

Ragnar Eggesvik

Utforming av strategier i foreninger, stiftelser og samvirke

Hva påvirker strategiutforming?

**Masteroppgave i styring og ledelse
Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for samfunnsfag
Oslo 2015**

Sammendrag

Strategifaget har gått seg fast i tradisjonelle perspektiver og trenger fornying, mener Richard Whittington. De tradisjonelle perspektivene er for snevre og ikke lenger dekkende for å forklare hvordan bred strategiutvikling egentlig foregår. Henry Mintzberg mener det kan være nyttig å undersøke styringsmodeller i andre organisasjonsformer enn i typiske private og offentlige virksomheter. Men, hvordan utformer organisasjoner sine strategier? Utforming av strategi blir beskrevet som den sorte boksen i strategiprosessen. Mintzbergs omfattende teoretiske rammeverk for utforming av strategier gir et verktøy for å kunne undersøke dette nærmere. Formålet med denne oppgaven er å studere strategiutforming i foreninger, stiftelser og samvirke og undersøke ulike faktorer som kan virke inn på utformingen av strategiene. Funnene blir sammenliknet mot antakelsene fra teorien. Masteroppgaven er en casestudie og undersøkelsene består av en tekstanalyse av 18 organisasjoner og semistrukturerte intervjuer med representanter fra åtte organisasjoner. Resultatet av disse to undersøkelsene brukes til å sammenlikne strategiutforming i organisasjonene og undersøke ulike bakgrunnsvariabler som kan virke inn på strategiutformingen. Jeg finner at organisasjonene bruker flere ulike strategisk tenkning og det er mer bruk av de beskrivende strategiskolene enn de normative strategiskolene. Funnene tyder på at organisasjonsform og grad av stabilitet i omgivelser er viktige faktorer som påvirker hvordan organisasjonene utformer sine strategier. Dette støtter det teoretiske rammeverket.

Nøkkelord: Strategiutforming, strategiformulering, strategitenkning

Abstract

Development of strategy in nonprofit associations, foundations and cooperatives:
What affects development of strategies?

Strategy is stuck in traditional perspectives and needs a renewal, says Richard Whittington. The traditional perspectives are too narrow and are no longer adequate in explaining how broad strategy development actually occurs. Henry Mintzberg believes it may be useful to examine governance models in other organizational forms than typical private and public enterprises. But how do organizations develop their strategies? Formulation of strategy is the black box in the strategy process. Mintzberg's comprehensive theoretical framework for designing strategies provides a tool to investigate this further. The purpose of this thesis is to study the design of the strategy in associations, foundations and cooperatives and examine various factors that may affect the design of strategies. The findings are compared against the assumptions of the theory. The study is a case study and the survey consists of a document analysis of 18 organizations and semi-structured interviews with representatives from eight organizations. The results of these two studies give the opportunity to compare the development of strategy in organizations and examine various background variables that can affect the development of strategies. I find that organizations use several different strategy schools. There is more use of the descriptive strategy schools than the normative strategy schools. The findings suggest that organizational form and degree of stability in environments affects how organizations develop their strategies. This supports the theoretical framework.

Keywords: Strategy development, strategy formulation, strategy thinking

**Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for samfunnsfag
Oslo 2015**

Forord

Gjennom studiet i offentlig styring og ledelse har jeg sett hvordan faget er svært anvendbart, ikke bare for offentlige virksomheter, men også for frivillige organisasjoner som på ulike måter bidrar til å øke velferden, ved å dekke ulike behov eller tilby løsninger til utfordringer i samfunnet. Særlig har strategifaget fanget min interesse da det belyser en bredde av ulike teoriperspektiver.

Å skrive oppgave er en ensom tilværelse. I løpet av arbeidet med denne oppgaven har jeg mange ganger angret på at jeg ikke valgte å skrive den sammen med noen. På den annen side har det vært befriende å kunne velge et spennende tema, ta egne beslutninger om oppgaven og styre tiden selv. Jeg har forøvrig hatt god hjelp av mine medstudenter som har gitt tilbakemeldinger, og av min veileder Åge Johnsen som har bidratt til å gi oppgaven overblikk og retning. Stor takk til alle!

Takk til min arbeidsgiver, Parat, for permisjonsdager og støtte til utgifter.

Takk til alle intervjudeltakerne som har gitt av sin tid og latt meg få et innblikk i hvordan organisasjonene utformer strategier:

Arne Lindelien, Bilkollektivet

Helene Austevoll, Oslo Kooperativ

Frode Jahren, Landsforeningen for hjerte og lungesyke

Jon Iversen og Atle Isaksen, Norsk filmklubbforbund

Lars Norbom, Natteravnene

Geir Krogh, Norsk Politilederlag

Robert Browne, Asker International School

Hans Christian Lillehagen, Stiftelsen Helse- og Rehabilitering

Takk til lille Henny og min kjære Mari.

Jeg skylder dere tid.

Oslo, 20. november 2015

Ragnar Eggesvik

Innholdsfortegnelse

Kapittel 1: Innledning	6
1.1 Utforming av strategier i foreninger, stiftelser og samvirke.....	6
1.2 Formål og problemstilling.....	7
1.3 Disposisjon for oppgaven	8
Kapittel 2: Teoridel	8
2.1 Strategi som begrep.....	8
2.2 Teoretiske tilnærminger, perspektiver og skoler i strategifaget.....	9
2.2.1 Organisasjonsform.....	11
2.2.2 Omgivelser og struktur for strategiutforming.....	14
2.2.3 Problemområde.....	16
2.2.4 Alder og størrelse.....	18
2.3 Hypoteser.....	19
Kapittel 3: Metodedel	19
3.1 Undersøkellesdesign.....	19
3.2 Intervjuene.....	21
3.3 Tekstanalysen.....	23
3.4 Validitet og reliabilitet.....	25
Kapittel 4: Analyse av strategiprosesser i organisasjonene	26
4.1 Strategiutforming i åtte organisasjoner.....	26
4.1.1 Bilkollektivet.....	26
4.2.2 Oslo Kooperativ.....	29
4.2.3 Landsforeningen for hjerte og lungesyke.....	32
4.2.4 Norsk Filmklubbforbund.....	34
4.2.5 Natteravnene.....	37
4.2.6 Norges Politilederlag.....	40
4.2.7 Asker International School.....	43
4.2.8 ExtraStiftelsen Helse og Rehabilitering.....	46
4.2 Strategiutforming i 18 organisasjoner.....	49
4.3 Sammenlikning og drøfting av analysene.....	50
Kapittel 5: Hva påvirker strategiutforming?	59
5.1.1 Organisasjonsform.....	59
5.1.2 Omgivelser.....	60
5.1.3 Problemområde.....	61
5.1.4 Alder.....	62
5.1.5 Størrelse.....	63
Kapittel 6: Konklusjoner	65
6.1 Resultater.....	65
6.2 Svakheter ved analysene	68
6.3 Videre forskning.....	69
Litteraturliste	70
Vedlegg A: Forespørsel om intervju	72
Vedlegg B: Intervjuguide	73

Kapittel 1: Innledning

1.1 Utforming av strategier i foreninger, stiftelser og samvirke

Den teknologiske og økonomiske utviklingen de siste tiårene har ført til store endringer i forutsetningene for mange organisasjoner. Endring og omstilling preger mange virksomheter i dag. Evne til å forutsi framtiden og evne til å tenke strategisk om hvordan virksomheten skal møte framtidige utfordringer har blitt viktig.

Richard Whittington (2012) etterlyser nye perspektiver i strategifaget. I artikkelen «*Big strategy/Small strategy*» (2012), som er et motsvar til Richard Rumelts bok *Good strategy. Bad strategy*» (2011), skriver han at strategifaget tenker for snevert, for ensformig. De tradisjonelle perspektivene handler om *liten strategi* i et konkurransemarked for å oppnå høyest mulig profitt og er ikke lenger dekkende for hvordan strategiutvikling foregår. Det innebærer at faget ikke makter å gjøre relevante analyser på et makronivå. De største virksomhetene i verden har ikke profitt som eneste styrende interesse, de er statskontrollert (Kina, Russland), familieeid (Walmart) eller har entreprenøreiere (Google, Facebook) som holder investorene på en armlengdes avstand. Disse har et mye bredere formål med det de gjør enn bare finansielle resultater. Whittington mener strategifaget må legge mer vekt på *stor strategi* som ser mot formål og virkninger som går langt ut over den finansielle bunnlinsen. For å kunne analysere og forstå *stor strategi* er det relevant å bruke mange ulike perspektiver (Whittington 2012).

Jeg vil i denne oppgaven undersøke hvordan foreninger, stiftelser og samvirke utformer sine strategier. Disse organisasjonsformene har ulike former for eierskap, ulike formål, og kan styre etter mange interesser, og dermed bruke flere perspektiver i sin strategiutforming. De bidrar til å øke velferden i samfunnet og samarbeider ofte med private og offentlige virksomheter. Mange stiftelser, foreninger og samvirke benytter seg av frivillige som gjør et viktig arbeid uten å få lønn for dette. De skaper dermed samfunnsverdier som ellers ville kostet mye å betale i arbeidskraft. Kanskje kan forskning på hvordan foreninger, stiftelser og samvirke utformer sine strategier bidra til en større forståelse av strategiprosesser under ulike forhold men også til å forstå disse organisasjonsformene sin plass i samfunnet.

Vi er avhengig av at forskjellige typer organisasjoner løser ulike typer oppgaver. Historien har vist at nye behov og utfordringer ofte først blir fanget opp av sivilsamfunnet ved at ulike interessefelleskap mobiliserer og organiserer for å løse problemer eller dekke behov tett på der de oppstår. Etter hvert som velferdsstaten har vokst har det offentlige tatt på seg

mange av disse oppgavene. Vi står nå overfor store utfordringer som klimakrise, store flyktningestrømmer og skjevfordeling av ressurser. Mange stiller seg spørsmålet om hvordan disse utfordringene skal kunne løses. Det kan virke som verken det private markedet eller offentlige myndigheter makter å tilby gode løsninger (Mintzberg, 2015).

I flere land i Europa ser vi at en forventet demografisk utvikling med mange eldre og dermed større forsørgerbyrde på arbeidstakere som betaler skatt. Dette kan føre til at det offentlige må bygge ned deler av velferdstjenestene. Da kan det igjen bli viktig at organisasjoner dekker behov og tilbyr ulike tjenester. Strategisk utforming i foreninger, stiftelser og samvirke er derfor interessant for videre forskning.

Det er skrevet lite om hvordan strategiutvikling foregår i disse organisasjonene, og jeg har lyst til å undersøke hva som kan påvirke strategiutformingen. For å gjøre dette tar jeg utgangspunkt i Mintzbergs ganske omfattende teoretiske rammeverk som presenterer ulike perspektiver og strategiske retninger i det han kaller strategiske skoler. Videre utvikler jeg en modell for ulike bakgrunnsvariabler som kan påvirke utformingen av strategier i organisasjonene og knytter noen antakelser til disse. Jeg undersøker deretter hvordan hypotesene stemmer med empirien. Mintzberg (2011) viser i boka «Tracking Strategies» hvordan han analyserer bruk av skolene for strategiutforming i ulike organisasjoner, riktignok med en betydelig større data- og tidsgrunnlag enn det jeg har mulighet for i min undersøkelse. Det blir likevel spennende å se hvordan jeg kan bruke mine data fra intervjuer og tekstanalyse for å undersøke hvordan organisasjonene utformer strategier og hvordan dette stemmer med teorien i strategifaget.

1.2 Formål og problemstilling

Richard Whittington (2012) mener eierskap har stor betydning for organisasjoners strategiutforming. Formålet med min undersøkelse er å undersøke hvordan strategi utformes i foreninger, stiftelser og samvirke. Her kan jeg undersøke ulike bakgrunnsvariabler og drøfte antakelser om hva som påvirker utforming av strategier. Min problemstilling er:

Hva påvirker utforming av strategier i foreninger, stiftelser og samvirke?

1.3 Disposisjon for oppgaven

Oppgaven er delt inn i følgende deler: Den første delen er en teoretisk gjennomgang av strategibegrepet og Mintzbergs rammeverk for utforming av strategi. Jeg presenterer også en modell for å undersøke bakgrunnsvariabler som kan påvirke organisasjonenes utforming av strategier. Deretter følger en metodedel der jeg forklarer ulike metodiske utfordringer og valg som er tatt i forbindelse med oppgaven og innsamlingen av data. Videre følger analyser av datainnsamlingen som drøftes opp mot antakelsene fra teoridelen. I avslutningen vil jeg oppsummere hvilke resultater jeg har kommet fram til.

Kapittel 2: Teoridel

2.1 Strategi som begrep

Det finnes mange perspektiver og definisjoner på strategi. Sverre Diesen, tidligere forsvarssjef og sjef for Strategi- og langtidsplanavdelingen i Sentralstaben i Forsvarets overkommando, viser til ordets opprinnelse, avledet av det greske ordet «strategos» som betyr general (Diesen: 2012, 7). Ordet binder *stratos*, som betyr noe utstrakt, med *agos*, som betyr lederskap (Johnsen: 2014, 14). Strategi har en sterk militær forankring i generalens kunst, planlegging av kriger og felttog. I dag er strategi, i følge Diesen, blitt et moteord, som brukes til å høytideliggjøre eller gi prestisje til virksomheter av langt mindre skjebnetung karakter, inkludert dagliglivets utfordringer. Ordets utvidelse og bruksområde har gjort at det ender med å bety alt – og dermed ingenting (Diesen: 2012, 7). Det som har betydning er hvilke ressurser som settes inn, og måten de brukes eller kombineres. For at dette skal være en strategi forutsetter Diesen at kompleksiteten gjør at handlingsrommet er uoversiktlig og at feil valg får konsekvenser. Resonnementet i en strategi må være dynamisk ved at man tar høyde for at andre aktører forsøker å nå sine mål og interesser. Strategi må være sektorovergripende for alle aktiviteter som bidrar til virksomhetens mål, og det må ha et langsiktig tidsperspektiv som omfatter både egne og andre aktørers trekk inn i fremtiden (Diesen: 2012, 8).

I boka «En strategisk offentlig sektor» viser Åge Johnsen til lærebokdefinisjonen som gir en omfattende forståelse av begrepet der ”*strategi er organisasjonenes langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetningen av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og*

interessentenes forventninger” (Johnsen: 2014). Jeg vil legge denne definisjonen til grunn for begrepet strategi i denne oppgaven.

2.2 Teoretiske tilnærminger, perspektiver og skoler i strategifaget

Det er ingen enighet om en felles definisjon av strategi som beskriver og avgrenser fagfeltet. Richard Whittington (2002) erkjenner dette og beskriver strategi gjennom fire ulike tilnærminger, som anerkjenner at strategi blir brukt av ulike aktører, med ulike bruksområder.

Den klassiske tilnærmingen er nok den de fleste forbinder med begrepet og innebærer rasjonell planlegging. *Den evolusjonære tilnærmingen* ser på strategi som en naturlig prosess for å tilpasse seg et marked, på samme måte som biologiens tilpasninger for at en art skal kunne overleve i omskiftelige omgivelser. *Den prosessbaserte tilnærmingen* ser på strategi som pragmatiske tilpasninger til markedets og organisasjonens feilbarlige prosesser. *Den systemteoretiske tilnærmingen* ser strategiens mål og midler knyttet til makten og kulturen i de sosiale systemene i organisasjonen (Whittington: 2002, 15).

En av de store «generalene» innen organisasjonsvitenskap, Henry Mintzberg, deler også strategibegrepet i ulike perspektiver. Han beskriver strategi som en **plan** om fremtiden, et **mønster** utfra fortiden, en **posisjon** mot kunder og konkurrenter i et marked, et **perspektiv** som en visjon om organisasjonen, eller et **spill** for å hindre eller dra nytte av ulike aktører i omgivelsene (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel: 2009, 13-15). Mintzberg inviterer dermed til en forståelse av strategi som en sammensatt prosess.

Mintzbergs teoretiske rammeverk med 10 strategiskoler er en situasjonsavhengighetsteori som legger til grunn at noen strategiske tenkemåter passer bedre i noen situasjoner enn andre (Johnsen: 2014, 67). De ulike skolene har oppstått på ulike tidspunkter i utviklingen av teorier om strategisk ledelse. De har alle styrker og svakheter, og sine områder der de fungerer best (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel: 2009). Mintzbergs rammeverk er interessant å bruke i analyse av strategiatferd. Johnsen (2014) viser til at rammeverket er kjent i strategifaget og derfor kan brukes til å sammenligne atferd mellom sektorer eller mellom ulike land eller på ulike tidspunkt. Som situasjonsavhengighetsteori kan rammeverket brukes til å utvikle forventninger om adferd og de ulike teoretiske retningene (skolene) har forskjellige oppfatninger av hvem de strategiske aktørene er, og hvilke forhold som påvirker aktørenes adferd (Johnsen; 2014, 66). De første tre skolene er normative. De følgende seks skolene er beskrivende. Den siste, konfigurasjonskolen, er en kombinasjon av de andre og beskriver sammenstillinger av ulike strategiskoler som hører sammen i en helhetsløsning i visse situasjoner. En gjennomgang av de ulike strategiskolene med eksempler fra organisasjonene vil jeg

komme tilbake til i analysedelen. Et rammeverk for Mintzbergs beskrivelse av perspektivene og skolene er vist i tabell 1:

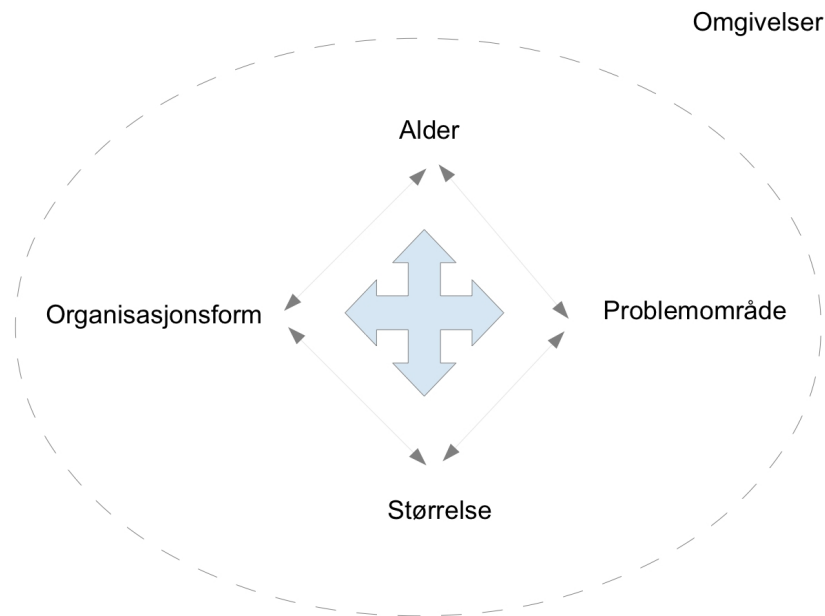
Tabell 1: Mintzbergs rammeverk (Johnsen: 2014, 67)

Skolens tenkning	Definisjon av strategi	Tilpasning til omgivelsene	Strategisk problem
Utforming	Plan	Stabile omgivelser, medlemmene er lydige til toppledelsen	Ekstern- og internanalyse, strategiomformulering
Planlegging	Plan	Stabile omgivelser, store organisasjoner	Utarbeidelse av programmer, iverksetting
Posisjonering	Stilling	Store organisasjoner, modne industrier	Konkurranse, ekstern- og internanalyse, iverksetting
Entreprenørskap	Perspektiv	Små organisasjoner	Oppstart, organisasjonsendringer, strategiomformulering
Kognisjon	Perspektiv	Alle organisasjoner	Strategiformulering og omformulering, stillstand
Læring	Mønstre	Omskiftelige omgivelser	Utvikling
Makt	Spill	Alle organisasjoner	Avhengighet, konflikter, hindringer, samarbeid
Kultur	Mønstre	Store, gamle og profesjonelle organisasjoner	Gjensidighet, stillstand
Omgivelser	Spill	Modne stadier i organisasjonens livssyklus	Motstridende forventninger, tilpasning og konflikter
Konfigurasjon	Stilling, eller alle over	Alle over	Episodiske utfordringer og vendepunkter

Som vi ser viser rammeverket til ulike bakgrunnsvariabler eller situasjoner der det er sannsynlig at de ulike skolene vil bli benyttet. Dette er alder, størrelse, type organisasjon (industri), styringsform (hierarki), omgivelser og strategisk problem. Der jeg i oppgaven bruker ordet *strategitenkning* undersøker jeg om tankegang fra en spesifikk strategiskole kan relateres til den aktuelle strategiprosessen. Der jeg bruker ordet *strategiutforming* bruker jeg det om kombinasjonen, helheten av alle strategiskolene som karakteriserer strategiprosessen.

Med bakgrunn i rammeverket har jeg laget følgende modell for bakgrunnsvariabler som jeg vil undersøke videre i min analyse. Dette er de uavhengige variablene som kan påvirke strategiutforming (avhengig variabel):

Figur 1: Bakgrunnsvariabler for utforming av strategier i organisasjoner:



En organisasjon kan defineres som «et bevisst, stabilt og målrettet samarbeid mellom mennesker» (Scott, 1997; 25). Som en modell for bakgrunnsvariabler som kan påvirke strategiutforming tar jeg utgangspunkt i Leavitts diamant som viser hvilke element en organisasjon består av og hvordan de gjensidig påvirker hverandre (Scott, 1998; 17). Leavitts diamant er en enkel skisse av elementene mål, deltakere, teknologi, struktur og omgivelser som er viktig for en organisasjon, uavhengig om den er stor eller liten, enkel eller kompleks. Se figur 1. For å undersøke relevante teorier om hva som kan påvirke strategiutforming vil jeg i det følgende gå gjennom min modell og de ulike elementene:

2.2.1 Organisasjonsform

Som vi har sett mener Whittington (2012) at ulike former for eierskap og dermed ulike organisasjonsformer er en viktig bakgrunnsvariabel som kan påvirke utforming av strategier. En annen som er opptatt av ulike perspektiver i strategifaget er Henry Mintzberg (1996). Han argumenterer også for at ulike former for eierskap og organisasjonsform er viktig for hvordan ulike samfunnsoppgaver blir løst. Den vanlige måten å se eierskap på, er at offentlig virksomhet settes opp på en linje med private foretak i motsatt ende, og med andre organisasjons-

former som samvirke (fler-eiende) eller foreninger og stiftelser (ikke-eiende) midt i mellom. Mintzberg mener det er de to i endene, privat og offentlige eide virksomheter, som er mest like. Den rette linjen er dermed mer som en hestesko. Både private og offentlige virksomheter er stramt og direkte kontrollert av eiere eller offentlige autoriteter og styrer etter hierarki, resultatkontroll eller marked. Disse organisasjonene kan lære mye av ikke-eiende og fler-eiende organisasjoner som i større grad styrer etter verdier og holdninger (Mintzberg 1996). Han har i de senere år vært svært opptatt av viktigheten av at de tre sektorene utfyller hverandre og løser ulike typer oppgaver (Mintzberg 2015).

Jeg velger å være forsiktig med å definere disse organisasjonsformene under begrepet frivillige organisasjoner, da foreninger, stiftelser og samvirke i svært ulik grad gjør seg nytte av frivillig arbeidskraft. Et vanlig skille under begrepet frivillige organisasjoner går mellom ideelle organisasjoner og interesseorganisasjoner. De ideelle organisasjonene jobber langsiktig for et idealistisk siktemål, for andres interesser. I Norge kan vi her plassere de store bevegelsene som den kristne lekmannsbevegelsen, avholdsbevegelsen, miljøbevegelsen, arbeiderbevegelsen, målrørsla og de humanitære organisasjonene. Interesseorganisasjoner arbeider på den annen side direkte for egne medlemmer og deres sak. Medlemmene slutter seg til organisasjonen fordi den gir medlemsfordeler eller taler medlemmenes sak. I slike organisasjoner kan det oppstå et dilemma mellom medlemmenes behov for raske og konkrete resultater på den ene siden og ledelsens syn for det mer langsiktige og strategiske arbeidet på den andre (Heitmann, 2010; 19). I tillegg finner vi også en tredje kategori av organisasjoner i form av stiftelser, institusjoner eller spesielle konstruksjoner, som bare i beskjeden grad gjør bruk av frivillig innsats for å skape resultater.

