

Øystein Gevelt

Fra mønsterfastholdelse til posisjonering

Ledelsesstrategier i konkurranseutsatte omgivelser

Masteroppgave i styring og ledelse
Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for samfunnsfag
Oslo 2016

SAMMENDRAG

Attføringsbransjen har til en viss grad vært skånet for store endringer tidligere, men er nå ved et veiskille som innebærer større grad av konkurranseutsatte omgivelser. Hvilke følger dette får for bransjen er usikkert, men for ledelsen av disse bedriftene kreves det en situasjonstilpasning og potensielt en endring av ledelsesstrategi. Konkurransesituasjonen ble ytterligere skjerpet gjennom Brofossrapporten som ble lansert i 2012. Strategisk ledelse kan utøves på ulike måter og de valgene ledelsen foretar gir ulikt utfall og konsekvenser. Problemstillingen som blir belyst i denne oppgaven omhandler hvordan ledelsesstrategier påvirkes av de konkurranseutsatte omgivelsene.

Ved bruk av kvalitativ metode med semistrukturerte dybdeintervjuer av daglige ledere av attføringsbedrifter kommer det fram flere sammenhenger og skillelinjer mellom informantene i utvalget. Disse sammenhengene kobles opp mot strategiteori, organisasjonsteori og teorier vedrørende situasjonstilpasset ledelse. Det er klare skiller innad i utvalget hva angår strategivalg, vektlegging av Brofossrapporten og de ansattes medvirkning. Hensikten med oppgaven er å vise noen sammenhenger mellom strategi, ledelsesform og resultat.

De bedriftene i utvalget som vektlegger det tradisjonelle attføringsmandatet sterkest, har gjort færrest grep som følge av Brofossrapporten og er samtidig mest opptatt av de ansattes medvirkning i beslutning- og strategiutformingsprosesser. Kjennetegn for disse lederne er mønsterfastholdelse og relasjonsledelse. De har i tillegg kun gjort det tilfredsstillende i de to siste anbudskonkurransene vedrørende «*Oppfølgingstiltaket*» og «*Avklaring*». Bedriftene som vektlegger det tradisjonelle mandatet mindre, har gjort klare grep som følge av Brofossrapporten og er tilsynelatende mindre opptatt av de ansattes medvirkning. Disse er i høyeste grad oppgaveorienterte og opptatt av posisjonering. Disse bedriftene har gjort det best i konkurransene.

ABSTRACT

Rehabilitation industry has to some extent been spared major changes in the past but is now at a crossroads which involves a greater degree of competitive environment. What consequences this will have for the industry are uncertain, but the management of these companies requires a situation customization and potentially a change of management strategy. Competition was further sharpened through the Brofoss report which was released in 2012. Strategic management can be exercised in different ways and the choices management to make give different outcomes and consequences. The issue is being discussed in this thesis deals with how management strategies are affected by the competitive environment.

Using qualitative methodology with semi-structured in-depth interviews of branch managers of rehabilitation companies it emerged several coherences and distinctions between informants in the sample. These coherences are linked to the strategy theory, organizational theory and theories of situation-oriented leadership. There are clear divides within the range as regards strategic decisions, emphasizing the Brofoss report and employee participation. The purpose of the thesis is to show some connections between strategy, management style and result.

The firms in the sample that emphasizes the traditional rehabilitation mandate strongest, has made the fewest grip due to the Brofoss report and are also most concerned about the employees' participation in decision-making and strategy formulation processes. Characteristics of these leaders are pattern retention and relationship management. The results have been moderate in the last two tender competitions concerning "Oppfølgingstiltaket" and "Avklaring". Firms that emphasize the traditional mandate less, has made clear grip due to the Brofoss report and are apparently less concerned with employee participation. These are supremely task-oriented and concerned with positioning. These firms have done best in competitions.

FORORD

Jeg har stor motivasjon for å skrive om temaet i denne oppgaven da jeg har mangeårig erfaring som bestiller av tiltak og utstrakt bruk av tiltaksleverandører i tidligere jobb, mens jeg nå er ansatt i en attføringsbedrift som står midt oppe i de nye og spennende tidene for bransjen.

Jeg håper denne undersøkelsen kan vekke interesse hos leseren, samt gi noen nyttige bidrag til hvordan bransjens ledelse skal se på sin egen rolle som leder av bedrifter som etter min mening står ved et veiskille.

Jeg må rette en stor takk til flere personer; først til min kunnskapsrike veileder ved Høgskolen i Oslo og Akershus, Pål Veiden, for god veiledning og fine samtaler. Jeg vil takke min arbeidsgiver for fleksibilitet og interesse for dette arbeidet. Så vil jeg ikke minst takke informantene til denne undersøkelsen som har brukt av sin verdifulle arbeidstid til å stille som informanter, og ikke minst gitt meg en masse informasjon som jeg har brukt i denne oppgaven. Dette har vært lærerikt! Jeg vil også takke familien min for god tålmodighet og støtte gjennom hele masterprogrammet.

Nøtterøy/Oslo

27.04.16

Øystein Gevelt

INNHALDSFORTEGNELSE

Sammendrag	2
Abstract	3
Forord	4
Innholdsfortegnelse	5
1.0 INNLEDNING	7
1.1 Bakgrunn for valg av emne	7
1.2 Tema	7
1.3 Problemstilling	9
1.4 Utdyping av problemstilling	9
1.5 Datainnsamling, funn og videre oppbygging av oppgaven	9
2.0 OM BRANSJEN, NAV, BROFOSS OG ANBUDSKONKURRANSENE	11
2.1 Attføringsbransjen	11
2.2 NAV	12
2.3 Brofossrapporten	14
2.4 Anbudskonkurransene	15
3.0 TEORI	17
3.1 Kultur: En bransje preget av tradisjonsbæring og mønsterfastholdelse?	17
3.2 Strategi: Fra tradisjon til strategi, eller er strategien å beholde tradisjonen?	18
3.3 Situasjonstilpasning som ledelsesstrategi	19
4.0 METODE	23
4.1 Valg av forskningsdesign	23
4.2 Undersøkelsesenheter	23
4.3 Undersøkelsesmetode	24
4.4 Datainnsamling	24
4.5 Validitet og reliabilitet	26
5.0 EMPIRISK ANALYSE	29
5.1 Dimensjon 1: Mandatet	29
5.2 Dimensjon 2: Resultat av anbud	33

5.3 Dimensjon 3: Brofossrapporten	34
5.4 Dimensjon 4: Grad av strategivalg	36
5.5 Dimensjon 5: Grad av ivaretagelse	40
5.6 Dimensjon 6: Fremtidsperspektiver	44
5.7 Empirisk kategorisering av bedriftene i utvalget	47
6.0 TEORETISK ANALYSE OG DRØFTING	49
6.1 Posisjoneringsmodellen	49
6.2 Mønsterfastholdelsesmodellen	51
6.3 Teoretisk kategorisering av bedriftene i utvalget	53
6.4 Hva vil fremtiden bringe?	54
7.0 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON	56
LITTERATURLISTE	59
Vedlegg	61
Intervjuguide	61

1.0 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn for valg av emne

Jeg er per i dag ansatt som assisterende tiltaksleder på en privat attføringsbedrift. Denne bedriften er som de fleste andre i bransjen preget av økt konkurranseutsetting. Tiden som bransjen opplever som usikker er nok ikke kortvarig. At dette ville oppstå var det mange som forutså og en viktig bidragsyter i så måte var Brofosrapporten (NOU 2012: 6) som kom ut i 2012.

Jeg har ikke særlig lang erfaring i attføringsbransjen, men har jobbet i flere år med kvalifiseringstjenester i Oslo kommune hvor jeg blant annet var leder for en avdeling som fortrinnsvis bistod ungdom i å komme seg tilbake til skole eller ut i arbeidslivet. I denne jobben hadde vi tilgang på alle NAVs tiltak og virkemidler (vi lå innunder den kommunale delen av NAV) og derfor var vi stadig i dialog med flere av byens mange attføringsbedrifter. Opplevelsen av disse bedriftene den gang, men også nå, har vært svært varierende. Jeg opplevde enkelte bedrifter som foretaksomme og utforskende, mens andre var det stikk motsatte og nærmest i retning av resignerte eller i beste fall passive.

Med disse nye tider hvor konkurransen vil være gjeldende settes det større krav til leders årvåkenhet og kompetanse til å foreta de rette strategiske valgene for sin bedrift. Strategifaget er for meg interessant og det vil være nærliggende å bruke strategiteori som en sentral faktor for å få mine spørsmål belyst og besvart. Dessuten anser jeg det som relevant å benytte ulike teorier tilknyttet situasjonstilpasset ledelse (contingency-teorier).

Min erfaring som bestiller av tiltak til nå å representere utøvelsen av tiltak, både som veileder/koordinator og leder, er en årsak for valg av tema. Samtidig gjorde min interesse for dekkende teori og ikke minst situasjonen attføringsbransjen står i og vil stå i fremover, valget av tema for denne masteroppgaven enkel for meg.

1.2 Tema

Tema for oppgaven er strategisk ledelse og feltet jeg undersøker er attføringsbedrifter. Jeg vil i denne oppgaven forsøke å belyse spenningsfeltet mellom strategiske ledelsesvalg og konkurranse ved hjelp av en undersøkelse av sju utvalgte attføringsbedrifter hvor jeg har dybdeintervjuet bedriftenes daglige ledere. Jeg ønsker med dette å kunne bidra med

supplerende kunnskap til strategifeltet og at dette betraktes som overførbart til andre bransjer og forhåpentligvis kan gi inspirasjon til videre forskning på dette feltet. Det er tidligere skrevet og forsket mye på strategi og ledelse. Blant annet er det skrevet en del masteroppgaver som berører temaet, deriblant flere som omhandler attføringsbransjen. Kasin og Sannes (2012) tok for seg hva slags fremtidige satsningsområder bransjen skal ha i en tid preget av konkurranse. Birkelund (2011) tar for seg styrets rolle i utøvelse av aktivt eierskap i strategiprosesser. Meltzer (2013) skriver om læringskultur i en attføringsavdeling.

Private attføringsbedrifter bygger virksomheten sin på hva offentlig sektor og omgivelsene etterspør og tilpasser seg til dette. Bedriftene utfører oppdrag på bestilling fra NAV, fylkeskommunen og kommunen. Attføringsbedriftene er avhengig av slike oppdrag for å kunne opprettholde sin drift. Med dagens politiske utvikling eller trend er det stadig mer konkurranse og anbudsutsetting av disse oppdragene. Dette fører til at bedriftene må være årvåkne og oppdaterte på behov og etterspørsel når det gjelder målkrav og kompetansekrav. Dette gir igjen store utfordringer til bedriftene hva angår kontinuitet og trygghet for arbeidstakerne. Det kan bli en krevende øvelse for ledelsen av de respektive bedriftene å opprettholde stabilitet i bedriften, både økonomisk og bemanningsmessig.

