er vanlig og spiller en stor rolle i strategiske planleggingsprosesser. Grunnen til at de konkluderte med dette var at studien deres blant annet viste at slike samlinger ofte ble holdt i alle fall en gang i året. De oppstod i de fleste tilfellene som en del av den vanlige strategiutviklingsprosessen, og funnene viste at de sjeldent forekom av eksternt press eller kriser. Deres studie fremla også funn om at strategiworkshops oppsto i nesten 70 prosent av de undersøkte bedriftene, noe som gir en indikasjon på at bruken av slike samlinger er stor. Denne besvarelsen tar dermed utgangspunkt i en antakelse om at dette stemmer overens med strategiworkshops i Norge, noe som vil underbygge funnene til Hodgkinson et al. (2006) om at slike samlinger spiller en viktig rolle i strategiske planleggingsprosesser.

Artikkelen *Toward a Mid-Range Theory of Strategy Workshops* av Johnson, Prashantam og Floyd (2006) argumenter for at strategiworkshops blir sett på som relevant for å bidra til strategiutvikling, og Schwarz og Balogun (2007) sine funn foreslår at workshops spiller en rolle i strategiutviklingspraksis. Dette underbygger denne besvarelsens antakelse, og det kan være flere grunner til at dette kan stemme. Ved at strategiworkshops blir sett på som en strategisk episode som gjør det mulig for aktørene å distansere seg fra stabiliserte mønstre av aktivitet, vil dette være en god grunn til å benytte slike samlinger. Aktørene får en større mulighet til å reflektere over stabilitetene, og på bakgrunn av dette kan de da enten forsterke eller endre strukturen (Jarzabkowski og Seidl 2008; Hendry og Seidl 2003). Schwarz og Balogun (2007) sine funn foreslår blant annet at workshops gir et uformelt, vanlig og tilbakevendende forum for dialog. I følge flere studier bidrar også strategiworkshops og analytiske verktøy som kan benyttes under slike samlinger til diskusjon, inspirasjon og gode ideer (Jarzabkowski og Spee 2009a; Knott 2008; Schwarz og Balogun 2007). Dette gir en

indikasjon på at strategiworkshops bidrar positivt i strategiske utviklingsprosesser. Johnson, Prashantam og Floyd (2006) argumenterer også for at denne type praksis er vanlig. På bakgrunn av dette, er besvarelsens første hypotese:

H1. Strategiworkshops spiller en viktig rolle i strategiske planleggingsprosesser.

Strategiworkshops og møter blir begge ofte omtalt som strategiske episoder. Dittrich, Guérard og Seidl (u.å.) argumenter som tidligere nevnt for at møter blir sett på som en arena for innflytelse til å forme diskusjoner og gi resultater i interesse av bestemte enkeltpersoner eller grupper. Det kan dermed tenkes at dette stemmer for strategiworkshops også, og også de verktøyene som benyttes under slike samlinger. Studien til Hodgkinson et al. (2006) kommer blant annet frem til at SWOT er det verktøyet som blir mest brukt i strategiworkshops, og at dette verktøyet fungerer som et rammeverk for diskusjon. Artikkelen av Hill og Westbrook (1997) fant også ut at SWOT-analyse er mye adoptert i strategidiskusjoner, men at resultatene ikke nødvendigvis benyttes i strategiske beslutninger (Jarzabkowski og Spee 2009a). I teoridelen ble det også nevnt at Paul Knott sin studie kom frem til at SWOT ble benyttet for å legge til rette for diskusjon (Knott 2008). Dette underbygger denne besvarelsens antakelse om at strategiworkshops og analytiske verktøy blir brukt til diskusjon, men teoriene hittil ser kun på SWOT. Det er dermed viktig å se hvorvidt andre verktøy og studier viser samme tendens. Sarah Kaplan (2010) argumenter for at PowerPoints bringer ideer ut i livet, og gir en plattform for diskusjon og debatt. I følge Chesley og Wenger (1999) har også flere studier vist at strategiverktøy som balansert målstyring brukes mer som kommunikasjon heller enn analytiske formål (Jarzabkowski og Spee 2009a). I teoridelen ble det også nevnt at Schwarz og Balogun (2007) fant ut at strategiverktøy generelt sett gir et analytisk rammeverk for strategisk diskusjon, og Paul Knott (2008) sin studie kom frem til at verktøy i hovedsak blir brukt for å samarbeide og diskutere, heller enn å analysere og gjøre beslutninger.

Disse ulike teoriene underbygger denne besvarelsens antakelse om analytiske verktøy, og det kan være flere grunner til dette. Strategiverktøy støtter sosial interaksjon og kan benyttes til å megle menneskelige problemstillinger og ideer, og de rettferdiggjør spesifikke behov og årsaker ved at de har en viss struktur. Strategiverktøy gir også et felles vokabular som kan brukes i strategisamtaler (Stenfors og Tanner 2007), men dette betyr ikke nødvendigvis delte meninger (Jarzabkowski og Spee 2009a). Ved ulike meninger dannes det i de fleste tilfeller diskusjon, noe som gir en indikasjon på at oppgavens antakelse kan stemme. Paul Knott argumenterte som tidligere nevnt også for at analytisk dybde ofte var mindre viktig, noe som

førte til bruk av enkle verktøy som SWOT. Han påpekte også at strategiverktøy fungerer mer som en kilde til inspirasjon (Knott 2008). Schwarz og Balogun (2007) argumenter også for at strategiverktøy benyttes som en "ice-breaker", noe som gir en indikasjon på at bruken er lite alvorlig og ganske uformell. Oppgavens andre hypotese er dermed:

H2. Analytiske verktøy fungerer mer som et diskusjonsverktøy enn strategibeslutningsverktøy.

I tillegg til at Hodgkinson et al. (2006) fant ut at SWOT benyttes som et rammeverk for diskusjon, kom studien også frem til at bruken av analytiske verktøy er liten. Likevel legger denne besvarelsen til grunn en antakelse om at bedriftene fortsatt bruker deler av sine verktøy mer enn de kanskje er klar over selv, og at de setter sammen elementer av ulike teorier og verktøy slik at de passer deres egen situasjon bedre. I teoridelen ble det for eksempel nevnt at Paul Knott argumenterer for at ledere i praksis tar komponenter fra ulike verktøy og kombinerer dem til å passe pre-eksisterende behov. Jarzabkowski og Spee (2009a) påpeker også at strategier fortsetter å benytte etablerte verktøy, og tilpasser disse til egen organisasjon. Dette underbygger antakelsen, og det kan være flere grunner til at dette kan stemme. Både Clark (1997) og Stenfors et al. (2004) påpeker som tidligere nevnt at brukere foretrekker verktøy som er enkle å bruke og oversiktlige, heller enn verktøy basert på avanserte matematiske funksjoner (Jarzabkowski & Spee 2009a). Kare Silver (1997) argumenterer også for at ledere ønsker verktøy som passer deres forretnings situasjon, samtidig som de er enkle å bruke og møter deres behov (Knott 2008). Dette kommer gjerne av at enkle verktøy er ansett som fleksible, lette å huske og ikke minst godt kjent for brukerne (Jarzabkowski & Spee 2009a). På bakgrunn at dette er besvarelsens tredje hypotese:

H3. Bedrifter setter sammen elementer av teorier og analytiske verktøy.

Artikkelen til Hodgkinson et al. (2006) fant også ut at nesten halvparten av workshopene hadde færre enn 10 deltakere, og at et betydelig flertall av workshopene blir ledet av toppledere. Funnene deres viser også at det er toppledelsen som deltar på strategiworkshops, og at linjeledere bare var til stede i en tredjedel av disse workshopene (Hodgkinson et al. 2006). Dette gir en tydelig indikasjon på at strategiworkshops er eksklusive arrangementer hvor i hovedsak ledere deltar. I likhet med Hodgkinson et al. (2006) påpeker Johnson, Prashantam og Floyd (2006) i deres artikkel *Toward a Mid-Range Theory of Strategy Workshops* også at strategiworkshops typisk involverer toppledere. En annen studie som demonstrerer at strategiarbeid i hovedsak er assosiert med ideer og analyser hos toppledelsen

er Lundgren og Blom (2009) sin undersøkelse (Varyani og Khammar 2010). Dette underbygger denne besvarelsens antakelse om at strategiworkshops er eksklusive arrangementer hvor i hovedsak toppledelsen deltar.

Det kan være flere grunner til denne antakelsen stemmer. Bailey (1965) foreslår blant annet at vanskelighetsgraden ved å bestemme fremtidig retning av handlinger øker med antall deltakere som skal være med å bestemme. Dette kan være mye av grunnen til at strategiworkshops er eksklusive arrangementer med få deltakere. I følge Blackler et al. (2000) velges også gjerne deltakerne bevisst til møter ut i fra deres spesielle perspektiv, deres status og/eller deres kompetanse (Dittrich, Guérard og Seidl u.å.). Egenskapene kan være så mangt, men blant annet Nordquist og Melin (2008) argumenterer for at en strategisk planleggingsleder er en "Social Craftsperson", en "Artful Interpreter", og en "Known Stranger", så vel som en "Skilful Strategic Thinker" og en "Artful Planner" (Varyani og Khammar 2010 s. 15). De tre første egenskapene kan være til stede hos enkelte mellomledere og andre medarbeidere også, men disse personene mangler ofte en faglig opplæring i strategisk planlegging (Varyani og Khammar 2010). Dette kan være noe av grunnen til at deltakerne på strategiworkshops i hovedsak er toppledere. Mezias et al. (2001) argumenterer som tidligere nevnt også for at deltakelse av toppledere i møter signaliserer engasjement og utrunder møtet med mer autoritet (Dittrich, Guérard og Seidl u.å.). På bakgrunn av dette er besvarelsens fjerde hypotese:

H4.Strategiworkshops er eksklusive arrangementer hovedsakelig for toppledelsen.

Del 3 – Metode

Denne delen tar for seg besvarelsens metode, og den tar utgangspunkt i Bryman og Bell (2011) som bakgrunn for metodeoppsettet. Grunnen til at oppgaven tar for seg metode, er at det kan oppstå såkalt undersøkelseeffekt ved gjennomføring av undersøkelser. Uansett hvilken metode man benytter ved gjennomføring av empiriske undersøkelser, vil det kunne oppstå muligheter for at de resultatene man kommer frem til faktisk er skapt av selve undersøkelsen. Forskning og empiriske undersøkelser vil nesten alltid innebære en forstyrrelse av et naturlig miljø eller en naturlig situasjon, og med metodekunnskap kan man lettere skille de resultatene som skyldes metoden fra de resultatene som skyldes ”virkeligheten” (Jacobsen 2005 s. 18-19).

3.1 Filosofisk tilnærming

Metode er en måte å gå frem på for å samle inn empiri, og er på den måten et hjelpemiddel for å gi en beskrivelse av virkeligheten. Problemet er at det blant annet er ulike oppfatninger knyttet til hva som er virkelighet, hva sannhet egentlig er, og hvordan informasjon om virkeligheten best mulig kan samles inn (Jacobsen 2005 s. 24). I følge Johnson og Duberley finnes det ikke en filosofisk tilnærming som er best. Det er flere konkurrerende filosofiske forutsetninger som leder oss til å engasjere oss med sosiale fenomener på bestemte måter, og det er ingen sikre fundamentar man kan benytte ved vurdering av vår kunnskap om kunnskap (Johnson og Duberley 2000 s. 4).

Begrepet ontologi har gresk oppfinnelse, og betyr noe slikt som ”slik ting faktisk er”.

Ontologi er dermed læren om hvordan virkeligheten faktisk ser ut. Mitt ontologiske utgangspunkt er at studiet av mennesker og hva som skjer i virkeligheten i liten grad kan fange opp universelle lover slik som positivismen hevder, og at kunnskap om slike ting er mindre generell, mer tidsavgrenset og mer avhengig av kontekst (Jacobsen 2005 s. 24-25)

Det ontologiske utgangspunktet har betydning for hva man leter etter når man gjennomfører undersøkelser, og har dermed betydning for vårt epistemologiske utgangspunkt (Jacobsen 2005 s. 24). Epistemologi betyr noe slikt som ”læren om kunnskap”, og går ut på i hvilken grad det er mulig å samle inn kunnskap om verden. Også her er mitt utgangspunkt forskjellig fra positivismen som blant annet mener at det finnes en objektiv verden utenfor oss selv, og at denne objektive virkeligheten kan studeres på en objektiv måte. Mitt epistemologiske utgangspunkt heller mer mot den fortolkningsbaserte tilnærmingen som hevder at det å studere hvordan mennesker tenker og handler, er noe helt annet enn naturvitenskap. Å snakke

om en objektiv virkelighet vil i praksis bety at alle mennesker oppfatter et fenomen på samme måte (Jacobsen 2005 s. 25-27), og jeg mener og tror at dette ikke alltid er tilfelle.

Det er også sterk uenighet om hvilke metoder som er best egnet til å studere virkeligheten. Det kan dreie seg om hvorvidt man skal ha en induktiv eller deduktiv datainnsamling, holistisk eller individualistisk tilnærming, nærhet eller distanse, og hvorvidt man skal bruke ord eller tall. Denne avhandlingen har benyttet seg av en deduktiv innsamling av materiale. Det vil si at man først skaper seg noen forventninger om hvordan virkeligheten ser ut med utgangspunkt i tidligere funn og teori, for deretter å samle inn empiri for å se om forventningene stemmer overens med virkeligheten. Man går med andre ord ”fra teori til empiri”. For å samle inn empirien har denne besvarelsen valgt å benytte en blandet metode, noe besvarelsen kommer nærmere inn på under punkt 3.4. Videre bygger besvarelsen på en individualistisk tilnærming. Det går ut på at det er enkeltmennesket som er den viktigste datakilden – enten gjennom det de sier eller det de gjør. Med bakgrunn i dette har besvarelsen valgt nærhet til forskningsobjektet fremfor distanse. Selv om distanse kan være med på å minske forskerens effekt på de som studeres, gir nærhet en mulighet til å gå dypere inn i de enkeltes forståelse og fortolkning (Jacobsen 2005 s. 28-31).