De tre organisasjonsformene jeg vil undersøke er foreninger, stiftelser og samvirke. *Foreningsformen* henter legitimitet fra medlemmene gjennom et medlemsdemokrati der medlemmer har innflytelse, påvirknings- og beslutningsmyndighet. Det er imidlertid ingen som eier foreningen, den er selveiende (Lorentzen og Dugstad; 2010, 8). Et sentralt trekk ved en *stiftelse* er dens ikke-demokratiske form. Stiftelsen skal være autonom eller selveiende i den forstand at ingen utenfor stiftelsens styre skal kunne innvirke på forvaltningen av ressursene. Den eller de som opprettet en stiftelse har utarbeidet et sett med vedtekter som et styre har i oppgave å forvalte. En stiftelse har dermed ikke medlemmer som i foreningsmodellen, men styrer etter et sett med ferdige regler (Lorentzen og Dugstad; 2010, 9). I Norge er det Stiftelsestilsynet som fører kontroll med at ledelsen forvalter midlene i samsvar med vedtektene. I 2009 var det registrert rundt 8500 stiftelser i Norge, og vi skiller vanligvis mellom operative stiftelser og pengeutdelende stiftelser (Lorentzen og Dugstad; 2010, 9). I et *samvirke* vil både finansiering og eierskapet av organisasjonen være fordelt på andelseiere, som også har mu-

lighet til å bruke sin stemmerett i viktige beslutninger, på samme måte som i en forening (Lorentzen og Dugstad; 2010, 9). Heitmann (2010) viser til at de tradisjonelle demokratiske medlemsorganisasjonene synes å slite mer med å lykkes enn det han kaller *nonprofit-organisasjoner*. Dette definerer han som virksomheter som opererer uten medlemmer og bredt demokratisk grunnlag, men som likevel oppfører seg som frivillige organisasjoner (Heitman; 2010, 28). Demokratiske medlemsorganisasjoner må involvere medlemmer i omstillingsprosesser, dette er tidkrevende, krever mange dokumenter og medlemmer er som regel konservative og vanskelig å få med på omstilling. Nonprofit-organisasjoner slipper slike forsinkende problemer og kan raskt og fleksibelt tilpasse seg til omgivelsene (Heitmann 2010, 332). På den annen side gir en demokratisk struktur foreninger og samvirke rom for dynamikk og muligheter for å endre innretning og oppgaver i takt med krav fra omgivelsene. Styret i en stiftelse kan derimot ikke på egenhånd endre formål eller skape praksis som overskrider statuttene, de er bundet til masten (Lorentzen og Dugstad; 2010, 9).

I boka «En strategisk offentlig sektor» har Åge Johnsen (2014) sett på hvilke av Mintzbergs strategiskoler som er fremtredende i ulike statlige og kommunale virksomheter. Analyse materialet er basert på et tilgjengelighetsutvalg av 47 strategiprosesser i perioden 2008-2013. Resultatene viser at planleggingsskolen var mest utbredt. 94 % av de 47 strategiprosessene benyttet denne forståelsen av strategisk styring. Johnsen viser til at årsaken til dette kan være at offentlige virksomheter skal være demokratisk styrt og at tydelig planlegging kan skape et godt grunnlag for åpenhet og dokumentasjon (Johnsen 2014; 73). Tenkning relatert til maktskolen var tilstede i 53 % av de analyserte styringsprosessene. Strategitenkning relatert til læringsskolen fant man i 47 % av prosessene. Videre var utformingsskolen representert i 26 %, omgivelsestekning og kulturtenkning identifisert i 23 %, posisjoneringsskolen i 17 %. Kognisjonsskolen og entreprenørskolen ble funnet i kun 2 % av strategiprosessene. Analysen av strategiprosessene viste at virksomhetene brukte flere strategiske tankemåter samtidig. Dette kan støtte konfigurasjonsskolen (Johnsen 2014).

En masteroppgave i studiet økonomi og administrasjon ved Høgskolen i Oslo og Akershus undersøker strategiprosesser i bedriftene NSB, Norsk Tipping, Joutun og Norwegian (Aleksandersen og Fossdal 2014). Studiet ser etter forekomsten av formell planlegging opp mot det de kaller logisk inkrementalisme, som kan forstås som læring og evaluering. Alle de fire bedriftene bruker både strategisk planlegging og logisk inkrementalisme, men i ulik grad. Oppgaven viser at forskjellene kan komme på bakgrunn av skiftende (dynamiske) omgivelser og dermed behovet for fleksibilitet. I stabile omgivelser er strategiprosessene i større grad formelle enn i dynamiske omgivelser der det er mer fleksibilitet gjennom desentralisering og involvering av beslutninger. Studentene finner også at eierskap kan ha stor betydning. De

offentlig eide virksomhetene har i større grad top-down tilnærming i sine strategiprosesser, der avgjørelser tas på toppen. Strategiene baserer seg også mer etter interessene til politiske krefter (samfunnsrolle, samfunnets interesser) enn av markedskraft. Prosessene blir dermed mer formelle og baserer seg mer på planlegging og analyser enn i de privateide. Virksomhetene som er privateid delegerer i større grad avgjørelsene nedover i organisasjonen og baserer seg i større grad på logisk inkrementalisme. I Norwegian fant de eksempelvis ingen prosesser for å formulere et eksplisitt formelt strategidokument. Oppgaven argumenterer også for at alder og størrelse på organisasjonene kan bidra til å forklare ulikhetene, da eldre og større organisasjoner bruker mer formelle strategiprosesser (Aleksandersen og Fossdal 2014).

Hva forventer jeg så å finne i foreninger, stiftelser og samvirke? Basert på teoriene til Mintzberg forventer jeg at disse organisasjonsformene benytter mer av de beskrivende skolene enn de tradisjonelle normative strategiskolene. Jeg forventer også å finne ulikheter mellom organisasjonsformene særlig basert på ulike former for eierskap og medlemsdemokrati som skiller samvirke, foreninger og stiftelser.

2.2.2 Omgivelser og struktur for strategiutforming

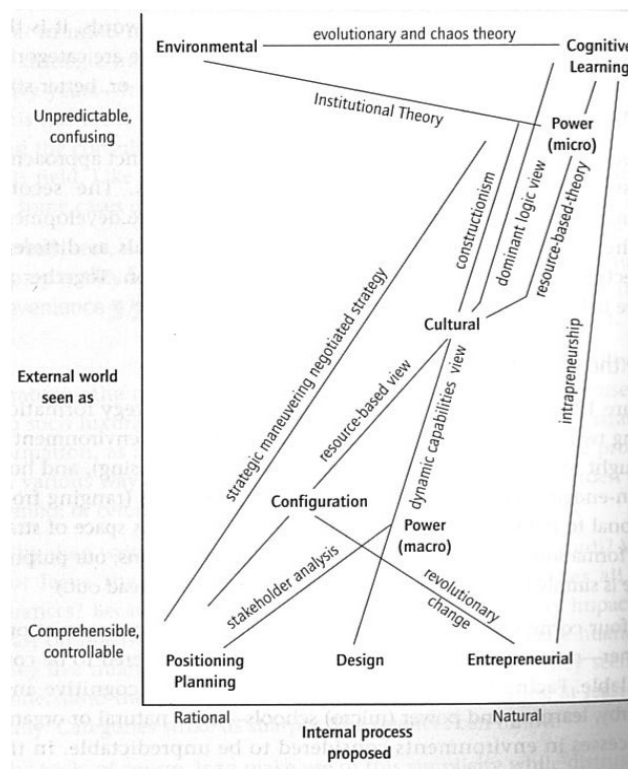
Både Mintzberg (1994) og Whittington (2012) diskuterer om det klassiske rasjonelle perspektivet på strategier er dekkende for strategiformulering. De normative skolene har gitt et overdrevent fokus på formulering, implementering og kontroll. Det er en ubalanse i teori og praksis mot rasjonell strategiformulering og de normative strategiskolene framfor et naturlig perspektiv med de beskrivende strategiskolene. Denne ubalansen reflekteres i mye strategisk planlegging i offentlige og private virksomheter (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel: 2009, 19). Herbert Simon har gitt oss beslutningsteorier på individnivå som viser begrenset rasjonalitet. Begrensningen er særlig relatert til utfordringer tilknyttet tilgjengelighet til og bearbeiding av informasjon. Beslutninger blir derfor sjelden optimale men tilfredsstillende og tilstrekkelig utfra ett sett av kriterier for kvaliteten i beslutningen (Perrow: 1979, 141).

En planlagt og tydelig uttrykt strategi kan ses som rasjonell mens fravær av formelle strategiplaner kan indikere at strategiutforming skjer mer naturlig. Mintzberg understreker at mangel på planlagt strategi på ingen måte trenger å bety at en organisasjon er mislykket. Bevisst fravær av strategi kan skape fleksibilitet og frigjøre eksperimentering, læring, tilpasning og innovasjon (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel: 2009, 20). Med struktur for strategiutforming mener Mintzberg at utforming av strategi kan være rasjonell og tydelig uttrykt (normative strategiskoler) eller naturlig og framvoksende, uten en ferdig plan (beskrivende strategiskoler).

Omgivelsesesskolen ser på omgivelsene som en sentral aktør i organisasjoners utforming av strategier (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel: 2009, 304). Pfeffer og Salancik (2003) viser i sin ressursavhengighetsteori til hvordan organisasjoner er avhengig av sine omgivelser når det gjelder finansielle midler, samt menneskelige og materielle ressurser. Organisasjonen må arbeide for å håndtere disse avhengighetsforholdene ved å skape motavhengighet dersom den skal lykkes med sin virksomhet. Dette kan også knyttes til maktskolen (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel: 2009, 260).

Det kan variere i hvilken grad organisasjoner er avhengige av sine omgivelser. For noen av organisasjonene er omgivelsene mer stabil enn for andre. Mintzberg kritiserer de som mener at ustabile omgivelser krever at organisasjoner hele tiden skal omstilles. Han mener det å være for opphengt i endring er dysfunksjonelt og at organisasjoner som endrer strategier kontinuerlig reduserer seg til å bli maktesløs (Mintzberg: 2011, 377). Mintzberg peker også på at endringer i omgivelsene ikke skjer med jevne mellomrom og sjelden er dramatisk og over natten. Endringer er derimot ofte små og midlertidige og krever ingen strategisk respons. Den virkelige utfordringen i strategihåndverket er å oppdage diskontinuitet, brudd i forutsetningene, som på sikt kan undergrave organisasjonen, eller eventuelt gi den en mulighet til å oppnå fordeler. Stabilitet kan altså gi seg utslag i en mer formell struktur og mer bruk av normative skoler i utforming av strategiene (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel: 2009, 372-323). Mintzberg viser i underliggende figur 2 hvordan de ulike strategiskolene kan spre seg utover dimensjonene.

Figur 2 Struktur for strategiutforming og omgivelser



Kilde: Mintzberg, Ahlstrand, Lampel: 2009, 384

2.2.3 Problemområde

Problemområde kan være en viktig bakgrunnsvariabel som påvirker hvordan organisasjonen utformer strategi. Rammeverket til Mintzberg viser hvordan de ulike skolene brukes til å svare på ulike strategiske problem. For å kategorisere problemområder vil jeg bruke Charles Perrows (1961) teorier om mål i komplekse organisasjoner.

Perrow skiller mellom offisielle og operative mål. De offisielle målene er med hensikt generelle og vage. Beslutninger må dermed tas mellom alternative måter å nå offisielle mål og prioritere mellom mindre mål og de mange uoffisielle målene som ulike grupper i organisasjonen vil forfølge (Perrow: 1961). Operative mål er de mindre målene som er spesifikke og baserer seg på valg mellom konkurrerende verdier. Perrow viser til at den til enhver tid dominante gruppen i en organisasjon vil forme disse operative målene. Dette gir en modell for hvordan ulike problemområder kan gi ulike dominerende eliter i organisasjonen.

Dette kan også ha betydning for hvem som får bidra til å utforme strategiene og hvordan de blir utformet.

I følge Perrow må alle organisasjoner gjennomføre fire oppgaver. Organisasjonen må for det første sikre kapital nok til etablering og drift og til å utvide når det er behov for det. For det andre må den sikre aksept gjennom legitimitet for det organisasjonen driver med. For det tredje må den samle nødvendig kompetanse. For det fjerde må den koordinere aktivitetene til sine medlemmer og relasjonene til andre organisasjoner og til klienter eller kunder. Perrow peker på at alle disse oppgavene ikke er like viktig samtidig. Hver av oppgavene innebærer en kontrollerende dominans av gruppen som er utstyrt til å møte akkurat det problemet.

I denne type organisasjoner er det ofte en maktkamp mellom roller som daglig leder og styret som representerer fellesskapet, mellomledere som er i en balanseposisjon, profesjonelle fagfolk som har både individuelle, gruppe- og faginteresser og brukere som har sine individuelle særinteresser.

De fagansatte har egeninteresser som kan forme organisasjonen. De kan utvikle identitet og etikk som gjør at de overser behovene til fellesskapet og i større grad følge egne spesialiserte, smale og selvsentrerte mål. Perrow viser her eksempler fra universiteter der fagansatte ønsker å bruke tid på egen forskning for å oppnå høyere grad og anerkjennelse framfor å undervise studenter. I en organisasjon som leverer sosiale tjenester kan fagansatte prioritere det de oppfatter som mer verdige klienter, fra høyere klasser eller med andre behov og mer interessante case enn det som opprinnelig er målsettingen for fellesskapet.

Med økende kompleksitet og vekst er det behov for noen som kan komme inn og ta beslutninger basert på å balansere brede mål mot smale faglige mål. Administratorer kan i en slik fase bli rekruttert fra utsiden av organisasjonen, med organisasjonsfaglig bakgrunn som er forskjellig fra de fagansattes bakgrunn. Dette kan føre til en balanse, men det er også en fare for at administrativ dominans kan ødelegge de faglige tjenestene og neglisjere den sosiale politikken ved å vektlegge økonomi, effektivitet og konservativ politikk. Perrow (1961) har utviklet en modell med følgende problemområder som har innvirkning på hvilke aktører i organisasjonen som blir kontrollerende elite:

- χ Kapitalbehov/finansiering
- χ Legitimitet
- χ Antallet rutineoppgaver
- χ Tilpasningsevne til teknologi, markedskifte eller kundeatferd
- χ Sannsynlighet for eller påkrevd profesjonalisering
- χ Sammensetning av arbeidsstyrken

2.2.4 Alder og størrelse

Perrows (1961) teorier om skiftende operative mål og problemområder i organisasjoner indikerer også at dette kan skifte etterhvert som organisasjonen blir eldre eller større og dermed krever med spesialisering. Mintzberg (2007) viser også at organisasjoner går gjennom ulike livssykluser, fra initiering, utvikling og til fornyelse. Dette kan vi særlig relatere til konfigurasjonsskolen der organisasjoner mesteparten av tiden ses som en stabil konfigurasjon, en tilstand som tilpasser sin form til den spesifikke konteksten den befinner seg i. Dette gjør at organisasjonen involverer seg i bestemte aktiviteter som igjen gir visse sammenstillinger i strategiutforming. De ulike strategiskolene blir brukt til sin tid og i sin bestemte kontekst. Strategiskolene representerer dermed selv spesifikke konfigurasjoner og brukes tilpasset sine situasjoner (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel: 2009, 322). Periodene av stabilitet kan bli forstyrret av transformasjonsprosesser der organisasjonen gjør et større sprang til en annen konfigurasjon. Stadiene av konfigurasjon og transformasjon kan over tid ses som mønster eller sekvenser som for eksempel beskriver livssykluser i organisasjoner. Nøkkelen til strategisk ledelse er dermed å opprettholde stabilitet eller gjøre små strategiske tilpasninger mesteparten av tiden. Samtidig vil det periodevis være viktig å se behovet for større transformasjon og klare å styre gjennom en slik prosess uten å ødelegge organisasjonen. Jeg vil komme med en nærmere beskrivelse av de ulike strategiskolene i analysedelen i kapittel 4.

Hvilke strategiskoler kan jeg forvente å finne i organisasjonene relatert til størrelse og alder? Mintzberg er klar på at entreprenørskolen gjerne hører til tidlige faser i en organisasjons livssyklus mens de enda er små. Vi kan også finne bruk av entreprenørskolen i snuoperasjoner i mer modne organisasjoner, der en sterk leder utøver sterk kontroll over de strategiske beslutningene. (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel: 2009, 329). I følge Mintzbergs rammeverk kan vi også forvente at større organisasjoner bruker strategiutforming relatert til normative skoler og særlig planleggings og posisjoneringsskolen. Han relaterer også eldre organisasjoner til bruk av omgivelsesskolen og kulturskolen (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel: 2009, 372-323).

2.3 Hypoteser

Jeg avslutter teoridelen med tre hypoteser som jeg vil undersøke og drøfte videre i oppgaven:

1. De beskrivende strategiskolene er mer fremtredende enn de normative i utforming av strategier i foreninger, stiftelser og samvirke

Jeg forventer at strategiutformingen i organisasjonene jeg undersøker best kan forklares med beskrivende strategiskoler. Dette skiller foreninger, stiftelser og samvirke fra funn som er gjort i offentlige- og privateide organisasjoner der de normative strategiskolene er mest fremtredende.

2. Eierskap og organisasjonsform har stor betydning for strategiutforming

Jeg forventer å finne forskjeller i strategiutforming avhengig av om organisasjonen er en stiftelse, en forening eller et samvirke. Teorien viser til at ulike typer eierskap gir ulik strategiutforming. I samvirkene har vi et fler-eiende eierskap mens stiftelsene og foreningene er selveiende, eller som Mintzberg skriver, ikke-eiende organisasjonsformer.

3. De øvrige bakgrunnsvariablene i min modell bidrar til å forklare strategiutforming

Jeg forventer å finne sammenstillinger i strategiutforming for de ulike bakgrunnsvariablene. Dersom bestemte strategiskoler benyttes oftere på en variabel enn på de andre kan det indikere at det er en sammenheng mellom strategiskolen og akkurat denne variabelen.

Kapittel 3: Metodedel

I dette metodekapittelet har jeg beskrevet og begrunnet de valgene jeg har tatt i oppgaven.

3.1 Undersøkellesdesign

Denne oppgaven skal belyse problemstillingen om hva som påvirker hvordan foreninger, stiftelser og kooperativer utformer sine strategier. Jeg benytter casesdesign basert på rik og dyp informasjon om et lite antall analyseenheter. I følge Yin (2014) er en casestudie en empirisk undersøkelse av et fenomen i sine naturlige omgivelser, der det hentes inn mye informasjon over kortere eller lengre tid, gjennom omfattende og detaljert datainnsamling (Yin: 2014, 16).

Jeg har benyttet tekst om 18 organisasjoner fra boka til Heitmann (2010), jeg har gjennomført 8 egne intervjuer med representanter fra ulike organisasjoner og gått gjennom tilgjengelige skriftlige strategiske dokumenter fra disse. Yin (2014: 120) underbygger at det kan være en fordel å bruke flere kilder for å skaffe mye og detaljert informasjon i caseundersøkelser. Yin (2014: 29) viser til fem komponenter som er viktig ved gjennomføring av casestudier:

Et **spørsmål**, en problemstilling som man ønsker å undersøke og finne ut mer om. Casestudie som metode passer særlig godt til å svare på spørsmålene «hvordan» og «hvorfor». I utgangspunktet ønsket jeg å undersøke hvordan ulike organisasjonsformer utformer sine strategier. For å finne forskningsspørsmål anbefaler Yin (2014) å gjennomgå teori for å snevre inn et eller to sentrale tema uten å tenke på hvilke spørsmål man selv vil belyse. Deretter kan det være fruktbart å finne eksempler på noen studier innenfor temaet og se hvilke spørsmål disse studiene undersøker og om de konkluderer eller kommer opp med nye spørsmål for framtidig forskning. På bakgrunn av dette kan man formulere noen potensielle spørsmål på egenhånd. I min undersøkelse fant jeg undersøkelser på private og offentlige organisasjoner men lite på stiftelser, foreninger og kooperativer. Jeg fant også at det etterlyses mer forskning på organisasjonsformer med ulike typer eierskap i strategifaget.

Avslutningsvis kan det være lurt å se etter andre studier innenfor samme emne for å kunne vurdere relevansen i spørsmålene og spisse dem enda mer. Her har jeg særlig lest studien til Johnsen (2014) om strategisk tenkning i offentlig sektor og masteroppgaven til Alexandersen og Fossdal (2014) som ser på strategiprosesser i norske bedrifter. Med bakgrunn i dette ble min problemstilling «Hva påvirker strategiutforming i foreninger, stiftelser og samvirke».

Den andre komponenten er **teoretiske antakelser** som forskeren legger til grunn og bruker videre i undersøkelsen. Disse gir undersøkelsen en retning. I min undersøkelse har jeg laget en modell som illustrerer hva som kan påvirke strategiutforming. Dette er den uavhengige variabelen. Forskeren må videre definere hvilke **enheter** som skal studeres. Dette henger sammen med den opprinnelige problemstillingen, hvor man skal samle inn data og hva slags informasjon du ønsker å samle inn fra enhetene. I denne oppgaven undersøker jeg strategiutforming som er den avhengige variabelen. Jeg vil komme tilbake til dette i redegjørelsen for de to analysene.

Dataene som er samlet inn skal **analyseres opp mot antakelsene**. Jeg analyserer her den avhengige variabelen strategiutforming opp mot den uavhengige variabelen som er organisasjonsform, omgivelser, problemområde, alder og størrelse. Her kan man benytte ulike analyseteknikker og det bør være en sammenheng mellom dataene som er samlet inn og hvordan disse skal analyseres slik at man slipper å sitte igjen med for mye eller for lite innsamlet

data. Den siste komponenten i casestudiet er å finne **kriterier for hvordan man skal tolke funnene**. Her mener Yin (2014) det vil være viktig å identifisere ulike forklaringer til de funnene som er gjort. Jo flere ulike forklaringer som er vurdert og forkastet, jo sterkere er funnene (Yin: 2014, 36).

3.2 Intervjuene

Intervjuer er mye brukt metode for å samle inn data. Det er en fleksibel metode som gjør det mulig å få fyldige og detaljerte beskrivelser (Johannessen mfl.: 2011, 143). Intervju gir intervjuobjektene frihet til å uttrykke seg og meg mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål for å få fram flere nyanser i det som blir sagt. Det er imidlertid viktig å være bevisst på at datainn-samlingen består av «myke» data om komplekse forhold som ikke er direkte observerbare, intervju som metode er en svært tid- og ressurskrevende undersøkelsesform og har mange svakheter og mulige feilkilder i uønskede intervju effekter. Dette stiller krav til åpenhet om hvordan intervjuene er gjennomført.

Utvalget har jeg gjort ved strategisk utvalg (hensiktsmessighet) og kriteriebasert utvelgelse (Johannessen mfl.: 2011, 110). De 8 organisasjonene jeg har kontaktet for intervjuer er dermed valgt ut fra bakgrunnsvariablene i teorikapittelet. Jeg har forsøkt å finne stiftelser, foreninger og samvirke og særlig tenkt på bakgrunnsvariablene alder og størrelse slik at det skulle være variasjon i fordelingen. Foreningene ble valgt ut fra en liste over medlemsorganisasjoner til paraplyorganisasjonen Frivillighet Norge. Der fant jeg også Extrastifelsen Helse og Rehabilitering. Den andre stiftelsen fant jeg ved å gå inn på nettsidene til Stiftelsesregisteret og søke på nylige opprettede stiftelser. Det ene samvirket som jeg har intervjuet, Bilkollektivet, kjente jeg gjennom eget medlemskap. Jeg valgte ikke å opplyse om medlemskapet, da jeg kontaktet daglig leder for intervju. Det kan selvfølgelig ha blitt sjekket, men jeg har vurdert at det ikke er stor fare for at det har påvirket hva som er blitt sagt i intervjuet. Jeg har også forsøkt å være bevisst på at min medlemsrelasjon ikke skulle påvirke min tolkning av intervjuet. Det andre samvirket fant jeg ved å søke etter denne organisasjonsformen i Oslo gjennom søkemotoren Google. Alle organisasjonene er sjekket på nettsidene til Brønnøysundregisteret eller Stiftelsestilsynet. Jeg har også vært inne på nettsidene til organisasjonene for å finne kontaktinformasjon, adresser og bakgrunnsinformasjon for å forberede meg til intervjuene.