NAV og offentlig sektor ønsker mer konkurranseutsetting når det gjelder tiltaksleveranser innenfor kvalifiseringstjenestene. Ved å åpne opp for mer anbudsutsetting er tanken at de ulike leverandørene spisser sin kompetanse og strekker seg langt for å profesjonalisere seg. Dette skal angivelig gi bedre kvalitet på tjenestene, og dermed bedre resultater.

Samfunnsøkonomisk sparer man mye ved hver person man klarer å få bort fra offentlige ytelser og inn i ordinært lønnet arbeid. Ifølge daværende konstituerte arbeids- og velferdsdirektør Kjersti Monland (2015) bruker NAV om lag 7 milliarder kroner på private tiltaksleverandører pr år. I 2015 gjennomførte NAV ca 60 500 tiltaksplasser, hvorav 12 000 var for arbeidsledige, mens 48 500 var for personer med nedsatt arbeidsevne (Monland, 2015). Attføringsbransjen bistår ca 35 000 mennesker til enhver tid.

Den økte konkurranseutsettingen påvirker i høyeste grad attføringsbransjen som kanskje kan sies å ha vært noe skånet for dette presset tidligere. Bransjen har til en viss grad vært utsatt for konkurranse generelt, men dette ble ytterligere skjerpet gjennom Brofossrapporten som til tross for mangel på en entydig konklusjon likevel slo fast at tiden er moden for strengere

krav til bransjen. Min tanke her er at det åpenbart er ulike måter å angripe denne relativt nye situasjonen på som leder. Dette krever en viss situasjonstilpasning for ledelsen av de berørte bedriftene, men spørsmålet er hvilken ledelsesstrategi som egner seg best i denne nye situasjonen. Dette danner grunnlaget for problemstillingen.

1.3 Problemstilling

Hvordan påvirkes ledelsesstrategier av konkurranseutsatte omgivelser?

1.4 Utdyping av problemstilling

Strategisk ledelse kan utøves på ulike måter og de strategiske valgene ledelsen gjør kan få ulikt utfall og konsekvenser. Det er mye som tyder på at bransjen har gått fra å se strategi som et mønster, det vil si en sammenhengende tradisjonsbundet atferd over tid, til å se strategi som å innta posisjoner, jamfør Henry Mintzbergs (2009) strategitenkning. Med dette som utgangspunkt i denne oppgaven kan jeg si at tendensen er at bransjen går fra en type trygg mønsterfastholdelse til økt markedstenkning. Min opplevelse er at dette har skjedd relativt raskt for en bransje som i en viss grad har blitt skånet for de store endringene. Hva som karakteriserer de som har gjort det best i konkurransene kontra de som har klart seg mindre bra, vil være et sentralt spørsmål. Dette kan bety at den offensive og utforskende strategiske lederen har det beste utgangspunktet og at ledelsesform kan få føringer for bedriftens og bransjens fremtid? Jeg vil belyse problemstillingen ved å se nærmere på ledelsesstrategier i en bransje som nylig har opplevd økende konkurranseutsetting.

1.5 Datainnsamling, funn og videre oppbygging av oppgaven

For å kunne komme med en adekvat analyse av problemstillingen har jeg dybdeintervjuet sju daglige ledere av attføringsbedrifter og på den måten fått et inngående inntrykk av bedriftenes nåværende situasjon, historikk og utfordringer. Jeg har gjort flere funn som går i retning av at strategisk ledelse både forstås og utøves forskjellig mellom de respektive bedriftene og at noen i utvalget har endret ledelsesstrategi som følge av konkurranseutsatte omgivelser. Dette har jeg koblet opp mot en NOU-rapport som ble lansert i 2012 – Brofossrapporten (NOU 2012: 6), samt relevant teori.

I kapittel 1 tar oppgaven for seg bakgrunn for valg av emne, tema og problemstilling. I kapittel 2 beskrives attføringsbransjen, NAV, Brofossrapporten og anbudskonkurransene. I

kapittel 3 redegjøres relevant teori for oppgavens problemstilling og tema. Kapittel 4 tar for seg metodebruken jeg har valgt for å innhente empiri. I kapittel 5 presenteres funn som er gjort i de kvalitative intervjuene, noe som utgjør den empiriske analysen i oppgaven. Kapittel 6 tar for seg en teoretisk analyse hvor empirien settes i sammenheng med utvalgt teori. Kapittel 7 utgjør avslutningen med oppsummering og konklusjon.

Nødvendig bakgrunnsinformasjon for tema og analyse i denne oppgaven er kjennetegn ved attføringsbransjen, NAV, Brofosr rapporten og aktuelle anbuds konkurranser. Alle disse komponentene blir behørig nevnt i denne oppgaven. Av denne grunn utdypes disse nærmere i kommende kapittel.

2.0 OM BRANSJEN, NAV, BROFOSS OG ANBUDSKONKURRANSENE

2.1 Attføringsbransjen

I følge Bransjeforeningen Attføringsbedriftene hjelpes bortimot 35 000 mennesker av attføringsbedriftene på landsbasis. Foreningen beskriver mandatet slik (www.attforingsbedriftene.no, udatert):

«Attføringsbedriftene tar utgangspunkt i individenes bistandsbehov, arbeidsevne og løfter enkeltindividet nærmere arbeidslivet gjennom kvalifisering, arbeidstrening og ikke minst motivasjon til å tro på egne muligheter. Slik skaffer attføringsbedriftene næringslivet kompetent arbeidskraft. Slik gir attføringsbedriftene avgjørende bidrag for å hindre unødvendig uføretrygging og økning i antallet personer som lever på passive ytelser».

Videre står det:

«Attføringsbedriftene gir individtilpassede tilbud for eksempel med lese- og skriveopplæring, kunnskap om ernæring og kosthold, karriereveiledning m.m. i tilknytning til målrettet arbeidstrening og kvalifisering. Attføringsbedriftene har spisskompetanse innenfor attføring og arbeidsrettet rehabilitering. Attføringsbedriftene har tverrfaglige miljøer, gode kvalifiseringsarenaer, samt omfattende nettverk mot næringslivet og det offentlige som vi utnytter til beste for arbeidssøkerne og NAV. Attføringsbedriftene er en bro mot arbeidslivet og ledesnoren er flere i arbeid og aktivitet til beste for individ og samfunn».

Ved gjennomgang av foreningens medlemsbedrifter og deres nettsider ser man at en del bedrifter driver produksjon i stor skala myntet på et kommersielt marked, for eksempel snekkeroppdrag, vaktmestertjenester og industrimontasje. Dette er det noe inntjening på og arbeidskraften er i hovedsak mennesker som har såkalt *varig tilrettelagt arbeid*, i tillegg til enkelte som er utplassert på bedriftene under andre tiltaksbetegnelser. Produksjonen ledes av ordinært ansatte arbeidsledere med bransjespesifikk fagbakgrunn. En annen sentral oppgave for attføringsbedriftene er å ha gode samarbeidsavtaler med lokalt næringsliv. Avtalene kan handle om produksjon av spesielle produkter som er ment for et kommersielt marked, men det handler også om avtaler om utplassering av personer som trenger arbeidstrening eller fagspesifikk opplæring for å øke sine sjanser til å få ordinært arbeid på sikt. Dette siste er en sentral del av attføringsbedriftenes oppgaver, jamfør bransjens

mandat som er sitert ovenfor. Det handler om å hjelpe personer som står utenfor arbeidslivet til å oppnå tilstrekkelig kompetanse til å bli ansatt i en ordinær jobb.

Attføringsbransjen har sitt opphav fra HVPU-reformen og baserte seg på tilrettelagt arbeid for denne brukergruppen. Bedriftene har gradvis ekspandert og fått flere satsninger og tiltak. Den typiske strukturen i dag er at bedriftene består av en eller flere produksjonsavdelinger og en tiltaksavdeling som jobber med oppfølging av personer som trenger tett oppfølging for å komme ut i ordinært arbeid. De fleste slike tiltak er bestilt og finansiert av NAV (se punktet om NAV). Attføringsbedriftene skal ikke ta ut utbytte eller få stor avkastning, de skal heller ikke virke konkurransevridende gjennom å nedjustere prisene på produkter uforholdsmessig lavt. De fleste attføringsbedrifter er eiet av en eller flere kommuner, eller at en kommune er deleier sammen med andre aktører. Dette medfører en praksis som er basert på en oppfatning om at bedriften er til for innbyggerne i eierkommunen(e).

Begrepsavklaring; mandat

Når jeg i denne oppgaven benytter begrepene mandat eller samfunnsoppdrag omhandler dette bedriftenes ulike tolkninger og variasjoner på hva som regnes som riktige oppdrag for bransjen. Dette er det ulike syn på.

Den typiske tradisjonelle bedriften er fortsatt basert på det opprinnelige mandatet som jeg oppfatter som å drive sosialt arbeid med meningsfullt arbeidsrelatert innhold for de antatt svakeste gruppene i samfunnet. Disse bedriftene kjennetegnes også av flat struktur og høy demokratisering i den forstand at de ansattes medvirkning er stor. Blant disse bedriftene vil jeg forvente mest motstand mot konkurranseutsetting, økte mål- og formidlingskrav. Med formidlingskrav menes at en forhåndsdefinert andel deltakere i tiltaket skal være ut i ordinært arbeid i løpet av en forhåndsdefinert periode.

2.2 NAV

NAV består av den statlige Arbeids- og velferdsetaten og de delene av kommunenes sosialtjenester som inngår i de felles lokale kontorene. Minstekravet til et NAV-kontor er økonomisk sosialhjelp og kvalifiseringsprogram (henholdsvis sosialtjenesteloven kapittel 5 og 5A) fra kommunen og hele det statlige tjenestespekteret fra det som tidligere het

trygdeetaten og Aetat. NAV forvalter en tredel av statsbudsjettet gjennom ordninger som dagpenger, arbeidsavklaringspenger, sykepenger, pensjon, barnetrygd og kontantstøtte (www.nav.no, 2013).

NAV har et stort tiltaks- og virkemiddelapparat. Dette innbefatter blant annet attføringsbedriftene som tilbyr av skjermede tiltak. NAV benytter i stor grad eksterne private leverandører som bistand til å hjelpe flere personer ut i ordinært arbeid eller til riktig ytelse. Typisk for det sistnevnte er at en leverandør tester arbeidsevne hos en person over en gitt periode, deretter kulminerer dette i en rapport som konkluderer arbeidsevne og eventuelt tilretteleggingsbehov. Saksbehandler på NAV vurderer denne rapporten opp mot eventuelle uttalelser fra lege eller psykolog og gjør et vedtak, basert på en helhetsvurdering, på innvilgelse av for eksempel uføretrygd.