3.2 Forskningsdesign

Gjennomføringen av denne undersøkelsen har tatt utgangspunkt i et blandet undersøkelsesdesign. Med dette menes en mellomting mellom et intensivt design, som kjennetegnes av mange variabler og få enheter, og ekstensivt design, som kjennetegnes av få variabler og mange enheter. Det blandede opplegget utvider antall enheter som studeres i forhold til det intensive designet, og grunnen til at denne undersøkelsen har valgt dette er for å få større bredde. Ved flere enheter involvert blir informasjonsmengden også større, noe som har vært grunnen til noe færre variabler enn ved det intensive designet (Jacobsen 2005 s. 88-89). I utarbeidelsen av denne oppgaven har dermed forsøket vært å få en så helhetlig forståelse som mulig av hvordan og hvorfor strategiworkshops benyttes, og dermed hvilken rolle disse spiller for små og mellomstore bedrifter i Norge.

Innenfor de ulike undersøkelsesdesignene finnes det forskjellige måter å belyse problemstillinger på. Det finnes for eksempel case-studier, små N-studier og utvalgsundersøkelser (Jacobsen 2005 s. 95). I denne undersøkelsen falt valget på case-studie, og slike studier kan få resultater som er kvalitative, kvantitative, eller begge deler (Eisenhardt 1989). Det som kjennetegner case-studier er at de forsøker å undersøke et moderne fenomen i

sin virkelige kontekst, spesielt når grensene mellom fenomen og kontekst ikke er tydelig. Det finnes flere ulike former for case-studier, men valget falt på ”multiple-case designs” (Yin 1981).

Yin (2003) hevder at case-studier er spesielt egnet for de problemstillinger som spør hvordan eller hvorfor, og som er basert på eksisterende teorier (Bjørnstad og Hillveg 2013). Med tanke på at denne oppgaven tar for seg strategiworkshops rolle i bedrifter, og dermed hvordan og hvorfor slike praksiser oppstår, er case-studier egnet for å besvare undersøkelsens forskningsspørsmål. Bruk av flere case kan også gjøre at funnene blir ansett som mer overbevisende, og kan dermed styrke både funnene og den totale studien (Yin 2014 s. 46). Case-studier kan også ha forskjellige mål som for eksempel å beskrive, teste teori eller generere teori (Eisenhardt 1989), og denne undersøkelsen har som mål å gi et bidrag på alle disse tre punktene, selv om hovedmålet er å beskrive.

3.3 Data

I gjennomføring av undersøkelser kan man benytte seg av noe som kalles for primær- og sekundærdata. Informasjon som samles inn for første gang, er det som kalles for primærdata. Slike data har denne undersøkelsen fått tak i ved å gjennomføre intervju med 14 små og mellomstore bedrifter, noe besvarelsen kommer nærmere inn på under punkt 3.4.1. Sekundærdata på sin side er data som er samlet inn av andre enn forskeren selv, og som ofte er samlet inn til et annet formål enn det forskeren ønsker å belyse (Jacobsen 2005 s. 137). Denne undersøkelsen benytter i hovedsak sekundærdata fra Hodgkinson et al. (2006) sin artikkel, men også flere andre artikler innen strategy-as-practice perspektivet.

Uansett undersøkelse kan det være lurt å benytte både primær- og sekundærdata. Disse kan for eksempel benyttes til å støtte opp om hverandre, eller rett og slett skape kontraster mellom dem (ibid.).

3.4 Blandet metode

Ian Day påpeker at ”Mens kvantitative data opererer med tall og størrelser, opererer kvalitative data med meninger. Meninger er formidlet i hovedsak via språk og handlinger” (som sitert i Jacobsen 2005 s. 126).

I enhver undersøkelse må man velge hvorvidt man skal benytte seg av kvantitativ eller kvalitativ metode. Enkelt forklart består kvantitativ metode av tall, og den tar gjerne for seg mange enheter. Kvalitativ metode består av ord og det visuelle, og den tar gjerne for seg få enheter (Silverman 2011 s. 4; Jacobsen 2005 s. 31 og s. 88). Uansett datainnsamlingsmetode

er det viktig å være klar over at den vil påvirke dataenes gyldighet og pålitelighet (Jacobsen 2005 s. 141).

Som vi ser av figur 3 nedenfor kan kvalitativ og kvantitativ metode plasseres som ytterpunkter langs en skala, og i midten har vi det som kan kalles for en blandet metode. Eksempel på en blandet metode er et intervju med delvis faste spørsmål, og det er en slik metode som er benyttet i denne undersøkelsen (Jacobsen 2005 s. 127).



Figur 3: Ulike former for metode med kvalitativ og kvantitativ metode som ytterpunkter (Tilpasset med utgangspunkt i Jacobsen 2005 s. 127)

Selv om besvarelsen benytter en blandet metode, heller den likevel mest mot en kvalitativ metode. Kvalitativ metode er best å benytte dersom man ønsker å spørre ”hva” og ”hvordan” spørsmål (Silverman 2011 s. 25). Spørsmål knyttet til hvorfor og hvordan strategiworkshops benyttes står sentralt i denne besvarelsen, og kvalitativ metode synes dermed å være passende for å besvare forskningsspørsmålet. Det finnes flere ulike metoder innenfor den kvalitative metoden, som blant annet individuelt intervju, gruppeintervju, observasjon, dokumentundersøkelse (Jacobsen 2005 s. 141) og fokusgrupper (Silverman 2011 s. 207). For å best besvare undersøkelsens forskningsspørsmål fant jeg det mest hensiktsmessig å benytte intervju.

3.4.1 Det individuelle, åpne intervjuet

Det individuelle, åpne intervjuet kjennetegnes ved at undersøker og respondent eller informant har en dialog sammen, og hvor informasjonen kommer frem i form av ord, setninger og fortellinger. Denne datainnsamlingsmetoden egner seg godt når relativt få enheter undersøkes, når vi er interessert i hva det enkelte individ sier, og når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen (Jacobsen 2005 s. 142-143). Det kan foretas på mange forskjellige måter, og hver måte har sine styrker og svakheter.

Denne undersøkelsen har foretatt intervjuene ansikt-til-ansikt i stedet for gjennom telefon, e-post og andre internettmuligheter, med unntak av et intervju som ble foretatt over telefon

grunnet liten mulighet for bedriften til å møtes. Valget falt på fysisk nærhet fremfor fysisk adskilt for å unngå misforståelser rundt spørsmålene, og ikke minst for å lettere skape et klima av fortrolighet. Fysisk nærhet gir også større muligheter til å forstå seg på den som intervjues, ved blant annet å se på kroppsspråk, og dermed på den måten få bedre informasjon. Videre falt valget på semistrukturerte intervjuer (Silverman 2011 s. 162) for å få svar på det undersøkelsen var ute etter, i tillegg til at de som ble intervjuet kunne komme med tilleggsopplysninger i form av åpne svar. Intervjuguiden (vedlegg 1) var preget av fast tema, fast rekkefølge og noen faste alternativer, og spørsmålene tok utgangspunkt i Hodgkinson et al. (2006) sin artikkel (Jacobsen 2005 s. 143-145).

Det er viktig å være klar over at konteksten intervjuer blir foretatt i kan påvirke innholdet, da intervjuobjekter ofte opptrer forskjellig i en kunstig og naturlig kontekst. Intervjuene som ble foretatt i denne undersøkelsen ble utført på et sted som var naturlig for intervjuobjektene, nemlig deres arbeidssted. De varte i ca. 30-60 minutter, og det var ingen gjentakelse av intervjuene. Videre falt valget på bruk av notater og lydopptak for å dokumentere det som ble sagt under intervjuene. Den menneskelige hjernen har begrenset hukommelse, og den trenger hjelp av slike virkemidler for å huske alt som blir sagt (Jacobsen 2005 s. 147-148; Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010 s.146). Renskrivning av intervjuene ble også foretatt rett etter intervjuene, slik at mest mulig ”fersk” informasjon kom ned på papiret. Det var i hovedsak notatene som ble brukt under analysedelen, mens lydopptakene ble brukt som back-up og ved gjengivelse av sitater.

3.4.2 Utvalg av personer/bedrifter

Utvalg av enheter vil ha stor betydning for undersøkelses pålitelighet og troverdighet, og det er derfor viktig å få frem hvordan enhver undersøkelse har valgt å gjøre dette på. Med tanke på at intervjuer er tidkrevende og ofte svært detaljrike, har denne undersøkelsen tatt for seg 14 små og mellomstore bedrifter i Østfold. Bedriftene ble valgt ut tilfeldig, og kunne selv velge om de ville delta. Personene fra bedriftene som har blitt intervjuet ble valgt ut etter kriteriet informasjon. Med det menes at de har blitt valgt ut fordi de har blitt ansett som personer som kan gi mye og god informasjon om fenomenet som undersøkes. Disse personene kan sees på som respondenter, da disse har vært personer med direkte kjennskap til fenomenet (Jacobsen 2005 s. 173-174).

3.5 Analyse

Etter innsamling av informasjon og data er det viktig å forenkle og strukturere denne komplekse massen av informasjon. Dette vil gjøre det enklere å analysere og tolke den

(Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010 s. 33). Kvalitativ analyse omhandler i hovedsak å beskrive, systematisere/kategorisere, og sammenbinde materialet. Det finnes flere måter å foreta dette på ("methodology"), som blant annet innholdsanalyse, "grounded theory" og narrativ analyse (Silverman 2011 s. 58). Uansett måte er det viktig å renskrive eventuelle notater, båndopptak og videotape (Jacobsen 2005 s. 186-187).

Denne undersøkelsen har valgt å benytte en innholdsanalyse for å analysere de kvalitative dataene. En innholdsanalyse er en teknikk hvor man først deler data inn i tema eller kategorier, for deretter å utarbeide sammenhenger mellom kategoriene (Jacobsen 2005 s. 187; Silverman 2011 s. 64). Med tanke på at intervju spørsmålene tar utgangspunkt i Hodgkinson et al. (2006), ble det enklere å dele disse inn i temaer/kategorier. Intervjuobjektene fikk også prate fritt rundt spørsmålene, noe som gjorde at det likevel kom frem informasjon jeg måtte få oversikt over og få strukturert til riktig tema/kategori.

3.6 Evaluering av valgt metode

Undersøkelser skal alltid forsøke å minimere problemer knyttet til validitet og reliabilitet, og det er derfor viktig å kritisk vurdere den metoden man har benyttet for å se hvorvidt konklusjonene er gyldige og til å stole på (Jacobsen 2005 s. 213). Validitet dreier seg om i hvilken grad funnene representerer sannheten, mens reliabilitet går ut på hvorvidt det er stabilitet i funnene (Silverman 2011 s. 360 og 367).

3.6.1 Intern gyldighet

Intern gyldighet går på om resultatene oppfattes som riktige, og dette kan være en vanskelig oppgave da mennesker har forskjellige meninger om hvorvidt noe er riktig eller ikke. Det nærmeste man kan komme en sannhet sies å være noe som kalles for intersubjektivitet. Dette innebærer at flere personer er enige om at noe er en riktig beskrivelse, og jo flere som er enig, desto større er sannsynligheten for at den er riktig. Testing av gyldighet, også kalt validering, innebærer dermed alltid en test av resultater ovenfor andre mennesker (Jacobsen 2005 s. 214).

Det finnes mange forskjellige måter å sjekke gyldigheten av funnene i en undersøkelse, men det viktigste er å beskrive alt man gjør i "felten". Den ene måten å sjekke hvorvidt resultatene er riktig, er å forta validering gjennom test mot andre. Respondentvalidering er mye brukt, og dette går ut på å konfrontere de man har undersøkt med funnene man har kommet frem til (Silverman 2011 s. 367-374; Jacobsen 2005 s. 214-215). Dette kan gjøres på flere måter, men denne besvarelsen har valgt å benytte respondentvalidering på en slik måte at et utvalg av de undersøkte bedriftene har fått tilsendt et foreløpig utkast. De kom deretter med

tilbakemeldinger om hvorvidt de kjente seg igjen og hvorvidt de oppfattet resultatene som sanne og realistiske. Med tanke på at denne undersøkelsen tar for seg 14 bedrifter, kan det hende noen virksomheter ikke kjenner seg igjen. Selv om dette eventuelt er tilfellet, så vil ikke det nødvendigvis bety at resultatene ikke er gyldige (Jacobsen 2005 s. 214-215).

Respondentvalidering er som oftest ikke nok for å sjekke hvorvidt resultater er gyldige eller ikke. Det kan derfor være viktig å foreta validering gjennom kontroll mot andre fagfolk, annen teori og empiri. Dette har denne besvarelsen foretatt ved å sammenligne egne konklusjoner mot andre undersøkelser, i dette tilfellet i hovedsak Hodgkinson et al. (2006) sine funn. Sammenfall med denne undersøkelsen vil styrke gyldigheten, men vil ikke nødvendigvis bety at undersøkelsen er sann (ibid.). Denne besvarelsen har også benyttet en annen metode enn Hodgkinson et al. (2006) sin artikkel, og dersom det er sammenfall mellom funnene, vil dette ytterligere underbygge argumentet om at resultatene er gyldige (Silverman 2011 s. 369).