Forespørselen om intervju ble sendt til daglig leder eller generalsekretær i organisasjonene og jeg har bedt om å få intervjuet en i organisasjonen som er involvert i utformingen av

strategier. Dette har vært vellykket for å få belyst mine spørsmål. Tre av organisasjonene jeg sendte forespørsel til ønsket ikke å delta i studien på grunn av tidsmangel eller liten tro på at de hadde noe å bidra med. Den siste av de tre organisasjonene beskrev det på denne måten - «Strategi er ikke noe vi endrer så hyppig, vi har drevet med det samme i de 12 årene stiftelsen har eksistert».

Problemstillingen og tema for spørsmålene i denne oppgaven tilsier ikke at det er behov for spesielle hensyn knyttet til personvern. Flere av informantene kommer fra mindre organisasjoner, hvilket gjør det vanskelig å sikre anonymitet.

Jeg har gjennomført delvis strukturerte (semistrukturerte) intervju med en intervjuguide som utgangspunkt. Dette har gitt meg mulighet til å bevege meg fram og tilbake i intervjuguiden og forsøke å få intervjuet til å flyte mest mulig som en naturlig samtale. Det gir også mulighet for å endre på spørsmål og tema dersom det blir nødvendig underveis i samtalen. Dermed kan jeg få fram kompleksitet og nyanser (Johannessen m.fl.: 2011, 145). Jeg forsøkte å bygge opp intervjuguiden etter tilgjengelig teori om denne metoden (Johannessen m.fl. 2011, 149).

I forkant av intervjuene sendte jeg en introduksjonstekst med bakgrunnen for prosjektet og noen av spørsmålene til den jeg skulle intervjuer slik at vedkommende kunne forberede seg og starte en tankeprosess. Jeg har også bedt intervjuobjektene om jeg kan få tilgang til strategidokumenter som kan være nyttig for å forstå hvordan organisasjonen tenker strategi og vurdere disse opp mot de ulike strategiskolene. To av organisasjonene hadde ikke slike dokumenter og jeg har valgt å bruke de jeg har fått som bakgrunnsmateriale for å sammenlikne resultatene fra intervjuene.

Jeg har hovedsakelig møtt en informant i hver organisasjon bortsett fra en organisasjon der jeg møtte to informanter. Intervjuene fant sted i februar og mars 2015, i organisasjonenes lokaler og i ett tilfelle på en café i Oslo sentrum. Jeg har skrevet notater underveis som ble transkribert kort tid etter intervjuene fant sted.

Jeg har deretter analysert og fortolket transkriberte data. Her har jeg kategorisert dataene fra intervjuene for å danne meg et bilde av hvilke strategiskoler som er benyttet. Analysen har gått ut på å sortere ut biter eller elementer av den transkriberte teksten som kan være relevant for strategiutforming. En slik metode for å inndelegge materiale på kan knyttes til metoden *kategoribasert inndeling av data* (Johannessen m.fl.: 2011, 188). Her knytter jeg merkelapper på ord, setninger eller avsnitt til intervjuteksten og forsøker å kategorisere og fortolke det til de ulike strategiskolene i rammeverket til Mintzberg. En slik fortolkende lesning betyr at forskeren forsøker å vise hva han tror data betyr og representerer, eller hva han mener han kan slutte fra data (Johannessen m.fl.: 2011, 188). For å konkretisere resultatet

av analysen og fortolkningen av teksten har jeg satt det inn i en tabell som jeg kommer tilbake til i analysedelen senere i oppgaven. Tabellen fungerer både som et hjelpemiddel for å sortere og organisere data men også for å gjøre resultatene mer oversiktlige (Johannessen m.fl.: 2011, 193). Da flere av strategiprosessene jeg har undersøkt er kompliserte og bruker flere ulike strategiske tenkemåter i sin strategiutforming har jeg vært nødt til å begrense antall strategiskoler opp til maksimalt tre stykker for hver strategiprosess. Jeg forsøker altså å danne meg et bilde av de viktigste strategiske tankemåtene i den aktuelle strategiprosessen. Dataene må derfor tolkes som typiske tenkemåter i strategiprosesser i disse organisasjonene og ikke som en kartlegging av alle strategiske tenkemåter i de undersøkte organisasjonene.

I tabellen har jeg vært nødt til å foreta valg for å skille organisasjonene på bakgrunnsvariablene. For å få en tilfredsstillende spredning på bakgrunnsvariabelen *alder* i analysen av intervjuene har jeg satt skillet mellom nye og eldre organisasjoner på under eller over 25 år. For å skille på *størrelse* kunne det vært flere mulige kriterier å dele inn etter. Det kunne eksempelvis vært kategorisert etter omsetning, eller antall medlemmer men organisasjonene i utvalget er svært ulike i hvorvidt de tilbyr medlemskap eller knytter til seg frivillige deltakere. Det at flere bruker frivillig arbeidskraft gjør også omsetning til et dårlig egnet mål på størrelse. Antall ansatte ble dermed en relevant fellesnevner for å definere størrelse og jeg satt skillet mellom store eller små organisasjoner på over eller under 10 ansatte i intervjuanalysen. Informantene ble i intervjuet spurt om de ville beskrive omgivelsene som stabile eller ustabile i den aktuelle strategiprosessen de snakket om. Dette ga meg mulighet til å lage et skille på bakgrunnsvariabelen *omgivelser*. For *problemområde* som bakgrunnsvariabel har jeg også brukt spørsmål i intervjuguiden for å få informantene til å beskrive problemet eller utfordringen som hører til strategiprosessen. Jeg har videre forsøkt å tolke disse svarene om strategiprosessene inn i teorigrunnlaget til Perrow. Noen prosesser var enklere å kategorisere mens andre hadde koblinger mellom flere problemområder som var vanskelig å skille. Jeg valgte derfor å kategorisere inntil to problemområder i hver prosess. *Organisasjonsform* kunne jeg sjekke i Brønnøysundregisteret eller Stiftelsesregisteret.

3.3 Tekstanalysen

Utvalget i tekstanalysen har jeg hentet fra boka «*Vellykkede organisasjoner*» skrevet av Jan Heitmann (2010). Han gjør intervjuer med representanter fra 18 ulike frivillige organisasjoner. Jeg kjente til boka og Heitman fra jobbsammenheng tidligere og mente

intervjuene fra boka kunne være hensiktsmessig for å forsøke å svare på problemstillingen. I starten tenkte jeg å undersøke teksten for å finne en vinkling til teoridelen i oppgaven, men etterhvert så jeg at analysen av organisasjonene kunne passe som data i empiridelen.

Heitmann kjenner frivillig sektor godt, er medlem av det globale forskernettverket ARNOVA (Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action), har skrevet flere lærebøker om frivillig sektor, og han har jobbet som konsulent med særlig vekt på frivillige organisasjoner i 25 år (Heitmann, 2010).

På den annen side kan nettopp det at han driver et konsultentselskap innebære at boka bør leses med et kritisk blikk. Heitmann kan ha egne motiver i måten intervjuene med organisasjonene blir presentert i boka. Særlig fokuserer han på viktigheten av å ha riktig leder til riktig tid (riktig lederutvelgelse) og sin egen strategiske modell «veivalgsmodellen». Dette kan bygge opp rundt organisasjonenes behov for å kjøpe eksterne tjenester. Jeg vil likevel ikke si at dette er påtrengende i boka. Utvalget av organisasjoner kunne gjerne vært bedre fordelt da det består av 14 foreninger, kun fire stiftelser og ingen samvirke. En av de 14 foreningene er et AS. Det er likevel eid av en forening så jeg har valgt å kategorisere det som en forening. Informantene i boka beskriver viktige strategiske grep organisasjonene har benyttet. Heitmann (2010) har satt dette inn i en narrativ ramme, som gir et godt datagrunnlag for å analysere strategiutforming.

Teksten måtte analyseres og fortolkes på samme måte som transkriberingsteksten fra mine egne intervju. Også her brukte jeg kategoribasert inndeling av data og satte de ulike organisasjonene i et stort kart og forsøkte å knytte ord, sammenhenger eller eksempler fra intervjuteksten til de ulike strategiskolene. Dette viste seg å være en god måte å jobbe på og ga meg også muligheten til å se sammenhenger mellom de ulike strategiprosessene. Deretter har jeg satt opp resultatene i en tabell på samme måte som i intervjuanalysen og satt en øvre grense på maksimalt de tre viktigste strategiskolene (tenkemåtene) som jeg finner i hver prosess. Også i denne kategoriseringen har jeg vært nødt til å lage skiller i bakgrunnsvariablene. For å få en best mulig deling av utvalget i denne undersøkelsen har jeg satt eldre organisasjoner til 50 år eller mer og store organisasjoner med antall på 50 ansatte eller flere. Det er viktig å bemerke at det dermed er forskjeller mellom inndelingen på disse variablene i tekstanalysen og intervjuanalysen og at dette er valg jeg har gjort for at det skal bli mulig å ha store nok utvalg på verdiene for hver bakgrunnsvariabel til å gjøre sammenlikner i hver separate analyse. Der de to analysene blir sammenliknet mot hverandre må det gjøres med en bevissthet om at det er to separate undersøkelser og at ulikheter i bakgrunnsvariablene for alder og størrelse kan forklares med ulike inndelinger. For problemområde har jeg i tekstanalysen vært nødt til å basere meg på egen tolkning av hva

som er problemområdet for strategiprosessen. Her hadde jeg imidlertid stor nytte av erfaringene fra kategoriseringen i intervjuanalysen. Omgivelser får jeg ikke laget noe skille på i tekstanalysen da det ikke finnes informasjon om dette i teksten fra intervjuene i boka til Heitmann (2010).

3.4 Validitet og reliabilitet

Validitet handler om undersøkelsen har målt det den vil måle (Ringdal: 2001, 221). I intervjuene har jeg benyttet en intervjuguide som bidrar til at jeg får gjennomført mest mulig like intervju med spørsmål som belyser problemstillingen. Informantene har også fått lik informasjon og har i stor grad vist seg å være gode kilder for de spørsmålene jeg har hatt om strategiutforming. I både intervju- og tekstanalysen har jeg argumentert for hvordan jeg kategoriserer og fortolker data. Ved å bruke både intervju og tekstanalyse kan jeg krysse funn fra de to analysene mot hverandre. Ekstern eller ytre validitet handler om undersøkelsen kan overføres til andre utvalg av organisasjoner i en annen kontekst eller på et senere tidspunkt. Den beste måten å kontrollere for ytre validitet på er å gjennomføre samme undersøkelse i forskjellige kontekster og på forskjellige tidspunkter, eventuelt sammenlikne resultater fra tilsvarende undersøkelser (Johannessen m.fl.: 2011, 411). En casestudie som dette søker å få fram rik og dyp informasjon og har begrenset overføringsverdi. Resultatene gir hovedsaklig et utgangspunkt for flere undersøkelser og mer forskning.

Reliabilitet handler om vurderinger av dataenes kvalitet, deres pålitelighet (Ringdal: 2001, 221). Det er vanskelig å argumentere for at data samlet inn fra intervju og tekstanalyse av intervju har høy reliabilitet med alle feilkildene som ligger i uønskede intervju-effekter. I min undersøkelse forsøker jeg derfor å bygge opp et godt metodeopplegg der jeg beskriver hva jeg har gjort og argumenterer for de valgene som er tatt underveis. Jeg vil også argumentere for at bruk av intervjuguide, gjennomgang av strategidokumenter, bruk av sitater og kritisk lesning av intervjuene i tekstanalysen kan bidra til økt pålitelighet til dataene som er samlet inn.

Kapittel 4: Analyse av strategiprosesser i organisasjonene

I det følgende bruker jeg Mintzbergs teorigrunnlag for å beskrive utforming av strategi i organisasjonene. Jeg vil deretter analysere og drøfte funn opp mot min modell og hypotesene fra teoridelen.

4.1 Strategiutforming i åtte organisasjoner

Jeg har gjennomført intervjuer med informanter fra åtte ulike organisasjoner. I det følgende vil jeg beskrive analysen av intervjuene etter Mintzbergs strategiskoler. Resultatet av analysen av intervjuene er satt inn i en tabell som jeg benytter til drøfting og sammenlikningen av funn fra analysene.

4.1.1 Bilkollektivet

Bilkollektivet er organisert som et samvirke og jeg har intervjuet Daglig leder, Arne Lindelien. Organisasjonens formål er å skaffe rimelige, fleksible transportløsninger for medlemmene. «*Vi skal ikke frelse verden, ikke vinne Norge eller redde miljøet. Vi skal levere medlemmene et tilbud som de ønsker, ferdig med det*». Problemområdet han ønsker å snakke om er vekst for å kunne gi brukerne et bedre tilbud. Lindelien viser til at ideene om delingsøkonomi egentlig er svært gammel, men at de har fått en ny form og ny oppsving gjennom ny teknologi og internett. Økonomisk styrke gir mulighet til å satse på teknologi som gir både høy brukervennlighet og kontrollerbarhet. Dette gir en bedre tjeneste, et bedre produkt for alle. Jeg relaterer dette til *kapitalbehov* som problemområde. Jeg har ikke hatt tilgang til strategidokument fra denne organisasjonen.

Bilkollektivet startet i 1995 og fikk først god vekst fra 1999 da løsninger for nettbruk kom på plass. Siden da har den årlige veksten vært på 20 % fram til 2008 der veksten tiltar med 34 % pr. år mens den fra 2010 og fram til nå har flatet mer ut med 11 % økning pr. år. Bilkollektivet har flere konkurrenter eksempelvis gjennom Move About, Hertz og Nabobil.no men, markedet er stort og det at flere «*knar deigen*», gjør at alle kan oppleve god vekst. Det er definitivt nok grunnlag i følge Lindelien. «*Bilkollektivet bruker OBOS sin modell. Vi skal være ledende og sette standard i bransjen. Det presser prisene for de kommersielle*». I tillegg kan organisasjonen nyte godt av at offentlige myndigheter ser verdien av at færre eier bil, sær-

lig i sentrumsnære strøk. Dette gjør at flere kommunale parkeringsplasser er stilt til disposisjon for Bilkollektivet.

Planleggingsskolen

Bilkollektivet er brukereid og brukerstyrt med årsmøte og styre. Det er over 3200 husstander og bedrifter som er andelseiere, men en svært liten andel velger å delta på årsmøtet som handler mest om informasjon. De viktige og bindende beslutningene tas av styret som følger opp arbeidsplanen og er avhengig av grundig saksbehandling. Ansvar for å utforme og iverksette strategier er overlatt til daglig leder og administrasjonen. Lindelien understreker at der konkurrenter jobber med posisjonering og periodevise rabatter, er strategien til Bilkollektivet å ha en planlagt og stødig modell for betaling av tjenestene som er forutsigbar og gjør at de heller kan jobbe med god ressursutnyttelse basert på statistikk og erfaringer. Dette knytter jeg til planleggingsskolen.

Entreprenørskolen

Lindelien har bakgrunn fra avholdsfolkets landsråd og rusfeltet og har svært mye kunnskap om tillitsmannsarbeid som han har fått bruk for i jobben i Bilkollektivet. Lindelien har ellers jobbet med informasjonsarbeid i Oslo kommune og gjennom eget konsulentfirma. Han var innleid gjennom dette før han fikk fast stilling som daglig leder i Bilkollektivet i 1999. Han kom inn i en kaotisk organisasjon og måtte jobbe hardt for å få den på rett kjø. «*Jeg nyter stor respekt og tillit fra styret. Jeg er sjefen mellom styremøtene og sitter på alle fullmakter. Styret vedtar og det er bindende. Turnoveren i styret er mer enn 10 år og vi har lite utskiftninger.*»

Lindelien har flere verdier som han styrer organisasjonen etter. En viktig verdi for Lindelien er aldri å overselge. Ikke love mer enn man kan holde. Når medlemmene booker en bil er det en lovnad om at det er en bil tilgjengelig. Han har erfart at det er svært slitsomt og ressurskrevende og dra med seg brukere som er misfornøyd. Derfor er det viktig heller å være forsiktig i kommunikasjonen og derfra bygge opp mot at brukerne føler de får mer enn forventet. En annen viktig verdi, som han sørger for at de ansatte lærer seg er at medlemmer som har et problem, skal være mer fornøyd etter at problemet er løst, enn før de hadde problemet. Disse knaggene går igjen i Lindeliens opplæring av ansatte og kommunikasjon ut mot medlemmene som styrende verdier.

«Bilkollektivet dreier seg om oss som et fellesskap. Det bidrar til nettverksspredning som muliggjør at vi kan vokse raskt. Vi framstår fortsatt etter 20 år som innovativ, moderne og utradisjonell, og det fungerer.»

Læringskolen

Bilkollektivet har 10 stillinger fordelt på 9 årsverk. En halvpart jobber merkantilt med ledelse, kommunikasjon, fakturering, og den andre halvparten jobber med bilparken. Lindelien peker på at det er svært viktig å jobbe med dialog, motivasjon og sterk medvirkning av de ansatte. Han viser til hvordan organisasjonen bygger opp rundt læring om det som fungerer for å jobbe strategisk med vekst: *«I fjor hadde vi budsjettert med en økning på 15 %, men lå an til en svikt på 7 % noe som ga 2 millioner i underskudd i forhold til budsjett. Da var det viktig at alle var involvert og brukte energi på det vi gjør som går riktig. Hva har vi lært og erfart? Hva er det vi gjør som fungerer bra? Her finner våre ansatte stadig bedre løsninger og det gjør at vi får dette til. Økonomiperspektivet er svært viktig for at vi skal få gode avtaler. Vi er en nonprofit organisasjon men det er viktig at vi går i balanse. Vi bedømmes av banker og leasingselskap og sitter med en portefølje på 30 millioner. Dersom vi skulle få merknader vil det gå ut over avtalene vi kan gjøre for våre medlemmer.»* Jeg tolker dette som relativt utstabile omgivelser da ting kan snu seg raskt.

Læring er sentralt i den generelle driften av Bilkollektivet. Brukere har også en rolle her: *«Vi har 50 000 leieforhold årlig, og dersom bare en liten prosent går feil er det kritisk. Vi skal levere dyktighet, forutsigbarhet og vi skal ha gode løsninger for å håndtere avvik. Dersom brukere og ansatte finner bedre løsninger må vi gjøre endringer».* Brukerne er også en viktig deltaker i andre prosesser i vekststrategien. Fornøyde brukere som selv er eiere i Bilkollektivet sprer informasjonen om tjenestene i sine nettverk. Dermed får Bilkollektivet et godt kundesegment basert på tillit. *«Ingen som er medlem vil ønske å få inn noen som vil lure seg unna eller oppnå egen gevinst på bekostning av fellesskapet. Tillit er et viktig element i den overordnede strategien til Bilkollektivet og er helt essensielt ned til hvert enkelt medlem. At man overholder leveringstidspunkt, at man melder fra om skader. Alternativet ville vært å bruke mye ressurser på et større kontrollregime».* Lindelien understreker at tillit bevisst gjenspeiles i all kommunikasjon med ord som «medlem», «bruker» og «plikter». Det ligger en merverdi i at alle er med og eier. Samtidig er ingen interessert i å spare penger ved å måtte bruke en kjip tjeneste. Lindelien er klar på at tilliten går begge veier. Bilkollektivet har siden 2005 gjennomført medlemsundersøkelser med noen års mellomrom. Svarene gir den samme konklusjonen. Kundene ønsker det som er lettvinnt og greit. Økonomi er også blitt et svært viktig argument for å bruke bildelingstjenester.

Utvikling av ny teknologi går raskt og bilkollektivet må samarbeide med andre liknende bildelingstjenester i sammenliknbare land, og lære om nye teknologiske løsninger. Nye løsninger blir nøye evaluert og testet før de implementeres.

Strategiutforming

Jeg tolker strategiutformingen i Bilkollektivet til å være rasjonell gjennom bruk av arbeidsplaner, og budsjettering som vi kan knytte til planleggingsskolen. Likevel er det også strategiutforming som vokser fram naturlig gjennom læringsskolen. Læring om hvordan tjenestene kan bli bedre gjennom ansatte, brukere og ny teknologi kan gi økt vekst. Daglig leder setter sitt preg på virksomheten og har en viktig posisjon og et erfaringsgrunnlag som setter ham i en helt spesiell posisjon til driften av denne organisasjonsformen og tjenestene den skal levere. Dette knytter jeg til entreprenørskolen.

4.2.2 Oslo Kooperativ

Oslo Kooperativ er som navnet tilsier organisert som et samvirke og jeg har intervjuet koordinator Helene Austevoll. Organisasjonen ble opprettet i 2013 og er et samvirke for direktesalg av lokale økologiske og biodynamiske varer, med priser som gagnar både bonden og medlemmene. Austevoll vil ikke si at det er utviklet en strategi i organisasjonen. *«Det meste har skjedd veldig fort og nærmest gått av seg selv»*. Jeg har ikke hatt tilgang til strategidokument for denne organisasjonen.

Vi tar utgangspunkt i organisasjonens oppstart for å finne et problemområde. Oslo Kooperativ har som en nystartet organisasjon hatt en formidabel medlemsvekst på over 1000 medlemmer på under ett år. I dag har organisasjonen 1700 medlemmer og sitter med ventelister på 150 interesserte. Målet er å kunne tilby medlemskap til alle og ikke ha ventelister. Veksten har gitt utfordringer med mange rutineoppgaver og behov for å tilpasse best mulig løsninger for brukerne, som også deltar i frivillig arbeid.

«Det har vært en stor utfordring med bestilling hver gang det skal pakkes og utleveres matposer. Det stiller krav til teknologi, logistikk, lokaler, nok grønnsaker og nok frivillige. Det er viktig å bygge gode systemer for dette og ha ferdige lister to uker før utlevering.» Organisasjonen har forenklet driften betraktelig ved å skifte påmeldings- og betalingssystem fra eposter, Exel-lister og innbetaling i nettbank til et webbasert betalingssystem, gjennom *registrermeg.no*. Jeg tolker dette til problemområdet *tilpasningsevne* særlig knyttet til brukeratferd og teknologi.

Oslo Kooperativ er medlemseid og medlemsdrevet. Austevoll framhever at de har valgt en økonomisk uavhengig modell som fungerer og dermed «*slipper mas og politikk*». Hun definerer også omgivelsene som stabile. Måten beslutninger tas på er svært åpen og desentralisert. Det gjennomføres et årsmøte som velger et styre. Videre følger det arbeidsgrupper som har ansvar for konkrete oppgaver. Etter behov innkalles også alle medlemmer til debattmøter for å ta verdimeslige og prinsipielle beslutninger. Fra november 2014 opprettet Oslo Kooperativ en 25 % stilling som koordinator. Det var stor uenighet rundt beslutningen men den var nødvendig. Stillingen ble lyst ut internt men ingen søkte. Da ble det Helene som satt i styret som hadde mulighet for å ta den, ettersom hun allerede jobbet i en deltidsstilling og hadde ledig kapasitet.

«Det var mye som fungerte før vi fikk opprettet koordinatorstillingen, men det ble etterhvert viktig å ha noen som kunne svare på alle henvendelsene og sette alt i system. Vi følte en redsel for å miste det vi hadde og innså at det er ikke er noen garanti for at alt blir gjort utelukkende gjennom frivillige. Ved å ansette en koordinator i en deltidsstilling kan alt det kjedelige bli gjort slik at det frivillige arbeidet er tilrettelagt og enkelt å gjøre.»