Attføringsbedriftene kan tilby følgende tiltaksløp til NAV:

- Arbeidspraksis i skjermet virksomhet (APS)
- Oppfølgingstiltaket (tidligere AB)
- Varig tilrettelagt arbeid (VTA)
- Avklaring
- AMB-tiltaket (Kvalifisering i AMB –Arbeidsmarkedsbedrift(tidligere navn på attføringsbedriftene), Tilrettelagt arbeid i AMB, Ekstern kvalifisering)
- Funksjonsvurdering
- Karriereveiledning 6 timers konsept
- Arbeidsrettet rehabilitering (ARR)

Det varierer hvilke tiltak bedriftene tilbyr, men de mest vanlige har vært AB, Avklaring, APS og VTA. AB er nylig blitt erstattet med det nye «Oppfølgingstiltaket» som det har blitt avholdt anbudskonkurranser på.

2.3 Brofossrapporten

Brofossrapporten (NOU 2012: 6) ble initiert i 2009 og det ble oppnevnt et utvalg som skulle granske bransjen ut fra et ganske bredt mandat:

«Arbeid til alle er et overordnet mål for regjeringen. For samfunnet og den enkelte er det viktig at også personer med nedsatt arbeidsevne skal ha anledning til å stå i lønnet arbeid. Det er et problem at mange står utenfor arbeidslivet, for eksempel på uførepensjon. Utvalgets mandat vil være å gjennomgå og vurdere hvilken plass skjermede virksomheter skal ha innenfor den samlede virkemiddelbruken overfor personer med nedsatt arbeidsevne. Utvalget skal foreslå begrunnede endringer med sikte på å forbedre tilbudet til brukere hvor målet er overgang til det ordinære arbeidslivet, samt vurdere fordelingen av deltakere på tiltak i henholdsvis skjermede og ordinære virksomheter. Utvalget skal videre foreslå begrunnede endringer med sikte på å forbedre tilbudet til brukere som har behov for en varig tilrettelagt arbeidsplass. Samtidig skal det tas hensyn til sentrale mål som inkludering, trygghet og gode levekår for den enkelte. Utvalgets arbeid skal bidra til å sikre arbeids- og velferdsetaten forutsigbare samarbeidspartnere som holder høykvalitet, er fleksible overfor brukerne, samt å sikre kvalitet i skjermet virksomhet gjennom tydelige krav og gode forutsigbare og fremtidsrettede rammevilkår.

Arbeidsmarkedstiltak for personer med nedsatt arbeidsevne finner i stor grad sted innenfor rammen av skjermede virksomheter. I tillegg til en overordnet vurdering av virkemiddelbruken på området skal utvalget gjennomgå og vurdere skjermede virksomheters rolle i arbeidsmarkedspolitikken, samt forholdet mellom de skjermede virksomhetene og andre aktører, deriblant arbeids- og velferdsetaten. Utredningen skal omfatte vurderinger av om virksomhetene leverer tjenester som er fleksible og godt tilpasset dagens og morgendagens arbeidsliv, samt vurdere innholdet og kvaliteten av de skjermede virksomhetenes arbeid og komme med forslag til forbedringer. Utvalget skal også vurdere tiltak rettet mot ulike grupper med nedsatt arbeidsevne, deriblant ungdom med nedsatt arbeidsevne som er uten fullført videregående opplæring og andre arbeidssøkere som har mangelfull og svak kompetanse» (NOU 2012: 6, 11).

Brofossutvalget klarte ikke å komme med en entydig og samstemmig konklusjon så de endte med å presentere tre ulike modeller basert på uenighetene i utvalget (NOU 2012:6, 282):

Modell 1: «Individretting og forhåndsgodkjenning; noen medlemmer i utvalget ønsker å utvikle dagens ordning med forhåndsgodkjente tiltaksbedrifter».

Modell 2: «Arbeidsinkluderingsmodellen; noen medlemmer i utvalget ønsker kun å bruke ordinære bedrifter som arena».

Modell 3: «Modell for konkurranseutprøving. Noen medlemmer i utvalget ønsker å åpne for flere enn dagens forhåndsgodkjente bedrifter i enkelte tiltak».

Felles for de ulike modellene er at de skal være kostnadsnøytrale eller besparende.

Anbudskonkurransene rundt tiltakene *Avklaring* og *Oppfølging* er eksempler på modell 3.

Utvalget ble derimot enige om følgende (NOU 2012:6, 284):

- Ordinære virksomheter som arena
- Ventetid kuttes (før og mellom tiltak)
- Kvalitet (prosess- og resultatkvalitet)
- Forskning og kompetanseutvikling
- Forholdet til statsstøtteregulering og regelverk for offentlige anskaffelser
- Resultatbasert finansiering
- Tidsubestemte arbeidsrettede tiltak – ordinær

2. 4 Anbudskonkurransene

Anbudskonkurransene om *Oppfølgingstiltaket* og *Avklaring* er nylig avholdt i hele Norge. Disse danner utgangspunktet for analysen i denne oppgaven. Konkurransene representerer noe nytt ved at konkurransene som vanligvis har vært forbeholdt forhåndsgodkjente bedrifter nå også åpnet opp for andre private aktører på markedet, jamfør kravspesifikasjonene (www.doffin.no, 2015). Dette innebar at mange flere aktører kunne være med, det krevdes ingen geografisk tilhørighet annet enn at ved et eventuelt tilslag på tiltaket måtte den seirende leverandøren etablere kontorlokaler i tilhørende kommune innenfor en gitt tidsfrist. Konsekvensen av de nye konkurransereglene er vesentlige; under halvparten av konkurransene som ble avholdt på de to nevnte tiltakene ble vunnet av attføringsbedrifter, resten sto andre private aktører for.

Oppsummering

Attføringsbedriftene varierer i omfang, satsningsområder og hvordan de definerer sitt mandat. Etter mange år med utstrakt bruk av private tiltaksleverandører for NAV, ble det satt ned et utvalg som skulle se på denne bruken, dette endte ut i Brofosrapporten som blant annet har ført til at konkurransene om «*Oppfølgingstiltaket*» og «*Avklaring*» ble avholdt. Dette har ført til konsekvenser for attføringsbransjen, og da spesielt når det gjelder strategiske valg. For å få et bedre analysegrunnlag for disse konsekvensene er det hensiktsmessig å redegjøre for deler av tidligere forskning og teori som berører dette feltet.

3.0 TEORI

For å kunne besvare problemstillingen, samt danne en ramme rundt valgt tematikk, er det nødvendig å redegjøre for ulike teoretiske retninger som kan belyse tematikken. Det finnes mye relevant teori, men jeg har valgt å legge vekt på Henry Mintzbergs (2009) rammeverk for strategitenkning, deler av kulturperspektivet i organisasjonsteori og ulike modeller om situasjonstilpasning som ledelsesstrategi. Jeg vil i dette kapittelet redegjøre kort for det utvalgte teorigrunnet og så vil dette knyttes og diskuteres opp mot empirien i oppgavens analyse.

3.1 Kultur: En bransje preget av tradisjonsbæring og mønsterfastholdelse?

Ifølge Christensen m.fl (2013, 52) er organisasjonskultur noe som *«forbindes med de uformelle normene og verdiene som vokser fram og har betydning for livet i og virksomheten til formelle organisasjoner»*. Videre heter det; *«Organisasjonskulturen er noe som «sitter i veggene», og som de ansatte kan lære noe om og internalisere – sosialiseres til- etter en viss tid i institusjonen»* (Christensen m.fl, 2013, 53).

Hvorvidt atførringsbransjen ikke har basert seg på grundige vurderinger med pro-et-contra argumentasjon, men ut fra hva man oppfatter som rimelig eller akseptabel atferd, kan være gjenstand for diskusjon. Denne logikken om det kulturelt «passende» (March & Olsen 1983, sitert fra Christensen m.fl 2013, 54) tenker jeg likevel kan være med på å beskrive noe av det typiske handlingsmønsteret til mange atførringsbedrifter før den nye konkurransesituasjonen oppstod.

Ifølge Christensen m.fl (2013, 65) har man en todelt rolle som leder; på den ene siden sørge for at de etablerte, uformelle normene og verdiene får gode vekstvilkår, blir utviklet og beskyttet. Dette bidrar til at raske og omfattende endringer blir motvirket for å verne om organisasjonen, særlig hvis tiltakene går på tvers av organisasjonskulturen. På den andre siden skal lederskapet bidra til endring. Philip Selznick (Christensen m.fl 2013, 66) sier at på den ene siden utvikler lederskap seg i en kulturell prosess hvor det er viktig å være tradisjonsbærer for sentrale kulturelle normer og verdier. På den andre siden vil en formell posisjon som leder i et hierarki også gi gode muligheter for å påvirke utviklingen av de kulturelle normene og verdiene. Det at en leder må være kultursensitiv kan raskt føre til en

mønsterfastholdelse, da det også gir minst motstand i organisasjonen. Er dette betegnende for attføringsbransjen og mye av grunnen til at den nye konkurransesituasjonen for enkelte kan framstå som smertefull?

3.2 Strategi: Fra tradisjon til strategi, eller er strategien å beholde tradisjonen?

Strategi er ifølge Diesen komplekst, dynamisk, sektorovergripende og langsiktig (Diesen 2012, 2013, sitert fra Johnsen 2014, 22). Det er komplekst fordi det handler om å forholde seg til sammensatte problemer. Med dynamisk menes at strategi tar hensyn til andres atferd og omgivelser, gjennom en rasjonell analyse. Når man vurderer hvordan aktivitetene i sum påvirker utfall og resultater i et helhetsperspektiv, har man å gjøre med en sektorovergripende strategi. Langsiktigheten innebærer at strategien man har må ta hensyn til andres atferd og hendelser over tid.

Henry Mintzberg m.fl (2009) opererer med ulike definisjoner av strategi som jeg mener vil være dekkende som et teoretisk grunnlag for å forstå strategi opp mot problemstillingen i denne oppgaven. Jeg velger å redegjøre kort for tre definisjoner som jeg mener har relevans for hvordan attføringsbransjen ser på strategi. Jeg er av den oppfatning at de fleste bedriftene i attføringsbransjen og spesielt bedriftene i mitt utvalg opererer spesielt innenfor definisjonene som omhandler henholdsvis mønster og posisjon. Dette vil jeg knytte opp mot empirien i analysedelen av denne oppgaven. Definisjonen som omhandler strategi som spill kan også være beskrivende for bransjen. I tillegg skriver Mintzberg m.fl(2009, 4) at man kan dele strategi opp i ulike tankesett eller skoler som vil øke forståelsen for faget. Jeg vil kun forklare de tankesettene som jeg mener har relevans for min oppgave.