Validering gjennom kritisk gjennomgang av kilder og informasjon fra kildene er også en viktig måte for å vurdere gyldigheten til resultater. I denne undersøkelsen har personer med gode forutsetninger til å uttale seg om forskningsspørsmålet blitt intervjuet. De har alle stor kunnskap om strategiworkshops og de kan sees på som førstehåndskilder med tanke på at de selv har opplevd det fenomenet denne undersøkelsen studerer. Deres nærhet til strategiworkshops er en stor fordel, men det er også viktig å huske på at de kanskje vil fremstå bedre enn de er, og dermed ikke gir helt sann informasjon. Kritisk vurdering av kildenes informasjon har dermed vært viktig i denne undersøkelsen (Jacobsen 2005 s. 216-217)

3.6.2 Ekstern gyldighet

Med ekstern gyldighet menes i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres. Man snakker i hovedsak om to ulike former for generalisering: teoretisk og statistisk (Silverman 2011 s. 385; Jacobsen 2005 s. 222). Teoretisk generalisering går ut på å generalisere ut fra data i et mindre utvalg undersøkelsesenheter til et mer teoretisk nivå. Man går med andre ord fra empiri til teori, og en undersøkelse med få enheter og mange variabler gir størst mulighet for en slik type generalisering. Statistisk generalisering på sin side går ut på å generalisere hyppigheten av et fenomen, og med data fra et mindre utvalg kan man med en viss sikkerhet si hvorvidt det samme gjelder i en større populasjon av undersøkelsesenheter. Man går med andre ord fra utvalg til populasjon, og en undersøkelse med mange enheter og få variabler gir størst mulighet for en slik type generalisering (Jacobsen 2005 s. 96 og 222).

Denne oppgaven tar for seg et blandet forskningsdesign, og det vil dermed være mulighet for begge typer generalisering, men kanskje aller størst mulighet for teoretisk. Ut i fra undersøkelsesresultatene vil man kunne danne seg en generell teori om hvordan virkeligheten og fenomenet henger sammen (Jacobsen 2005 s. 96). Dersom resultatene er sammenfallende med Hodgkinson et al. (2006) sine funn om strategiworkshops, kan vi likevel til en viss grad hevde at dette fenomenet kan generaliseres til en større populasjon av enheter (Jacobsen 2005 s. 224).

3.6.3 Pålitelighet

Undersøkelsesmåten kan som tidligere nevnt påvirke de resultatene man kommer frem til, og det er derfor viktig å vurdere hvorvidt resultatene er pålitelige. Dette betegnes på forskningsspråket som reliabilitet (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010 s. 40). Både den som undersøker og den som blir undersøkt kan bli påvirket av flere faktorer, som igjen påvirker påliteligheten i resultatene. Kort sagt så kan selve undersøkelsen føre til at de som blir undersøkt oppfører seg unormalt, slik at riktig bilde av situasjonen ikke blir fremmet (Jacobsen 2005 s. 225-226).

I denne undersøkelsen har personer med god kunnskap om strategiworkshops blitt intervjuet, men det har vært nødvendig med et kritisk syn på det som har blitt fortalt. Virksomheter ønsker som tidligere nevnt ofte å fremstå bedre, og kan dermed vri litt på sannheten for å ”komme bedre ut”. Intervjuene ble også foretatt i en naturlig kontekst, og møtene var planlagte. Resultatene kan bli påvirket av forstyrrelser ved konteksten, og dermed svekke deres pålitelighet, men dette fikk jeg i liten grad oppleve. Møtene foregikk for det meste på lukkede kontorer, og intervjuobjektene hadde avsatt god tid til intervju. Det er også viktig å være klar over at resultatene kan bli påvirket av slurv i nedtegning og analyse av data. Mennesker har problemer med å huske alt av detaljer og informasjon, og ved for eksempel notater under intervjuer blir det ofte slik at mye informasjon siles ut (Jacobsen 2005 s. 228-229). For å redusere faren ved dette har denne undersøkelsen også benyttet seg av båndopptaker som back-up.

3.7 Etske avveininger

Undersøkelser dreier seg i de fleste tilfeller om å studere mennesker, og dette betyr ofte at undersøkeren går inn på menneskers private eller offentlige sfære for å få tak i den informasjonen han/hun ønsker. Det er derfor viktig å hele tiden vurdere de valgene man tar ut fra etiske prinsipper, og så langt det lar seg gjøre foreta flest mulig etiske avveininger før man setter i gang med undersøkelsen. Utgangspunktet for forskningsetikken i Norge i dag er tre

grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og dem det forskes på: informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen 2005 s. 44-45).

3.7.1 Informert samtykke

Informert samtykke står sentralt innenfor de fleste etiske retningslinjer (Silverman 2011 s. 97).

Med informert samtykke menes at den som undersøkes skal delta frivillig i undersøkelsen og kan trekke seg når som helst. Det legger også til grunn at den frivillige deltakelsen skal være basert på at den som undersøkes vet alt om hvilke farer og gevinster en eventuell deltakelse kan medføre (Jacobsen 2005 s. 46 og Silverman 2011 s. 97). I denne undersøkelsen har intervjuobjektene selv fått velge om de vil stille opp, og de har fått nødvendig informasjon om undersøkelsens formål og hvordan resultatene skal benyttes.

3.7.2 Krav til privatliv

Ved gjennomføring av undersøkelser er det også viktig å huske på at de som undersøkes har rett til et privatliv. Med dette menes områder av personens liv som ikke skal undersøkes. Informasjon som samles inn kan være følsom og privat, og det kan i flere tilfeller være lett å gjenkjenne enkeltpersoner ut fra data. Det er derfor viktig å vurdere slike situasjoner, og sette inn tiltak for å sikre privatlivet til de som undersøkes, dersom dette er nødvendig (Jacobsen 2005 s. 47-48). Denne undersøkelsen tar for seg strategiworkshops, et forholdsvis ufølsomt fenomen, og informasjonen vil dermed i stor grad være ufølsom og lite privat. De deltagende bedriftene vil også være anonymisert, noe som vil sikre de fra å bli identifisert.

3.7.3 Krav til riktig presentasjon av data

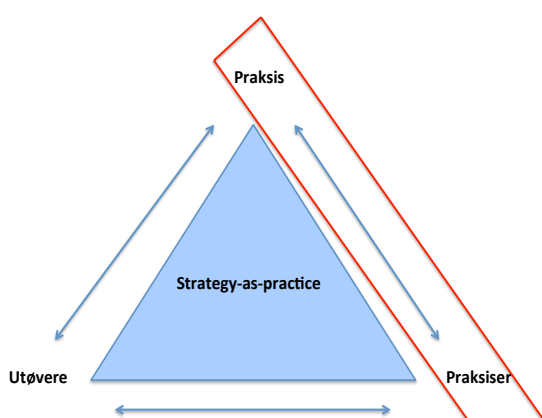
De som undersøkes har rett til å bli gjengitt korrekt og i riktig sammenheng, så langt dette lar seg gjøre. De fleste leser undersøkelser med en viss skepsis, og det er dermed viktig å redusere usikkerhet knyttet til forskningen. Måter å gjøre dette på kan for eksempel være å gjøre all innsamlet informasjon tilgjengelig for andre, eller få en nøytral part til å utføre undersøkelsen. Dette har ikke vært noe denne undersøkelsen har benyttet, da den heller har fokusert på å være åpen om de valgene som er tatt før, under og etter undersøkelsen. Dette gjør at undersøkelsen kan kritiseres (Jacobsen 2005 s. 50-51). Med tanke på at lydopptak ble ønsket å benytte som back-up, har respondentene blitt spurt om hvorvidt dette er greit. Opptakeren har hatt en strategisk plassering, og fokus har vært på å skape trygghet slik at opptakeren ikke "er i veien".

Del 4 – Analyse

Denne delen tar for seg de analysene som er foretatt med tilhørende hovedfunn. Først gis et kort overblikk over studien og bedrifter som har blitt intervjuet, før forskjellige sider ved strategiworkshops blir vurdert.

4.1 Studien

Denne studien har tatt utgangspunkt i et strategy-as-practice perspektiv, og har dermed fokusert mer på hva folk virkelig gjør i stedet for hva man antar at de gjør. Alle de tre konseptene (praksis, praksiser og utøvere) vurderes og sees på i sammenheng, men studien fokuserer mest på de to konseptene praksis og praksiser. Dette er illustrert i figur 4 nedenfor.



Figur 4: Hovedfokus på forholdet mellom praksis og praksiser, innen strategy-as-practice perspektivet

Hovedfokuset i denne studien er å finne ut mer om strategiworkshops. Denne type praksis er som tidligere nevnt svært lite forsket på, og man har begrenset kunnskap om blant annet hensikten med strategiworkshops og hvem som deltar på disse. Hodgkinson et al. (2006) har som sagt gjennomført en studie på nettopp dette, og fant blant annet ut at strategiworkshops spiller en stor rolle for bedrifter i Storbritannia. Denne studien har dermed valgt å ta utgangspunkt i deres undersøkelse for å se hvorvidt dette stemmer for bedrifter i Norge.

De to sitatene nedenfor av deltaker 1 og 12 foreslår at strategiarbeid og strategiworkshops spiller en viktig rolle for noen virksomheter, men det kommer også frem at de som ikke deltar på dette arbeidet kanskje ikke ser eller merker effekter av det. Deltaker 6 ga også uttrykk for at strategiworkshops har "Lett for å bli et stykke arbeid du gjør, også legger det i skuffen... Også tar man det frem neste gang man skal ha slik strategiworkshop", og at man dermed må ha et stort fokus på å faktisk gjennomføre det man blir enige om på slike samlinger. Deltaker 3 påpekte også at "Det kan jo bli veldig mye ideer og tanker, så kan være utfordrende å få det

ut i praksis. Veien fra prat til handling er lengre enn hva man tror”, og dette så flere av virksomhetene på som en utfordring.

Vi har vært veldig nøye på det med strategiarbeid, og har hatt strategiworkshops ofte. Hatt det veldig aktivt på agendaen. Spesielt etter at finanskrisen slo inn, så har vi jobbet mye med strategi (Deltaker 1).

Jeg mener at det spiller en forholdsvis stor rolle. For den ”vanlige medarbeider”, så er jeg ikke sikker på om de verken vet eller ser rekkevidden av den type samling, men jeg mener jo at det er av ganske stor betydning for at organisasjonen skal trekke i samme retning (Deltaker 12).

4.2 Bedriftene

Anskaffelse av intervjuobjekter ble foretatt ved å kontakte bedrifter via e-post. Bedriftene ble plukket ut tilfeldig, og de hadde både ulike størrelse og arbeidet i ulike sektorer. 74

virksomheter ble kontaktet, hvorav 27 sendte svar tilbake. 13 av disse hadde ikke tid til å stille opp. For å besvare oppgavens forskningsspørsmål har dermed 14 bedrifter i Østfold blitt intervjuet. En kort og anonymisert fremstilling av disse vises i tabell 3 nedenfor, og som vi ser av tabellen er fokuset på små og mellomstore bedrifter.

Tabell 3: Kort og anonymisert fremstilling av de 14 bedriftene som har blitt intervjuet

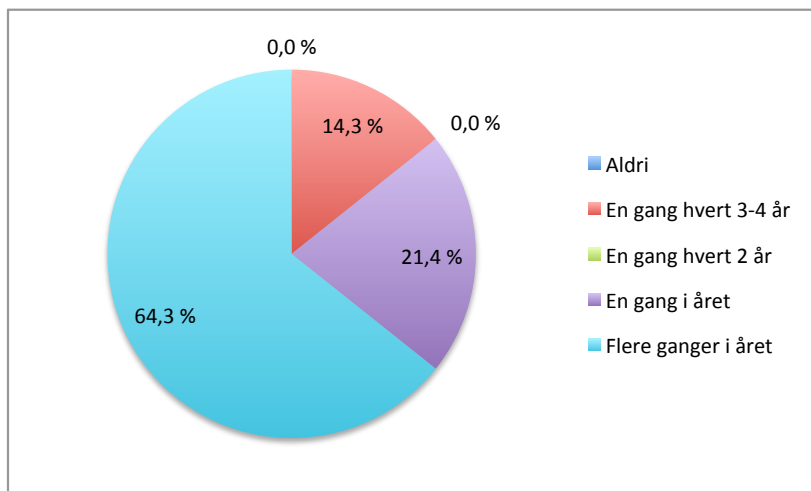
By	Kjønn	Antall ansatte	Deltar selv på strategiworkshop
Sarpsborg	Mann	16	Nei
Flere byer	Dame	172	Ja
Sarpsborg	Mann	9	Ja
Sarpsborg	Mann	13	Ja
Sarpsborg	Mann	34	Ja
Fredrikstad	Mann	15	Ja
Halden	Dame	13	Ja
Fredrikstad	Dame	46	Ja
Fredrikstad	Dame	46	Ja
Sarpsborg	Mann	130	Ja
Sarpsborg	Mann	54	Ja
Flere byer	Mann	120	Ja
Fredrikstad	Dame	46	Ja
Fredrikstad	Mann	13	Ja

4.3 Formatet på strategiworkshops

Denne undersøkelsen viser at stemningen på strategiworkshops er god, og de fleste av deltakerne kunne fortelle om en ganske uformell ramme på samlingene. Dette stemmer godt overens med funnene til Schwarz og Balogun (2007). Mye energi, engasjement, glede, kreativitet, morsomt og nytenkende var ord som ble brukt om stemningen på workshopene. Deltaker 7 påpekte også at det var viktig å kunne si litt sprø ting, for det var gjerne da de gode ideene kom. Likevel mente flere av deltakerne at det var viktig med en god ramme og en viss seriøsitet over workshopene, slik at tiden ble brukt til noe fornuftig og ikke bare ble "et nytt møte".