Kulturskolen

Organisasjonen baser seg på 10 grunnprinsipper. Grunnprinsippene sikrer at alle aktiviteter og beslutninger blir gjort på riktig grunnlag. I bunnen ligger en visjon om å skape endring for et nytt matsystem som baserer seg på lokal rettferdig handel. Det er lett å få til avtale med bønder, ifølge Austevoll. Noen driver biodynamisk andre økologisk. Bøndene som leverer varer ser på dette som en fin måte å få spredt sine varer og ideer om et økologisk eller biodynamisk jordbruk. Oslo Kooperativ forsøker imidlertid ikke å påvirke bønder til å drive på en måte uten at de er interessert selv.

Austevoll vedgår at ikke alle medlemmene nødvendigvis er opptatt av økologiske eller biodynamisk jordbruk, men at de ser at de kan få ulike spennende matvarer som de ellers ikke ville kjøpt. Som økologiske produkter tilbyr vi dette til en billigere pris enn det de ellers ville betalt i butikken. *«Det vi driver med sprer seg i nettverk. Vi har ikke behov for flere medlemmer men ønsker å få med de som vil. Vi er egentlig overrasket over at dette har fungert. Mange medlemmer er motiverte, har lyst på mer ansvar. Det å bidra gir dem en følelse av fellesskap, og det å være viktig.»*

Entreprenørskolen

Oslo Kooperativ startet med et par ildsjeler som hadde vært med på noe liknende på Blindern og organisert kjøp direkte fra bønder. De har videre benyttet en organiseringsmodell fra et lik-

nende initiativ i Danmark som heter København Fødevarerfellesskap. Dermed har de hatt mulighet til å tilpasse og hente kompetanse om hva som fungerer og hvordan kooperativet bør organiseres. Austevoll jobber i en 25 % stilling som koordinator i tillegg til styrevervet, og er også ansatt i Biologisk-dynamisk Forening som jobber for utvikling av et biologisk-dynamisk jordbruk i Norge. Styret i Oslo består av en kjerne som har vært med helt fra starten. De fleste har kunnskap og jobber med mat og jordbruk eller tilhørighet til foreninger knyttet til økologisk eller biodynamisk jordbruk. I tillegg er det to i styret med kompetanse på webdesign og IT som har vært svært nyttig i en oppstartsfase. Det er en utfordring for organisasjonen at beslutningene skal innom så mange før de blir tatt. *«Mange liker å få lov til å mene ting og vurdere ulike alternativ, men det er litt for få som er gode til å ta beslutninger.»* Mange beslutninger kan gjøres i arbeidsgruppene og større beslutninger går til styret. Noen ganger må Austevoll som koordinator skjære gjennom og ta avgjørelser raskt og effektivt.

Austevoll sier at det ikke har vært mye tid til å tenke strategi men at styret ønsker å bruke mer tid på det. Oslo Kooperativ har et stort potensiale, særlig knyttet til gårdsbesøk, flere opplevelsestilbud og kommunikasjon. Det viktigste nå er at driften av kjernetjenesten med bestilling, pakking og utlevering av mat i pose fungerer.

Læringskolen

Arbeidsgruppene består av medlemmer. De er kategorisert i områdene: innkjøp, kommunikasjon, logistikk og arrangement. Gruppene har fått noen retningslinjer fra styret og får ellers handlingsrom til selv å bestemme hvordan de vil utvikle seg innenfor sitt ansvarsområde. Alle medlemmer skal bidra, enten i arbeidsgrupper eller med å delta på 5-10 dugnadstimer i året som hovedsakelig innebærer pakking av matposer til utlevering. Deltakelse på dette blir ikke kontrollert men er tillitsbasert. Medlemmene kan logge seg inn på *«Min side»* og melde seg på. Nyhetsbrev en gang i uka oppfordrer flere til å ta vakter. Den direkte deltakelsen av medlemmer enten på dugnader eller arbeidsgrupper gjør at det samles opp mye læring i organisasjonen. Deling av kunnskap er også viktig for Oslo Kooperativ. Flere har kontaktet organisasjonen med ønske om å starte en avdeling andre steder i landet. I følge Austevoll ønsker de ikke å bli noen hovedorganisasjon med avdelinger rundt om i landet, det blir for stort. *«Vi bidrar heller til å dele kunnskap slik at andre kan starte sine kooperativ. Vi ønsker bare å være det vi er nå og kanskje få flere leveringssteder i Oslo.»*

Strategiutforming

Fravær av en fast bestemt og planlagt strategi gjør at jeg tolker strategiutformingen i Oslo Kooperativ til å være naturlig. Sterke initiativtakere i styret har satt ting i gang. Her kan vi spore

entreprenørskolen gjennom kollektivt entreprenørskap. Driften av tjenestene har endret seg gjennom bruk av læringsskolen og en åpen, kollektiv beslutningsstruktur. Organisasjonen har fastsatt verdier som den skal jobbe ut fra og bruker ellers tillit, ansvar, plikter og fellesskap for å få medlemmene til å bidra med frivillig arbeid. Dette knytter jeg til kulturskolen.

4.2.3 Landsforeningen for hjerte og lungesyke

Jeg har intervjuet Generalsekretær, Frode Jahren i Landsforeningen for hjerte- og lungesyke (LHL). Det er en landsomfattende interesseorganisasjon for hjerte-, kar- og lungesyke og deres pårørende. Den ble stiftet i 1943 og har nå ca. 47 000 medlemmer fordelt på 260 lokallag.

Strategiprosessen Jahren ønsker å snakke om går ut på å samle organisasjonens drift av klinikker, som er svært desentralisert, til en stor klinikk på det sentrale østlandsområdet. Dette var en stor, langsiktig, strategisk tanke. Ideen om å legge et stort sykehus til Gardermoen ble brakt inn i organisasjonen av Jahren, etter at han fikk ideen gjennom sitt nettverk. Dette ville være en svært kapitalkrevende finansiering og det var stort behov for å få eendomsutviklere til å bli interessert i å bygge og leie ut. Ideen om lokalisering på Gardermoen løste mye av dette. Det nye nasjonale kraftsenteret for hjerte- og lungesyke skal etter planen stå ferdig i 2017. Jeg tolker problemområdet i denne prosessen til å handle om både *profesjonalisering* og *legitimitet*.

Entreprenørskolen

Frode Jahren er drivkraften i denne strategiprosessen. Han har tidligere bakgrunn som kommunikasjonssjef ved Akershus universitetssykehus, kontorsjef i Arbeiderpartiet og har hatt ulike rådgiverstillinger i Arbeiderpartiet og partiets Stortingsgruppe. Frode Jahren ble ansatt som generalsekretær i organisasjonen høsten 2007. Han gikk i gang med en betydelig opprydding i organisasjonen. «*Det var mangel på systemer og rutiner og det var stort behov for mer struktur*».

Utformingsskolen

LHL er en demokratisk medlemsorganisasjon og beslutningslinjene går dermed fra Generalsekretær til Sentralstyret og opp til Landsmøtet som er LHLS øverste myndighet. Det utformes treårige strategier som Landsmøtet vedtar. Tiltaksdelen planlegges og utføres av administrasjonen. I dette tilfellet ble det satt et mål i LHL sin strategiprosess om et hjerte- og lungesykehus sentralt på østlandsområdet. Jahren beskriver omgivelsene som ustabil og usikre i denne strategiprosessen da det var mange forhold som lå utenfor LHL som måtte avklares.

LHL-Klinikkene AS fikk gjennomført en mulighetsstudie av et eksternt konsulentfirma (Deloitte) om etablering av sykehus på Gardermoen. Kostnadsrammen ville ligge på 1-1,5 mrd. kroner. Rapporten ble presentert på Landsmøtet til LHL. Det ble laget 10-15 sider dokumentasjon til Landsmøtet og den politiske behandlingen var svært ryddig, alle kunne sette seg dype inn i saken. Senteret vil innebære nedleggelse og salg av klinikkene på Glittre og Feiring. Dette innebar et viktig arbeid, for å sikre at prosessen hadde legitimitet i LHL. Frode Jahren reiste også rundt på samlinger i alle fylkene og holdt innledninger for å forankre prosessen. Etter Landsmøtevedtaket kunne de gå videre med en konseptstudie.

LHL har ca. 600 ansatte. Jahren understreker at det har vært viktig at de ansatte har et aktivt forhold til strategien. De har fått ansvar underveis. Ulike mål er fordelt utover og brutt ned til delmål og tiltak som skal gjennomføres. Han påpeker at organisasjonen har vært veldig bevisst på ikke å sette for harde mål, da den tidligere jobbet for mye med urealistiske mål og forventninger. «Det er tilfredsstillende for ansatte å nå målene.» Fra 2011 ble det satt i gang en omfattende strategiprosess i administrasjonen. Sentralstyret var også involvert i denne. Her ble det gjennomført SWOT-analyser og definert ønsket posisjon. Det ble utledet tre målsettinger å jobbe med; politisk maktfaktor, sterk organisasjonsbygging og spesialisthelsetjenester. Jeg har fått utdelt LHLS Strategi 2012-2014 og tilsvarende for 2015-2017 som er laget i opptrykte 12-siders hefter i A5 format og brukes til å kommunisere overordnet strategi. Heftene er inndelt i en innledning, verdier og visjon, ønskede posisjoner, mål og strategiske grep. Alt er beskrevet i korte tekster og punktlister. På deler av analysebiten har LHL brukt konsulent-selskapet Burston Marsteller. «*Vår ønskede posisjon er å være ledende leverandør av spesialiserte helsetjenester på hjerte og lungesykdommer. Det er altså definert at vi skal konkurrere med både det offentlige og det private.*»

Maktskolen

Videre besto jobben i å definere målsettinger. *Der vi ikke hadde baseline [bilde av dagens situasjon] fikk vi målt det. Vi måtte definere hvilke konkrete politiske resultater vi skulle nå, vi satt oss omdømmemål og vi gjorde synlighetsmålsettinger. Mye av dette handler om å bygge politisk makt. Generelt har det vært viktig med åpenhet, klare å fange opp ideer og kjøpe kompetanse der vi ikke har den selv.*»

I denne strategiprosessen har det vært viktig å sette puslespillet sammen slik at organisasjonens mål kunne nås gjennom eksterne aktører. Det skaper mye usikkerhet. Ideen om å legge sykehuset til Gardermoen åpnet imidlertid for interesse for kommersielle eiendomsutbyggere. Ellers understreker Jahren at det var betydelig motstand i omgivelsene mot prosjektet. Det måtte gjennomføres mange folkemøter med politikere og ansatte ved de stedene

som ville bli berørt. LHL måtte også overbevise Helse Sør-Øst og helt opp til politisk nivå i Helse- og omsorgsdepartementet. LHL har også hentet inn ekstern kompetanse til bedriftsstyret. Styreleder har eksempelvis solid kompetanse på eiendom. Vi fikk tips om ham gjennom en bankforbindelse, avslutter Jahren.

Strategiutforming

Jeg tolker denne strategiprosessen til å være både rasjonell og naturlig. Strategiene er tydelig uttrykt og får en viktig funksjon for kommunikasjon og legitimitet i organisasjonen. Dette knytter jeg til utformingsskolen. Frode Jahren har kommet inn i organisasjonen på et viktig tidspunkt og gjennomført en snuoperasjon som har gitt et nytt driv. En slik snuoperasjon med en sterk lederskikkelse kan vi knytte til entreprenørskolen. Jahren er også en person med betydelig politisk erfaring og kompetanse og passer svært godt til de endringene organisasjonen har ønsket å iverksette. Han har bidratt sterkt til at LHL har gjort flere grep for å oppnå politisk forankring både i og utenfor organisasjonen. Dette kan vi relatere til maktskolen. På forretningssiden av prosessen er det brukt analytiske verktøy for strategier som jeg vil kunne knytte til posisjoneringsskolen. Likevel, ettersom jeg må velge ut tre strategiskoler, vil jeg argumentere for at utformingsskolen (legitimitet i organisasjonen), entreprenørskolen (A Jahren som visjonær endringsaktør) og maktskolen (påvirkning for endringene innad i organisasjonen og utad mot offentlige myndigheter) er de som best belyser denne strategiprosessen.

4.2.4 Norsk Filmklubbforbund

Jeg har intervjuet daglig leder, Jon Iversen og informasjonsmedarbeider, Atle Isaksen i Norsk Filmklubbforbund (NFK). Organisasjonen ble stiftet i 1968 og er sammenslutningen av norske filmklubber for barn-, ungdom og voksne. Daglig leder, Jon Iversen, er usikker på om han vil si at NFK har en strategi ettersom de ikke har noe de kaller for strategiplaner. Han viser ellers til handlingsplanen som jeg har fått tilgang til. NFKs Handlingsplan for 2015-2017 er meget rundt formulert med en visjon, hovedmål og delmål for hva organisasjonen skal jobbe med i perioden. Et tydelig fokusområde for Norsk filmklubbforbund er vekst. Forbundet ønsker å få opprettet flere filmklubber som driver lokal virksomhet. Det gir et bedre filmtilbud i lokalsamfunn og det kan gi Norsk filmklubbforbund mer legitimitet og bedre rammebetingelser i det norske kulturlivet. For å få til dette er de avhengig av ildsjeler som vil starte opp filmklubber, som er med lenge og skaper kontinuitet. De siste 30 årene har antallet klubber i forbundet ligget på mellom 60-100. På nittitallet var medlemstallene i de store filmklubbene i Trondheim, Oslo og Bergen svært høye. Siden den gang har disse medlemstallene falt mar-

kant og årsaken knyttes særlig til filmutvalget på DVD og internett, der tilgangen på alle typer filmer er blitt svært stor. Filmklubbforbundet har dermed heller ikke lenger monopol på å vise filmklassikere. De siste årene har det totale medlemstallet holdt seg rimelig stabilt, antall filmklubber er i en svak vekst men det er fortsatt nedgang i medlemstallet i de store klubbene. Jeg tolker problemområdet for strategiprosessen til å være hvordan NFK kan tilpasse seg dette markedsskiftet, den endrede brukeratferden og få flere medlemmer.

Kulturskolen

Norsk Filmklubbforbund er en demokratisk medlemsforening. Medlemmene i de lokale klubbene velger sine representanter til det årlige landsmøtet, som igjen velger et styre. Landsmøtet vedtar en treårig handlingsplan og sekretariatet lager en virksomhetsplan med tiltak basert på handlingsplanen. I årsmeldingen presenteres hvilke tiltak som er gjort opp mot målene.

Iversen påpeker at forbundet er preget av en anarkistisk organisering. *«Klubbene ønsker ikke å gjøre de byråkratiske tingene»*. En viktig jobb for forbundet er dermed å legge til rette og gjøre det så enkelt som mulig for dem å drive filmklubb. Beslutningene kommer ikke fra sentralt hold men gjøres ute i klubbene. Dette skaper sterke lokale fellesskap med eierskap og engasjement men også sårbarhet da det er avhengighet av ildsjeler som vil bruke mye av sin fritid på å få klubbene til å gå rundt. *«Vi legger til rette for et fleksibelt system der det er mulig å tilpasse og gjøre gode grep lokalt. Vi har en sterk tradisjon for dette med å gi klubbene frihet og handlingsrom. Klubbene bestemmer selv hvordan de vil drive»*.

Nettverk og kontakt mellom filminteresserte er viktig for å nå ut med budskapet og skape initiativ blant flere til å starte filmklubb. Gode nettsider om hvordan man kan starte opp, brosjyrer, bruk av sosiale medier og ellers å fylle på med intern informasjon gjennom nyhetsbrev og filmtidsskriftet Z er viktig for å skape og vedlikeholde interesse. Tidsskriftet skriver om bakgrunn rundt filmer, filmhistorie og har egne temanummer. Det er viktig å gi interesserte en følelse av fellesskap, sier informasjonsansvarlig Atle Isaksen. Vi har et enormt lager av filmer og sitter på mye kunnskap om regelverket rundt rettigheter til å vise film offentlig som en ikke-kommersiell aktør. Her er det mange muligheter enten klubbene vil låne filmene fra NFK, kjøpe i butikken eller kontakte distributør direkte.

NFK har også opprettet filmklubbprisen for å løfte fram personer i miljøet som har utmerket seg og håper dette skal skape motivasjon, engasjement og interesse for å gjøre en innsats for å bidra til å skape gode filmklubbmiljøer.

Læringsskolen

Sekretariatet i Norsk Filmklubbforbund består av 4 ansatte. Daglig leder Jon Iversen representerer kontinuitet, da han har vært ansatt i over 30 år og kjenner organisasjonen svært godt. Inkludert ansatterepresentanten er det seks medlemmer i styret. I Årsmeldingen for 2014 var det 65 filmklubber og 22 barne- og ungdomsfilmklubber og tre Cinematek som var medlem av Filmklubbforbundet. Sekretariatet bidrar med hjelp og veiledning til alle som vil starte nye filmklubber. De ansatte reiser gjerne ut og besøker klubber i oppstartsfasen.

Etter oppstart er mye opp til klubbene selv. Lovverket innebærer at de må kreve kontingent men de kan selv velge størrelsen på denne, og om klubben skal være eksklusiv eller mer åpen og hvordan de vil initiere samarbeid med andre. Flere bruker NFKs Facebooksider for å utveksle erfaringer.

For å skape gode nettverk og erfaringsutveksling mellom klubbene tilbyr NFK to årlige arrangementer der filmklubber får møtt hverandre. Disse arrangementene legges til filmfestivaler og har et eget faglig program med ulike tema. NFK tilbyr noe reisestøtte til dette, men ellers er rollen å legge til rette for læring og erfaringsutveksling mellom klubbene.

Omgivelsesskolen

Iversen beskriver omgivelsene til NFK som relativt stabile. NFK ser at flere klubber prøver ut og finner tiltak som gir god effekt for medlemsvekst. Særlig det å gå fra å være en lukket klubb til å bli mer åpen og vise seg fram har gitt en effekt. *«Flere av klubbene er flinke til å samarbeide og vise seg fram på nye arenaer, koble seg på filmfestivaler, utendørs visninger, søke inn ekstern prosjektstøtte som igjen gir seg utslag i flere og større og mer synlige arrangementer. I Tromsø ser vi eksempelvis at filmklubben har blitt en sterk og aktiv lokal kulturaktør. Dette gjør de helt på eget initiativ»*. Ellers er det flere av klubbene som har god teft til å aktualisere tema eller regissører når store filmer har premiere og blir skrevet mye om i media. Her har de mulighet til å vise relaterte filmer fra samme regissør eller med et liknende tema. Dette gjør filmklubbene til aktuelle kulturformidlere. Satsning mot spesifikke målgrupper kan også bidra til vekst. De studentdrevne klubbene på Lillehammer og i Trondheim gjør det bra og har et stort publikumsgrunnlag. Ellers har de fått til mye i Sandnes der samarbeid med Kulturhuset har gitt en ny driv med organisering og filmklubben har fått svært gode forhold for vekst.

NFK er en organisasjon som i stor grad er priggitt utviklingen på teknologi. Strømmetjenester som Netflix er en konkurrent og mange frykter at det kan drepe kino og DVD-markedet. Dette kan igjen gi utslag i finansieringen til forbundet som kommer fra Norsk kino- og filmfond som forvaltes av bransjeorganisasjonen Film & Kino, som henter sine inntekter fra

avgifter fra salg av DVD-filmer og kinobilletter. Etter at Netflix kom, har dette fondet fått inn mindre penger. NFK får ca. 2,6 millioner i støtte fra fondet hvert år og det har vært samme beløp i fem år, men det er usikkert hvordan dette vil bli i framtiden. Filmklubbene er også prisgitt teknologi i framvisningsutstyr. Noen satser fortsatt på gamle 35 mm kopier og har en interesse av å bevare den gamle teknologien. De får da ikke tilgang på nyere filmer. For å få tilgang til digitalt framvisningsutstyr er man avhengig at det er en sterk kinoaktør i lokalmiljøet som har slikt utstyr og som klubben kan samarbeide med. På den annen side har Bluray-formatet gjort at små steder kan vise disse i stort format med god kvalitet. Det ser ut som dette fungerer bra så langt, sier Isaksen.

Strategiutforming

NFK har en naturlig struktur for utforming av strategier. Klubbene bestemmer selv hvordan de jobber og hvordan de eventuelt vil jobbe for å oppnå medlemsvekst i sine lokalmiljø. De frivillige får motivasjon og engasjement gjennom interesse for film, fellesskap, frihet og handlingsrom. Dette kan vi relatere til kulturskolen. Den viktigste strategien for å skape vekst i NFK er å gjøre det enkelt å starte opp og drive filmklubber og legge til rette for samarbeid og læring. Dette kan vi relatere til læringsskolen. Flere klubber samarbeider også med omgivelsene for å få tilgang på lokaler, eller teknisk utstyr eller for å bli mer synlig på nye arenaer og for nye målgrupper. Dette kan vi knytte til omgivelsesskolen.

4.2.5 Natteravnene

Jeg har intervjuet daglig leder, Lars Norbom, i Natteravnene. Foreningen er en frivillig organisasjon hvor voksne i organisert form vandrer i sentrumsområder eller i lokalmiljøet på kvelds- og nattetid. Organisasjonen ble stiftet i november 1990 basert på en liknende organisering i Sverige. Initiativtakerne jobbet ved Politiets forebyggende tjeneste. Norbom vil snakke om problemområdet med å få rekruttert nok frivillige. Dette er særlig vanskelig i Oslo, der konkurransen om frivillige er hard og innsatsen det innebærer å gå ute i Oslo sentrum om natta. Rekrutteringen varierer veldig. På landsbasis er det mer jevnt da det ofte er organisert gjennom skole og motivene er at foreldre ønsker å gå vandringer for å ta vare på barna.

Natteravnene er en demokratisk medlemsforening. Årsmøtet er høyeste organ og åpent for alle medlemmer. Mellom årsmøtene ledes organisasjonen av et valgt styre på fem medlemmer og to varamedlemmer. Ideene til strategiutvikling kommer fra administrasjonen, som består av tre personer. De gjennomfører uformelle idédugnader og deltar på to strategisamlinger sammen med styret i løpet av året. Der besluttes mål og tiltak for året som kommer.

Norbom definerer omgivelsene til Natteravnene som stabile og jeg har fått tilgang på organisasjonens strategidokument for 2015. Dokumentet er på to sider og er inndelt i to hovedmål (stabil økonomi og fornuftig ressursbruk), og tre hovedsatsningsområder knyttet til geografiske områder (Oslo sentrum, bydelene og nasjonalt) og med tilhørende aktiviteter og hvem som har ansvar for gjennomføring.

Entreprenørskolen

Lars Norbom har vært med siden organisasjonen ble startet på begynnelsen av 1990-tallet. Det tok tid før det var hensiktsmessig og økonomisk mulig å ha ansatte. På slutten av 1990-tallet fikk Natteravnene tilgang på egne midler gjennom markedsføring og salg av kalendere og kunne ansette Norbom til å bygge opp en grei økonomi med sponsoravtaler og leverandøravtaler. Gjennom flere tiår har Norbom opparbeidet seg erfaring om hvordan akkurat denne organisasjonen kan drives og har opparbeidet seg stor tillit og mange viktige samarbeidskontrakter. Dette er en viktig forklaring for at Natteravnene fortsatt er en sterk medlemsorganisasjon som baserer seg på frivillig borgervern.

Kulturskolen

De nye medlemmene som går vandringer blir opplært gjennom erfarne vandringsansvarlige. De får også tilbud om førstehjelpskurs. I pausene på natten er det viktig med servering av god mat og at det er sosialt. De som er frivillige bruker av sin fritid. Mange er med en stund, men Norbom legger ikke skjul på at Natteravnene har utfordringer med høyt gjennomtrekk. De som deltar har et idealistisk grunnlag og ønsker å ta ansvar for et tryggere samfunn, gjøre noe selv. I rekrutteringen møter de også enkelte personer med autoritetsbehov som Natteravnene ikke vil ha. Dette blir fanget opp av erfarne vandringsansvarlige, slik at de blir luket ut.