Mønster, kultur og logisk inkrementalisme

En definisjon ser på strategi som et mønster. Det vil si et mønster av sammenhengende atferd over tid. Johnsen (2014, 18) beskriver at kulturelle forhold i offentlig sektor, virksomheter og grupper kan påvirke strategi ved å hemme eller fremme omstillinger og iverksetting. Mintzbergs (2009) lærings- og kulturskoler er opptatt av dette: Læringskolen ser på strategi som en fremspringende prosess basert på logisk inkrementalisme; nemlig endring ved hjelp av små, mange og ofte uplanlagte trinn (Mintzberg m.fl. 2009, 190). Denne strategiutformingen er verken tilsiktet eller besluttet. Kulturskolen handler om at

strategiutforming er en prosess av sosial tolkning basert på oppfatninger og forståelse av medlemmene i organisasjonen (Mintzberg m.fl. 2009, 281). Er det slik strategiutforming som har vært gjeldende for attføringsbransjen tidligere og kan man hevde at utviklingen har vært litt tilfeldig (jmf logisk inkrementalisme) da bransjen har vært til en viss grad skånet for de store påvirkningene utenfra?

Posisjon, strategisk stilling og konkurranse

Det at strategi handler om å innta en posisjon er en annen definisjon (Mintzberg m.fl 2009, 13). Denne definisjonen refererer til Michael Porters (1990) teorier om konkurranseanalyser, allmenne konkurransestrategier og verdikjeder. Dette er strategiske verktøy som kan få økt bruk innenfor attføringsbransjen. Disse analyseverktøyene brukes til å få oversikt over konkurransesituasjonen og egne konkurransefortrinn, eventuelt svakheter. Mintzbergs m.fl (2009, 87) posisjoneringsskole omhandler dette. Boyne og Walker (2004) presenterer ulike kategorier av strategiske stillinger som kalles utforsker, forsvarer, analytiker og etterløper. Disse kategoriene kan anvendes på de fleste bedrifter, inkludert utvalget i denne oppgaven.

Omgivelsenes rolle

En tredje definisjon dreier seg om at strategi kan være et spill (Mintzberg m.fl. 2009,15). Spesielt om makt. Når man skal utforme og iverksette strategier, er det sentralt å forstå ulike aktørers spill. Gjennom maktskolen finner man analyseverktøy som interessentanalyse hvor man analyserer interessenters atferd og prøver å forstå hvorfor de har denne atferden. Konklusjonen på en slik type analyse genererer ulike strategier; hvorvidt man skal velge en strategi som er offensiv, defensiv, eventuelt holde på nåværende posisjon eller bidra til å endre reglene. Mintzbergs m.fl. omgivelsesskole(2009, 302) er relevant for attføringsbransjen ved at den ser på strategi som en reaktiv prosess hvor omgivelsene spiller en sentral rolle. Ledelsens oppgave blir å tilpasse seg omgivelsene. Dette kan føre til at virksomhetene tilpasser seg ved ensretting, det vil si at alle blir tilnærmet like. Er dette betegnende for hvordan attføringsbransjen har forholdt seg tidligere?

3.3 Situasjonstilpasning som ledelsesstrategi

Ledelsen i attføringsbransjen har de siste årene måtte forholde seg til en del endringer og nye situasjoner. Dette krever en viss tilpasning mellom lederatferd og situasjonen man står

overfor. Det finnes ulike teorier som tar for seg dette, slike teorier kalles «contingency»-teorier (Thompson 2015, 152). Blant de mest kjente er *mål-middel-modellen/path goal, teori om erstatning for lederskap/leadership substitute theory, Fiedlers situasjonsbetingede ledelsesmodell, kognitiv ressursteori og situasjonsbestemt ledelse*. Den sentrale problemstillingen i alle disse teoriene er hvilke strategier for påvirkning fra lederens side som antas å ha en gunstig effekt på medarbeideres prestasjoner avhengig av medarbeidernes forutsetninger og andre situasjonskarakteristika. Av de nevnte teoriene anser jeg Fiedlers situasjonsbetingede ledelsesmodell(Thompson 2015, 164) og situasjonsbestemt ledelse (Thompson 2015, 169) som de mest relevante for problemstillingen i denne oppgaven. Jeg vil derfor kort redegjøre for disse teoriene.

Fiedlers situasjonsbetingede ledelsesmodell

I motsetning til øvrige modeller bygger denne modellen på at ledere *ikke* kan endre atferd raskt. Modellen hevder at ledere enten er oppgaveorienterte eller relasjonsorienterte (siteret i Thompson 2015, 164). De oppgaveorienterte lederne er i stor grad instruerende ved at de gir instruksjoner om hva som skal *gjøres*. Dette innebærer å fastsette tidsfrister, gi tett oppfølging, griper inn hvis det oppstår avvik mellom plan og utførelse og gir stadige tilbakemeldinger. En slik leder tar ofte avgjørelser på egen hånd.

Den relasjonsorienterte lederen er ikke styrende. Denne er opptatt av å vise omtanke og innlevelse i medarbeidernes situasjon. Her er det sentralt å utvikle en god relasjon til de ansatte preget av gjensidig tillit og forutsigbarhet. En slik leder vil typisk be om medarbeidernes synspunkter når det skal tas beslutninger. Videre tar modellen for seg tre situasjonsvariabler som bestemmer hvor fordelaktig situasjonen er for lederen (Thompson 2015, 165): forholdet til medarbeideren, hvor strukturert oppgavene er og lederens maktposisjon. Fiedler (1982) hevder at forholdet mellom leder og medarbeider har størst effekt på leders situasjon, etterfulgt av oppgavestruktur og leders maktposisjon. Hans Risan (2012) skriver om dette i sin artikkel om «Dyadisk lederskap». I denne artikkelen konkluderer han med at høy kvalitet på en relasjon ser ut til å gi mer tilfredse medarbeidere som yter mer, er mer trofaste mot arbeidsgiver og har mindre fravær.

Situasjonsbestemt ledelse

Denne modellen går ut fra at lederen er i stand til å variere egen atferd og tilpasse seg til situasjonen slik at det gir gunstig effekt på medarbeidernes prestasjoner. Styrende og støttende atferd danner de to grunnleggende dimensjonene i modellen og disse ligger til grunn for fire ulike lederstiler (Thompson 2015, 171):

1) *Instruerende* lederstil som innebærer en sterkt styrende og lite støttende atferd ved å bestemme mål, planlegge hvordan arbeidet skal gjøres, når det skal gjøres og med hvem. Lederen setter i gang arbeidet, tar avgjørelser, følger med på utviklingen av arbeidet og evaluerer. Denne stilen preges av enveiskommunikasjon.

2) *Coaching* lederstil blander sterkt styrende og sterkt støttende lederatferd ved fastsetting av mål, planlegging av hvordan arbeidet skal utføres og evaluering. Samtidig forklarer lederen avgjørelser og ber om forslag til oppgaveutførelse. Dette innebærer i økende grad en toveiskommunikasjon mellom leder og medarbeider.

3) I den *deltakende* lederstilen framstår leder som sterkt støttende og mindre styrende. Lederen spør medarbeideren hvordan vedkommende vil løse arbeidsoppgavene og gir oppmuntring, støtte og hjelp hvis medarbeider ber om det. Lederen ber i stor grad om medarbeidernes innspill i stedet for å gi direktiver og ta avgjørelser alene.

4) Gjennom en *delegerende* lederstil opptrer lederen lite støttende og lite styrende ved at medarbeiderne selv planlegger hvordan oppgavene skal løses. De har også ansvaret for utførelsen. Lederen får tilbakemelding om hvordan arbeidet har forløpt seg.

Oppsummering

Strategiteori er sentralt for denne oppgaven og jeg har valgt å bruke Mintzberg m.fl (2009) sitt rammeverk da det er dekkende for slik jeg tolker strategitenkningen i attføringsbransjen. Det å se på strategi som et mønster av sammenhengende atferd over tid og det å se på strategi som å innta en posisjon utgjør sentrale momenter i min oppgave. Bransjen har en sterk og tradisjonsbundet organisasjonskultur, noe som kan være med på å forklare noen av strategivalgene ledelsen foretar. Situasjonen bransjen står i nå utfordrer ledelsens evner til å endre atferd og strategi etter hva som kreves, derav redegjørelsen av de to ulike *contingency*-teoriene.

Mye tyder på at attføringsbransjens ledere må spille på et større ledelsesregister nå enn tidligere på grunn av konkurransesituasjonen. Spørsmålet er om lederne er i stand til dette, om de ansatte tillater det og om lederne selv ønsker det. Dette varierer utvilsomt og det er uklart hva som vil lønne seg på sikt; bevare tradisjon med tilhørende lederstil eller utvikle seg i takt med konkurransesituasjonen og dermed eventuelt endre lederatferd. For å knytte denne teorien opp mot en analyse bør det foreligge empiri. Dette har jeg innhentet etter å ha gjort flere metodologiske valg. Dette redegjøres i neste kapittel.

4.0 METODE

4.1 Valg av forskningsdesign

Basert på temaet i denne oppgaven og min problemstilling tilknyttet dette, fant jeg det mest formålstjenlig med kvalitativt forskningsdesign og såkalt fenomenologisk analyse.

I fenomenologisk analyse leser man datamaterialet på en fortolkende måte (Johannessen m.fl 2011, 195) og ønsker å forstå en dypere mening med informantenes tanker og refleksjoner. Da jeg har lagt vekt på å holde intervjuet på arbeidsstedet til informanten (i de fleste tilfeller), studert nettsidene deres, lest statistikk og annen bakgrunnsinformasjon i tillegg til kategorisering av det transkriberte datamaterialet, har dette vært en prosess preget av helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold. Dette er Kirsti Malteruds (2003, sitert i Johannessen m.fl 2011, 195) første hovedsteg i analyse av meningsinnhold. Det andre steget er «*koder, kategorier og begreper*» som går ut på å finne meningsbærende elementer i datamaterialet. Dette har jeg gjort ved å skille ut de delene av datamaterialet som jeg anser som relevant for denne oppgavens problemstilling. Denne organiseringen er igjen utgangspunkt for det tredje steget som Malterud (2003) kaller kondensering. Dette innebærer en utvikling av kodene eller kategoriseringene til et mer overordnet eller abstrakt nivå. Dette har jeg gjort gjennom inndelingen i tabell 1 (s ...i denne oppgaven). Til slutt handler det om å sammenfatte materialet (steg 4) slik at jeg kan komme fram til noen konklusjoner og sammenhenger som gir mening og som kan være gjenstand for videre diskusjon.