4.3.1 Hyppighet og varighet

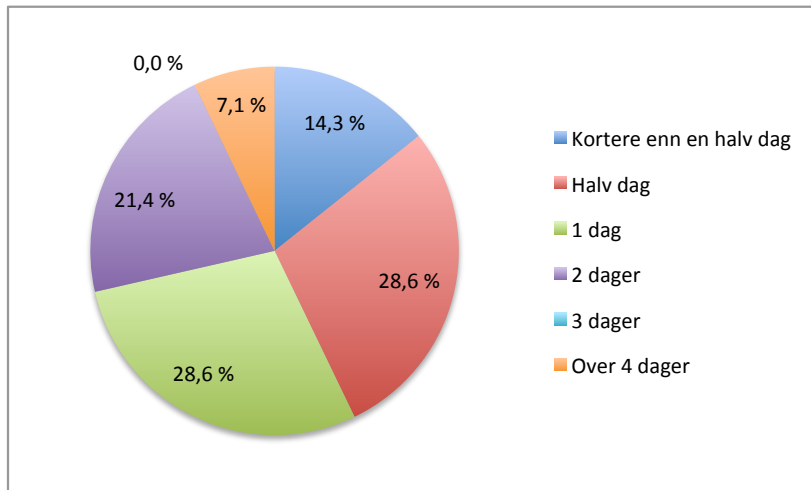
Figur 5 nedenfor viser at strategiworkshops oppstår i alle de 14 undersøkte bedriftene, og at 64,3 % av virksomhetene gjennomfører dette flere ganger i året. Faktisk så gjennomfører 85,7 % av organisasjonene strategiworkshops i alle fall en gang i året. Dette viser at de blir holdt hyppig, og gir en indikasjon på at hypotese 1 kan stemme. Hodgkinson et al. (2006) sine funn viser at over 60 % av organisasjonene holdt strategiworkshops i alle fall en gang i året, og underbygger dermed også denne antakelsen. Min studie viser også at rundt 71 % av workshopene har 10 eller færre deltakere, noe som gir en indikasjon på at hypotese 4 også kan stemme. Denne undersøkelsen kan dermed på lik linje som Hodgkinson et al. (2006) sin studie argumentere for at strategiworkshops er eksklusive samlinger.



Figur 5: Svarfordeling på spørsmålet "Hvor ofte oppstår strategiworkshops i din organisasjon?"

Hodgkinson et al. (2006) sin studie kom også frem til at strategiworkshops gjerne var korte, og at de ofte ikke varte mer enn en dag. Likevel var det også mange workshops som varte over flere dager. For å sammenligne dette funnet med bedriftene i Østfold, viser figur 6 nedenfor en grafisk fremstilling av hvor lenge den siste workshopen deltakerne deltok på

varte. Fremstillingen viser at nesten 60 % av workshopene varte i en halv eller en hel dag. Det var også 21,4 % av strategiworkshopene som varte i 2 dager. Både hyppigheten og varigheten av workshopene gir en indikasjon på at hypotese 1 stemmer, og dette underbygger Hodgkinson et al. (2006) sine funn om at strategiworkshops spiller en viktig rolle for virksomheter.



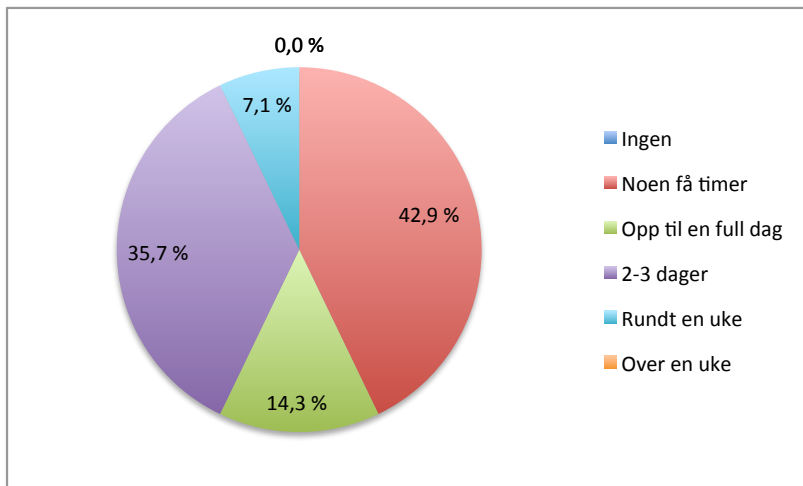
Figur 6: Varighet på den siste strategiworkshopen intervjuobjektene deltok på

Vi ble anmodet til å bruke dagtid for å ta ut det beste hos medarbeiderne. For når du jobber hele dagen, og skal være kreativ på kvelden, så kan det være mulighet for at man misser på noe (Deltaker 10).

Sitatet ovenfor viser at strategiworkshops krever en ”opplagt” kropp og hjerne for å få de beste effektene. Flere av deltakerne påpekte også at det var viktig å unngå forstyrrelser og aller helst frigjøre deltakerne fra kontoret. Likevel ble de aller fleste strategiworkshopene gjennomført på arbeidsplassen, og kun i noen tilfeller utført på eksterne plasser.

4.3.2 Personlige forberedelser

Personlige forberedelser før strategiworkshops varierte stort mellom de som planlegger workshopene og de som ”kun deltar”. Undersøkelsen viser at de som ikke leder og planlegger workshopene bruker lite tid på informasjonssamling, analyse og forberedelser før slike samlinger, og den viser også en stor variasjon av forberedelser for de som planlegger workshopene. Figur 7 nedenfor fremstiller deltakernes tid på forberedelser før forrige strategiworkshop, og som vi ser av den grafiske fremstillingen så bruker de fleste enten kun noen få timer (42,9 %) eller 2-3 dager (35,7 %). Dette er sammenfallende med Hodgkinson et al. (2006) sine funn.



Figur 7: Tid brukt på personlige forberedelser før forrige strategiworkshop intervjuobjektene deltok på

4.4 Verktøy adoptert under strategiworkshops og workshoppedeltakere

4.4.1 Analytiske verktøy benyttes som diskusjonsverktøy

Vi bruker på en måte ingen rene strategiverktøy, men jeg antar at man finner deler av teorien i måten vi tenker. Man vil jo treffe mye av innholdet, men vi følger aldri en mal (Deltaker 3).

Undersøkelsen viser at det er lite kunnskap om ulike analytiske verktøy som kan benyttes under strategiworkshops. Noen av virksomhetene hadde hørt begrepene før, men visste ofte ikke hva de gikk ut på. Andre hadde ingen kunnskap om verktøyene i det hele tatt, og ble nesten litt stresset på grunn av det. Sitatet ovenfor foreslår at virksomhetene etter hvert fant ut at selv om de kanskje ikke benyttet en fastsatt mal eller modell, så brukte de elementer av teoriene og verktøyene. Dette gir en indikasjon på at hypotese 3 kan stemme.

Med tanke på at deltakerne hadde lite kunnskap om de ulike analytiske verktøyene og ikke brukte noen fastsatt mal eller modell for å analysere ulike faktorer, viser tabell 4 nedenfor en prosentvis fordeling av hvilke verktøy de benyttet elementer av under sine strategiworkshops.

Tabell 4: Analytiske verktøy bedriftene benyttet elementer av under strategiworkshops

Analytiske verktøy benyttet under strategiworkshop	Antall bedrifter som benyttet elementer av teorien (%)
SWOT	78,6 %
Markedssegmentering	64,3 %
Scenarioplanlegging	57,1 %
Kompetanseanalyse	57,1 %
Interessentanalyse	50,0 %
Verdikjedeanalyse	50,0 %
PEST(EL) analyse	35,7 %
McKinseys 7 s'er	35,7 %
BCG matrise	21,4 %
Porters fem krefter	21,4 %
Kulturell nettside	0,0 %
Andre	0,0 %

Av tabell 4 ser vi at 78,6 % av virksomhetene benyttet elementer av SWOT under sine strategiworkshops, og at over 50 % brukte scenarioplanlegging, markedssegmentering og kompetanseanalyse. Hodgkinson et al. (2006) påpekte at SWOT er det mest vanlige verktøyet og at dette ofte benyttes mer som et diskusjonsverktøy enn et analyseverktøy. Tabell 4 ovenfor og sitatet nedenfor av deltaker 1 underbygger dette, og gir en indikasjon på at hypotese 2 kan stemme. Deltaker 12 nevnte også at "Jeg har hatt veldig god nytte av type SWOT-analyse, som litt mer sånn brainstorming. Når man skal tenke helt nytt, så kan det være en veldig god måte å sette i gang tanker og prosesser", og deltaker 2 mente at "Det gir ganske konstruktiv diskusjon".

Det er jo SWOT og de andre tingene som vi drøfter og diskuterer, og finner ut hva som er viktig og ikke viktig, og hva som skjer ved ulike valg. Verktøyene er diskusjonsgrunnlag for å finne.. skal vi si... alternative løsninger, og da til syvende og sist ta en beslutning. Jeg kan ikke si til gutta at "Nå skal vi gjennomføre en SWOT-analyse." Det ordet bruker jeg ikke en gang. "SWOT - so what, liksom?" Jeg toner ned hva verktøyene heter og sånn, men likevel bare gjøre det (Deltaker 1).

Med tanke på at deltakerne hadde lite kunnskap om de ulike verktøyene, og i hovedsak kun brukte elementer av de, var det ingen som benyttet disse til analytiske formål. I stedet kunne deltakerne fortelle at verktøyene hjalp de til å diskutere, kartlegge og strukturere. Flere av

virksomhetene påpekte også at de ikke brukte verktøyene systematisk, men at de lå i det daglige arbeidet. På lik linje som Hodgkinson et al. (2006) kan man dermed argumentere for at strategiworkshops ikke blir brukt så mye til ny forskning og analyse, men heller til diskusjon og eksisterende erfaringer.

4.4.2 Eksempel på bruk av SWOT

Selv om mange av virksomhetene ikke benyttet seg noe særlig av de ulike verktøyene, var det en av deltakerne som viste frem en måte de benyttet SWOT på. Figur 8 viser at de først setter opp en firedelt firkant med styrker, muligheter, svakheter og trusler. Deretter fremkommer det av figur 9 at de for eksempel for svakheter finner ulike strategier/handlinger for å redusere de ulike svakhetene. For trusler finner de strategier/handlinger for å motvirke/ redusere disse, for muligheter finner de strategier/handlinger for å utnytte disse, og for styrker finner de strategier/handlinger for å opprettholde/øke disse. De ulike faktorene i figur 8 og 9 er kun eksempler jeg har valgt for å vise hvordan modellen kan brukes.

<p>Styrker</p> <ul style="list-style-type: none"> •Høy kompetanse •Høy arbeidsmoral •Bra beliggenhet •God service 	<p>Muligheter</p> <ul style="list-style-type: none"> •Inngå samarbeid •Kompetanseheving •Nye produktområder
<p>Svakheter</p> <ul style="list-style-type: none"> •Dårlig kommunikasjon internt •Liten kunnskapsutveksling •Svak økonomi 	<p>Trusler</p> <ul style="list-style-type: none"> •Prispressing •Anbud •Substitutter •Høy konkurranse

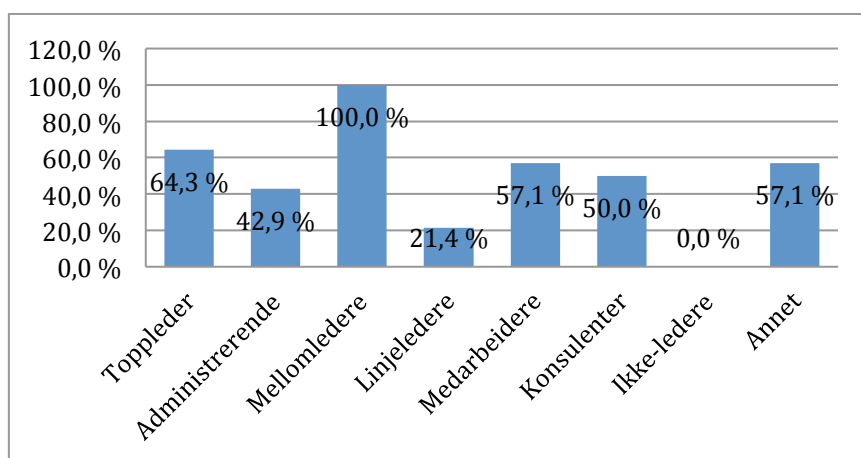
Figur 8: Eksempel på oppsett av SWOT i en av bedriftene, med oppdiktete faktorer

<u>Svakheter</u>	<u>Strategi/handling for å redusere svakheten</u>
Dårlig kommunikasjon internt	Alle skal få og ha nødvendig kunnskap Bli flinkere på å dele kunnskap, ideer og tips med hverandre
Liten kunnskapsutveksling	
Svak økonomi	Resultatbudsjett og likviditetsbudsjett skal overholdes Stramme inn på unødvendige kostnader

Figur 9: Eksempel på en måte en av bedriftene benyttet SWOT for å gå dypere inn på svakheter, med fiktive faktorer

4.4.3 Workshopdeltakere og leder av samlingene

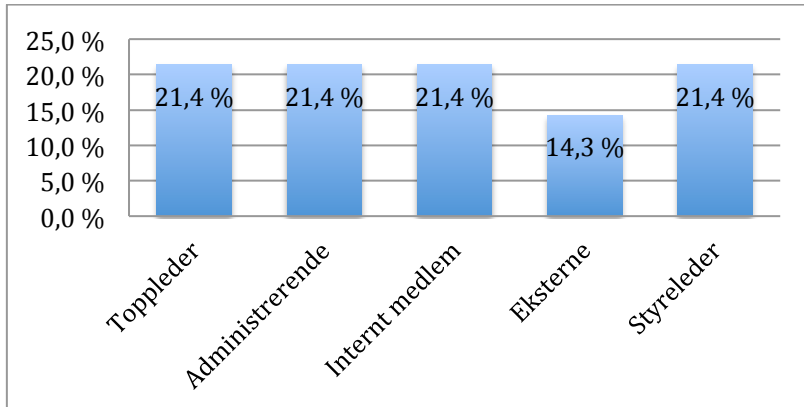
Med tanke på at strategiworkshops gjerne har få deltaker, er slike samlinger som tidligere nevnt forholdsvis eksklusive. Figur 10 nedenfor viser også at det i hovedsak er administrerende direktør og ledere som deltar, noe som er sammenfallende med Hodgkinson et al. (2006) sine funn. Likevel ser vi noen forskjeller ved at blant annet alle virksomhetene i Østfold hadde mellomledere som deltar på workshopene, mens funnene til Hodgkinson et al. (2006) hadde en prosentandel på 44,4 %. Deltakelse av medarbeidere, konsulenter og annet var også høyere hos virksomhetene i Østfold. Innenfor andre deltakere ble blant annet kunder, eiere og styremedlemmer nevnt.