Omgivelseskolen

Det hører med til historien om eierskap, at organisasjonen i 1998 opplevde at daværende hovedsponsor Vesta (heter Tryg fra 2010), skulle bestemme for mye i organisasjonen. Det endte med at Vesta trakk seg ut av samarbeidet og opprettet en stiftelse i 2005 med samme navn men med forskjellig logo og utnytter dette kommersielt. Dette gjør dessverre at det er mye forvirring, i følge Norbom. Finansieringen gjennom Tryg innebærer at stiftelsen har mulighet til mye markedsføring. Lars Norbom, mener denne sammenblandingen ikke er heldig, men at det viktigste er at det er grupper av voksne frivillige som faktisk gjør en frivillig innsats for et tryggere lokalmiljø. Stiftelsen Natteravnene driver virksomhet over hele landet

mens foreningen Natteravnene er særlig utbredt i Oslo og Akershus men også har grupper andre steder i landet.

Da Natteravnene fikk en sponsoravtale med Stanley Security fikk de ansatte derfra delta på en storvandring. *«Vi forsøker å nå ut til nye målgrupper. Studenter har vi også forsøkt etter tips fra et av medlemmene. Flere internasjonale studenter ser at det å være med på slike vandringene kan være en god mulighet til å lære seg norsk. Ellers er pensjonister en viktig gruppe som har god tid og ønsker å delta på vandringene.»*

Det har vært viktig å ha en god kommunikasjonsstrategi for å kunne rekruttere. Natteravnene ønsker å være redaksjonelt synlig i medier og benyttet et PR-byrå tidligere, inntil de oppdaget at det kom flere fakturaer enn resultat. Dette var noe de kunne gjøre like bra selv, om ikke bedre. Det er viktig å ha en god hjemmeside og å være aktiv på Twitter under vandringene. Organisasjonen får vist seg fram med reklame på TV under reklamefrie dager og bruker alle anledninger til å delta i debatter. Da media begynte å dekke det som ble omtalt som en voldtektsbølge i Oslo i 2011, åpnet det seg en mulighet for oppmerksomhet. *«Vi fikk til og med egen link direkte på artiklene i de store nettavisene. Det medførte at det var kø utenfor for å delta i vandringene. Dette vedvarte lenge før det etter hvert gikk tilbake til det normale igjen.»*

Natteravnene har siden oppstarten fortsatt det gode samarbeidet med politiet. De samarbeider om en fellesparole for alle som skal ut og jobbe i sentrum på fredagskvelden. *«Politiet ser på oss som et godt supplement til en samlet politikraft. Vi er gode øyne og ører og får rask bistand fra politipostene»*. Natteravnene har på samme måte som Politiet kjøpt en bobil som står synlig ute og følger sammen med politiet med på voldsbildet i Oslo, som for tiden er stabilt.

Natteravnene har valgt å forsøke å rekruttere offentlige personer med politisk innflytelse til styret. I styret sitter kjente politikere som Jan Bøhler og Grete Horntvedt. Det har vært en bevisst strategi å profesjonalisere styret og det har ført til et lavere konfliktnivå og organisasjonen kan dra nytte av de nettverkene den får tilgang til.

For å synliggjøre Natteravnene, gjennomfører de også prosjektbaserte vandringene som er knyttet til større arrangementer som eksempelvis Norway Cup og studentenes Fadderuke. Dette er det kommet mange gode tilbakemeldinger på. Det gjelder å finne steder der nytteverdien synes godt, avslutter Norbom.

Strategiutforming

Natteravnene har en naturlig struktur for strategiutvikling. Den er svært sentrert rundt Lars Norbom som har vært med siden starten og har vært ansatt i organisasjonen i over 15 år. Dette

kan vi knytte til entreprenørskolen. Det virker som strategien er et resultat av erfaring over lang tid og dermed ikke har store endringer fra år til år. Styret er profesjonalisert og har en mer symbolsk funksjon og medlemmene er hovedsakelig involvert i vandringene og ikke så mye i medlemsdemokratiet. Dette gjør at foreningen likner på en stiftelse men henter legitimitet gjennom å være en medlemsorganisasjon. Natteravnene trenger flere frivillige for å sikre mer synlighet og legitimitet. Jeg definerer derfor legitimitet som problemområdet i denne strategiprosessen. Natteravnene forsøker å bygge opp rundt verdiene og fellesskapet hos de frivillige. Dette kan vi knytte til kulturskolen. Organisasjonen jobber ellers med medieoppmerksomhet, samarbeid med politiet og prosjektbaserte vandringer for å være synlig og rekruttere fra ulike miljøer. Natteravnene har utviklet et stabilt repertoar av tiltak som svarer til ulike krav i omgivelsene. Dette kan vi relatere til omgivelsesskolen. Gjennomgang av strategidokumentet viser at det er et dokument som viser mål og ansvarsområder for året men kanskje ikke en strategi. Jeg har derfor ikke vektlagt dette i strategiutformingen selv om både prosessen i forkant og dokumentet kan knyttes til utformingskolen.

4.2.6 Norges Politilederlag

Jeg har intervjuet daglig leder, Geir Krogh, i Norges Politilederlag (NP). Dette er en samlende fagorganisasjon for ledere på arbeidsgiversiden i politietaten. De har som oppgave å markere og synliggjøre lederrollen i etaten. Problemområdet som Krogh er opptatt av er legitimitet blant organisasjonens medlemmer. Det strategiske arbeidet handler om å oppnå politisk enighet i organisasjonen rundt de sakene NP skal fronte. Her er det ofte korte tidsfrister og behov for det Krogh kaller ommanøvrering.

Øverste myndighet i organisasjonen er representantskapet som består av representanter som er valgt av medlemmene i organisasjonens 16 lokallag. Representantskapet vedtar et to-årig handlingsprogram som gir en ramme for viktige politiske standpunkt i organisasjonen. Det velger også et landsstyre som har ansvar for å følge opp det strategiske handlingsprogrammet gjennom formaliserte møter. De ansatte på kontoret er leder og daglig leder som begge er valgt.

NP har gått bort fra det å ha en ansatt generalsekretær og har valgt å bruke en frikjøpt tillitsvalgt som er god på kommunikasjon. Nærhet til medlemmene er i seg selv en legitimitetsbyggende strategi. Krogh er valgt for to år som tillitsvalgt forbundssekretær. Han har permisjon fra jobben som politileder i Follo. Krogh har en frikjøpsavtale der arbeidsgiver dekker arbeidsinntekten ut året og han går ut fra at den blir forlenget. Han bruker mye av den leder- og kommunikasjonskompetansen han besitter inn i jobben for NP. Sammen med leder,

som han deler kontor med, har han mye ansvar for å utvikle utkastet til handlingsplanen som representantskapet skal vedta. Det er en liten organisasjon og de to på kontoret jobber utfra fleksibilitet, da oppgavene har sin egen rytme. Hver sak krever sin egen strategi, i følge Krogh. Av store saker der organisasjonen ønsker å prege retningen er eksempelvis saken om bevæpning og det pågående arbeidet med en ny politireform. Krogh beskriver organisasjonens omgivelser som ustabile. Jeg har fått tilgang på utkastet til organisasjonens Handlingsprogram for 2015-2017. Dette er et åtte sider langt dokument som beskriver organisasjonens visjon, verdigrunnlag, mål og tiltak. I tillegg beskriver dokumentet organisasjonens politiske plattform med 10 ulike temaområder og avslutter med organisasjonens posisjon i framtida.

Utformingsskolen

Krogh mener det er en utfordring med virksomhetsplanen at den ikke kan klare å fange opp alt. Det er vanskelig å jobbe med en lang horisont. Derfor mener han det er viktig å ha standpunkt som er gyldige utenfor den enkelte sak. Det er viktig å gjøre programmet mer politisk. Tidligere har det vært mye ull og lite kontekst. Krogh framhever at han har bidratt til å stramme den mer til. I arbeidet med handlingsplanen for 2015-2017 har det vært viktig å vise hvordan NP kan engasjere seg i ulike prosesser for å utvikle politietaten. Akkurat nå er det imidlertid mye som handler om politireformen. Krogh har særlig jobbet for å få fram verdiene tydeligere, få fram en egen kultur, et fellesskap og være mer framtidsrettet. Det har også vært viktig å tilpasse handlingsplanen til politiet sitt strategidokument for å være «up to date». *«Vi må også forsøke å tilpasse dokumentet til hvordan vi skal opptre i en omstilling som strukturendringen innebærer. Da må vi allerede nå tilpasse det til det vi antar blir beslutningen. Det er også viktig at vi ikke glemmer det som er gjort tidligere. Resolusjonene som er gjort tidligere må synliggjøres. Ellers er det et stort behov for tydeliggjøring og spissing»*. Krogh har erfart at engasjementet rundt handlingsplanen ligger i oppgaveporteføljen, særlig dersom noe blir fjernet.

Kulturskolen

Medlemmene i organisasjonen er politiledere og de fleste sitter i politimesterens ledergruppe lokalt. Det gjennomføres en årlig samling der over 100 medlemmer samles for faglig påfyll og å møte hverandre som et nettverk. Dette bidrar til å skape en felles identitet. *«De trenger oss fordi vi har fokus på lederrollen uten at de trenger å ta hensyn til ansattrollen»*. Det er mange ulike meninger og sterke personligheter i organisasjonen. For å være noe mer enn bare et ledernetverk er det viktig at organisasjonen kan forankre felles meninger slik at den kan mene noe utad. For å sikre forankring og legitimitet sørger Krogh for at det går ut en ukemail til

alle. «Lokallagsmøtene viser at det er engasjement. Nå er det stort engasjement rundt politireformen og det er viktig å sikre tilbakemeldinger fra disse møtene».

Maktskolen

«Det dukker opp saker underveis der det er viktig å være på banen. Vi oppdaget tidlig at det var en manglende forståelse av nærpoliti, der var vi enige og der kunne vi mene noe. Her var det viktig å føle på stemningen i organisasjonen. Det ble til slutt godkjent en resolusjon om nærpolitiet i landsstyret. Krav til forankring, valg av gode saker og timing er svært viktig. Bevæpning er et annet eksempel på sak der vi har lyktes. Det kan godt være uenighet i organisasjonen men vi må særlig trø varsom der det er prinsipiell uenighet».

Utvikling av strategi for politisk påvirkning blir tatt av de to på kontoret i fellesskap. Krogh nevner at de ofte blir invitert til uformelle møter med justisministeren. På slike møter er det referatforbud og krav til at ikke noe skal leveres inn til møtet og ikke noe skal leveres ut. I et tilfelle valgte NP å vise fram et dokument i møtet som de «glemte igjen». NP sørget for raskt å publisere det på nettsidene og i fagbladet slik at departementet kunne referere til det der. Dette er et eksempel på politisk spill for å få informert om NPs viktige saker. Det er svært skiftende omgivelser og i noen saker må NP mene noe fort. «Kun 2-3 stykker kan uttale seg på vegne av NP i media. Mange av våre medlemmer uttaler seg allerede i media som politiledere og det er viktig å skille mellom hattene».

Generelt er vi fem organisasjoner for ansatte og ledere som kjemper om oppmerksomheten i Politidirektoratet. Noen finner samarbeid med hverandre, andre er konkurrenter. «Vi er nok et hår i suppa for de andre fagforeningene siden vi representerer ledere på arbeidsgiversiden, og det gjør det ikke bedre at vi også snapper medlemmer fra dem.» I møter med Justisdepartementet må NP posisjonere seg i forhold til de andre for å velge hvilke saker som er viktige og som de skal mene noe ut fra hva de andre organisasjonene kommer til å si, avslutter Krogh.

Strategiutforming

Det er en forhandling mellom en rasjonell og naturlig strategiutforming i Norsk Politilederlag. Noen saker kan følge tydelige og forutbestemte føringer fra handlingsprogrammet, andre må forhandles fram internt fra sak til sak. De to som jobber fulltid med organisasjonen fra kontoret har et ønske om sterkere og mer tydelig binding i handlingsprogrammet for å gjøre NP mer aktuell i mange viktige saker. Dette gir legitimitet. Denne strategiutformingen i organisasjonen kan forstås i lys av utformingsskolen. I andre saker må det raskt samles informasjon fra

medlemmer i lokallag, som igjen blir forhandlet og samlet til vedtak om politiske standpunkt. Utad gjelder det å komme med utspill og forhandle slik at de får størst mulig gjennomslagskraft. Denne strategiutformingen kan vi relatere til maktskolen. Behovet for å skape et sterkt fellesskap mellom medlemmene kan vi knytte til kulturskolen.

4.2.7 Asker International School

Jeg har intervjuet rektor, Robert Browne, ved Asker International School (AIS). Skolen startet opp i august 2013 med Browne som ansatt rektor og med 39 elever og åtte ansatte. Det var en røff start. Skolen hadde opprinnelig avtale om 60 kontrakter, men det viste seg at bare 30 % av disse ble underskrevet da de skulle starte opp. I følge Browne var det gjort en for dårlig jobb med research og kalkulering i markedsundersøkelsen. Det var gjort antakelser som ikke stemte. Etter hard jobbing var det 38 barn som startet. Browne klarte å beholde 100 % av ansatte, men måtte jobbe knallhardt for å få vekst for å sikre premissene for de ansatte lærerne, kontoransatte og barna. De måtte stoppe og evaluere før de kunne fortsette å bygge opp. Å få inn flere elever ble svært viktig. Jeg relaterer dette problemområdet til kapitalbehov for å kunne sikre skolen drift.

Jeg har fått tilgang til en 13 siders handlingsplan på engelsk. Dokumentet er en tabell delt inn i mål, tiltak, dato, ansvarlig, budsjett og indikasjon på at man nærmer seg eller har nådd målet. Videre er dokumentet delt inn i A) Filosofi, B) Organisasjon med underkategorier B1) Lederskap og struktur og B2) Ressurser og støtte. C) Pensum med underkategorier C1) Samarbeidende planlegging, C2) Skriftlig pensum, C3) Undervisning og læring og C4) Vurdering. Alle disse kategoriene er relatert til at skolen skal kunne bli autorisert.

Entreprenørskolen

Asker International School hadde ikke noe markedsbudsjett. Browne fokuserte på budskapet om de kunne tilby en svært konkurransedyktig internasjonal skole, utviklet gode nettsider og brukte nettverk som markedsføringsverktøy. Det er i følge Browne svært billig, men ikke det mest effektive. I januar 2014 hadde skolen 60 elever, så de oppnådde en 80 % økning på seks måneder. Skolen har nå 130 elever og 16 ansatte. Browne sier de satser på å nå 170 elever som vil være en sunt elevtall for å drive bra.

Robert Browne har tidligere studert forretningsøkonomi og startet i 2004 å jobbe på en internasjonal skole i Norge som spansk lærer. Etterhvert fikk ham mer ansvar på den administrative delen av skolens drift og rykket opp i gradene til å bli assisterende rektor. Han har gjennom dette lært svært mye om både det å være lærer, kontoransatt og det å drifte en in-

ternasjonal skole, og da sjansen bød seg takket han ja til stillingen som rektor i Asker. Browne mener selv det er viktig å jobbe proaktivt og forsøke å ligge i forkant av endringer i omgivelsene. Han har lært seg håndverket og hvordan en skole kan forbedre sine rutiner. Særlig har han utviklet en kunnskap om hvordan skolen kan kommunisere effektivt gjennom egne websider. Dette er noe Browne bruker mye tid på og han får også oppdrag om å utvikle nettsider fra andre skoler. Browne har også kunnskap om hvordan han kan styre lærere. *«De ansatte har mange ideer og innspill til hvordan skolen bør drives. Her er det mange ulike kulturer og ulike meninger og det kan være utfordrende»*.

Ellers er det initiativ på gang på Manglerud i Oslo og på Gjøvik for å starte opp skoler som likner på AIS. Browne har avtale om flere intervjuer med interessenter til slike initiativ som vil lære av hva de har fått til i Asker og hvilke grep han har gjort for å lykkes.

Planleggingsskolen

Asker International School er organisert som en stiftelse med både Asker kommune og flere private virksomheter med internasjonalt ansatte som viktige støttespillere. Styret har delegert mye myndighet til Browne og han har stort handlingsrom for å utvikle strategier og tiltak. Han har utviklet en handlingsplan som styret har godkjent. Denne er mest som et verktøy for å kunne kartlegge hvilke områder de trenger å utvikle strategier på. Denne er ikke veldig detaljert men skisserer opp ulike områder som der det skal jobbes for utvikling og er et levende dokument. Dette gir Browne et strategisk rammeverk med gode marginer.

Browne fant seg tidlig en alliert som ble ansatt som økonomiansvarlig og er ansvarlig for forretningsplanen. Han har dermed en å sparre med for å lage bærekraftige økonomiske analyser og modeller for skolen. Forretningsplanen er et skriftlig verktøy som er viktig for strategiutformingen. Browne mener det er viktig med lange tidsperspektiv. Han opplever at andre virksomheter jobber med for korte perspektiv. Browne mener det er særlig viktig å ha en buffer, da det er stor risiko med å ha mange lærere på fulltidskontakter. De beregner 10 % færre elever og lager planer for hva de må gjøre dersom ulike scenarier oppstår.

Omgivelsesskolen

Utdanningsdirektoratet sørger for det finansielle grunnlaget for skolen og gjør at den kan holde skolepengene på et svært lavt og konkurransedyktig nivå. Asker International School har skolepenger ned mot 15 % av hvor mye private skoler som eksempelvis Oslo International School tar. Utdanningsdirektoratet betaler ut finansiering basert på anslag av hvor stor elevmassen vil være og midlene blir deretter balansert ut fra det reelle antallet. Det blir derfor viktig å forsøke å forutse framtiden. Browne understreker at det er strenge krav fra det

offentlige for å drive skole og at dette krever at mye ressurser brukes til planlegging, oppfølging og rapportering gjennom skoleåret. Lokale internasjonale virksomheter bidrar med tilgangen på elever men også med sponsormidler. De var også opprinnelig initiativtakere til å starte skolen sammen med Asker kommune og Asker Næringsråd. Uten denne kapitalen i oppstarten hadde det ikke vært mulig å komme i gang, særlig med de usikre marginene skolen hadde til å begynne med, sier Browne. Det er en utfordring for skolen med svært skiftende og usikre omgivelser. Browne viser til at det er en hypotetisk øvelse å forsøke å samle data om hvor mange elever de vil ha i 2025. Det er svært mange variabler som spiller inn. En av virksomhetene som utgjør elevgrunnlaget skal eksempelvis redusere 30 % ansatte i regionen mens en annen skal konsolidere og bli større.

Det å ha god kontakt og skape tillit blant foreldre er svært viktig. Skolen er en del av en allianse og følger en plan for å bli autorisert skole innenfor denne alliansen. Dette er en godkjenning, et sertifikat som gjør at skolen får anerkjennelse. De som jobber internasjonalt kjenner til denne alliansen. Det er også viktig at både elevene og foreldre blir trukket inn i prosessen med å skape den skolen som de ønsker.

Browne peker at det er viktig med samarbeid, å kunne møte og lære av andre skoler. Det er svært ulikt hvordan man driver internasjonale skoler i Europa. Likevel kan man lære av gode måter å gjøre ting på. Browne var nylig på en konferanse med 64 ulike skoler og mener det er klart at man får nye ideer og nye perspektiv etter en slik konferanse. Han skulle gjerne hatt mer tid til å delta i slike nettverk og lære mer av andre skoler, men i fasen som skolen er i nå må han være mye tilstede.

Lærere rekrutteres gjennom den internasjonale nettsiden TES. Det har vært en enorm interesse. Det har vært flere lærere som har klikket inn på stillingsannonser på nettsidene enn foreldre som vurderer om barna skal gå der.

Strategiutforming

Asker International School har et styre som tar beslutninger og fører kontroll men gir også et stort handlingsrom for Robert Browne innenfor de gitte rammene. Browne sitter på en unik erfaring og kompetanse om håndverket rundt det å drive denne formen for internasjonal skole i Norge. Han er visjonær og har vært en redningsmann for AIS i en hard oppstartsfase. Dette kan forstås i lys av entreprenørskolen. Omgivelsene i prosessen som er beskrevet har vært ustabile. Det har vært stor usikkerhet rundt størrelsen på elevtallet, da dette er avhengig av de internasjonale virksomhetene i lokalområdet. For å motvirke dette forsøker AIS å analysere og planlegge så mye den kan for å skape forutsigbarhet. Strategiutforming i organisasjonen kan best forstås fra en kombinasjon av planleggingsskolen, entreprenørskolen (spesiell kunn-

skap, visjoner og driv hos Robert Browne) og omgivelsesskolen (sterk avhengighet til og behov for samarbeid med omgivelsene).

4.2.8 ExtraStiftelsen Helse og Rehabilitering

Jeg har intervjuet Generalsekretær, Hans Christian Lillehagen i ExtraStiftelsen Helse og Rehabilitering. Stiftelsen ble etablert i 1993 og er eier av Extra-spillet. Den ble dannet av Kreftforeningen, Norges Blindeforbund og Nasjonalforeningen for folkehelsen, og består per i dag av 28 medlemsorganisasjoner, et styre som øverste organ og et sekretariat på 11 personer. Stiftelsen er blant Norges største finansieringskilder til helseprosjekter i frivillig sektor og har siden starten bidratt økonomisk til over 6000 prosjekter på til sammen mer enn 3 milliarder kroner.

Problemområdet som Generalsekretær, Hans Christian Lillehagen, vil snakke om er knyttet til finansiering av stiftelsen. ExtraSpillet eies av ExtraStiftelsen i fellesskap med Norsk Tipping og organiseres av Norsk Tipping. I dag går hele overskuddet fra ExtraSpillet direkte til stiftelsen, slik at det kan fordeles til helseprosjekt i medlemsorganisasjonene relatert til de tre områdene forebygging, rehabilitering og forskning. For å styrke Norsk Tippings enerettsmodell og for å sikre mer like konkurranseregler i pengespill i Norge, satt den forrige regjeringen og Kulturdepartementet i gang et arbeid for at Norsk Tipping fullt ut skal overta ExtraSpillet. Dette innebærer forhandlinger om overtagelse og hvordan stiftelsen skal kompenseres for å gi fra seg en varig inntekt. Dette arbeidet ble satt i gang 2012 og var kommet ganske langt i departementet. Etter regjeringsskiftet høsten 2013 er det fortsatt uklart hva som vil skje og hvordan stiftelsens inntekt vil bli dersom en endring trer i kraft. Lillehagen beskriver organisasjonens omgivelser som ustabile i denne strategiprosessen. Jeg tolker problemområdet til å være knyttet til organisasjonens legitimitet og kapitalbehov.

Utformingsskolen

Det første Lillehagen fikk beskjed om å gjøre da han ble ansatt som ny Generalsekretær i mai 2012 var å utarbeide en skriftlig strategiplan som skulle gjelde fra 2013-2015. Jeg har fått tilgang til «Strategidokument for Extrastiftelsen 2013-2015». Det er et ni siders dokument som er laget for internt bruk og er merket «Konfidensielt». Det består av en innledning og deretter tre deler: 1) Bakgrunnsnotat med SWOT-analyse (styrker, svakheter, muligheter og trusler), 2) Visjon og mål og 3) Tiltaks og gjennomføringsplan. Dokumentet avsluttes med en framdriftsplan for strategiperioden illustrert med en tabell med aktiviteter, perioder og fargekoder. Dokumentet redegjør for områdene rammebetingelser, intern struktur, tildelingsprosesser,

virksomhetsområdene og utvikling av ExtraSpillet. Strategien er hovedsakelig utarbeidet av Lillehagen i samarbeid med styrets leder. Følgende er hentet fra teksten i strategidokumentet: *«Strategiplanen skal sikre oss et fokus og en retning for stiftelsens arbeid. Slik stakes veien ut og stiftelsen utvikler seg til å være relevant og samfunnsaktuell i en omsydd drakt».*

Posisjoneringsskolen

Extrastiftelsen har i samarbeid med Norsk Tipping jobbet med å analysere markedet og posisjonen Extraspillet har i konkurranse med andre pengespill. Det har vært nødvendig å utvikle produktet med nye gevinstprogram og å øke kupongprisen. Spillmarkedet er i endring med konkurranse fra nettpill med base i utlandet og press fra nye grupper av frivillige organisasjoner som vil inn på spillmarkedet i Norge, enten på egen hånd eller gjennom Norsk Tipping.