4.2 Undersøkelsesenheter

Det regnes ikke som vanlig å rekruttere informanter på tilfeldig grunnlag når man foretar kvalitative undersøkelser. I følge Johannessen m. fl (2011, 110) har rekruttering av informanter i kvalitative undersøkelser et klart mål. Patton (1990, sitert fra Johannessen m.fl 2011, 110) kaller dette *Purposeful Sampling* eller *strategisk utvelgelse* av informanter, noe som er en dekkende betegnelse for min utvelgelse. Johannessen m. fl (2011, 111) skriver videre at det ikke er lett å velge antall intervjuer på forhånd, men dette er noe som utkrystalliseres etter hvert som arbeidet med undersøkelsen skrider fram. Utgangspunktet for utvelgelsen skal være basert på hensiktsmessighet, ikke representativitet. Jeg har på

bakgrunn av dette plukket ut sju informanter som innehar stillinger som daglige ledere i sine respektive attføringsbedrifter. De daglige lederne sitter vanligvis i bedriftens styre, bedriftene er ofte offentlig eide og disse lederne kommer dermed nært på beslutningstakerne i offentlig sektor. Daglige ledere har ofte lang erfaring i organisasjonen og kjenner dermed de institusjonelle trekkene godt.

Utvalget jeg foretar meg vil være homogent i den forstand at alle informantene jobber som daglige ledere av attføringsbedrifter som er avhengig av offentlig finansiering. De er også geografisk plassert på østlandet. Det var et sentralt valg å unngå bedrifter i geografiske områder som potensielt står i et konkurranseforhold med bedriften jeg jobber i. Jeg kontaktet disse per telefon basert på at de var daglige ledere i attføringsbedrifter og innenfor reisevei som var tidsmessig overkommelig. Alle sa seg villig til å stille som informanter uten betenkeligheter. En leder trakk seg noen dager senere på grunn av sykdom, da kontaktet jeg en ny leder som umiddelbart stilte som informant. Jeg vektla over telefonen at undersøkelsen vil anonymiseres. Når intervjutidspunktene nærmet seg sendte jeg en utfyllende mail som beskrev prosessen og bekreftet avtalt intervjutidspunkt. Jeg informerte kun om oppgavens tema og avdekket ikke noen av mine hypoteser eller problemstillinger da dette antakelig ville ha påvirket informantenes svar.

4.3 Undersøkellesmetode

Vanlige måter å samle inn data i kvalitative undersøkelser er observasjon, intervjuer og gruppesamtaler (Johannessen m.fl 2011, 37). Av disse har jeg valgt å gjøre intervjuer som har hatt en varighet på opp mot halvannen time. Jeg har også valgt å holde de fleste intervjuene i lokalene til bedriftene slik at jeg kunne få et inntrykk av dem på denne måten. Dokumentstudier er ofte aktuelt som et slags forstudie for å kunne forstå hvordan organisasjoner er bygget opp. Det foreligger en del informasjon på bedriftenes nettsider med tilhørende satsningsområder. Dette har fungert som sjekkpunkter opp mot inntrykket jeg fikk under intervjuene.

4.4 Datainnsamling

Fremgangsmåten for å kunne besvare problemstillingen i denne oppgaven har vært bruk av kvalitative intervjuer (Johannessen m.fl 2011, 143). Jeg fant ut at det mest hensiktsmessige

ville være semistrukturerte intervjuer. Slike intervjuer har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, men spørsmål, rekkefølge og tema kan varieres ut fra hvordan intervjuet forløper seg (Johannessen m.fl 2011, 145). Dette til forskjell fra det som kalles strukturert intervju hvor man i større grad følger en intervjuplan slavisk. Jeg gjorde en test av intervjuguiden ved å intervjuer en leder i bedriften jeg jobber i og avdekket på den måten styrker og svakheter ved guiden. Jeg gjorde nødvendige korrigeringer av guiden i etterkant av testen. Under intervjuene fulgte jeg intervjuguiden nøye, men siden tematikken tidvis overlapper hverandre, ble det ikke alltid i samme rekkefølge. Intervjuene varte mellom 75 og 90 minutter.

Det vil være ideelt å intervjuer tilstrekkelig antall informanter slik at man ikke lenger får noen ny informasjon. Dette kaller Johannessen m. fl (2011, 108) grenseverdi eller metningspunkt. Da denne oppgaven kan klassifiseres som en mindre undersøkelse og utvalget kun består av sju informanter kan jeg ikke si at jeg har nådd dette metningspunktet, men håper at jeg har fanget en sammenheng eller tendens da jeg opplever at utvalget har en god representativitet tross det lave antallet. Litt satt på spissen representerer utvalget både den tradisjonelle «forvalteren» og den toppmoderne «strategen».

All informasjon som kommer ut av kvalitative intervjuer skal dokumenteres. Dette gjorde jeg med båndopptager. I etterkant av intervjuene transkriberte jeg opptakene og noterte observasjoner jeg gjorde i intervjusituasjonen. Etter transkriberingen har jeg kategorisert ulike meninger og holdninger som fremkom i intervjuene. Det å organisere alt det kvalitative datamaterialet kan i hovedsak gjøres på tre måter (Mason 2002, sitert i Johannessen m.fl 2011, 187);

- Tverrsnittsbasert og kategoribasert inndeling av data
- Kontekstuell dataorganisering
- Bruk av diagrammer og tabeller

Det går an å bruke elementer av alle disse tre i fortolkningsarbeidet av datamaterialet, men jeg har i hovedsak benyttet to. Empirien er delt opp i kategorier som jeg mener avdekker de største forskjellene mellom informantene. Dette har jeg forklart både gjennom tekst, men også forsøkt å forenkle via en tabell. Intervjuguiden som jeg har brukt er delt opp i

kategorier og fungerer således som en naturlig kategoribasert inndeling. Gjennom arbeidet med transkriberingen brukte jeg intervjuguiden som mal hvor jeg la inn all tekst under spørsmålet jeg stilte. Ved flere anledninger beskrev informantene situasjoner som var besvarelser på spørsmål senere i intervjuet. Denne informasjonen måtte jeg kategorisere i etterkant av transkriberingen. Utover dette fungerte guiden som en god kategoribasert inndeling av data.

Jeg har også valgt å innhente noe statistikk fra bedriftene i utvalget. Blant annet statistikk som sier noe om bemanningssituasjonen, kompetansenivå, økonomisk situasjon samt formidlingstall, det vil si antall personer formidlet til arbeid. Dette har fungert som en bakgrunnsinformasjon for meg for å forstå situasjonen og posisjonen bedriften innehar, og på den måten bidratt til et helhetlig inntrykk. Denne informasjonen benyttes ikke direkte i denne oppgaven.

4.5 Validitet og reliabilitet

Sterke og svake sider ved metodevalget

Det vil alltid være knyttet mye usikkerhet til metodevalget i kvalitative undersøkelser. De undersøkelsene som skal utføres i tråd med denne oppgavens problemstilling og avgrensning omhandler relativt få studieobjekter og konklusjonen vil i hovedsak være basert på funn gjort i intervjuer av utvalgte informanter.

Mitt valg av undersøkelsesdesign vil kunne gi utfordringer angående hvorvidt undersøkelsene som foretas holder som dokumentasjon, det vil si er på et tilfredsstillende nivå når det gjelder gyldighet eller validitet. Validitet går ut på om man faktisk måler det man ønsker å måle (Ringdal 2013, 96). I denne oppgaven vil validitetsbegrepet forstås som begrepsvaliditet, som handler om relasjonen mellom det generelle problemet som skal undersøkes, og de konkrete dataene. Spørsmålet jeg stiller meg og som jeg tar for meg i analysen er om dataene er valide (gode) representasjoner av det generelle fenomenet (Johannessen m.fl 2011, 73). Videre må jeg spørre meg om jeg klarer å fange opp konkrete utfordringer, strategier eller andre faktorer gjennom intervjuprosessen som kan gi meg tilstrekkelig informasjon til å kunne komme med noen konklusjoner, og vil dette på noen måte være overførbart? Det vil i denne sammenheng være svært viktig at metoden jeg

bruker i denne undersøkelsen frembringer tilstrekkelig pålitelige eller reliable funn. Johannessen m. fl (2011, 44) beskriver det slik: «*Reliabilitet knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som skal brukes, den måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides*». Utvalgsstørrelsen i denne undersøkelsen er snever eller liten, noe som kunne medført at jeg måtte utvide antall informanter, eventuelt ta for meg flere studieobjekter. Dette har jeg sett bort fra. Kun en utvidelse i stort omfang ville hatt innvirkning på mine antakelser og sammenhenger som jeg tar for meg i analysedelen av denne oppgaven. I tillegg måtte oppgavens størrelse og tidsbegrensning hensyntas. Et annet aspekt er at jeg har valgt å intervju kun daglige ledere og ingen øvrige ansatte. Sistnevnte gruppe kunne tilført annen type informasjon, men jeg har valgt å se bort fra dette, da problemstillingen omhandler ledelsesstrategier.

En faktor som kan være en svak side ved metodevalget, er forskers (min) påvirkning på informantene. Jeg representerer til daglig en aktør innenfor samme bransje og marked, noe som definitivt kan påvirke informantene, ved at de for eksempel kan ønske å fremstå bedre enn hva de i realiteten er og derfor «pynter» på fremstillingene. Henning Bang (2011, 183) beskriver problemet som oppstår når forsker påvirker informanten i en retning, såkalt «*Rosenthal-effekt*». Det var i min undersøkelse særdeles viktig ikke å avsløre mine egne hypoteser overfor informantene da dette kunne ha påvirket dem i altfor stor grad. Jeg valgte å legge utvalget mitt utenfor de geografiske områdene som definerer min bedrifts konkurranseområde. Med dette har jeg unngått muligheten for at informantene har tilbakeholdt informasjon overfor meg av hensyn til konkurransesituasjonen. Jeg har valgt å anonymisere informantene da temaet og problemstillingen kan besvares uten den type konkret informasjon. Det har ført til at jeg har tilbakeholdt potensielt interessante fakta om undersøkelsesenheter.

Det er viktig for at mine konklusjoner skal være interessante at man har å gjøre med det som kalles bekreftbarhet (Johannessen m.fl 2011, 249). Det betyr at funnene skal være et resultat av forskningen og ikke av mine egne holdninger. Jeg har forsøkt å gjøre denne prosessen så ryddig og oversiktlig som mulig da det er viktig at en forsker legger vekt på å beskrive alle beslutninger som tas i forskningsprosessen og at leseren dermed kan vurdere dette.

En svakhet ved intervjumetoden kan være, ved valg av semistrukturert intervju, at svarene fra informantene varierer i så stor grad at det blir vanskelig å sammenlikne dem. Styrken vil kunne være at forsker kan komme med tilleggsspørsmål underveis som kan hjelpe til å finne en dypere forståelse av hva informanten mener. Jeg opplevde selv at jeg klarte å ivareta dette underveis i intervjuene. Det har vært forholdsvis enkelt å kategorisere svarene slik at det gir grunnlag for sammenlikning.