Figur 10: Interessentgrupper involvert i den forrige strategiworkshopen intervjuobjektene deltok på

Av figur 10 ovenfor fremkommer det også at 57,1 % av strategiworkshopene har ”vanlige medarbeidere” som deltar. Dette er en større medarbeiderinvolvering enn funnene til Hodgkinson et al. (2006) sier om virksomhetene i Storbritannia. Likevel påpekte deltaker 3 at ”Utfordringen er jo at ikke alle er med på strategiworkshops. Det er bare et begrenset utvalg av bedriften. Jeg vet jo at det sitter mye ideer og tanker i andre som man kanskje da går glipp av”. Dette viser at strategiworkshops kan spille en enda større rolle dersom flere får komme med innspill og ideer.

Hodgkinson et al. (2006) fant også ut at strategiworkshops i de fleste tilfeller blir ledet av toppleder eller administrerende direktør, og at eksterne konsulenter som gjerne har ferdigheter og kunnskaper om både analytiske verktøy og hvordan man skal få best mulig effekter av strategiworkshops sjeldent deltar og leder slike samlinger. Dette stemmer forholdsvis godt med denne undersøkelsens funn, men som det fremkommer av figur 11 nedenfor ledet også interne medlemmer av personalet og styreleder strategiworkshops hos virksomhetene i Østfold. Flere av deltakerne påpekte at lederen av workshopene kunne variere ettersom hva som står på agendaen, og at lederen av samlingene da gjerne var den personen med best kunnskap om ”dagens sak”.



Figur 11: Prosentvis fordeling til spørsmålet "Hvem leder strategiworkshopen?"

4.5 Hensikten med strategiworkshop

I bunn og grunn er det for å forbedre resultatet, totalt sett. Men det har jo også med det at markedet og livet som sådan endrer seg hele tiden, så vi må være med. Vi ser det som nødvendig. De får et avbrekk. Du tenker litt andre ting, og får en mulighet til å tenke som en gruppe i stedet for som et individ. Du får litt mer av den teamfølelsen rett og slett (Deltaker 10).

For det første så er det tvingende nødvendig å løfte hodet jevnlig og se hva som foregår rundt seg. Hva foregår rundt oss? Og man må ha en grunnleggende struktur på det, for hverdagen

er så krevende og ofte så kortsiktig at du risikerer å manøvrere fryktelig feil, hvis du ikke jevnlig stopper opp og ser deg omkring. Rett og slett (Deltaker 8).

De to sitatene ovenfor viser at virksomheter benytter strategiworkshops med den hensikt å være forberedt på endringer i markedet. Deltaker 10 legger også vekt på at man får en mulighet til å tenke mer som et team i stedet for et individ, og dette er i følge flere av deltakerne en viktig del av strategiworkshops. Mange påpekte at en involvering av flere deltakere gir bedre og mer gjennomtenkte beslutninger, at ulik kompetanse gir flere sider av en sak og ulike tanker og ideer, og ikke minst at det gir en kompetanseøkning hos deltakerne. Alle var enige om at strategiworkshops har mange positive sider, og at det hjelper virksomheter til å se at ting går den tiltenkte veien.

I tabell 5 nedenfor ser vi at hensikten med strategiworkshop kan være mange, og flere av deltakerne følte at de ulike svaralternativene gikk litt over i hverandre. Likevel ser vi at det å gjennomføre en strategisk analyse som et bidrag til strategiutvikling, planimplementering, overvåke utviklingen av en strategi og det å undersøke hindre for implementering i minst tilfeller er hensikten med workshopene. I følge Hodgkinson et al. (2006) så er hensikten med strategiworkshops ofte implementering, men i denne undersøkelsen påpekte noen av deltakerne at det var en faktor som ble sett på og vurdert før og/eller etter strategiworkshopene.

På lik linje som Hodgkinson et al. (2006) viser denne undersøkelsen at hensikten med strategiworkshops gjerne omhandler strategiformulering, det å kommunisere strategi og det å oppnå buy-in til en strategi. I større grad enn Hodgkinson et al. (2006) sin studie, viser denne undersøkelsen at også dyktighet og kapasitetsutvikling hos deltakerne er noe av hensikten med strategiworkshops. Selv om workshopene kanskje ikke alltid bidro til dette, så hadde de fleste virksomhetene et håp om at denne faktoren skulle bli positivt påvirket.

Tabell 5: Hensikten med strategiworkshops

Hensikten med strategiworkshop	Antall bedrifter som sa seg "enig" (%)
Generere nye ideer og løsninger	92,9 %
Oppnå buy-in til en strategi	92,9 %
Revurdere eller utfordre eksisterende strategi	85,7 %
Kommunisere strategi	85,7 %
Formulere ny strategi	78,6 %
Dyktighet og kapasitetsutvikling hos deltakerne	71,4 %
Overvåke utviklingen av en strategi	57,1 %
Undersøke hindre for implementering	57,1 %
Gjennomføre en strategisk analyse som et bidrag til strategiutvikling	42,9 %
Planimplementering	42,9 %

Undersøkelsen viser at strategiworkshopene i de aller fleste tilfellene er planlagte, og som vi ser av tabell 6 nedenfor så er de fleste en del av den vanlige strategiutviklingsprosessen (71,4 %). Dette gir en indikasjon på at hypotese 1 stemmer godt. Resultatet stemmer også godt med Hodgkinson et al. (2006) sine funn, og på lik linje med deres studie viser denne undersøkelsen at strategiworkshops sjeldent oppstår på grunn av en spesiell hendelse.

Tabell 6: Grunnen til at forrige strategiworkshop intervjuobjektene deltok på ble holdt

Grunnen til forrige strategiworkshop	Antall bedrifter som sa seg "enig" (%)
En del av den vanlige strategiutviklingsprosessen	71,4 %
Endring i organisasjonsstrukturen	28,6 %
Økt konkurranseaktivitet	28,6 %
Organisatoriske utviklingsbehov	21,4 %
Endring i ledergruppen	14,3 %
Nedtur i selskapets prestasjoner	14,3 %
Teknologisk endring	14,3 %
Overtakelse eller truet overtakelse	14,3 %
Annet	0,0 %

4.6 Effekter av strategiworkshop

4.6.1 Mange positive effekter

Alle deltakerne i denne undersøkelsen så mange positive effekter av strategiworkshops, og de to sitatene nedenfor viser at de bidrar til økt motivasjon, større forståelse, kompetanseheving,

gode beslutninger, involvering, gode ideer og gjennomføringsevne. Andre positive effekter som flere av deltakerne fremhevet var klarere mål og retningslinjer, bedre kommunikasjon, bevisstgjøring og ikke minst sikring av fremdrift. Dette gir en indikasjon på at strategiworkshops spiller en viktig rolle, og dermed at hypotese 1 stemmer.

Viktigste effekten vi oppnår er.. skal vi si.. veldig gode beslutninger. Altså.. Jeg føler at personene er flinke til å involvere seg, og komme med gode forslag og ideer slik at vi får bedre kvalitet på beslutningen. Og gjennom den involveringen og deltakelsen opplever vi at det blir en veldig god forståelse for strategien, og de er motivert til å gjennomføre strategien. De er en "del av" strategien rett og slett. Det er veldig lett å gjennomføre strategien i etterkant. Det er ikke noe man stadig vekk må minne folk på. Det er kanskje noe av det beste. Det blir nesten litt sånn automatikk i etterkant (Deltaker 1).

Jeg tror definitivt at motivasjonen øker gjennom større forståelse. Større helhetssyn. Økt kompetanse. Også evne til å se synergier. Det som foregår på tvers i organisasjonen. Og unngå silotenkning (Deltaker 8).

Alle deltakerne var sikre på at strategiworkshops gir gode effekter, selv om de egentlig ikke kunne bevise det. Tabell 7 nedenfor viser at forrige strategiworkshop som deltakerne deltok på hadde minst effekt på forretningsprosesser, merkevareledelse, innovasjonsnivåer og bruk av teknologi, mens over 50 % av virksomhetene så enten positive eller veldig positive effekter på resterende alternativer. Disse alternativene omhandler faktorer som forretningsplan/strategi, visjon/mål, forståelse for bedriftens verdier, intern kommunikasjon og utvikling, motivasjon og moral blant de ansatte. I likhet med Hodgkinson et al. (2006) sine funn, ser vi her at strategiworkshops ikke bare har effekt på selve strategiutviklingsprosessen, men også på kommunikasjon og utvikling av de ansatte.

Hodgkinson et al. (2006) fant også ut at det er mindre bevis på at strategiworkshops fører til "hardere" outputs, som innovasjonsnivåer, bruk av teknologi, lønnsomhet og produktivitet. Dette stemmer forholdsvis godt med funnene i denne undersøkelsen, med unntak av at flere av deltakerne mente av strategiworkshopene hadde positiv eller veldig positiv effekt på lønnsomhet og produktivitet. Likevel ser vi av sitatet nedenfor at flere hadde vanskeligheter med å si noe konkret om effektene slike samlinger gir på organisasjonens resultater, "på bunnlinjen". Flere mente at det var en positiv sammenheng mellom workshopene og resultatene til organisasjonen, og de påpekte at de ikke ville brukt slike samlinger hvis de ikke hadde troen på at de ga positive effekter. Deltaker 8 påpekte også at man ikke klarer å gjøre

kloke beslutninger hver eneste dag, hver eneste time, og at strategiworkshops dermed bidrar til at man tar en pustepause og får mer kreative og ”opplagte” tanker og ideer.

Det viktigste her er vel at ansatte er positive, inkludert, er en del av beslutningen, og at den gjennomføres etterpå... så kommer de økonomiske resultatene av seg selv. Det er menneskene som skaper resultatene, og det er de man må jobbe med for å få tallene bedre. I alle fall i vår bransje (Deltaker 1).

Tabell 7: Prosentvis fordeling av svarene fra intervjuobjektene på spørsmålet "Hvilken effekt hadde forrige strategiworkshop på følgende aspekter av din organisasjon?"

Effekt av forrige strategiworkshop på:	Veldig negativ	Negativ	Ingen påvirkning	Positiv	Veldig positiv
Forretningsplan/strategi	0,0 %	0,0 %	35,7 %	50,0 %	14,3 %
Visjon/mål	0,0 %	0,0 %	50,0 %	35,7 %	14,3 %
Forståelse av bedriftens verdier	0,0 %	0,0 %	21,4 %	78,6 %	0,0 %
Forretningsprosesser	0,0 %	0,0 %	57,1 %	28,6 %	14,3 %
Produkter og tjenester	0,0 %	0,0 %	21,4 %	57,1 %	21,4 %
Utvikling av mennesker	0,0 %	0,0 %	35,7 %	50,0 %	14,3 %
Motivasjon og moral blant de ansatte	0,0 %	0,0 %	28,6 %	50,0 %	21,4 %
Organisasjonsstruktur	0,0 %	0,0 %	28,6 %	64,3 %	7,1 %
Intern kommunikasjon	0,0 %	0,0 %	35,7 %	50,0 %	14,3 %
Merkevareledelse	0,0 %	0,0 %	78,6 %	21,4 %	0,0 %
Innovasjonsnivåer	0,0 %	0,0 %	57,1 %	42,9 %	0,0 %
Bruk av teknologi	0,0 %	0,0 %	71,4 %	21,4 %	7,1 %
Produktivitet	0,0 %	0,0 %	35,7 %	35,7 %	28,6 %
Lønnsomhet	0,0 %	0,0 %	28,6 %	28,6 %	42,9 %

Tabell 7 ovenfor viser også at det er 0,0 % på alle alternativene innen ”veldig negativ” og ”negativ” effekt. Dette er unormalt, og det er nok flere av virksomhetene som har hatt negativ effekt på noen av områdene. Det er derfor viktig å være kritisk til den prosentvise fordelingen i tabellen, og huske at virksomheter ofte vil fremstå bedre enn de kanskje er. Svært få bedrifter vil si at noe har hatt negativ effekt. Deltaker 9 ga også uttrykk for at hvorvidt det har vært en positiv effekt eller ikke, avhenger av hvem du spør. Det som er positivt for organisasjonen, er kanskje ikke så positivt for noen enkeltmennesker.

4.6.2 Arbeids- og tidskrevende, og kun et lite utvalg av deltakere

Hittil kan det virke som det bare er positive sider og effekter ved strategiworkshops, og egentlig så syns deltakerne dette. Likevel ser vi av sitatene nedenfor at slike samlinger er både arbeids- og tidskrevende, og for å få ønskede effekter av workshopene er det derfor viktig å være tydelig og ikke spore av. Hvis slike samlinger ikke er godt gjennomtenkt blir de fort en ”tidstyv”, og dermed noe deltakerne ser på som negativt.

Det er ressurskrevende. Det koster både tid og penger å samle folkene. Det er ikke noe negativt, men vi vil jo at det gir gode effekter (Deltaker 2).

Det er ikke rent negativt, men det er jo en arbeidskrevende metode. Krever ofte en god struktur og det krever en tydelig ledelse. Har man ikke det, så vil det ikke føre til noe (Deltaker 12).