Maktskolen

I første del av arbeidet jobbet de tett opp mot Norsk Tipping og embetsverket i Kulturdepartementet. Her var det viktig å følge et saklig juridisk spor. Lillehagen har inntrykk av at saken var kommet langt i embetsverket da det ble et regjeringsskifte etter stortingsvalget i 2013. Med ny politisk ledelse måtte de jobbe annerledes.

I det videre arbeidet med den aktuelle strategien om finansiering av stiftelsen har Lillehagen arbeidet tett sammen med leder, nestleder, kommunikasjonsansvarlig og en jurist. *«Det ble gjort en interessentanalyse over hvor det er enighet og hvor det ikke er enighet og hvor vi kan finne de alliansene vi trenger. Vi fikk også laget 4 scenarioer som vi jobber med. To av scenarioene har vært og to av scenarioene peker framover. Måten vi tenker på er at vi plasserer beslutningene innenfor de scenarioene. Det har vært veldig nyttig. Det er rammer som hjelper oss med å lage handlingsalternativer.»*

Lillehagen framhever at innholdet var det samme men at stiftelsen måtte jobbe mer med å synliggjøre stiftelsens legitimitet og fokusere mer på politikere og beslutningstakere enn på embetsverket. I første fase, da stiftelsen jobbet mot en stabil administrasjon, var det vanskeligere å bryte gjennom. I fasen etter valget har det blitt viktigere å jobbe for å forsøke å påvirke politikere på Stortinget, særlig Familie- og kulturkomiteen og Helse- og omsorgskomiteen. Prosessen har strukket seg lenger ut enn det Lillehagen hadde regnet med. Det er ikke kommet noe resultat enda. I 2015 går spilltillatelsen ut og det skal, etter dagens ordning, framforhandles en ny avtale med Norsk Tipping.

Lillehagen understreker at selv om virksomheten er en stiftelse, oppfører den seg som en organisasjon og forankrer det som blir gjort i sine underliggende medlemsorganisasjoner. Dette har gitt en samlende effekt de siste årene, og med god hjelp fra kommunikasjons-

avdelingen har det blitt tettere bånd både på generalsekretærnivået og blant de som jobber som prosjektkoordinator ute i organisasjonene. Ved høringer til statsbudsjettet tar medlemsorganisasjonene stiftelsens standpunkt med inn i sitt eget høringssvar. Extrastiftelsen bruker aktivt fremtredende organisasjonspersoner fra medlemsorganisasjonene for å framheve sine saker. Samtidig er det viktig ikke å overforbruke organisasjonene men å ha dem i bakhånd dersom det skulle smelle, vi er litt avventende, sier Lillehagen.

Det siste året har stiftelsen vært handlingslammet i denne saken ettersom det har vært uvisst hvor politikerne står og hva som kommer til å skje. Det gjelder å ha radarene tett på det politiske miljøet. Posisjonen på de som bestemmer er viktig. Vi orienterer oss i økende grad mot opposisjonen og særlig Arbeiderpartiet, avslutter Lillehagen.

Strategiutforming

ExtraStiftelsen Helse og Rehabilitering har en rasjonell beslutningsstruktur som samtidig gir et handlingsrom for å utforme strategier innenfor de gitte rammene. Det er utformet en overordnet strategi for tidsperioden som beskriver hovedtrekk. Dette kan vi relatere til utformingskolen. Lillehagen er selv politiker (Arbeiderpartiet) med et stort nettverk, og ansettelsen av ham passer godt inn i de politiske strategiprosessene stiftelsen skulle gjennom. De politiske skiftene har gjort omgivelsene ustabile og stiftelsen har vært nødt til å forberede seg på at en endring kan komme raskt. Lillehagen har hatt en liten strategigruppe rundt seg og de har benyttet analytiske verktøy som vi kjenner fra maktskolen for å lage påvirknings og forhandlingsstrategier for å kunne manøvrere i ulike situasjoner som kan oppstå. Strategiutforming i organisasjonen kan best forstås ut fra utformingskolen (forankring av overordnet strategi), maktskolen (forhandling og politisk maktspill) og posisjoneringsskolen (strategisk analyse av posisjon i konkurranse om spillmarkedet).

Tabell 2: Strategiutforming i åtte organisasjoner

Organisasjon	Ant.ansatte	Alder	Org.form	Omgivelser	Problemområde	Utforming	Planlegging	Posisjon	Entreprenør	Kognisjon	Læring	Makt	Kultur	Omgivelse	Konfigurasjon
Biilkollektivet	Over 10	20	Samvirke	Ustabil	Kapitalbehov		x		x		x				
Oslo Kooperativ	Under 10	2	Samvirke	Stabil	Tilpasning				x		x		x		
Landsforeningen for hjerte og lungesyke	Over 10	72	Forening	Ustabil	Profesjonalisering/Legitimitet	x			x		x				
Norsk filmklubbforbund	Under 10	47	Forening	Stabil	Tilpasning						x		x	x	
Natteravnene	Under 10	25	Forening	Stabil	Legitimitet				x				x	x	
Norges Politilederlag	Under 10	122	Forening	Ustabil	Legitimitet	x						x	x		
Asker International School	Over 10	2	Stiftelse	Ustabil	Kapitalbehov		x		x					x	
ExtraStiftelsen Helse og Rehabilitering	Over 10	22	Stiftelse	Ustabil	Legitimitet/Kapitalbehov	x		x				x			
Total						3	2	1	5		3	3	4	3	
Stor – Over 10 ansatte						2	1	1	3		1	2		1	
Liten – Under 10 ansatte						1	1		2		2	1	4	2	
Over 25 år						2			2		1	3	3	2	
Under 25 år						1	2	1	3		2		1	1	
Kapitalbehov – 3						1	2	1	2		1	1		1	
Legitimitet – 4						3			2		3	2		1	
Profesjonalisering – 1						1			1		1				
Tilpasning – 2									1		2		2	1	
Samvirke							1		2		2		1		
Forening						2			2		1	2	3	2	
Stiftelse						1	1	1	1		1			1	
Stabile omgivelser									2		2		3	2	
Ustabile omgivelser						3	2	1	3		1	3	1	1	

4.2 Strategiutforming i 18 organisasjoner

Jeg har benyttet sekundærlitteratur (Heitmann 2010) for å analysere intervjuer med 18 frivillige organisasjoner. Jeg har analysert teksten fra disse intervjuene opp mot noen av bakgrunnsvariablene av modellen. Gjennomgang av analysen følger videre i dette kapittelet og gir underliggende Tabell 3.

Tabell 3: Strategiutforming i 18 organisasjoner

Organisasjon	Ant.ansatte	Alder	Org.form	Problemområde	Utforming	Planlegging	Posisjon	Entreprenø	Kognisjon	Læring	Makt	Kultur	Omgivelse	Konfigurasjon
Blå kors	Over 50	105 år	Forening	Legitimitet, Profesjonalisering				x		x			x	
Briskeby – HLF	Over 50	3 år	Forening/AS	Kapitalbehov, Legitimitet			x				x			
Den norske Misjonsallianse	Under 50	114 år	Forening	Kapitalbehov, Profesjonalisering		x				x			x	
Den Norske Turistforening	Over 50	147 år	Forening	Tilpasning			x			x			x	
Familie & Medier	Under 50	80 år	Forening	Legitimitet, Tilpasning			x	x					x	
Folkeuniversitetet	Under 50	151 år	Forening	Kapitalbehov, Legitimitet						x	x		x	
Forbundet KYSTEN	Under 50	36 år	Forening	Profesjonalisering, Legitimitet							x	x	x	
Hørselshemmedes landsforbund	Under 50	68 år	Forening	Legitimitet, Profesjonalisering							x	x	x	
KRIK	Under 50	34 år	Forening	Tilpasning				x		x		x		
Norges Jeger- og Fiskerforbund	Over 50	144 år	Forening	Profesjonalisering						x	x	x		
Norges Røde Kors	Over 50	150 år	Forening	Kapitalbehov, Legitimitet							x	x	x	
Oslo Røde Kors Senter for frivillighet	Under 50	16 år	Forening	Tilpasning		x						x	x	
Regnskogfondet	Under 50	12 år	Forening	Kapitalbehov, Legitimitet							x	x	x	
Søndagsskolen	Under 50	126 år	Forening	Legitimitet	x			x					x	
Plan Norge	Over 50	21 år	Stiftelse	Kapitalbehov, Legitimitet			x	x					x	
Reysumtunet	Under 50	33 år	Stiftelse	Kapitalbehov, Profesjonalisering	x		x						x	
SOS-Barnebyer	Over 50	32 år	Stiftelse	Kapitalbehov	x		x						x	
NaKuHel	Under 50	27 år	Stiftelse	Legitimitet				x					x	
Total					3	2	6	6		6	7	7	15	
Stor – Over 50					1		4	2		3	3	2	5	
Liten – Under 50					2	2	2	4		3	4	5	10	
Over 50 år					1	1	2	3		5	4	3	8	
Under 50 år					2	1	4	3		1	3	4	7	
Kapitalbehov – 8					2	1	4	1		2	4	2	7	
Legitimitet – 11					1		3	5		2	6	4	10	
Tilpasning – 4						1	2	2		2		2	3	
Profesjonalisering – 6					1	1	1	1		3	3	3	5	
Stiftelse					2		3	2					4	
Forening					1	2	3	4		6	7	7	11	

4.3 Sammenlikning og drøfting av analysene

I denne delen vil jeg se på de to analysene samlet og skrive mer om funnene fra tekstanalysen. Jeg vil forsøke å drøfte funnene opp mot Mintzbergs rammeverk og modellen for bakgrunnsvariabler.

Normative og beskrivende strategiskoler

Totalt har jeg undersøkt 26 strategiprosesser. Av 76 strategiskoler som er benyttet i prosessene er 17 relatert til de normative strategiskolene mens 59 er relatert til de beskrivende strategiskolene. Likevel finner jeg bruk av en eller flere av de normative strategiskolene i 14 av de 26 strategiprosessene.

Omgivelsesskolen beskriver omgivelsene som den sentrale driveren i strategiformuleringsprosessen. Omgivelsene viser seg som et sett av generelle krefter som organisasjonen må tilpasse seg for å overleve, ellers blir den selektert ut. Evnen til å lese, analysere og tilpasse seg omgivelsenes forventninger er svært viktig (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel: 2009, 305). I materialet fra tekstanalysen finner jeg at omgivelsesskolen er benyttet i hele 15 av de 18 organi-

sasjonenes strategiprosesser. I min intervjuanalyse finner jeg bruk av omgivelsesskolen i tre av de åtte organisasjonene. I tekstanalysen er samarbeid, omstilling og tilpasninger til endringer i omgivelsene viktig for organisasjonene. Flere bruker ord og formuleringer som *analyse-re samfunnet, ta samfunnet på pulsen, gjøre omverdensanalyser, følge utviklingstendenser i Europa/USA, samarbeide med politikere, viktige interessenter, lokale aktører og andre organisasjoner, følge samfunnsutviklingen, lære av det som skjer rundt oss, og være tett på endringer i markedet.*

Den Norske Turistforening er opptatt av å kunne endre seg etter behov og marked. De ser at Norge er blitt et mindre kulturelt homogent samfunn. Der de tidligere kunne presentere friluftaktiviteter for alle må de nå satse mer mot nisjer og spesifikke målgrupper i sin produktkatalog (Heitmann, 2010, 180).

For flere av bistandsorganisasjonene er det viktig å *unngå negativ medieeksponering, få velvillige presseoppslag og snakke med omverdenen i forståelige, populære og emosjonelle former.* Flere organisasjoner nevner *omdømmebygging, merkevarebygging og mediestrategier* som viktig i sin strategiprosess. Flere er avhengige av finansiering, ny teknologi, og deltakere fra omgivelsene.

Den Norske Turistforening, Hørselshemmedes landsforbund og Plan Norge trekker inn kjente eller håndplukkede personer i styrene og i stillinger i sekretariatet for å få viktige ambassadører, tilgang på nettverk eller viktig kompetanse fra omgivelsene. I Blå Kors i Norge gjør samfunnsutviklingen at de må endre på kjernen i organisasjonen slik at medlemskravene om totalavhold blir endret til *måtehold til bruk av alkohol* (Heitmann, 2010, 149).

Familie & Medier har vært nødt til å endre svært mye av det de driver med som følge av utviklingen av teknologi og bruk av nye medier (Heitmann, 2010, 188). Det er også interessant å se eksempler på hvordan Regnskogsfondet har forsøkt å dra nytte av eller tilpasse seg omgivelsene ved skifte av organisasjonsform fra forening til stiftelse og tilbake til forening (Heitmann, 2010, 283). Briskeby - HLFs skole og kompetansesenter og Blå Kors i Norge utskiller og endrer organisasjonsform for de delene av organisasjonen som leverer tjenester. SOS-Barnebyer som stiftelse etterlikner andre organisasjonsformer, i dette tilfellet foreningsformen, ved å åpne opp for lokallag med frivillige støttespillere. Organisasjonen kan dermed dra nytte av omgivelsene uten å måtte endre sin form (Heitmann, 2010, 306).

Entreprenørskolens grunnlag ligger i tanken til lederen som en langsiktig visjon for organisasjonens framtid. Den strategiske visjonen er nyskapende. Organisasjonen er lydhør for lederen og den er mulig å påvirke (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel: 2009, 149). Jeg finner entreprenørskolen i 6/18 av strategiprosessene i tekstanalysen mot 5/8 prosesser i intervjuene.

Jeg finner eksempler på tidlige entreprenører i små og nystartede organisasjoner, viktige ledere som har vært med helt siden oppstarten. Det er også eksempler på eldre organisasjoner som er klare og lydhøre for et skifte, der sterke og visjonære ledere som kommer utenfra, tar grep og omstiller organisasjonen. For sistnevnte er leder ofte ansatt for en spesiell strategiprosess som krever erfaring, verdier og visjoner som passer til akkurat denne prosessen. Jeg finner eksempler på sistnevnte i avholdsbevegelsen og misjonerende organisasjoner som Blå Kors Norge, Familie & Medier og Søndagsskolen. Eksempler på entreprenøren som er med og starter organisasjonen finner jeg i Kristen Idrettskontakt, Plan Norge og Stiftelsen Natur, Kultur, og Helse.

Ord og beskrivelser som kan vise til entreprenørskolen i strategiprosessen; «*Stemningskifte*», «*ansatte blir sett*», «*ta viktige grep*», «*fingerspitzgefühl*», «*har staben med seg*», «*viljesterk endringsagent*», «*Generalsekretær i særstilling*», «*radikal omlegging*», «*visjon*», «*verdier*», «*identitet*», «*tillit og tilslutning*», «*Redningsmann*», «*ny mulighet*», «*kreativ og initiativrik*», «*gjennomføringsevne*», «*utholdenhet*», «*ung*», «*nye ideer*», «*rydder opp*», «*revitaliserer*», «*Fellesskap mellom lederteam og ansatte*», «*misjonerende verdier*», «*stolthet*», «*normsendere*», «*samle enhetene*», «*nye tanker*», «*ny måte å organisere på*».

Flere av organisasjonene gjennomfører strategiprosesser der de innfører eller forsterker sterke verdier. Dette kunne indikert bruk av kulturskolen men for flere av disse prosessene har jeg tolket at det er entreprenører, sterke ledere som bidrar til et stemningskifte, en omstilling for å lede organisasjonen gjennom nødvendige endringer. Jeg tolker dermed at strategiprosessen for disse best kan belyses gjennom entreprenørskolen.

Kulturskolen beskriver strategiutforming som en sosial samhandlingsprosess basert på de oppfatninger og forståelser som organisasjonens deltakere har. Strategien har sine røtter i felles formål. Organisasjonskultur kan både bidra til, men også hindre strategisk endring. (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel: 2009, 281). I materialet fra tekstanalysen finner jeg kulturskolen i 7/18 strategiprosesser mot 4/8 strategiprosesser i intervjuene. Flere av organisasjonene bruker identitet, fellesskap, holdninger og verdier til å skape bindinger og motivere deltakere i og utenfor organisasjonen. Særlig finner jeg kulturskolen i foreningene som i høy grad benytter seg av frivillige til å drive aktiviteter eller tjenester i organisasjonen. Dette gjelder særlig organisasjonene Oslo Røde Kors Senter for frivillighet, Forbundet Kysten, Hørselshemmedes landsforbund, og Kristen Idrettskontakt som baserer seg på sterke lokallag der frivillighet, engasjement og aktivitet er viktig.

Norges Jeger- og Fiskerforbund beskriver hvordan medlemmene gjennom tidlige fritidsinteresser fra de er barn får en identitet og nærmest «vokser inn i organisasjonen». De vil der-

for satse mer på barn og unge. Norges Røde Kors beskriver en strategi om å dyrke fram en egen *frivillighetskultur* og bruker tydelig uttalte *prinsipper* og *verdier* for å skape *stolthet* blant sine frivillige. Ord som *verdier*, *felleskap*, *interesser*, *harmoni*, *sterk identitet*, *frivillighet*, *engasjement*, *sosiale aktiviteter*, *selvråderett for lokallag*, *grasrotorganisasjon*, og *tilhørighet* kan indikere bruk av kulturskolen i organisasjonenes strategiutforming.

Oslo Røde Kors Senter for frivillighet kombinerer god planlegging og tilrettelegging i koblingen mellom behov og frivillige i omgivelsene og skaper engasjementet, drivkraften ved tydelig å vise til verdiene til sine frivillige (*hode & hjerte*) og bygger opp rundt dette fellesskapet. Jeg tolker at misjonsorganisasjonene og bistandsorganisasjonene som allerede har tydelige verdibudskap og sterke sammenbindinger gjennom religiøse overbevisninger og/eller ideologi ikke i like stor grad benytter kulturskolen i sine strategiprosesser. Fellesskapet er der allerede og danner en viktig ramme for organisasjonene. Jeg finner at nye verdier eller forsterkning av verdier kan bringes inn i disse organisasjonen gjennom entreprenørskolen.

Læringskolen har som grunnlag at spredning av kunnskap er nødvendig for strategi. Læring vokser fram og strategier kommer først til syne som mønstre i fortiden, som kanskje først senere blir planer for framtiden og endelig kanskje perspektiver som styrer overordnet atferd (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel: 2009, 217). Jeg mener å finne læringskolen i bruk i 6/18 strategiprosesser i tekstanalysen mot 3/6 prosesser i intervjuene. Læring gjennom erfaringer fra ansatte og medlemmer deles i organisasjonen. Flere organisasjoner oppmuntrer lokallag til å prøve ut nye ting som igjen kan gi nye aktiviteter, nye tjenester, produkter eller måter å gjøre ting på. Dette kan også gi engasjement og nye initiativ. Særlig finner jeg bruk av læringskolen i de organisasjonene som gjennomgår endringer der de prøver ut nye måter å gjøre ting på. Dette gjelder Blå Kors i Norge, Den Norske Misjonsallianse, Den Norske Turistforening, Folkeuniversitetet, Kristen Idrettskontakt og Norges Jeger- og Fiskerforbund.

Ord i tekstanalysen som kan indikere læringskolen er; *nytenkning*, *prosjekter*, *sten på sten*, *mangfold av aktiviteter*, *inkrementelle endringer*, *opplæring*, *talentutvikling*, *gode ideer prøves ut*, *alle får prøve seg på ulike oppgaver*, *prøve nye aktiviteter*, *delaktighet på alle kanter gir en organisasjon i harmoni som får resultater*, *lokale lag spiller ideer til sentralt hold*, *samspill*, *alle bruker sine ressurser*, *gi rom for enkeltpersoners og gruppers engasjement og initiativ*, *samarbeid*, *læring i prosjekt*, *lære av marked*, *lære av konkurrenter*.

Det er særlig foreningene og samvirkene som bruker deltakere til å lære for å skape engasjement og få ideer til forbedring av tjenester, utvikle nye aktiviteter, eller drive nyskapende organisasjonsutvikling og prosjektarbeid.

Maktskolens grunnlag handler om påvirkning og politikk, eksternt og internt. Her er utgangspunktet posisjoner og spill heller enn perspektiver. I det interne mikroperspektivet er utveksling, overtalelse, forhandlinger og konfrontasjoner i spill mellom interesser og aktører innad i organisasjonen viktig. I makroperspektivet handler det om utbredelse av egen velferd, kontroll, samarbeid med andre organisasjoner og manøvrering mellom ulike nettverk og allianser i omgivelsene (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel: 2009, 272). Et sentralt bidrag er ressursavhengighetsperspektivet som viser at organisasjoner påvirkes av omgivelsene og er avhengig av dem men også kan forsøke å påvirke sine omgivelser og skape motavhengighet (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel: 2009, 260), (Pfeffer og Salancik. 2003). Jeg finner bruk av maktskolen i 7/18 organisasjoner i tekstanalysen mot 3/8 organisasjoner i intervjuene. Eksemplene gjelder både utad, gjerne mot offentlige myndigheter for å oppnå organisasjonens interesser, men også innad i interne forhandlingsprosesser om organisasjonenes retning.

Folkeuniversitetet er et eksempel på denne tosidigheten. Foreningen bruker sitt enorme kontaktnettverk til å drive lobbyarbeid. Folkeuniversitetet er avhengig av statsstøtte men er kritisk til at staten skal blande seg i fordelingen av midler. Foreningen har også vært nødt til å balansere interne kamper mellom underliggende studieforbund der det har dannet seg en markedsliberal retning i opposisjon mot de som vil avvise alle former for profittenkning (Heitmann, 2010, 203). Norges Jeger- og Fiskeforbund viser også til interne maktkamper fordi det er flyttet mye makt fra demokratiet i organisasjonen til administrasjonen for å bli en mer effektiv organisasjon (Heitmann: 2010, 254).

Ressursavhengighetsperspektivet og strategier for motavhengighet finner jeg eksempel på i Briskeby - HLFs skole og kompetansesenter. De ønsker å frikoble seg fra staten som de vurderer som *en upålitelig sponsor*. Samtidig demonstrerer de behov for et sterkt pedagogisk miljø for tunghørte. De søker samspill med Statped, de bruker styremedlemmenes tyngde og nettverk og har drevet aktivt lobbyarbeid mot Midtlyng-utvalgets utredning for å oppnå best mulig rammebetingelser. Hørselshemmedes forbund og daværende generalsekretær Geir Lippestad blir også intervjuet om hvordan de har jobbet med medlemsvekst og blitt landets største organisasjon for funksjonshemmede, hvordan de bruker folk i framskutte samfunnsposisjoner, hvordan de søker samarbeid med det offentlige. Organisasjonen har jobbet aktivt for å få inn høy kompetanse blant de ansatte og ansatt flere statsvitere for å bli god på påvirkningsarbeid og få gjennomslag overfor myndighetene. Internt har de også hatt en opprydding av maktkampen mellom seks ulike medlemsgrupper (Heitmann 2010).

Forbundet Kysten viser også til et svært aktivt lobbyarbeid. Initiativtaker og første styreleder i forbundet, Tryggen Larsen, var ansatt i Miljøverndepartementet inntil en avtale om økte tilskudd kom på plass og han kunne ansettes på full tid. Forbundet Kysten fikk god

bruk for kompetanse, erfaring og nettverk som han hadde med seg fra sitt tidligere arbeidsgiver. Forbundet Kysten erfarer at det mest effektive er å få gjennomslag på lavere saksbehandlingsnivå og i uformelle kanaler. Forbundet mener de har svært god kontakt med Stortingets kulturgruppe og merker gjennomslag ved at deres saker omtales oftere i offentlige dokumenter enn før og at kulturvernet anerkjennes som en del av verdiskapningen i samfunnet (Heitmann: 2010, 212).