Disse kategoriene har jeg delt opp i ulike dimensjoner som representerer de største skillelinjene mellom informantene i utvalget. Dette vil bli gjenstand for en empirisk analyse i neste kapittel.

5.0 EMPIRISK ANALYSE

Gjennom intervjuene og den påfølgende transkriberingen kom det fram noen tydelige skiller eller dimensjoner. Disse ulike dimensjonene gjør at det blir mulig å kategorisere bedriftene og på den måten trekke noen mulige sammenhenger og tendenser.

5.1 Dimensjon 1: Mandatet

De fleste daglige ledere av utføringsbedrifter har et klart bilde på hva som er bransjens mandat eller samfunnsoppdrag, men det er variasjoner blant bedriftene på hvor langt de strekker seg i betydning nye markeder både satsningsmessig og geografisk. Dette betyr at mye tyder på at mandatet eller samfunnsoppdraget blir forstått forskjellig, fra det snevre og tradisjonelle til det utvidede mandatet som tillater flere nye type satsingsområder og også i større grad kommersiell drift. Blant informantene til denne oppgaven vil jeg påstå det er klare skiller på hva som ligger bak dette. Det er likevel viktig å bemerke at alle informantene i utvalget er opptatt av mandatet og samfunnsoppdraget, og at de skillene som legges fram handler om forskjeller mellom de berørte bedriftene.

Bedrift 1

Daglig leder uttaler at

«Vi er opptatt av samfunnsoppdraget, opptatt av å skape arbeidsplasser for deltakerne, ikke for ordinært ansatte, det siste der er langt unna mandatet».

Denne bedriften befinner seg i den ene enden av skalaen, det vil si blant de bedriftene som legger sterkest vekt på hva bransjen er til for, og da begrunnet i tradisjoner. Det vil si at bedriften tilhører gruppen som fastholder den tradisjonelle forståelsen av utføringsbransjens mandat. Videre sier samme leder;

«Vi skal ikke være en kommersiell aktør for å være stor innenfor en eller annen nisje, da ville jeg ha mistet mange ansatte. Det er stor dedikasjon til mandatet. De er her for oppdraget, ikke noe annet».

Lederen påpeker også viktigheten av at samfunnsoppdragets betydning må passes på opp mot eier(e) og bedriftens styre, så det må leder fokusere mer på. Denne lederen vektlegger sterkt at bransjen er til for å hjelpe de svake gruppene i samfunnet. Derfor gjør ledelsen

strategiske valg som sikrer nettopp dette; bedriften la nylig ned en enhet i bedriften som ble for kommersialisert ved at den måtte rekruttere støttepersonell med dertil nødvendig kompetanse. Det vil si i det øyeblikk noe ikke kan drives av deltakere i bedriftens tiltak, så ligger oppgaven utenfor mandatet eller samfunnsoppdraget.

Bedrift 2

Daglig leder vektlegger betydningen av mandatet noe svakere, men det er likevel en del karakteristika ved bedriften som gjør at den kan regnes som en bedrift som følger det tradisjonelle samfunnsoppdraget ganske tydelig. Den har blant annet typiske produksjonsavdelinger som en del andre mer moderne bedrifter har besluttet å nedlegge. Daglig leder uttaler seg også en del i retning av å forsvare mandatet blant annet når vedkommende får spørsmål om bedriften har gått inn på områder som nåværende bemanning ikke har tilstrekkelig eller ønskelig kompetanse til å utføre:

«Nei, det har vært en av våre strategier, mange leverer på alt, vi har vært selektive, nei, dette er ikke noe for oss. Vi har kun vært med på anbud som har nær beslektning med skjermede tiltak». Videre sier leder; «Det går geografiske grenser! Skal ikke tilby tjenester i andres områder. For attføringsbransjen handler det ikke om å vokse og vokse. Du er til for eierkommunen. Dette i motsetning til ordinære bedrifter.»

Bedriften har en avdeling som fungerer som en rent kommersiell aktør, denne vurderes nå å bli definert som en egen fullverdig bedrift ved siden av den tradisjonelle attføringsdelen av bedriften. Dette begrunnes med at da kan det drives mer kommersielt og så kan den tradisjonelle delen av bedriften dra veksler på dette ved blant annet å kunne få spesifikk fagopplæring gjennom en praksisavtale for personer i tiltak (se *Attføringsbransjen* kap 2.1).

Bedrift 3

Bedriften har et moderat forhold til mandatet. Med det menes at daglig leder bedyrer betydningen av å være oppdatert på hva som rører seg hos konkurrenter og på det politiske plan, på en sånn måte at målet er å klare seg (nesten) for enhver pris. Dette er til forskjell fra bedrift 1 som fastholder på at bedriften skal utføre samfunnsoppdraget sitt utfra den tradisjonelle forståelsen av oppdraget. I bedriften er også situasjonen slik at de i skrivende stund er i en prosess hvor de tenker å skille ut en avdeling/enhet som har blitt for

profesjonell og kommersiell, det vil si at avkastningen er stor og de trenger annen type kompetanse inn enn det deltakere fra tiltak kan bidra med. Etter dette vil daglig leder konsentrere seg om kjernevirksomheten eller samfunnsoppdraget;

«Vi skal fokusere på kjernevirksomheten. Jeg vil bygge opp et kompetansemiljø som gjør at vi vinner kommende konkurranser».

Bedrift 4

Bedriften er en stor bedrift med mange avdelinger som i hvert fall utad kan likne på store bedrifter i det ordinære næringslivet. Daglig leder er moderat opptatt av betydningen av mandatet tradisjonelt sett og kan påstås å representere en kategori som har noe utvidet forståelse av samfunnsoppdraget. Daglig leder sier følgende;

«Nå for første gang på lenge får jeg signaler på at det kan være lurt å beholde sine interne produksjonsavdelinger. Næringslivet og kommunene vil få et kjempetrykk på å skaffe folk jobb, men det finnes grenser. Vi er veldig gode på tilrettelegging, både overfor flyktninger og folk med redusert arbeidsevne. Først og fremst siste gruppe. Attføringsmandatet er viktig, det er jo samfunnsoppdraget vårt. Få flest mulig inn i jobb eller utdanning, ha gode arenaer for de som ikke vil fungere i ordinært næringsliv, være en god arbeidsgiver for de ordinært ansatte – i den rekkefølgen».

Bedriften har flere partnerskapsavtaler med lokalt næringsliv om ulike samarbeidsløsninger og driver på den måten en del kommersiell aktivitet som tangerer markedspris, det vil si ikke er konkurransevridende.

Bedrift 5

Denne bedriften kan kategoriseres som den bedriften i utvalget som utfordrer den tradisjonelle forståelsen av samfunnsoppdraget mest, eller dette gjenspeiles i hvert fall gjennom leders uttalelser om ønskede satsninger. Daglig leder er likevel opptatt av forankringen;

«Vi har ikke gått ut og levert anbud utenfor vårt nærområde. Vi ønsker å være en sterk nær og lokal bedrift».

Leder har derimot gjort flere forsøk på kommersiell drift for å sikre fremtidig inntjening, men fått nei fra eier da det har vært for langt unna mandatet. Mye av fokuset i det siste har vært å øke lønnsomheten i produksjonen. Leder har ønsket en utvikling som ifølge eier er i strid med bedriftens og bransjens mandat.

Bedrift 6

Daglig leder uttrykker klar misnøye med utviklingen i bransjen og kan regnes blant de som holder det opprinnelige attføringsmandatet høyt og tenker at samfunnsoppdraget skal fortsatt handle om å hjelpe de svakeste i samfunnet. Vedkommende sier dette om situasjonen;

«De (les: nye aktører) som kommer inn nå er veldig proffe på å skrive anbud og spisser da også målgruppa etter hva det spørres etter, mens vår bransje tradisjonelt har vært primært en sosialt inkluderende bransje hvor vi har tatt inn alle som har ønsket det, uansett om det er rus, psykiatri eller annet. Jeg er redd for at vi må spisse dette mye mer og at det blir større krav til inntjening på enkeltområder. Da må vi tjene mer. Dette bekymrer».

Bedrift 7

Daglig leder representerer den mest proaktive holdningen i utvalget. Vedkommende bedyrer viktigheten av å være veldig forberedt til enhver tid og gjorde/gjør en rekke tiltak i forhold til dette. Mandatet eller samfunnsoppdraget er viktig, men lederen har fokus på at bedriften skal klare seg og derfor må den hele tiden utvikles og moderniseres. Vedkommende sier følgende:

«Det har blitt raslet med sablene i denne bransjen mange ganger før, så enkelte trodde ikke på stor endring. Jeg var så klar på at vi må være forberedt. Må slutte med ting vi ikke tjener penger på. Skal du satse på å vinne eller bygge opp noe annet? Du må levere på de tiltakene du har, så lenge man ikke har store overskudd er det umulig å bygge opp andre lønnsomme ting».

Oppsummering av dimensjonen

Denne dimensjonen har store skiller innad i utvalget. Hvorvidt dette er representativt og overførbart til bransjen i sin helhet, er usikkert. I utvalget skiller bedrift 1 og 6 seg spesielt ut

i forhold til å være «forsvarere» av den tradisjonelle forståelsen av mandatet, mens bedrift 5 og 7 representerer motsatsen, de er mest opptatt av å modernisere og utvide mandatet og samfunnsoppdraget og kan dermed kategoriseres som «utforskere».

5.2 Dimensjon 2: Resultat av anbud

Det har vært en rekke anbudskonkurranser de siste årene. Blant de største innenfor attføringsbransjen har vært «*Oppfølgingstiltaket*» og «*Avklaring*» og det er disse konkurransene som denne oppgaven blant annet tar utgangspunkt i. Tidligere har tilsvarende tiltak vært forbeholdt forhåndsgodkjente bedrifter og har dermed vært mer forutsigbare midler og tiltak for bedriftene. Etter Brofossrapporten har dette endret seg ved at de nye konkurransereglene blant annet inkluderer deltakelse for kommersielle bedrifter som ikke trenger lokal tilhørighet (se *Brofossrapporten* kap 2.3). Det ser ut til å være enighet blant utvalgets bedrifter om at konkurranse er bra for bransjen, men det stilles spørsmål om hvordan konkurransen har blitt utført og hvilke kriterier den er underlagt. Det faktum at tidligere historikk og resultater ikke skal ha noe å si, har falt enkelte tungt for brystet og flere av informantene stiller seg noe undrende til dette. En av informantene i utvalget forklarer bakgrunnen for den undrende holdningen slik:

«Resultatet har blitt at enkelte bedrifter med lang og god tradisjon og som har levert gode resultater i flere år, taper konkurransen basert på akademiske ferdigheter gjennom en skriveøvelse, for å sette det litt på spissen. Resultatet blir store kutt i form av nedlegging av produksjonsheter som har vært bra for omgivelsenes innbyggere og lokalt næringsliv, eller nedbemanning».