En annen negativ side ved strategiworkshops som deltakerne påpekte var det faktum at det i de fleste tilfeller kun er et utvalg av bedriften som får delta på slike samlinger. Sitatet nedenfor gir en indikasjon på at dette kan ha en ekskluderende effekt på enkelte, og at de kanskje kan bli demotiverte og i verste fall motarbeide det som blir bestemt på workshopene. Ved at alle ikke deltar på strategiworkshopene vil virksomheter også kunne gå glipp av ideer og tanker hos de som ikke er deltakere.

Jeg tror alle skjønner at dette er nødvendig og at noen må jobbe med det. Så sånn sett så tror jeg det påvirker positivt, men jeg tror også det kan påvirke negativt på to måter. Det ene er at noen føler at de burde vært med, og dermed har en ekskluderende effekt på enkelte. Og, jeg tror definitivt... at hvis det ikke foregår noen kommunikasjon i etterkant, så blir det bare nok et møte (Deltaker 8).

De fleste av deltakerne var også usikre på hvilken effekt strategiworkshops har på de som ikke deltar på samlingene. Noen mente at de ikke hadde noe forhold til workshopen i det hele tatt og ikke får den samme motiverende effekten som de som er tilstede, mens andre mente at det påvirket positivt. Med tanke på at ikke alle deltar på workshopene mente uansett flere av deltakerne at det var svært viktig å videreformidle det som blir bestemt på slike samlinger. Flere hadde møter i etterkant med hele organisasjonen hvor hovedpunkter blir presentert, og deltaker 1 la blant annet vekt på at det er viktig å formidle årsakene til beslutningene. På den måten vil de som ikke deltar på strategiworkshopene bedre forstå hvorfor veien videre blir som den blir.

Del 5 – Diskusjon

Denne delen tar for seg en drøftelse av funnene i undersøkelsen opp mot hypotesene og forskningsspørsmålet, svakheter ved forskningsmetoden, implikasjoner og forslag til videre forskning.

5.1 Vurdering av studiens hypoteser og forskningsspørsmål

Undersøkelsen viser at strategiworkshops er en viktig strategipraksis, men som tidligere nevnt er det lite forskning på denne praksisen og litteraturen tar nesten ikke hensyn til workshopens eksistens og viktighet. Likevel viser det seg at slike samlinger holdes hyppig, og de har flere felles kjennetegn på tvers av sektorer, størrelse på bedrift og landegrenser.

5.1.1 Hypotese 1

Strategiworkshops spiller en viktig rolle i strategiske planleggingsprosesser.

Studien viser at strategiworkshops spiller en viktig rolle i strategiske planleggingsprosesser, og dette er sammenfallende med Hodgkinson et al. (2006) sine funn og Johnson, Prashantam og Floyd (2006) sin artikkel *Toward a Mid-Range Theory of Strategy Workshops*. De holdes hyppig, er planlagte og er en del av den vanlige strategiutviklingsprosessen, og de hjelper virksomhetene med å tenke langsiktig, overvåke strategiske faktorer og ikke minst være forberedt på endringer i markedet. Deltakerne i denne undersøkelsen erfarte også mange positive effekter av strategiworkshops, og de mente at en involvering av flere deltakere gir bedre og mer gjennomtenkte beslutninger.

Grunnen til at denne hypotesen ble holdt kan komme av at strategiworkshops ”tvinger” virksomheter å sette av tid til strategiarbeid, og at de distanserer seg fra de daglige gjøremålene og fokuserer på de mer langsiktige målene. I følge Schwarz og Balogun (2007) så gir slike workshops også et uformelt, vanlig og tilbakevendende forum for strategiske diskusjoner presentert gjennom semistrukturerte fremvoksende dialoger, og disse spiller en stor del av strategiprosesser.

5.1.2 Hypotese 2

Analytiske verktøy fungerer mer som et diskusjonsverktøy enn strategibeslutningsverktøy.

Undersøkelsen viser at bedrifter i Østfold har lite kunnskap om SWOT og de andre analytiske verktøyene som man kan benytte under strategiworkshops, og som vi ser under hypotese 3 så bruker de kun elementer av disse. Dette gjør de også uten å vite at de faktisk gjør det. Studien viser at de elementene de benytter av verktøyene hjelper deltakerne til å diskutere, kartlegge og strukturere. Flere av virksomhetene påpekte også at de ikke brukte verktøyene systematisk,

men at de ligger i det daglige arbeidet. Dette stemmer godt overens med funnene til Hodgkinson et al. (2006), noe som underbygger at denne hypotesen holder. Artiklene av Hill og Westbrook (1997), Schwarz og Balogun (2007) og Paul Knott (2008), som ble nevnt i teoridelen, understøtter også dette. De fant ut at SWOT og andre analytiske verktøy i hovedsak blir brukt for å kommunisere og diskutere.

Grunnen til denne hypotesen stemmer godt kan komme av mangel på kunnskap om verktøyene. Vet man ikke hvordan disse kan brukes til analytiske formål, så er det også vanskelig å benytte de til nettopp dette. Selv om strategiverktøy også gir et felles vokabular (Stenfors og Tanner 2007), betyr som tidligere nevnt ikke dette nødvendigvis delte meninger (Jarzabkowski og Spee 2009a), og dette bidrar ofte til diskusjon.

5.1.3 Hypotese 3

Bedrifter setter sammen elementer av teorier og analytiske verktøy.

Undersøkelsen foreslår at virksomhetene etter hvert fant ut at selv om de kanskje ikke benytter en fastsatt mal eller modell, så bruker de elementer av teoriene og verktøyene som man kan bruke under strategiworkshops. Dette viser at denne hypotesen stemmer godt for virksomheter i Østfold, og det underbygger Jarzabkowski og Spee (2009a) og Paul Knott (2008) sine funn om at brukere benytter etablerte verktøy og tilpasser disse til egen organisasjon. Selv om Hodgkinson et al. (2006) sin studie ikke påpekte noe om denne sammenhengen mellom workshops og analytiske verktøy, kom det frem at bruken av slike verktøy var liten, og man kan anta at denne hypotesen kanskje stemmer for bedrifter i Storbritannia også.

Grunnen til at denne hypotesen holder kan være det Hodgkinson et al. (2006) påpekte, nemlig det at analytiske verktøy i slike samlinger brukes for å introdusere eller guide diskusjon heller enn for analytiske formål. Med tanke på at analytiske formål ikke er grunnen til bruken av verktøyene, kan det dermed tenkes at det er mer hensiktsmessig å kun benytte seg av elementer man anser som viktigst. En annen grunn til at denne hypotesen holder kommer nok av mangel på kunnskap om de ulike verktøyene. Det kan tenkes at de som leder og arrangerer workshopene er ”for gamle” og ikke har hatt om disse verktøyene på skolen, eller at skolene og litteraturen som finnes ikke klarer å formidle godt nok hvordan man skal benytte verktøyene i praksis. Ved å sette sammen elementer av ulike verktøy til noe eget, vil dermed brukervennligheten bli bedre og enklere. Dette kan underbygge Clark (1997) og Stenfors et al. (2004) sin påstand om at brukere foretrekker verktøy som er enkle å bruke og oversiktlige.

5.1.4 Hypotese 4

Strategiworkshops er eksklusive arrangementer hovedsakelig for toppledelsen.

Studien viser at strategiworkshops er eksklusive arrangementer ved at de kjennetegnes av få deltakere, og dette er sammenfallende med Hodgkinson et al. (2006) sine funn. Grunnen til at denne delen av hypotesen ble holdt kommer nok mye av at slike samlinger både er ressurs- og tidskrevende, og at virksomheter dermed ikke ser det som hensiktsmessig å ha med alle.

Bailey (1965) sitt argument om at vanskelighetsgraden ved å bestemme fremtidig retning av handlinger øker med antall deltakere som skal være med å bestemme (Dittrich, Guérard og Seidl u.å.), kan også være en grunn til at denne delen av hypotesen holder.

Når det gjelder siste delen av hypotesen som sier at strategiworkshops hovedsakelig er for toppledelsen, holder ikke denne helt. På lik linje som Hodgkinson et al. (2006) sine funn er det i hovedsak administrerende direktør og ledere som deltar, men hos bedriftene i Østfold var deltakelse av medarbeidere, konsulenter og annet også høy. Dette underbygger boken *Strategy as Practice: A New Perspective* sin påstand om at flere enn mennesker på toppledernivå bidrar til strategien, og også strategy-as-practice perspektivet i seg selv som har fokus på at arbeidet med strategi foregår i et samspill mellom for eksempel toppledere, mellomledere, ansatte og konsulenter (Jarzabkowski 2005 s. 8).

Grunnen til at medarbeiderinvolveringen var høyere hos bedriftene i Østfold kan nok komme av at de fleste av disse bedriftene hadde få ansatte, og dermed større mulighet for å ta med flere på strategiworkshopene. Uansett om siste del av hypotesen ikke holder helt ved at for eksempel medarbeiderinvolveringen kan være stor, kan man nok fortsatt argumentere for at hele hypotese 3 holder med tanke på at det står ”hovedsakelig” og ikke ”kun” for toppledelsen. Johnson, Prashantam og Floyd (2006) sin artikkel *Toward a Mid-Range Theory of Strategy Workshops* påpeker blant annet at strategiworkshops typisk involverer toppledere, og det argumenteres for at deltakelse av toppledere i møter signaliserer engasjement og utrustrer samlinger med mer autoritet (Dittrich, Guérard og Seidl u.å.).

5.1.5 Strategiworkshops rolle hos bedrifter i Østfold

Strategiworkshops blir holdt hyppig hos bedrifter i Østfold, og undersøkelsen viser at 85,7 % av bedriftene har slike samlinger i alle fall en gang i året. Studien viser også at nesten 60 % av workshopene varte i en halv eller en hel dag. Dette underbygger Hodgkinson et al. (2006) og Johnson et al. (2010) sine funn om at strategiworkshops gjerne er korte, og med tanke på både hyppigheten og varigheten av workshopene, kan man argumentere for at slike praksiser spiller

en viktig rolle for virksomheter. Strategiworkshopene var også planlagte og en del av den vanlige strategiutviklingsprosessen, og dette kan tyde på at disse samlingene er en viktig del av utviklingen til virksomheten og at de spiller en stor rolle.

Likevel kom det frem av undersøkelsen at deltakerne som ikke ledet/arrangerte strategiworkshopene hadde lite personlig forberedelser før slike samlinger. Dette kan tyde på at workshopene blir preget og formet av de som leder/arrangerer samlingene, og at de bestemmer hva som er viktig for virksomheten. Dette kan gjøre at workshopene får en ”spesiell vinkling” på samlingene, og at momenter som andre synes er viktig, kanskje ikke blir analysert og diskutert. Resultatene vil være i interesse av bestemte enkeltpersoner eller grupper (Dittrich, Guérard og Seidl u.å.). Man kan da spørre seg om hvorvidt disse workshopene faktisk spiller så stor rolle for virksomheter som noen skal ha det til, eller om det rett og slett er en type praksis som de som leder samlingene liker og får god nytte av.

Hypotese 4 påpekte at strategiworkshops er eksklusive arrangementer. De kjennetegnes ofte av få deltakere, stor deltakelse av ledere og de blir ofte ledet av ledere eller personer med god kunnskap om det som står på agendaen. I Hodgkinson et al. (2006) sin undersøkelse var det i hovedsak toppledelsen som deltok på strategiworkshops, og dette er kanskje noe overraskende med tanke på at det generelt sett er en økende erkjennelse av at lavere ledelsesnivåer kan være viktige bidragsytere og kan spille en viktig rolle i strategiarbeid. I deres studie fremkommer det også at workshops sjeldent inkluderer mellomledere, og enda sjeldnere medarbeidere. Dette er som nevnt ikke i overensstemmelse med denne undersøkelsen, og viser at involvering av personer på lavere nivåer kanskje er noe større hos bedrifter i Norge sammenlignet med bedrifter i Storbritannia. I studien fremkom det at flere av virksomhetene i Østfold var hierarkiske, men at veien til toppen likevel var kort. Dette kan indikere at flatere organisasjoner har lettere for å inkludere lavere nivåer i strategiworkshops.

Med tanke på at ikke alle deltar på slike samlinger kan man argumentere for at man går glipp av andre gode ideer og tanker, og man kan stille spørsmålsteget ved hvorvidt strategiworkshops hadde spilt en større rolle for virksomheter dersom flere deltok. Studien viser at flere av deltakerne så på denne ”utestengningen” av mennesker som en utfordring, og kanskje faktisk den største utfordringen knyttet til strategiworkshops. En involvering av flere deltakere må man likevel huske på at er ressurs- og tidskrevende, men en rulling av deltakere ettersom hva som står på agendaen kan være en måte å få flere involvert i strategiworkshopene. På den måten vil flere se og merke effekter av workshopene, flere vil få

en større forståelse for hvor virksomheten skal, og man kan argumentere for at dette vil gjøre at strategiworkshops spiller en enda større rolle for virksomheter.

Undersøkelsen viser som tidligere nevnt også at strategiworkshops er lite analytiske, og heller er forum for diskusjon. Lite bruk og kunnskap om ulike teorier og verktøy preger virksomhetene, og diskusjonene bygger heller på tanker, kunnskap og erfaringer. På lik linje som Hodgkinson et al. (2006) viser denne undersøkelsen at hensikten med strategiworkshops gjerne omhandler strategiformulering, det å kommunisere strategi og det å oppnå buy-in til en strategi, og at virksomhetene er mer opptatt av indirekte effekter som motivasjon og kommunikasjon heller enn direkte målbare effekter på "bunnlinjen". Dette kan tyde på at strategiworkshops spiller rollene som både Mintzberg og Grant hevder at har blitt en del av strategisk planlegging i seg selv, nemlig det å koordinere og kommunisere strategi (Hodgkinson et al. 2006). Likevel fremkommer det av undersøkelsen at faktorer som motivasjon og forståelse av bedriftens verdier i hovedsak er begrenset til deltakerne. Det kan dermed argumenteres for at en større involvering i workshopene ville gjort at slike samlinger kunne spilt en enda større rolle for bedrifter.