Regnskogsfondet bruker maktstrategier basert på kunnskap og relasjoner mot politiske myndigheter. Organisasjonen har jevnlige møter med blant annet utenrikskomiteens medlemmer på Stortinget. Regnskogsfondet har sørget for å ha ansatte med høy utdanning, flere med doktorgrad, og som de selv sier det, et godt skjønn for hva som kan påvirkes og *situasjonsbevissthet*. Dette er en organisasjon som har satset mye på samfunnskontakt og lobbyvirksomhet. Eksempler på dette er da de avslørte at regjeringen rapporterte feil om bistandstall og ga misvisende informasjon til Stortinget. Det ble en skandale som førte til at den norske politikken måtte legges om. I 2002 inviterte de både daværende miljøvernminister Thorbjørn Berntsen (AP) og SVs partileder Erik Solheim med på en tur til regnskogen. Besøket gjorde et mektig inntrykk på de to og i 2003 fikk Regnskogsfondet sin første femårige rammeavtale med Norad, og i 2005 ble det en samordning av Miljø- og bistandsdepartementet og Solheim ble minister (Heitmann: 2010, 286).

Norges Røde Kors påvirker myndigheter i kraft av sin størrelse, sine nettverk, kjente ledere, samarbeidspartnere, allianser og internasjonale anerkjennelse. Stiftelsen Natur, Kultur og Helse gjør det samme med kompetansenettverk og gjennom å skape allianser med eksempelvis Folkehelseforeningen, Asker kommune, Rotary og toppfolk fra næringslivet.

Posisjoneringsskolens grunnlag kommer fra markedsteori og militær strategi. Posisjonering som strategi er særlig knyttet opp mot økonomi og konkurranseanalyse for valg av fordelaktige posisjoner i et marked (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel: 2009, 89).

Jeg finner posisjoneringsskolen i 6/18 strategiprosesser i tekstanalysen mot 1/8 organisasjoner intervjumaterialet. Eksempelene på bruk av posisjoneringsskolen finner jeg særlig i bistandsorganisasjonene, som er i konkurranse om oppmerksomhet fra givere og sponsorer og derfor må være konkurranse- og markedsorientert. SOS-barnebyer snakker om villighet til å ta risiko, konsentrere seg om givere, bygge opp egen markedsavdeling og bruke mindre ressurser på påvirkningsarbeid. Stiftelsen har bygget seg opp fra en omsetning på 71 millioner til 451 millioner og er stolt av at kun 3 % er støtte fra Norad. Informanten beskriver at organisasjonen nå *står fjellstøtt på egne ben*. Plan Norge mener på den andre siden at bistandsorganisasjoner er for tradisjonelle og trauste og at de må våge å drive et aktivt påvirknings- og

mediearbeid og satse mer på kommunikasjon, det kommersielle markedet og vise til effektivitet og resultater. Ved å gjøre dette mener Plan Norge, i løpet av kort tid (10 år), å ha tatt en glassklar posisjon som den største bistandsorganisasjonen i Norge målt etter økonomisk støtte fra folket (Heitmann: 2010, 276).

Jeg finner også bruk av posisjoneringsstrategier hos organisasjonene som leter etter nisjer der de kan levere tjenester, som er i konkurranse av andre tilbydere av liknende tjenester. Røysumtunet så allerede i 1999 at markedet var i ferd med å endre seg med den nye helse-reformen som innebar organisering av nye regionale helseforetak. Gjennom en strategiprosess valgte de å endre sin posisjon fra å ha en årlig driftsavtale med fylkeskommunen til ny tid med behandlingsplasser til stykkpris. I 2002 kom reformen, og stiftelsen har på 12 år hatt en vekst på 320. De leverer tjenester innenfor epilepsi og psykiatri, har ekspandert med flere avdelinger og åpnet en barnehage (Heitmann: 2010, 294).

Briskeby – HLFs skole og kompetansesenter har blitt omgjort til en selvstendig enhet og tvunget til å tenke proaktivt og ekspansivt og endre seg etter nye tjenester og målgrupper og tenker mer kommersielt for å utvide kapasiteten. De klarer dermed å levere tjenester både kommersielt som et aksjeselskap, overfor myndigheter og overfor sine tunghørte elevers særregne situasjon og behov. De mener de har lært av en markedsorientert tankegang og at dette har hjulpet dem til «å ikke sovne hen» (Heitmann: 2010, 165). DNT har jobbet mye med produktutvikling av sine tur- og overnattingstjenester. De ser at de har vært nødt til å posisjonere seg mot andre tilbydere og at markedet har endret seg med nye vandremønstre. De har dermed valgt å utvikle flere samarbeidsprosjekt for å klare å holde sin posisjon. Den kristne organisasjonen Familie og Medier har vært nødt til å finne en ny posisjon for å overleve som organisasjon. Samfunns- og teknologiutviklingen har gitt et helt nytt mediebilde og de har vært gjennom store utredninger og strategiprosesser for å finne sin nye plass. Organisasjonen ble endret fra å være en protestbevegelse til å bli en bevisstgjøringsorganisasjon og ser at de fyller et behov og leverer relevante tjenester.

Det er viktig å påpeke at ingen av disse organisasjonene eksplisitt sier at de har benyttet analyseverktøy kjent fra konkurransestrategi. Jeg tolker likevel at det er gjort grundige vurderinger om hvordan de skal posisjonere seg, finne sine nisjer i et marked i konkurranse med andre tilbydere av liknende tjenester. Det er med andre ord grunn til å tro at flere av organisasjonene har vært gjennom prosesser der de har benyttet seg av typiske analyseverktøy for konkurransestrategier.

Utformingskolens grunnlag er at strategiutforming er en bevisst prosess der ansvaret ligger hos topplederen. Utformingsprosessen er fullført når strategiene er fullstendig formulerte som

perspektiver. Bare etter at de særegne, fullstendige, uttrykte og enkle strategiene er formulerte kan de iverksettes (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel: 2009, 30).

Jeg finner bruk av utformingsskolen i 3/18 organisasjoner i tekstanalysen mot 2/8 organisasjoner i intervju materialet. Jeg finner bruk av utformingsskolen der det er behov for å kommunisere strategi til mange, der flere nivåer skal involveres i utviklingen eller i formelle vedtak av strategien. Dette gjør at den må uttrykkes enkelt og tydelig. Jeg finner også at utformingsskolen blir benyttet for å binde organisasjonen til en overordnet strategisk retning som likevel kan gi handlingsrom for å utforme underliggende strategier.

I tekstanalysen og intervjuene ser man på strategiene i tilbakeblikk. Intervjuobjektene snakker i store linjer om hva som har vært viktige grep for organisasjonen. Mange av organisasjonene har nok overordnet bruk av utformingsskolen, men ikke som viktigste strategiskole i den bestemte strategiprosessen som blir beskrevet. Jeg ser at utformingsskolen er svært relevant der man må forholde seg til et stort organisasjonsdemokrati som krever at man må hente legitimitet for å kunne gjøre endringer. Særlig stiftelsene og store organisasjoner ser ut til å binde strategisk retning ved å bruke utformingsskolen som en innfallsvinkel til strategiutforming. Det kan hende at årsaken til lite framheving av utformingsskolen er at organisasjonene i analysen er relativt små og at utformingsskolen blir mer relevant i større og mer komplekse organisasjoner, der det er et tydeligere skille mellom politikk og administrasjon.

Der jeg har funnet bruk av skolen er kjennetegnene en tydelig strategiprosess, et tydelig strategidokument eller intensjon og en fast visjon som man jobber mot. I SOS Barnebyer blir det nevnt at styret fører strategiske diskusjoner og at intensjonene etter disse står klart fram. Generalsekretæren fanger hva styret vil. Slik oppnår man tidlig en enighet mellom styret og administrasjonen, og dette er helt sentralt i deres strategiske arbeid (Heitmann: 2010, 303). Røysumtunet beskriver at stiftelsen har vært gjennom en tydelig strategisk prosess som innebærer viktige veivalg. De har også gjennomført et verdiprojekt med samtlige ansatte der de har satt en visjon og hvilke verdier de skal jobbe mot som er respekt, trygghet, mestring og glede (Heitmann: 2010, 292). I Søndagsskolen har man arbeidet fram en strategi basert på visjonen om *Det ideelle fremtidsbildet 2018*. Dette er nøye beskrevet i et *veivalgsdokument* der organisasjonen jobber mot å bli *dynamisk, nyskapende og kvalitetsbevisst*. Viktige målsettinger er å skape en sterk organisasjonsplattform der de jobber med *organisasjonsutvikling* og *systematisk refleksjon*. Organisasjonen vil satse *stort, ungt og bruke dialog som arbeidsform* (Heitmann: 2010, 312).

Planleggingskolens grunnlag består i at strategier kommer av en kontrollert, bevisst formell planleggingsprosess, brutt ned i enkle steg, som hver har sjekklister og teknikker. Ansvaret

ligger i prinsippet hos toppledelsen men i praksis hos stabsplanleggere. Strategier springer ut fra disse prosessene ferdig utviklet og formulerte slik at de kan iverksettes ved å ta nøye hensyn til målsettinger, budsjetter, programmer og driftsplaner av ulike slag (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel: 2009, 60).

Jeg finner planleggingsskolen i 2/18 organisasjoner i tekstanalysen mot 2/8 organisasjoner i intervjumaterialet. Det kan kanskje komme av at intervjuformen først og fremst får fram de overordnede linjene enn hvordan man brøt ned prosessen i mindre deler og konkrete tiltak. I intervjuanalysen har jeg hatt tilgang på strategiske dokumenter og funnet en litt høyere forekomst av planleggingsskolen enn i tekstanalysen. Den lave forekomsten av planleggingsskolen kan komme av at mange av organisasjonene er små og at både strategiutforming og iverksetting i stor grad er overlatt til administrasjonen eller i et tett samarbeid mellom styre og administrasjon. Rapporteringen tilbake til styret krever dermed ikke mye formelt og skriftlig materiale. Det gir større fleksibilitet og mindre behov for å bruke planlegging i strategiutformingsprosessen. Der jeg finner bruk av planleggingsskolen er det særlig i form av iverksetting av strategi gjennom budsjettering, inndeling i ansvarsområder, mål- og resultatstyring og tidsplaner. På samme måte som for utformingsskolen ser jeg at flere bruker planleggingsskolen i sin strategiutforming men ikke som en viktig del av strategiutformingen men som et verktøy for å få oversikt over iverksetting av strategien. Den norske Misjonsallianse framhever imidlertid bruk av planlegging som en suksessfaktor fordi de driver mange bistandsprosjekt og må følge rutiner, gjøre risikovurdering og bygge opp gode overvåkingssystemer for å drive disse prosjektene på en god måte og i tråd med kravene til bevilgende myndighet (Norad) (Heitmann: 2010, 169). Oslo Røde Kors Senter for frivillighet jobber mye med tilrettelegging og kobling mellom mange ulike behov i samfunnet og frivillige. I intervjuet om strategi legger de vekt på godt strukturerte systemer og rutiner som viktig. Frivillige skal bruke sin tid på kursing og på å utføre oppdrag og slippe å forholde seg til koordinering og logistikk. Planlegging blir dermed en viktig del av strategien for å gjøre det frivillige arbeidet mest mulig attraktivt og dermed kunne rekruttere inn flere ressurser (Heitmann: 2010, 268).

Kognisjonsskolens grunnlag er at strategiformulering er en tankeprosess i hodet på strategene. Strategier tar form av perspektiver, begreper, kart, skjema og rammer som påvirker hvordan mennesker håndterer omgivelsene. Inntrykk fra omgivelsene er utsatt for mange forstyrrende filtre eller blir formet av hva en oppfatter. Som begreper er strategier vanskelige å fatte i utgangspunktet (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel: 2009, 181). Selve utformingen av strategier er, som tidligere nevnt, en sort boks i strategifaget. I denne oppgaven undersøker jeg denne svarte boksen. Fordi jeg må tolke og velge ut de viktigste strategiskolene i prosessene,

har jeg ikke mulighet til å gå i dybden på den kognitive prosessen rundt det å utforme en strategi.

Konfigurasjonsskolens grunnlag er at organisasjoner i det meste av tiden har stabile trekk, men at de i avgrensede perioder velger strategier på bakgrunn av en bestemt struktur og i bestemte situasjoner. Stabilitet avløses dermed av omstillingsprosesser som er kvantesprang til nye sammenstillinger. Skolene i strategi representerer slike bestemte sammenstillinger. Gjentakende tilpasninger og omstillinger danner mønstre over tid som kan beskrives som livssykluser. Strategier tar dermed form av planer, mønstre, posisjoner, perspektiver eller spill, alle til sin tid og sitt sted (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel: 2009, 321).

I alle strategiprosessene jeg har analysert er flere av skolene fra Mintzbergs rammeverk i bruk samtidig. Flere av prosessene dreier seg om store omstillinger for å tilpasse organisasjonen til omgivelsene eller til nye situasjoner. Jeg vil videre se på bakgrunnsvariablene i modellen for å se om jeg kan finne eksempler på bruk av sammenstillinger av strategiskolene som kan indikere konfigurasjon.

Kapittel 5: Hva påvirker strategiutforming?

I det følgende vil jeg presentere og drøfte hvilke funn jeg gjør i organisasjonenes utforming av strategier opp mot bakgrunnsvariablene jeg har i min modell fra teorikapittelet (Figur 1). Jeg ser her etter ulik bruk av strategiskolene for de ulike kategoriene på hver variabel. Strategitenkning fra omgivelsesskolen er svært mye benyttet og går dermed igjen på nesten alle variablene. Det gjør at jeg kun nevner denne i spesielle tilfeller. Jeg drøfter funnene og setter dem inn i modell (Figur 3) i oppsummeringen av kapittelet.

5.1.1 Organisasjonsform

I tekstanalysen er det 14 foreninger og fire stiftelser men dessverre ingen sameier. I intervjuanalysen er det fire foreninger, to stiftelser og to sameier.

I foreningene finner jeg mye bruk av kulturskolen (7/14 og 3/4), maktskolen (7/14 og 2/4) og læringsskolen (7/14 og 1/4). I stiftelsene finner jeg mye bruk av posisjoneringsskolen (3/4 og 1/2) og entreprenørskolen (2/4 og 1/2). I samvirkene som jeg kun har med i intervjuanalysen finner jeg bruk av læringsskolen og entreprenørskolen i begge strategiprosessene (2/2). Det er interessant at omgivelsesskolen ikke framhevet blant de viktigste strategiskolene

i disse organisasjonsformene da strategisk tenkning fra denne er godt representert i foreningene (11/14 og 2/4) og stiftelsene (4/4 og 1/2).

Funnene kan støtte hypotesen om at det er ulik strategiutforming i foreninger, stiftelser og samvirke. Her er det interessante funn med ulik bruk av strategiskoler i de ulike organisasjonsformene. For både stiftelser og foreninger er det gjort like funn i begge analysene. De viser at strategiprosessene i stiftelsene særlig benytter seg av posisjoneringsskolen og i tillegg omgivelsesskolen og entreprenørskolen. Stiftelsene benytter seg mye av konkurransestrategier gjennom posisjoneringsskolen. Dette kan kanskje forklares med at stiftelsene i større grad enn de andre organisasjonsformene må kjempe med andre tilbydere av like tjenester. Stiftelsene må følge nøye med på endringer i markedet og bruker gjerne sterke ledere som har tydelige visjoner (entreprenørskolen) som er samstemt med styret og stiftelsens statutter. Foreningene benytter seg særlig av beskrivende skoler som kulturskolen, læringskolen og maktskolen. Flere av foreningene baserer seg på at frivillige vil yte ubetalt arbeid. Da er det relevant å bruke strategier som bygger opp rundt fellesskap og verdier. For å kunne endre seg og tilpasse seg omgivelsene er det relevant å ha systemer for læring i den store medlemsmassen og for å kunne påvirke myndigheter (eksternt) eller indre stridigheter i organisasjonsdemokratiet er det relevant å benytte maktstrategier. I de to samvirkene finner jeg at det særlig er entreprenørskolen og læringskolen som blir benyttet. Samvirke, som jeg bare har undersøkt i intervjuanalysen, trekker eierne inn i bruken av tjenestene ved å benytte både kollektiv læring og mer personavhengige og visjonære innsikter til å gjøre tjenestene bedre.

5.1.2 Omgivelser

I analysen av intervjuene beskriver tre av organisasjonene strategiprosesser i det de beskriver som stabile omgivelser mens fem av organisasjonene forsøker å utforme strategier i ustabile omgivelser. Bruk av de normative strategiskolene er funnet i alle organisasjonene som har beskrevet prosesser i ustabile omgivelser men ikke i organisasjoner som har beskrevet prosesser i stabile omgivelser. For organisasjonene i ustabile omgivelser er ellers maktskolen fremtredende (3/5) sammenliknet med de tre organisasjonene som definerer omgivelsene som stabile der ingen benytter maktskolen. Entreprenørskolen og omgivelseskolen er rimelig likt fordelt mens det virker som kulturskolen (3/3) og læringskolen (2/3) er høyere representert i organisasjonene med strategiprosesser i stabile omgivelser, mot lite funn av bruk av disse skolene (1/5) i organisasjoner med strategiprosesser i ustabile omgivelser.

Fra tekstanalysen har jeg ikke gode nok data for å kategorisere organisasjonene ut fra omgivelser men finner, som tidligere nevnt, at mange benytter omgivelseskolen i sine

strategiprosesser. Dette kan komme av at omgivelsene oppleves som viktige og at endringer i omgivelsene kan få store konsekvenser for organisasjonene.

Funnet av et skille på strategiutforming her er svært interessant. Det er utelukkende organisasjoner som definerer at strategiprosessen er utviklet i ustabile omgivelser som benytter de normative skolene mens organisasjoner som definerer sine omgivelser som stabile ikke benytter seg av normative skoler. Dette er svært interessant da funnet kan være motstridende med at Mintzbergs modell for hvordan omgivelsene påvirker strategiutforming (Figur 1). Spørsmålet her er om de ustabile omgivelsene er mulig å kontrollere. Mye bruk av maktstrategier i tillegg til normative strategiskoler kan indikere dette.

Ressursavhengighetsteorien viser at maktstrategier kan være forsøk på å kontrollere omgivelsene ved å skape motavhengighet. I så fall stemmer funnene overens med Mintzbergs modell. De ustabile omgivelsene er kontrollerbare. Dette kan gjerne undersøkes nærmere i videre forskning.

5.1.3 Problemområde

Jeg finner fire problemområder i de to analysene. Det er kapitalbehov, legitimitet, profesjonalisering og tilpasningsevne til marked, teknologi eller kundeatferd. Der det er to problemområder i samme strategiprosess har jeg knyttet de strategiskolene jeg har funnet i prosessen til begge problemområdene.

Legitimitet går igjen i 11 strategiprosesser i tekstanalysen og i fire prosesser i intervjuene. Ved å sammenlikne de to analysene kan det se ut til at bruk av maktskolen (6/11 og 3/4) og entreprenørskolen (5/11 og 2/4) er viktig i strategiprosessene knyttet til dette problemområdet. I intervjuanalysen finner jeg også mye bruk av utformingsskolen (3/4) men jeg finner ikke støtte for dette i tekstanalysen (1/11).

Legitimitet er det problemområdet jeg finner i flest prosesser og her finner jeg mer bruk av maktskolen og entreprenørskolen enn i andre problemområder. Dette er ikke så overraskende da legitimitet kan sidestilles med makt. Organisasjoner ønsker å framstå som en sterke, seriøse og viktige aktører. En sterk og visjonær lederskikkelse kan også bidra til å tydeliggjøre organisasjonen og dens verdier. Bruk av utformingsskolen kan bidra til legitimitet gjennom å kommunisere strategi på en enkel måte til hele organisasjonen.

Kapitalbehov går igjen i åtte strategiprosesser i tekstanalysen og i tre prosesser i intervjuene. Sammenliknet med andre problemområder er det her mer bruk av posisjoneringsskolen (4/8

og 1/3). Planleggingsskolen fant jeg også mye av i intervjuanalysen med 2/3 i intervjuene men bare i 1/8 i tekstanalysen.

I gjennomgang av analysene ser jeg at flere av prosessene dreier seg om at organisasjonene konkurrerer med hverandre om bidragsyttere, givere, medlemmer, brukere av tjenester eller offentlige midler. Flere velger å bruke konkurransestrategier for å kunne skille seg ut og oppnå fordeler. Dette kan vi knytte til posisjoneringsskolen. Bruk av planlegging kan bidra til å synliggjøre at man har kontroll og oversikt over iverksettingen av strategien. Dette er et godt verktøy for kommunikasjon mellom styre og administrasjon. Styret ønsker kanskje å føre ekstra kontroll og tilsyn over vitale problemområder som kapitalbehov.

Profesjonalisering går igjen i seks strategiprosesser i tekstanalysen og i en prosess i intervjuene. Bortsett fra bruk av maktskolen (3/6 og 1/1) er det ingen likheter mellom analysene, men grunnlaget fra intervjuanalysen er svært lite. I tekstanalysen er også kulturskolen (3/6), og læringsskolen (3/6) mye benyttet sammenliknet med de andre problemområdene.

Profesjonalisering viser bruk av maktskolen og læringsskolen i prosessene. Dette er ikke så overraskende med tanke på at flere prosesser handler om at makt er flyttet fra det frivillige demokratiet og over til administrasjonen i organisasjonene. En slik prosess vil naturlig nok medføre intern maktkamp. Samtidig vil det være viktig å bidra til å ha systemer for læring og evne å lytte til erfaringene i hele organisasjonen selv om den får en mer profesjonell drift.

Tilpasningsevne går igjen i fire strategiprosesser i tekstanalysen og to prosesser i intervjuene. Her ser vi at bruk av kulturskolen (2/4 og 2/2), læringsskolen (2/4 og 2/2) og entreprenørskolen (2/4 og 1/2) blir benyttet i begge analysene.

Kulturskolen kan kanskje her bidra til å bevare de unike verdiene og fellesskapet i organisasjonene på tross at organisasjonene må endre seg for å kunne tilpasse seg omgivelsene. Læringsskolen og entreprenørskolen kan i en slik prosess representere hvordan hele organisasjonen (kollektivt) bidrar til å finne hvordan den skal tilpasse seg best mulig eller eventuelt hvordan en sterk lederskikkelse (individuell) gir organisasjonen drivkraft ved å skape en visjon omsette denne i handling.

5.1.4 Alder

I tekstanalysen setter jeg et skille mellom organisasjonene som er mer enn 50 år og de som er mindre enn 50 år. Her er organisasjonene delt 9/9. Organisasjonene som er over 50 år benytter seg mer av læringsskolen enn de yngre organisasjonene med 5/9 mot 1/9. På den annen side er det 4/9 organisasjoner under 50 år som bruker posisjoneringsskolen mot bare 2/9 av de eldre

organisasjonene.

I intervjuene setter jeg et skille mellom organisasjonene som over eller under 25 år. Her er organisasjonene delt 4/4. Maktskolen og kulturskolen brukes mer av i de eldre organisasjonene i 3/4 av prosessene mot 0/4 i de yngre.

Analysene spriker mellom alder og bruk av planleggingsskolen. I intervjuene bruker de under 25 år denne skolen mest (2/9 mot 0/9) mens i tekstanalysen er den jevnt fordelt mellom de over og under 50 år (1/9 på begge).

Her er det sprik mellom analysene. Entreprenørskolen finner jeg imidlertid både i yngre organisasjoner i en oppstartfase og i eldre organisasjoner som gjør en større omstilling. De eldre organisasjonene kan ha utviklet systemer som muliggjør bruk av læringsskolen. Alder og etablerte nettverk kan også gi seg utslag i bruk av maktskolen (motavhengighet) og også kulturskolen i en eldre organisasjon med mye tradisjon og historie. Når det gjelder posisjoneringskolen kan vi tenke oss at de yngre organisasjonene i større grad er i utfordrerposisjon og i konkurranse mens de eldre organisasjonene har brukt mange år på å befeste sin posisjon.