Bedrift 1, 2 og 5 vant en og tapte den andre. Bedrift 4 vant en og ble underleverandør på den andre. Bedrift 6 gikk inn i begge konkurransene som underleverandør for to andre bedrifter som begge vant. Bedrift 3 og 7 vant begge.

Oppsummering av dimensjonen

Ingen av bedriftene i utvalget tapte begge konkurransene. To av bedriftene vant derimot begge. Øvrige bedrifter gjorde det tilfredsstillende. Min tolkning av dette blir drøftet i kapittel 6.

5.3 Dimensjon 3: Brofossrapporten

Når det gjelder Brofossrapportens betydning for bedriftene, varierer dette mye. Dette er en rapport som er en følge av en årelang politisk diskusjon om effektivisering av tiltaksbruken til NAV. Jeg fastholder likevel denne rapporten som et veiskille og en markering av nye tider til tross for det faktum at Brofossutvalget ikke klarte å komme opp med en veiledende konklusjon, men hele tre løsningsforslag. Tendensen er likevel klar; den indikerer en innstramning av bransjen legemliggjort av økte målkrav og formidlingskrav, men også det faktum at nye aktører kan melde seg på i kampen om tiltaksmidlene slik at disse ikke lenger bare er forbeholdt den tradisjonelle attføringsbransjen.

Bedrift 1

Bedriften oppgir å gi rapporten en moderat betydning for egen virksomhet, men tenker at dette startet mange år før denne rapporten kom ut. Daglig leder opplyser om at «*det har blitt mindre og mindre tradisjonell skjermet virksomhet*» og at «*den kampen er tapt for mange år siden*». Bedriften gjorde allerede på starten av 2000-tallet noen grep som følge av utviklingen, nemlig å øke utdanningskravet ved nyansettelser, noe som ble ytterligere forsterket etter rapporten.

Bedrift 2

Bedriften kan beskrives som mindre opptatt av Brofossrapporten. Daglig leder begrunner dette med at vedkommende har vært så lenge i bransjen og dermed sett slike politisk funderte rapporter komme og gå;

«Jeg har ikke store forventninger til Brofoss, regner med at den seiler forbi så blir alt glemt, ville vært bedre hvis det hadde vært en felles konklusjon. Egentlig ingen som fikk noe».

Daglig leder bedyrer likevel at de har gjort noen grep og at de har trodd på det de har drevet med.

Bedrift 3

Brofossrapporten har vært veldig betydningsfull for daglig leder i bedrift 3. Lederen var veldig interessert i Brofossutvalgets arbeid mens det pågikk og gjorde påfølgende en rekke

grep da rapporten var gjennomlest og -analysert av ledelsen i bedriften. Daglig leder initierte umiddelbart tettere dialog med NAV;

«Vi lagde kompetanseprosjekt med NAV for å se hvilken kompetanse vi har sammen og på den måten få flere ut i jobb, dette på bakgrunn av Brofossrapportens «Place and train»-metodik, flere som må jobbe eksternt og så videre. Vi jobbet veldig med alle modellene som Brofossutvalget konkluderte med. Vi gikk også ut til næringslivet og spurte hva vi kan tilby dem».

(«Place and train»-metodikken handler om å utplassere personer i bedrifter for at de skal få opplæring der framfor tidligere metodikk som gikk ut på å lære opp personer først og deretter utplasseres i ekstern bedrift.)

Bedrift 4

Daglig leder ser også på rapporten som viktig, men har ikke foretatt noen grep som direkte følge av den, men har fulgt godt med på prosessen; *«Vi har jo ikke noe valg, så vi har måttet henge på».* Daglig leder sier mer om situasjonen; *« Foreløpig er det ingen dramatiske endringer for oss, men hvis APS og VTA anbudsutsettes kan det bli dramatisk, men vi rigger oss hele tiden til for å bli best for å vinne kommende konkurranser».* (APS og VTA er de gjenværende tiltakene som ikke er utsatt for konkurranse, men forbeholdt forhåndsgodkjente attføringsbedrifter).

Bedrift 5

Daglig leder understreker at de følger med på de politiske føringene, men at selve Brofossrapporten har hatt liten betydning;

«Den kom lenge før min tid, det jeg har hørt om den er at den ikke klarte å konkludere entydig. Dette har ikke fått noen direkte føring for vår bedrift».

Bedrift 6

Daglig leder forholder seg undrende til bombastiske utsagn om at ekstern utplassering gir best formidlingstall da dette er en selvfølge;

«Det sier seg selv da de som er for svake til å være eksternt og derfor må være på våre interne arenaer naturlig nok bruker lenger tid på å komme i jobb».

Daglig leder synes denne diskusjonen i kjølvannet av Brofoss fortøner seg som merkelig. Når det gjelder selve rapporten har den hatt moderat påvirkning på bedriften;

«Vi har fått info på konferanser og konklusjonene har vært kjente lenge. Jeg har forholdt meg rolig til forslagene siden jeg har vært så lenge i bransjen».

Bedrift 7

Daglig leder har lagt stor vekt på betydningen og følgende av Brofossrapporten. Dette ble gjort blant annet ved å engasjere en ekstern hjelp til å gjennomgå de tre ulike alternativene som rapporten kommer opp med. Bedrift 7 er bedriften som har gått mest grundig til verks i kjølvannet av rapporten;

«Det vi spekulerte i var hvordan vi trodde det ville bli. Vi snakket med alle involverte. De (ekstern hjelp) konkluderte med det mest sannsynlige utfallet. Det forberedte vi oss på. Det viste seg å bli riktig».

Oppsummering av dimensjonen

Brofossrapportens betydning for lederne i utvalget varierer i betydelig grad. Bedrift 2, 5 og 6 sier seg minst påvirket av rapporten og har heller ikke gjort store grep som følge av denne. Dette er til motsetning fra bedrift 3 og 7 som har latt seg påvirke i stor grad av prosessen rundt rapporten og dens innhold.

5.4 Dimensjon 4: Grad av strategivalg

På spørsmål om hvilke strategivalg som er tatt og hvordan de er gått, er svarene noe varierende. Noen av svarene her gjelder for siste 10-årsperiode, mens andre svar reflekterer strategivalg som er gjort som en umiddelbar respons på signalene fra Brofossrapporten. Jeg fikk også et inntrykk av hvilke informanter som i høy grad er strategisk tenkende og hvem som er det i mindre grad.

Bedrift 1

Daglig leder har over flere år vært opptatt av kompetanse blant sine ansatte og definerer det som en sine viktigste strategier. Samme leder har også vært opptatt av bedriftens omdømme, men ikke gjort klare initiativ for å bedre dette. Daglig leder presiserer følgende:

«Kvalitet over hele linja er det viktigste, man må være tro mot det man skal gjøre».

Vedkommende er også opptatt av å ta med de ansatte inn i beslutningene og begrunner mange valg bedriften har gjort som noe som de ansatte har vært enige i. Blant annet påpeker leder at de ansatte ikke vil være interessert i for mange oppdrag som ligger langt utenfor samfunnsoppdraget;

«Vi skal ikke være en kommersiell aktør innenfor en eller annen nisje, da ville jeg ha mistet mange ansatte. Vi har gjort grep når det gjelder hvor langt unna vi har vært primæroppgaven, det er stor dedikasjon til mandatet».

Bedriften har investert i mer eiendom og bygningsmasse med tanke på å kunne øke omfanget av arbeidet på sikt. Utover dette har det ikke blitt utført store strategivalg de siste årene. Hovedstrategien har vært å øke kvaliteten på det arbeidet de allerede gjør.

Bedrift 2

Bedriften har jobbet en del mot å forbedre sin markedsføring spesielt på sosiale medier. Daglig leder er også opptatt av å få frem satsningen på en egen kommersiell satsning bedriften har, når spørsmålet om strategivalg kommer, men at dette ikke kommer som følge av Brofossrapporten. Leder presiserer også at en av strategiene har vært å være selektive på hvilke anbuds konkurranser de har vært med på og mener at enkelte andre bedrifter har vært ukritiske i forhold til dette og søkt nærmest på alt som legges ut. Daglig leder setter betydningen av bedriften i et større perspektiv som vedkommende mener er en vesentlig effekt av strategivalgene de har gjort;

«Det skapes verdier, vi er jo underleverandører for kunder og andre bedrifter, disse hadde ikke vært i Norge uten oss, det hadde blitt for dyrt for dem, blitt produsert i Kina eller Polen i stedet. Litt lei for at ikke flere ser det totalbildet der, for liten interesse politisk for å bevare

attføringsbedriftene. Hvis man til syvende og sist ikke har attføringsbedrifter igjen, vil det få ringvirkninger for lokalt næringsliv».

Bedrift 3

Daglig leder er opptatt av å bygge opp et kompetansemiljø som gjør at de vinner kommende konkurranser. Bedriften har også valgt å profesjonalisere en del av bedriften og dermed kommersialisere den med tanke på å skille den ut fra bedriften. Ideen da vil være å ha en intensjonsavtale slik at bedriften kan nyttiggjøre seg av praksisplasser og tilsvarende for fremtiden. Med profesjonalisering menes at denne delen av virksomheten maksimerer alle standarder for produksjonen slik at man kommer opp på et nivå på kvalitet og profitt som tangerer standarden til det ordinære næringslivet og dermed kan konkurrere om markedsandelene på lik linje med det øvrige næringslivet. Bedriften har også valgt nylig å bytte navn, noe som deler av bemanningen var sterkt tvilende til da de mente de hadde et kvalitetsstemplett merkenavn og at mye ville gå tapt med et navnebytte. Daglig leder framstår veldig strategisk orientert og oppgir å bruke SWOT aktivt, i tillegg til prosesskart og kompetansematrise.

Bedrift 4

Bedriften har brukt mye ressurser på systemer og plattformer, samt hjemmeside. Bedriften har en egen markedsavdeling. Daglig leder sier det er viktig å være oppdatert på teknologi. Leder sier videre at en viktig satsning var at alle personer i utvidet ledergruppe har gått samme kurs, slik at tenkningen og framgangsmåten i forhold til nye satsninger skal foregå med samme språk og form. I tillegg har bedriften sendt enkeltpersoner på anbudsskrivekurs. Bedriften har dessuten gjort store fysiske sammenslåinger og samlokaliseringer. Bedriften hyret inn eksternt konsulentfirma til å bistå i utformingen av anbudsleveransen. Daglig leder sier følgende:

«Det viktigste er å se sin egne begrensning og ta inn andres gode kompetanse. Man må være åpen på dette. Det er et grunnleggende prinsipp som leder».