Likevel ser vi at strategiworkshops spiller en viktig rolle for bedrifter ved at de gir mange positive effekter. Virksomhetene i Østfold benyttet strategiworkshops i hovedsak for å være forberedt på endringer i markedet og for å se at ting går den tiltenkte veien. På lik linje som Hodgkinson et al. (2006) sin studie, kan denne undersøkelsens funn tillate oss å reflektere over hvordan strategiworkshops bidrar til tiltenkte eller realiserte strategier i organisasjoner. Hodgkinson et al. (2006) påstod at strategiworkshops generer mer tiltenkte enn realiserte strategier, og funnene i denne undersøkelsen tyder på det samme. Hvorvidt det som blir bestemt under workshopene blir realisert eller ikke avhenger av andre enn bare de som deltar på samlingene, og det er dermed en stor sannsynlighet for at det som blir bestemt ikke blir realisert. Likevel argumenterer denne undersøkelsen, på lik linje som Hodgkinson et al. (2006), at funnene passer godt med Grant sitt syn på at strategiworkshops spiller en viktig rolle for virksomheter ved at de introduserer en grad av fremvekst. Strategiworkshops kan også knyttes opp mot Mintzberg sitt syn på at strategi ikke bare er en plan, men også en pågående prosess. Flere av deltakerne la vekt på at mye av strategiarbeidet lå i det daglige arbeidet.

I teoridelen ble det også nevnt at Hendry og Seidl mener at organisasjonslivet i stor grad innebærer stabiliserte mønstre av aktivitet, og at strategiske episoder gjør det mulig for

aktørene å distansere seg fra og reflektere over disse stabilitetene. På bakgrunn av disse refleksjonene kan de da enten forsterke eller endre strukturen. Videre argumenterer de for at strategiske episoder, som for eksempel møter og workshops, er en sekvens av hendelser med en begynnelse og en slutt (Jarzabkowski og Seidl 2008; Hendry og Seidl 2003). I likhet med Hodgkinson et al. (2006) og Schwarz og Balogun (2007) viser denne undersøkelsen at strategiworkshops passer godt som en strategisk episode. Slike samlinger brukes for å distansere seg fra de daglige arbeidsoppgavene, og tenke mer på de langsiktige. Dette gjør at de får en mulighet til å enten forsterke eller endre faktorer i virksomheten som er viktig for deres fremdrift, og denne undersøkelsen tyder på at slike samlinger spiller en viktig rolle for virksomheter.

5.2 Svakheter ved forskningsmetoden

Uansett hvilke valg man tar knyttet til forskningsmetode, er det alltid styrker og svakheter til stede. Denne undersøkelsen har benyttet seg av en deduktiv datainnsamling, noe som kan ha bidratt til at informasjonstilgangen har blitt begrenset eller rett og slett oversett. Ved at man ved en slik tilnærming danner seg konkrete forventninger på forhånd, kan det lett bli til at man leter etter informasjon som stemmer overens med disse forventningene (Jacobsen 2005 s. 29). Denne undersøkelsen har derfor forsøkt å unngå dette, men man kan ikke se bort fra at funnene er noe preget av denne deduktive datainnsamlingen.

Nærhet til de som intervjues har vært viktig i denne undersøkelsen for å unngå misforståelser og for å få best mulig svar. Det som er viktig å huske på ved et slikt valg er at forsker kan påvirke forskningsobjektet, og dermed gi resultater som kanskje ikke viser sannheten. Det er umulig å fjerne denne påvirkningen helt, men for å redusere denne mest mulig har et kritisk syn på alt intervjuobjektene så vært essensielt. Dette bidrar også til bedre gyldighet og pålitelighet knyttet til funnene (Jacobsen 2005 s. 30).

Valg av undersøkelsesopplegg vil også ha store konsekvenser for både undersøkelsens gyldighet og pålitelighet. Denne undersøkelsen gikk for et blandet opplegg med relativt mange variabler og relativt mange enheter, men nærmere et intensivt opplegg enn ekstensivt. Resultatene er preget av at kun én persons erfaringer i de ulike bedriftene har blitt undersøkt, og de forholder seg til noen få spesielle kontekster. Med tanke på at opplegget heller mer mot det intensive, vil også generalisering kunne bli vanskeligere. Kun 14 bedrifter har blitt undersøkt, og dermed vil man eventuelt kun få frem en generell teori om hvordan virkeligheten og fenomenet henger sammen. Det vil være vanskelig å fastslå om resultatene

kan være gyldige i andre kontekster, men som nevnt i metodedelene, så vil sammenfall med Hodgkinson et al. (2006) sine funn kunne bidra til større sikkerhet knyttet til generalisering (Jacobsen 2005 s. 89).

Videre har denne undersøkelsen benyttet seg av en blandet metode som heller mest mot en kvalitativ metode. Kvalitativ metode er ressurskrevende, og man har gjerne ikke tid til å undersøke mange enheter. Slik metode har dermed ofte problemer med den eksterne gyldigheten. Videre vil informasjonen man får inn, i dette tilfellet gjennom intervju, ofte være kompleks, vanskelig å tolke og krevende å strukturere. Det er derfor en fare for at informasjon blir oversett eller at man rett og slett foretar en ubevisst siling av informasjon (Jacobsen 2005 s. 130). For å redusere muligheten for dette har denne undersøkelsen tatt i bruk både notater og lydopptak.

5.3 Implikasjoner

Når man har utført en undersøkelse er det viktig å vurdere implikasjoner for teori og praksis, og ikke minst se på hva studien har bidratt til å belyse. Besvarelsen har allerede tatt for seg flere ulike sider ved strategiworkshops og diskutert disse, og den vil dermed nedenfor kun kort beskrive noen implikasjoner.

Virksomhetene hadde som nevnt lite kunnskap om analytiske verktøy som kan benyttes under strategiworkshops, og de fant ut at de egentlig kun benyttet elementer av disse. Undersøkelsen viste at eksterne konsulenter ble benyttet i større grad enn i Storbritannia, men likevel var kunnskapen om verktøy liten. Dette kan virke noe overraskende. SWOT og flere av de andre analytiske verktøyene er pensum ved flere skoler i Norge og andre land, og det finnes masse litteratur om disse. Viktige spørsmål i denne sammenheng er dermed: Hvorfor lærer vi om disse verktøyene på skoler og i litteraturen hvis de egentlig ikke benyttes noe særlig i praksis? Hvis selv ikke eksterne konsulenter benytter og introduserer virksomhetene for ulike hjelpemidler og verktøy, er de virkelig så viktig å lære seg da? Det er vanskelig å svare på dette, og mange studier må til for å se hvilken effekt slike verktøy virkelig har.

Denne undersøkelsen viser også at strategiworkshop er en vanlig type praksis, men likevel ser vi at litteratur og undervisning knyttet til denne type strategisamling er begrenset. Dette gir indikasjoner på at akademia bør fokusere teori og undervisning mer mot hvordan ting faktisk er i virkeligheten og/eller gjøre teorien enklere å benytte seg av og forstå. Strategy-as-practice som perspektiv innen strategifeltet er fortsatt nytt og lite forsket på, og bør kanskje få mer oppmerksomhet enn det har gjort hittil. På lik linje som Bouhida Amal Rkia, kan man hevde

at utøvere, gjennom strategy-as-practice forskning, bedre kan forstå hvordan deres kunnskaper, oppfatninger, atferd, kompetanse og dag-til-dag rutiner og praksiser sammen med de andre utøverne påvirker etablering, gjennomføring og utviklingen av deres organisasjoners strategier. Denne forståelsen er nødvendig for strategiutøvere dersom de skal engasjere seg mer effektivt i den dynamiske prosessen for læring og i å forbedre deres organisasjoners evner (Rkia).

Whittington på sin side peker på at utøvere er et viktig tema for forskning siden deres karakteristikk og ferdigheter er det som gjør en forskjell mellom praksiser generelt og hva som skjer "i praksis" (Varyani og Khammar 2010). Dette underbygger denne studien. Med utgangspunkt i hva man lærer gjennom blant annet skole og forskning, ville man kanskje antatt at ulike analytiske verktøy og andre hjelpemidler hadde blitt benyttet mer enn hva denne undersøkelsen tilsier. Uten undersøkelser om hva som virkelig skjer i praksis, vil dermed antakelsene kunne være feil. Fremtidig undervisning og forskning vil derfor kunne ha veldig godt av å ha et strategy-as-practice perspektiv, slik at man kan lære mer om hva som virkelig skjer i praksis, og ikke minst slik at man kan finne ut hvordan teori og virkelighet kan forbedres og optimaliseres.

Undersøkelsen viser også at det generelt sett er liten kunnskap hos bedrifter knyttet til strategiworkshops og analytiske verktøy som kan benyttes under disse. Skal forståelsen øke, er det derfor viktig at ikke bare akademia forbedrer seg og endrer fokus. Det er viktig at bedriftene oppdaterer seg i forhold til hva som fungerer og ikke, og ikke minst hvordan de kan benytte ulike hjelpemidler for å prestere bedre. De må sette av tid til blant annet studenter og forskere, slik at stadig ny informasjon kommer frem i lyset. Skal man lære mest mulig og få best mulig utbytte, er det viktig med et godt samarbeid mellom akademia og bedrifter.

5.4 Forslag til videre forskning

Denne undersøkelsen har fokusert på hvilken rolle strategiworkshops spiller for bedrifter i Norge ved å se på et utvalg av virksomheter fra Østfold, og sammenlignet dette med Hodgkinson et al. (2006) sine funn om samme fenomen hos bedrifter i Storbritannia. Grunnet lite forskning knyttet til strategiworkshops er det likevel flere mulige innfallsvinkler som kan undersøkes.

I denne studien fremkommer det at strategiworkshops spiller en viktig rolle for virksomheter i Norge, og ved å sammenligne resultatene med Hodgkinson et al. (2006) sine funn kommer det også frem at slike samlinger har flere felles kjennetegn. Likevel vil det være interessant å

se hvorvidt dette stemmer flere steder, som i andre byer, fylker og land. Det vil også være interessant å utføre en lignende undersøkelse med bedrifter fra hele Norge, slik at sammenligningsgrunnlagene blir mer identiske. Dette vil styrke resultatene, og muligheter for generalisering vil øke. Denne studien gir et godt utgangspunkt for videre undersøkelser.

Studien viser også at strategiworkshops har både positive og negative effekter, men går ikke dypt inn i dette. Det hadde derfor vært interessant å studere erfaringene til de som deltar på workshopene, og sammenligne disse med erfaringene til de som ikke deltar. På den måten ville man bedre kunne se de faktiske effektene av slike samlinger, og eventuelle forbedringsområder for å redusere de negative sidene og øke de positive.

Det argumenteres også for at verktøy som SWOT benyttes mer som et diskusjonsverktøy enn til analytiske formål. Dette kunne det vært spennende å studere nærmere. Hvordan benyttes verktøyene som diskusjonsgrunnlag, og hvorfor brukes de til det og ikke analytiske formål? Hvorfor lærer man om slike verktøy i litteraturen og på skoler hvis man ikke benytter de slik teorien sier i praksis?

Denne undersøkelsen gir en grunnleggende forståelse for strategiworkshops, og viser at slike samlinger spiller en større rolle for virksomheter enn det som fremkommer av litteratur og forskning. Hodgkinson et al. (2006) og denne studien gir et innblikk over strukturen på strategiworkshops, positive og negative effekter, hvem som deltar og hvilke verktøy som benyttes. Likevel er disse undersøkelsene kun et lite steg på veien, og det er fortsatt mange interessante sider ved strategiworkshops som kan studeres.

Del 6 – Konklusjon

Strategiworkshop er en kjent form for praksis, men det er lite kunnskap og forskning knyttet til denne formen for å vurdere strategiske spørsmål og langsiktige mål. Denne undersøkelsen har dermed hatt et strategy-as-practice perspektiv for å undersøke:

Hvilken rolle spiller strategiworkshops i praksis hos bedrifter i Norge?

For å besvare dette forskningsspørsmålet har undersøkelsen benyttet et utvalg på 14 små og mellomstore bedrifter fra Østfold. Studien viser at strategiworkshops spiller en viktig rolle i strategiske planleggingsprosesser. 85,7 % av bedriftene i Østfold hadde slike samlinger i alle fall en gang i året, og nesten 60 % av disse varte i en halv eller en hel dag. Undersøkelsen viser også at strategiworkshop er en vanlig praksis som forekommer i et bredt spekter av organisasjoner og i ulike sektorer, og de oppstår sjeldent på grunn av en spesiell hendelse. Strategiworkshops er også eksklusive arrangementer hovedsakelig for toppledelsen.

Bedriftene i Østfold hadde lite kunnskap om SWOT og andre analytiske verktøy som man kan benytte, og det fremkommer av undersøkelsen at de kun benyttet elementer av verktøyene. Disse hjelper de til å diskutere, kartlegge og strukturere, noe som tyder på at strategiworkshops er lite analytiske og heller spiller rollen som forum for diskusjon. Studien viser også at hensikten med strategiworkshops gjerne omhandler strategiformulering, det å kommunisere strategi og det å oppnå buy-in til en strategi, og de genererer ofte mer tiltenkte enn realiserte strategier. Likevel introduserer de en grad av fremvekst.