5.1.5 Størrelse

Også for størrelse har jeg benyttet ulike skiller i de to analysene. I tekstanalysen har jeg brukt størrelse på sekretariat og satt et skille på over eller under 50 ansatte. Her er det 7 organisasjoner som da kan defineres som stor og 11 som defineres som mindre. Posisjoneringskolen brukes mer av de store organisasjonene i 4/7 mot 2/11 strategiprosesser i de små. Ellers er det interessant at to av de mindre organisasjonene benytter planleggingsskolen som en viktig del av strategiutformingen og ingen av de store. Kulturskolen er benyttet i 5/11 av prosessene i de mindre organisasjonene mot 2/7 av de store.

I analysen av intervjuene har jeg satt et skille på mer eller mindre enn 10 ansatte. Her er det 4 organisasjoner som da kan defineres som stor og 4 som defineres som mindre. 2/4 av de større organisasjonene benytter seg av posisjoneringskolen og planleggingsskolen mot 0/4 av de mindre organisasjonene. 4/4 av strategiprosessene i de mindre organisasjonene bruker kulturskolen mot 0/4 av de større.

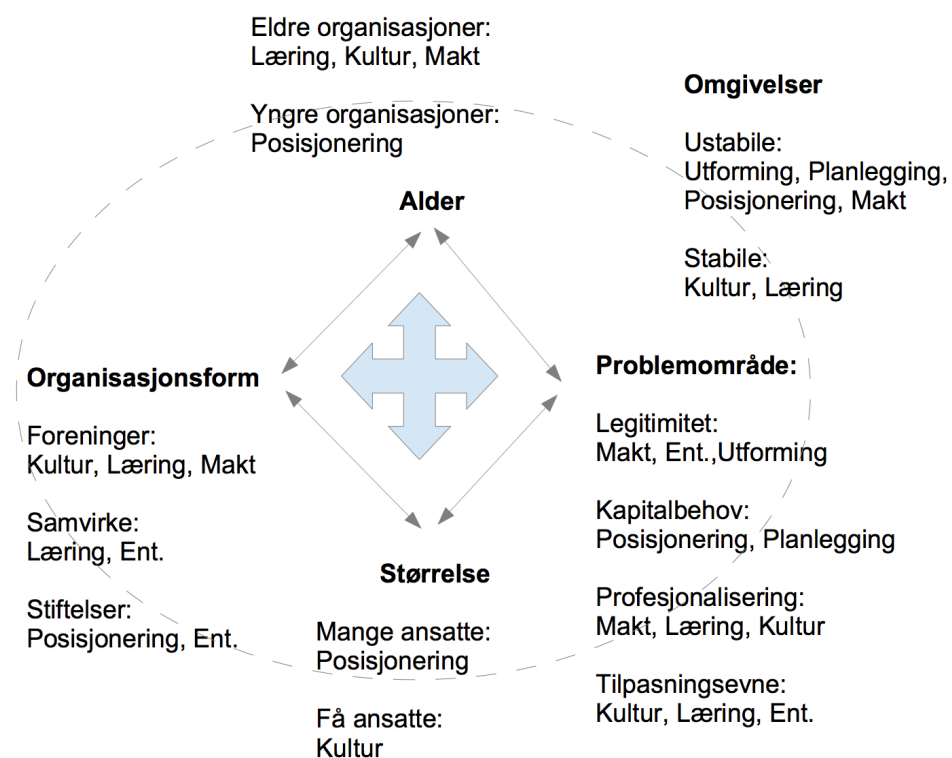
Her har jeg funn i begge analysene for at større organisasjoner benytter seg mer av posisjoneringskolen enn mindre organisasjoner. Vi har sett at flere av bistandsorganisasjonene som er relativt ung har vokst relativt raskt og opparbeidet seg store sekretariat. Det kan forklare sammenhengen mellom at flere unge og store organisasjoner bruker posisjoneringskolen. For planleggingsskolen er det imidlertid motstridende funn mellom de to analysene der tekstanalysen viser at små organisasjoner benytter seg mest av

denne mens intervjuanalysen viser det motsatte. Av de beskrivende skolene kan det se ut til at små organisasjoner benytter seg mer av omgivelsesskolen (tekstanalysen) og kulturskolen (begge analysene). Små organisasjoner har færre ansatte og må basere seg mer på frivillige deltakere. Kultur og fellesskap kan derfor bli viktig som et bindemiddel for å skape motivasjon og driv.

5.2 Oppsummering

Underliggende Figur 3 viser en oppsummering av mine funn av ulik bruk av strategiskolene på verdiene for hver bakgrunnsvariabel:

Figur 3: Strategiutforming og bakgrunnsvariabler



Kapittel 6: Konklusjoner

6.1 Resultater

I denne oppgaven har jeg forsøkt å undersøke utforming av strategier i et utvalg av foreninger, stiftelser og sameie. Jeg har benyttet meg av Mintzbergs rammeverk for 10 ulike strategiskoler for å besvare problemstillingen. Rammeverket har vist seg å være et godt verktøy for å analysere utforming av strategier. De viktigste strategiske tenkemåtene jeg finner er særlig rettet mot omgivelsene, fellesskap og verdier, læring og utvikling og visjoner som ofte kommer fra en sterk leder. Organisasjonene jeg har undersøkt er svært avhengig av sine omgivelser i form av finansiering, og samhandling med ulike former for deltakere eller samarbeidspartnere. Mange av organisasjonene jobber også for å påvirke eller endre sine omgivelser og trenger økt oppmerksomhet rundt sin sak for å kunne nå disse målene. De skaper sterke fellesskap og rendyrker det unike med formålet, verdiene og sine aktiviteter. Dette bidrar til å skape motivasjon og driv blant organisasjonens deltakere og samarbeidspartnere. For å kunne utvikle seg og tilpasse seg endringer i omgivelsene bruker organisasjonene læring som på ulike måter er satt i system og erfaringer deles mellom deltakerne. Flere av organisasjonene har også fremtredende ledere som enten har vært med fra en tidlig oppstartsfasen eller som er rekruttert inn på bakgrunn av helt unik kunnskap og erfaring som organisasjonene trenger i en senere fase. Disse bidrar til å gi organisasjonene ønsket retning og setter ord, mening og handling bak visjonene om hvilke framtidstilstander organisasjonene skal oppnå. Disse entreprenørene er gitt stor tillit og har et stort handlingsrom innenfor organisasjons beslutningsrammer. Jeg vil videre forsøke å besvare hypotesene som er utforsket i analysene:

Hypotese 1: De beskrivende strategiskolene er mer brukt enn de normative i utforming av strategier i foreninger, stiftelser og samvirke

I strategiprosessene finner jeg flere beskrivende strategiskoler enn normative. Det er som nevnt særlig omgivelsesskolen, kulturskolen, læringsskolen og entreprenørskolen som blir benyttet i mange av strategiprosessene. Normative skoler som posisjoneringsskolen, utformingsskolen og planleggingsskolen er blant de som blir minst benyttet. Likevel finner jeg at flestparten (14 av 26) av strategiprosessene benytter seg av både normative og beskrivende strategiskoler. I tre av disse strategiprosessene finner jeg også at flere normative skoler enn beskrivende er benyttet. Det er da 12 av prosessene som ikke benytter seg av

normative strategiskoler i mine analyser. Undersøkelsens svar på hypotesen blir dermed at normative skoler faktisk blir benyttet i kombinasjon med beskrivende skoler i flesteparten av strategiprosessene. Totalt sett finner jeg likevel flere eksempler på strategisk tankegang fra beskrivende skoler enn de normative. Det som kan skille strategiprosessene i disse organisasjonene fra typiske private- eller offentlig eide virksomheter er at mange av prosessene i stor grad vektlegger beskrivende strategiskoler og at de normative skolene skyves mer i bakgrunnen, eller ses på hjelpeverktøy for strategiutforming.

Hypotese 2: Organisasjonsform har stor betydning for strategiutforming

I mine analyser finner jeg sammenstillinger av strategiskolene som tyder på ulik strategiutforming mellom de tre organisasjonsformene som jeg har undersøkt.

Stiftelsene kjennetegnes ved at de benytter normative strategiskoler, særlig posisjoneringskolen. Ellers er tankegang fra entrepenørskolen og omgivelsesskolen mye benyttet. Bruk av posisjoneringskolen kan kanskje forklares med at de stiftelsene jeg har undersøkt er operative, de tilbyr tjenester og er i konkurranse med andre aktører. Deltakere er hovedsakelig ansatte og få eller ingen individuelle medlemmer og den stive og uforanderlige formen som er nedfelt i statuttene gjør at stiftelser i mindre grad enn medlemsforeningene kan benytte seg av læringsskolen. Ved å gi handlingsrom til til daglig leder kan organisasjonen likevel oppnå å kunne utvikle seg i takt med omgivelsene gjennom strategisk tenkning fra entrepenørskolen. Styret har dermed kontroll på at eventuell utvikling skjer innenfor rammene, uten at dette går på akkord med statuttene.

Foreninger derimot har med sin demokratiske form relativt mye bruk av kulturskolen, læringsskolen og maktskolen. På samme måte som i stiftelsene er også omgivelsesskolen viktig her. Få ansatte og flere frivillige deltakere kan forklare mye bruk av kulturskolen som skaper verdibindinger mellom deltakere som gir samhold og fellesskap. Dette gir motivasjon til å bidra frivillig men kan også skape motstand mot endring. Dette gir en spennende dynamikk. Internt politisk maktspill men også forsøk på å få gjennomslag for sine interesser i omgivelsene kan forklare høy bruk av maktskolen i foreningene. Å finne alternative inntektskilder for å ikke være utelukkende avhengig av midler fra det offentlige er et eksempel på slik motavhengighet. Læring skjer blant mange deltakere i organisasjonen og dette kan bidra til en fordelaktig utvikling og evne til rask omstilling dersom omgivelsene krever det. Jeg finner lite bruk av de normative skolene i foreningene og aller minst av planleggingsskolen. Dette kan som Mintzberg (1994) er inne på, komme av at for høy grad av

formaliserte og planlagte strategier kan drepe engasjement og motivasjon. Dette er foreningene helt avhengig av ettersom mange baserer seg på frivillige deltakere.

Samvirkene har både ansatte og mange andelseiere og bruker strategiskoler som likner på både foreninger og stiftelsene. Begge samvirkene jeg har undersøkt bruker entreprenørskolen og læringsskolen. Dette kan indikere at de i strategiutformingen tar i bruk visjoner, verdier og retning som settes av en person eller et tett team av entreprenører. Samtidig oppnår samvirkene læring blant medlemmene som både benytter seg av og bidrar til å tilrettelegge tjenestene slik at disse blir best mulig. At brukerne av tjenestene selv er medeiere knytter dem sterkt til organisasjonen og skaper en merverdi. Selv om samvirkene har et medlemsdemokrati finner jeg ikke bruk av maktskolen. De tydelige og avklarte tjenestene samvirkene skal levere og den sikre finansieringen gjennom andelseierne gir organisasjonen retning og bidrar kanskje til at samvirkene ikke trenger å benytte makt- eller omgivelseskolen i like stor grad som foreninger og stiftelser.

Hypotese 3: De øvrige bakgrunnsvariablene i modellen kan forklare strategiutforming

Høy bruk av omgivelseskolen tyder på at mange av organisasjonene jeg har undersøkt er svært avhengig av sine omgivelser. Noen endrer til og med sin organisasjonsform for å oppnå fordeler i omgivelsene. I min intervjuanalyse har jeg bedt informantene beskrive omgivelsene som stabil eller ustabil i sin strategiprosess. Her finner jeg at det utelukkende er de som beskriver ustabile omgivelser som benytter seg av de normative strategiskolene. Dette er svært interessant da det kan være et funn som er spesielt for disse organisasjonene og som kan avvike fra Mintzbergs teorier om omgivelser og strategiutforming. Jeg gjør slike funn av ustabile omgivelser på alle de tre organisasjonsformene. Årsaken til bruk av normative strategier kan være at ustabile omgivelser gir behov for en tydelig uttrykt rasjonell strategi for å vise at organisasjonen aktivt gjør noe for å motvirke eller kontrollere de ustabile omgivelsene. Høy bruk av maktskolen blant de som beskriver ustabile omgivelser kan bidra til å underbygge dette. I stabile omgivelser derimot framhever organisasjonene strategier som styrker engasjement, fellesskap og læring. Strategiutformingen vil da være mer naturlig og benytte seg av beskrivende strategiskoler.

Når jeg ser på modellen og på tabellene fra analysene finner jeg kanskje mest grunnlag for å si at omgivelser og organisasjonsform påvirker strategiutforming. Funnene på problemområde styres av hva som er beskrevet som utfordringer i de tre organisasjonsformene og hvilken strategiutforming disse benytter. 11 av 15 prosesser der

legitimitet er problemområde er knyttet til foreninger og dette gjelder for 6 av 7 prosesser der profesjonalisering er problemområde. *Legitimitet* innebærer mye bruk av maktskolen. Dette kan komme av at dette problemområdet krever politisk spill eller en intern eller ekstern forhandlingsprosess. Analysene har vist at foreninger med medlemsdemokrati har mange slike prosesser. *Profesjonalisering* viser mye bruk av maktskolen og læringsskolen. Her er det særlig de indre kreftene i foreningene som utfordres når makt blir flyttet og samtidig er det viktig å kunne ha et system for læring på alle nivåene i organisasjonen. Tabellene viser at det særlig er stiftelsene som er koblet til problemområdet kapitalbehov. Seks av åtte stiftelser har dette definert som problemområde. I mitt utvalg er det flere pengeinnsamlende bistandsorganisasjoner og tjenesteytende stiftelser som er i konkurranse med flere aktører og dermed benytter seg av posisjoneringsskolen. *Tilpasningsevne til markedsskifte, teknologi eller kundeatferd* kan utfra tabellene knyttes til totalt fem foreninger og et samvirke og viser sammenstillinger i bruk av omgivelsesskolen, kulturskolen, læringsskolen og entreprenørskolen. Dette støtter opp rundt en kreativ og utforskende prosess der organisasjonene må fange opp signaler om endring i omgivelsene, beholde og forsterke fellesskapet (kultur), og skape endringer basert på læring eller gjennom en sterk leder som bestemmer en ny retning som tilpasser organisasjonen til omgivelsene.

For alder ser jeg at foreningene i all hovedsak er eldre enn både stiftelsene og samvirkene som er med i utvalget. Dette gjør at strategiskolene som er typisk for foreningene reflekteres for de eldre organisasjonene mens posisjoneringsskolen som er typisk for stiftelsene reflekteres blant de yngre organisasjonene.

Størrelse i form av mange ansatte kan også reflektere at flere av stiftelsene i mitt utvalg samler inn betydelige summer årlig og dermed har mange ansatte. For de foreningene som har mange ansatte er det også naturlig at de er opptatt av av sin inntekt og tilpasning til marked. Dette gir høy bruk av posisjoneringsskolen. Få ansatte kan på den annen side vise til foreningsformen med høy grad av frivillige medlemmer og dermed bruk av kulturskolen for å skape motivasjon og engasjement.

6.2 Svakheter ved analysene

Jeg vil peke på noen svakheter ved mine analyser. Utvalget av organisasjoner kunne vært mer balansert på bakgrunnsvariabelen for organisasjonsform. Slik som analysene står nå, er det en sterk overvekt av 18 foreninger mot 6 stiftelser og kun 2 samvirke. Årsaken til dette var at jeg

opprinnelig la opp til kun en intervjuanalyse med 8 organisasjoner og etterhvert valgte å ta inn tekstanalysen med de 18 organisasjonene. Også for bakgrunnsvariablene alder og størrelse er det en ubalanse. Jeg har valgt å løse dette ved å undersøke de to analysene i separate tabeller og har også vært nødt til å sette ulike skiller på variablene for alder og størrelse i de to analysene for å få en tilfredsstillende spredning på variabelen. Bakgrunnsvariabelen for omgivelser får jeg kun undersøkt i min intervjuanalyse der jeg har bedt informantene beskrive omgivelsene som stabil eller ustabil.

6.3 Videre forskning

Oppgaven har undersøkt hvordan foreninger, stiftelser og samvirke bruker strategisk tekning og utformer strategier. Jeg har funnet lite forskning på strategi i denne type organisasjoner. Oppgaven får fram informasjon som kan være interessant for videre forskning. Jeg vil her vise til fire punkter.

For det første kan det være interessant å se nærmere på hvordan stabilitet eller ustabilitet i organisasjonenes omgivelser kan påvirke strategiutforming. Her tyder min undersøkelse på at organisasjonene benytter seg av normative strategiskoler i ustabile omgivelser. Mer forskning på denne type organisasjoner og deres omgivelser kan dermed være nyttig for å undersøke nyanser i dette teorigrunnet i strategifaget. For det andre kan det være interessant å undersøke hvordan andre bakgrunnsvariabler som organisasjonenes *finansiering* og *bruk av frivillige deltakere* kan bidra til å påvirke strategiutforming. For det tredje er det lite som tyder på at planlegging blir sett på som en viktig del av strategiutforming. Flere av informantene snakker om planlegging som et administrativt støtteverktøy men ikke som strategisk tankemåte. Dette må det forskes mer på. For det fjerde kan styringsmodeller som gir ledere handlingsrom og mulighet til å utforme bred strategi være svært interessant for videre forskning.

Litteraturliste

Alexandersen, Siri og Fossdal, Maren. 2014. *Strategiutvikling gjennom strategisk planlegging eller logisk inkrementalisme? En studie av strategiprosesser i norske bedrifter*. Høgskolen i Oslo og Akershus. Fakultet for samfunnsfag.

Diesen, Sverre (red) 2012. *Strategi. Mellom vitenskap, institusjon og etikk*. Universitetsforlaget.

Dugstad, Line og Lorentzen, Håkon. 2010. *Stiftelser i det moderne Norge*. Institutt for Samfunnsforskning.

Heitmann, Jan. 2010. *Vellykkede organisasjoner*. Heitmann PLUS AS.

Johnsen, Åge (red). 2014. *En strategisk offentlig sektor*. Fagbokforlaget.

Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufte, og Line Christoffersen 2011. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: abstrakt forlag.

Mintzberg, Henry. 1994a. *The rise and fall of strategic planning*. Prentice Hall.

Mintzberg, Henry. 1996. Managing Government. *Governing Management. Harvard Business Review* May-June: 75-83.

Mintzberg, Henry. 2011. *Tracking strategies. Toward a general theory*. Oxford University Press.

Mintzberg, Henry. 2015. *Rebalancing Society. Radical renewal beyond, left, right and center*. Berrett-Koehler Publishers.

Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce, Lampel, Joseph. 2009. *Strategy Safari*. Pearson Education.

Perrow, Charles. 1961. The Analysis of Goals in Complex Organisations. *American Sociological Review* Vol. 6, No.6: 854-866.

Perrow, Charles. 1979. *Complex organizations : a critical essay*. Scott, Foresman and Co.

Pfeffer, Jeffrey og Salancik, Gerald R. 2003. *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. Stanford Business Classics.

Ringdal, Kristen. 2001. *Enhet og mangfold*. Fagbokforlaget.

Rumelt, Richard. 2011. *Good Strategy. Bad Strategy*. Profile Books.

Whittington, Richard. 2012. Big Strategy/Small Strategy. *Strategic Organization* 10(3): 263-268.

Whittington, Richard. 2008. *Hva er strategi. Og spiller det noen rolle?* Abstrakt forlag.

Yin, Robert K. 2014. *Case Study Research. Design and Methods*. Sage.

Nettsider:

Asker International School: <http://www.askeris.no/>

Bilkollektivet: <http://www.bilkollektivet.no/>

Brønnøysundregisteret: <http://brreg.no/>

Extrastiftelsen Helse og Rehabilitering: <http://www.extrastiftelsen.no/>

Frivillighet Norge:

Landsforeningen for hjerte og lungesyke: <http://www.lhl.no/>

Natteravnene: <http://www.natteravnene.no/>

Norges Politilederforbund: <http://www.politilederen.no/>

Norsk filmklubbforbund: <http://filmklubb.no/>

Stiftelsestilsynet: <https://lottstift.no/stiftelsestilsynet/>

Oslo Kooperativ: <http://kooperativet.no/>

Dokumenter:

Asker International School, *Chart 3 Action Plan* (Februar 2015)

Extrastiftelsen Helse og Rehabilitering, *Strategidokument for ExtraStiftelsen 2013-2015*

Landsforeningen for hjerte- og lungesyke, *LHLs Strategi 2012-2014*

Landsforeningen for hjerte- og lungesyke, *LHLs Strategi 2015-2017*

Natteravnene, *Strategidokument for 2015*

Norges Politilederlag, *Handlingsprogram 2015-2017*

Norsk Filmklubbforbund, *Styrets forslag til handlingsprogram for 2015-2017*

Vedlegg A: Forespørsel om intervju

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

Utforming av strategi i foreninger, stiftelser og kooperativer

Bakgrunn og formål

Formålet med studien er å undersøke hvordan foreninger, stiftelser og kooperativer utformer sine strategier.

Prosjektet er et mastergradsstudie ved Høgskolen i Oslo og Akershus. Prosjektet gjennomføres som privat selvstudie og ikke for ekstern oppdragsgiver.

Jeg ønsker å intervju en eller to representanter fra organisasjonen.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Å delta innebærer at jeg kommer på ett besøksintervju til dere i inntil en time. Spørsmålene vil kort omhandle organisasjonen og hvordan dere utformer strategier. Jeg vil notere stikkord og setninger underveis i samtalen, men ikke ta noe opp på lyd eller bilde.

Hva skjer med informasjonen?

Intervjuet vil ikke omhandle sensitive opplysninger. Det vil framgå hvem jeg har intervjuet og hvilken organisasjon disse representerer i oppgaven. Prosjektet skal etter planen avsluttes i løpet av juni 2015 og vil da bli publisert.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med meg på telefon 98 40 05 44, pr. e-post; ragnar.eggesvik@gmail.com

Med vennlig hilsen

Ragnar Eggesvik

Vedlegg B: Intervjuguide

Hvordan utformer foreninger, stiftelser og kooperativer sine strategier?

Innledning

Snakker litt om faget og oppgaven.

Generelle bakgrunns spørsmål om organisasjonen og intervjuobjekt

- 1. Hvilket formål har organisasjonen?*
- 2. Størrelse medlemmer/ansatte?*
- 3. Alder?*
- 4. Hvor lenge har du vært ansatt i organisasjonen?*
- 5. Hva er din bakgrunn?*

Strategiprosess (Svarer på en viktig utfordring i organisasjonen, er helhetlig og langsiktig, gir ulike tiltak i hele organisasjonen)

Kan du gi et eksempel på en strategiprosess som dere har gjennomført eller er i gang med å gjennomføre? Åpent – lar intervjuobjekt snakke så mye som mulig.

Mulige oppfølgingsspørsmål:

Hvilken viktig utfordring eller problem skulle strategiprosessen forsøke å svare på?

Hvem utformer strategier i organisasjonen?

Hvordan startet strategiprosessen?

Har ansatte og medlemmer vært involvert i strategiprosessen – hvordan?

Hvilke andre aktører har vært involvert?

Er strategien skrevet ned i formelle dokumenter eller er den mer uformell?

Vil du definere organisasjonens omgivelser som stabil eller ustabil i denne strategiprosessen?

Hvordan har dere evaluert strategien dere har iverksatt – ble den endret underveis?

Er det noe som ikke har gått som forventet i strategiprosessen?

Avslutning

Er det noe av det vi har snakket om der du ønsker å tilføye noe?

Jeg har følgende oppklarende spørsmål.

Da kan det hende jeg tar kontakt om jeg har noen spørsmål i forbindelse med transkriberingen. Jeg håper det er i orden.

Takk for at jeg fikk komme og intervju deg.

Opgaven er etter planen ferdig i juni. Dersom du ønsker det kan jeg gjerne sende deg en kopi.