Undersøkelsen viser at strategiworkshops spiller en stor rolle i praksis hos bedrifter i Norge, og mye av grunnen til dette kommer av alle de positive effektene disse bidrar til. Deltakerne i denne undersøkelsen nevnte blant annet økt motivasjon, større forståelse, kompetanseheving, gode beslutninger, involvering, gode ideer og gjennomføringsevne, som viktige grunner til at de gjennomførte strategiworkshops. Samlingene bidrar også til bedre kommunikasjon, bevisstgjøring, klarere mål og retningslinjer, og ikke minst sikring av fremdrift.

Litteraturliste

Bjørnstad, Emil Hvattum og Johan Fredrik Hillveg (2013). Beyond Bonuses. A case study on bonuses and their impact on work motivation from a Beyond Budgeting perspective. I: *Samfunns- og næringslivsforskning*, s. 1-156. URL:

http://brage.bibsys.no/nhh/bitstream/URN:NBN:no-bibsys_brage_46041/1/R05_13.pdf

(Lesedato: 03.02.2014).

Bryman, Alan og Emma Bell (2011). *Business Research Methods 3e*. Oxford: Oxford University Press.

Carter, Chris, Stewart R. Clegg og Martin Kornberger (2008a). S-A-P zapping the field. I: *Strategic Organization*, Vol. 6 (1), s. 107-112.

Carter, Chris, Stewart R. Clegg og Martin Kornberger (2008b). Strategy as practice? I: *Strategic Organization*, Vol. 6 (1), s. 83-99.

Dittrich, Katharina, Stéphane Guérard og David Seidl (u.å.). The role of meetings in the strategy process. Towards an integrative framework. S. 1-43. URL:

<http://ssrn.com/abstract=1989794> (Lesedato: 03.04.2014).

Eisenhardt, Kathleen M. (1989). Building Theories from Case Study Research. I: *The Academy of Management Review*, Vol. 14 (4), s. 532-550.

Havenstrøm, Kjersti Eskild, Bjørn Gohn Jønsberg, Christina Markussen Rekdal, Bethina Strandberg-Jensen og Thea Holum Udnes (2012). Nasjonale utfordringer – lokale løsninger. Å jobbe strategisk med arbeidsgiverpolitikk. I: *Universitetet i Oslo*, s. 1-50. URL:

<http://www.ks.no/PageFiles/26023/Rapport%20arbeidsgiverstrategier%20uio.pdf?epslangue=no> (Lesedato: 22.01.2014).

Hendry, John og David Seidl (2003). The Structure and Significance of Strategic Episodes: Social Systems Theory and the Routine Practices of Strategic Change. I: *Journal of Management Studies*, 40, s. 175-196.

Hodgkinson, Gerard P., Gerry Johnson, Mirela Schwarz og Richard Whittington (2006). The Role of Strategy Workshops in Strategy Development Processes: Formality, Communication, Co-ordination and Inclusion. I: *Long Range Planning Journal*, 39, s. 479-496.

- Jacobsen, Dag Ingvar (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Jarzabkowski, Paula (2005). *Strategy as Practice. An Activity Based Approach*. I: SAGE Publications Ltd. London: Thousand Oaks.
- Jarzabkowski, Paula, Julia Balogun og David Seidl (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. I: *SAGE Publications*, Vol. 60 (1), s. 5-27.
- Jarzabkowski, Paula og David Seidl (2008). The role of strategy meetings in the social practice of strategy. I: *Organization Studies*, 29.11, s. 1391-1426.
- Jarzabkowski, Paula og Richard Whittington (2008). Hard to disagree, mostly. I: *Strategic Organization*, Vol. 6 (1), s. 101-106.
- Jarzabkowski, Paula og Andreas Paul Spee (2009a). Strategy tools as boundary objects. I: *Strategic Organization*, 7.2, s. 223-232.
- Jarzabkowski, Paula og Andreas Paul Spee (2009b). Strategy as practice: A review and future directions for the field. I: *International Journal of Management Reviews*, 11.1, s. 69-95.
- Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johnson, Gerry, Shameen Prashantham og Steven W. Floyd (2006). Toward a Mid-Range Theory of Strategy Workshops. I: *Advanced Institute of Management Research*, s. 1-32.
- Johnson, Gerry, Shameen Prashantham, Steven W. Floyd og Nicole Bourque (2010). The Ritualization of Strategy Workshops. I: *Organization Studies*, Vol. 31 (12), s. 1589-1618.
- Johnson, Phil og Joanne Duberley (2000). *Understanding management research: An introduction to epistemology*. London: Sage Publications.
- Kaplan, Sarah (2010). Strategy and PowerPoint: An Inquiry Into the Epistemic Culture and Machinery of Strategy Making. I: *Organization Science*, s. 1-41.

- Knott, Paul (2008). Strategy tools: who really uses them? I: *Journal of Business Strategy*, s. 26-31.
- Maitlis, Sally og Thomas B. Lawrence (2003). Orchestral Manoeuvres in the Dark: Understanding Failure in Organizational Strategizing. I: *Journal of Management Studies*, s. 109-139.
- Mantere, Saku (2005). Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. I: *Strategic Organization*, Vol. 3 (2), s. 157-184.
- Paroutis, Sotirios og Andrew Pettigrew (2007). Strategizing in the multi-business firm: Strategy teams at multiple levels and over time. I: *SAGE Publications*, Vol. 60 (1), s. 99-135.
- Rkia, Bouhida Amal. Strategy as practice. URL: http://www.aui.ma/ldi-alc/strategy_as-practice.pdf (Lesedato: 23.02.2014).
- Roos, Göran, Georg Von Krogh, Johan Roos og Lisa Fernström (2005). *Strategi – en innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Salvato, Carlo (2003). The Role of Micro-Strategies in the Engineering of Firm Evolution. I: *Journal of Management Studies*, s. 83-108.
- Samra-Fredericks, Dalvir (2003). Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction. I: *Journal of Management Studies*, s. 141-174.
- SAP-IN (2010). About. URL: <http://sap-in.org/about> (Lesedato: 22.01.2014).
- Schwarz, Mirela og Julia Balogun (2007). Strategy workshops for strategic reviews. A case of semi-structured emergent dialogues. I: *Advanced Institute of Management Research*, s. 1-49.
- Silverman, David (2011). *Interpreting qualitative data*. London: SAGE Publications.
- Sminia, Harry (2005). Strategy formation as layered discussion. I: *Scandinavian Journal of Management*, s. 267-291.
- Stenfors, Sari og Leena Tanner (2007). Evaluating strategy tools through activity lens. URL: <http://epub.lib.aalto.fi/pdf/wp/w419.pdf> (Lesedato: 28.04.2014).
- Varyani, Mehrdad E. og Mehdi Khammar (2010). A Review of Strategy-as-Practice and the Role of Consultants and Middle Managers. I: *Chalmers University of Technology*, s. 1-49.

Whittington, Richard (1996). Strategy as Practice. I: *Long Range Planning Journal*, Vol. 29, s. 731-735.

Whittington, Richard (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. I: *SAGE Publications*, 27 (5), s. 613-634.

Yin, Robert K. (1981). The Case Study Crisis: Some Answers. I: *JSTOR*, Vol. 26 (1), s. 58-65.

Yin, Robert K. (2014). *Case Study Research. Design and Methods*. I: SAGE Publications. London: Thousand Oaks.

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Egne kommentarer:

- Jeg presenterer meg selv
- Presentasjon av prosjektet og hva jeg ønsker svar på

Intervjuene:

- 1. intervju: Ble foretatt 13.02.2014, og varte i ca. 1 time.
- 2. intervju: Ble foretatt 14.02.2014, og varte i ca. 30-40 min.
- 3. intervju: Ble foretatt 14.02.2014, og varte i ca. 45 min.
- 4. intervju: Ble foretatt 14.02.2014, og varte i ca. 1 time.
- 5. intervju: Ble foretatt 17.02.2014, og varte i ca. 1 time.
- 6. intervju: Ble foretatt 18.02.2014, og varte i ca. 30 min.
- 7. intervju: Ble foretatt 21.02.2014, og varte i ca. 40 min.
- 8. intervju: Ble foretatt 24.02.2014, og varte i ca. 40 min.
- 9. intervju: Ble foretatt 24.02.2014, og varte i ca. 40 min.
- 10. intervju: Ble foretatt 24.02.2014, og varte i ca. 40 min.
- 11. intervju: Ble foretatt 25.02.2014, og varte i ca. 1 time.
- 12. intervju: Ble foretatt 03.03.2014, og varte i ca. 1 time.
- 13. intervju: Ble foretatt 04.03.2014, og varte i ca. 30-40 min.
- 14. intervju: Ble foretatt 06.02.2014, og varte i ca. 15 min (telefonintervju).

Spørsmål til intervjuene:

Data om forskningsdeltakerne og deres organisasjoner:

- Mann eller kvinne?
- Hvilken stilling har du i virksomheten?
- Hvilken sektor tilhører organisasjonen?
 - Service
 - Offentlig sektor
 - Produksjon og konstruksjon (bygg- og anlegg)
 - Andre
- Forklar kort hva virksomheten driver med.
- Hvor mange ansatte er det i denne organisasjonen?
- Hvilken rolle spiller strategiarbeid i deres organisasjon?
- Hvordan er organisasjonsstrukturen i deres virksomhet? (Top-down, bottom-up, flat?)

Forskningsdeltakernes involvering i strategiworkshops:

- Deltar du selv på virksomhetens workshops?
 - Hvis ja; hvilken rolle har du da?
 - Hvis nei; hvorfor ikke?

Formatet på strategiworkshopene:

- Hvor ofte oppstår strategiworkshops i deres organisasjon?
 - o Aldri
 - o En gang hvert 3-4 år
 - o En gang hvert 2 år
 - o En gang i året
- Hvor lenge varer de?
 - o Hvor lenge varte den siste strategiworkshopen?
 - Halv dag
 - 1 dag
 - 2 dager
 - 3 dager
 - over 4 dager
- Hvor mange deltakere pleier det å være på workshopene?
- Hvor mye personlig forberedelse ble brukt før forrige strategiworkshop som du deltok på? (hvis ikke deltar; hva er ”normalen”?)
 - o Ingen
 - o Noen få timer
 - o Opp til en full dag
 - o 2-3 dager
 - o Rundt en uke
 - o Over en uke
- Hvor pleier workshopene å foregå? (på arbeidsplassen, hotell, annen by osv.?)
- Hvordan stemning pleier det å være på workshopene? (formell, uformell, alvorlig, bra osv.)

Hensikten med strategiworkshopene:

- Hvorfor benytter dere workshops?
 - o Positive og negative sider ved workshops?
- Hva er hensikten med workshopene?
 - o Generere nye ideer og løsninger
 - o Revurdere eller utfordre eksisterende strategi
 - o Formulere ny strategi
 - o Gjennomføre en strategisk analyse som et bidrag til strategiutvikling
 - o Planimplementering
 - o Kommunisere strategi
 - o Overvåke utviklingen av en strategi
 - o Oppnå buy-in til en strategi
 - o Undersøke hindre for implementering
 - o Dyktighet og kapasitetsutvikling hos deltakerne
- Hvorfor oppstår de?
 - o Reaksjon på en spesiell hendelse eller planlagt?
- Hva var grunnen til at forrige strategiworkshop du var med på ble holdt? (”kryss av” på alle svaralternativer som passer)
 - En del av den vanlige strategiutviklingsprosessen
 - Organisatoriske utviklingsbehov (for eksempel teambuilding)
 - Endring i organisasjonsstrukturen
 - Endring i ledergruppen

- Økt konkurranseaktivitet
- Nedtur i selskapets prestasjoner
- Teknologisk endring
- Overtakelse eller truet overtakelse
- Annet (i så fall, hva?)

Workshopdeltagere, tilretteleggere og verktøyene adoptert under workshops:

- Hvilke strategiverktøy benyttes under workshopene?
 - SWOT
 - Interessentanalyse
 - Scenarioplanlegging
 - Markedssegmentering
 - Kompetanseanalyse
 - PEST(EL) analyse
 - Verdikjedeanalyse
 - BCG matrise
 - Porters fem krefter
 - Kulturell nettside
 - McKinseys 7 s'er
 - Andre (i så fall, hva benytter dere?)
- Hvordan er deres bruk av analytiske verktøy i workshops? Hvilken rolle spiller disse verktøyene og teknikkene i workshopene?
- Hvordan reagerer deltakerne på bruk av de ulike strategiverktøy og teknikker?
- Hvem er involvert i workshopene?
- Hvilke interessentgrupper var involvert i den forrige strategiworkshopen?
 - toppleder
 - administrerende direktør
 - mellomledere
 - linjeledere
 - Medarbeidere
 - representanter
 - konsulenter
 - Ikke-ledere
 - styremedlemmer
 - Annet
- Hvem leder strategiworkshopene?
 - Toppleder
 - Administrerende direktør
 - Internt medlem av personalet
 - Eksterne konsulenter
 - Styreleder

Effekter av workshops

- Hvilke effekter oppnår dere med workshopene?
 - Positive og negative resultater/effekter
- Hvilken effekt hadde forrige strategiworkshop på følgende aspekter i din organisasjon? (veldig negativ, negativ, ingen påvirkning, positiv, veldig positiv)

- Visjon/mål
 - Forståelse av bedriftens verdier
 - Forretningsprosesser
 - Produkter og tjenester
 - Utvikling av mennesker
 - Motivasjon og moral blant de ansatte
 - Organisasjonsstruktur
 - Intern kommunikasjon
 - Merkevareledelse
 - Innovasjonsnivåer
 - Bruk av teknologi
 - Produktivitet
 - Lønnsomhet
- Hvordan påvirker workshopene deltakerne? (motivasjon, bedre kommunikasjon, gir klarere mål og retningslinjer osv.)
 - Hvordan påvirker workshopene resten av organisasjonen?
 - Hvilke effekter gir workshopene på organisasjonens resultater?



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Postboks 5003
NO-1432 Ås
67 23 00 00
www.nmbu.no