Bedrift 5

Daglig leder legger vekt på tilpasning til konkurransen som et klart strategivalg, det klareste eksempelet på det er at bedriften har valgt å legge prisen veldig lavt i de tilbudene de har

utformet til anbudskonkurransene, noe de har gjort for å konkurrere på pris. Daglig leder har følgende tanker om fremtidig situasjon, noe som vil påvirke fremtidige strategivalg:

«Vi er kanskje for små til å konkurrere med de store aktørene som er, det kommer ikke til å bli den floraen som har vært. Vi må slå oss sammen med noen for å overleve, hvis det krever for eksempel store investeringer. Det må være en minimumsstørrelse på bedriften».

Videre påpeker leder at de jobber hardt for å øke lønnsomheten i produksjonen. Dette er gjort blant annet ved å oppgradere en produksjonsenhet med kommersielt tilsnitt og potensial ved hjelp av betydelig finansiering.

Bedrift 6

Bedriften gjorde et betydelig strategivalg ved at den gikk inn i begge konkurranser som underleverandører for to andre utføringsbedrifter. Til dette sier leder:

«Jeg vet ikke om det var et riktig valg å bli underleverandør, men hvis vi skulle lagt inn tilbudene alene ville vi bli utkonkurrert, kanskje. Vi ser an hvor offensive de ansatte er, vi kan ikke ansette nye folk fordi vi får nye arbeidsoppgaver. Det var stor enighet blant de ansatte å bli underleverandører».

På spørsmål om hvor strategisk daglig leder ser seg selv svarer vedkommende: *«jeg er ikke framoverlent, er nok veldig moderat, men skulle ønske jeg var mer framoverlent».*

Bedrift 7

Daglig leder vektlegger sin aktive rolle opp mot NAV som et klart strategivalg. Dette har først og fremst handlet om å klargjøre overfor NAV hvilke deltakere som passer inn og hvilke som ikke gjør det. Hensikten med dette har vært å unngå «feilbehandlinger» av deltakere, men også ikke minst å framstå ryddig og seriøs overfor NAV. Et sentralt og viktig strategivalg var fusjoneringen med en mindre bedrift og dette har krevet grundige analyser både i forkant og ikke minst i etterkant av fusjoneringen. Daglig leder omtaler seg selv som *«veldig framoverlent strategisk tenkende»* når det gjelder egenbeskrivelse. Ledelsen i bedriften har foretatt mange valg som går i retning av økt markedsretting og effektivisering. Daglig leder ser fortsatt bedriften som for stor:

«Vi er en stor og tung bedrift med altfor mye driftskostnader, altfor mange bygg og plass. Vi kunne for eksempel vært et lite og lettbeint selskap når det gjelder Oppfølgingstiltaket».

Oppsummering av dimensjonen

Lederne i utvalget har ulike syn på hva som er strategi. Ved å undersøke i hvilken grad de er opptatt av strategi og hvor mange grep som er gjort de siste årene kommer det fram klare skiller mellom lederne. Bedrift 1 og 6 oppgir å ha gjort få direkte strategivalg som følge av de siste årenes utvikling, samt politiske signaler som Brofosrapporten representerer. I motsatt ende finnes bedrift 3, 4 og 7 som har gjort betydelige strategiske valg, samt latt strategisk tenkning prege det meste de foretar seg. Basert på fokuset disse lederne har på oppgaver og strategivalg, heller de klart i retning av å ha en sterkt styrende lederstil og mindre støttende, og da spesielt leder i bedrift 4 og 7.

5.5 Dimensjon 5: Grad av ivaretagelse

Denne dimensjonen omhandler informantenes svar og vektlegging av de ansattes medvirkning i beslutnings- og strategiutformingsprosesser. Jeg har også lagt vekt på hvor mye informantene nevner de ansatte som en viktig komponent i det daglige arbeidet. Samtlige informanter trekker fram de ansatte som en viktig ressurs, men det er likevel relativt store variasjoner innad i utvalget. De mest relasjonsorienterte lederne skiller seg ut her.

Bedrift 1

Daglig leder framstår som den lederen i utvalget som gir mest trygghet til de ansatte ved at vedkommende kommuniserer veldig klart hva som er bedriftens samfunnsoppdrag/mandat og at det ikke vil bli aktuelt å fravike dette uansett hvordan situasjonen blir. Dette indikerer en forutsigbar tilværelse for de ansatte. Møtestrukturen bærer preg av stor mulighet for påvirkning og deltakelse i beslutningsprosesser. På spørsmål om styrets og ledelsens rolle i strategiprosesser svarer leder følgende:

«Strategiene kommer fra bunnen i bedriften, alle ansatte tas med, vi oppfordrer alle til å tenke strategi, vi oppfordrer til ideer. Vi skal hjelpe de svakeste! Man må være nær det man gjør, det er umulig for et styremedlem å være nær oppdraget».

Når det gjelder de ansattes rolle i beslutningsprosesser sier leder:

«Veldig mange føler de har kontroll og innsyn, men helt sikkert noen som mener de burde vært mer involvert. I undersøkelser er over 90% fornøyd eller svært fornøyd i hverdagen. Jeg kjenner ikke på noen motstand, vi prater om mye mellommenneskelige resultater i dette huset, ikke økonomi».

Bedrift 2

Daglig leder snakker lite om de ansatte, med unntak av når det er direkte spørsmål om ansattes medvirkning. På spørsmål om hvordan best ivareta de ansattes interesser i en strategiprosess, svarer leder:

«Avdelingsmøtene er viktige, det er et slags personalmøte, der har man mulighet til å si det man har på hjertet». Vedrørende selve strategiutformingen sier leder: «Dette involverer alle de ansatte, jeg er veldig opptatt av det, viktig for meg, alle må ha eierskap til det».

Bedriften har ikke gått inn i satsningsområder som bemanningen ikke har kompetanse til eller interesse av. På spørsmål om potensielle subkulturer svarer leder:

«Det er mange som snakker i gangen når ting blir usikkert. Dette starter umiddelbart når det er snakk om nedbemanninger eller kutt. Også roer det seg så fort ting er avklart. Vi må unngå subkulturer og konflikter ved å ha god transparens i bedriften».

Bedrift 3

I bedriften ble det vektlagt å ha åpne dialoger angående alle tenkelige scenarioer som følge av konkurranseutfallet. Ifølge daglig leder ble organisasjonen holdt stabil og de kunne fortsette det gode arbeidet. Om de ansattes situasjon sier leder følgende:

«Endringene er her, sånn er det, mye snakk om dette. De som vil sitte på kontoret føler seg trygge der, men stillingene endres, vi må være mye mer ute. Jeg ser jo hvem som endrer seg fortere enn andre, noen har søkt seg bort på grunn av endringene».

Angående ivaretagelse av de ansattes interesser i strategi- og beslutningsprosesser sier leder:

«Vi har faste møter med tillitsvalgte, kvartalsvise møter, jeg går mye på gulvet og snakker med folket, jeg er en feltarbeider som leder og sees nok på som bestemt. Involvingen skal skje ved at alle ansatte deltar i strategiutforming, avdelingsvis først hvor de setter opp forslag som alle kan mene noe om».

Bedrift 4

Daglig leder påpeker at strategiprosessene *«ikke har vært demokratisk den siste tiden på grunn av så høyt eiendomsfokus, flytting og så videre, men nå skal vi lage en ny en».*

(Bedriften har nylig hatt en omlokalisering).

På spørsmål om de ansatte medvirker i beslutningsprosesser repliserer leder med:

«Jeg tror folk har følt seg inkludert og at det er tillit blant de ansatte til ledelsen, men det finnes folk som sier at ledelsen ikke hører på oss, men dette tror jeg er unntak og umulig å unngå».

På spørsmål om eventuelle motsetningsforhold mellom avdelinger svarer leder:

«Det skal jo være en slags motsetning, vi må jo ha profesjonelle produksjonsavdelinger samtidig som vi skal drive godt sosialt arbeid. I det der ligger det jo potensielt konfliktstoff som må balansere hele tiden. Når jeg blir beskyldt for å beskytte en av delene kommer kritikken fra motsatt hold».

Bedrift 5

Daglig leder framstår offensiv når det gjelder tanker rundt strategivalg og på spørsmålet om hvordan ledelsen ivaretar de ansattes interesser i en strategiprosess svarer vedkommende:

«Jeg prøver å være veldig inkluderende, vi er jo innen attføring. Det er vanskelig å få til endring og omstilling hvis du ikke har en brennende plattform (les; engasjerte ansatte). I fjor hadde vi flere heldagssamlinger og gikk gjennom de anbudene som ville komme og det som kom til å skje». Når det gjelder skrivearbeidet sier leder: «Det er nok jeg som skriver mye selv, men bruker involvering for å få en verdiøkning på det».

Ved tematisering av subkulturer og eventuell misnøye sier leder: *«Uansett hva man gjør er det noen som ikke får nok info. De ansatte har etterlyst retning og strategi, jeg har lagd det,*

men noen mener det er blitt for mye, til tross for at de ba om det». Videre sier leder: «Det er motstand mot målkrav og individuelle mål. De som har begynt for å jobbe med mennesker sliter mest med målstyring».

Bedrift 6

Daglig leder drar fram de ansattes behov flere ganger gjennom intervjuet, så det gjennomsyrrer leders tankegang om hvordan ledelse skal utøves og hvilke valg som skal tas: *«Jeg ser an hvor offensive de ansatte er. Vi kan jo ikke ansette nye folk fordi vi får nye arbeidsoppgaver».*

Om de ansatte ivaretas i beslutningsprosesser svarer leder:

«Vi har veldig åpen info alle veier, kanskje for mye. Jeg er litt usikker noen ganger hvorvidt jeg skal informere personalgruppa om bekymringer knyttet til fremtiden, det er en balansegang. Blir de godt informert, så kan flere bli bekymret, men ved lite info vil det komme at vi holder info tilbake. Jeg ønsker å inkludere mange ansatte i strategiske valg, men usikker på om de ønsker det selv. Jeg er nok en for demokratisk leder og det kan oppleves som beslutningsvegving noen ganger, kanskje, det er jo en balansegang på det. Jeg oppfatter at det er for demokratisk».

Bedrift 7

Daglig leder vektlegger informasjon som det viktigste grepet i forhold til å ivareta de ansattes interesser i beslutningsprosesser. Da har de muligheten til å komme med tilbakemeldinger. Leder sier følgende om dette:

«Det var en del misnøye tidligere som gikk på kritikk mot at beslutningsprosesser ble tatt på lukkede rom. Det var dårlig kommunikasjon rundt dette og mye kritikk. Dette er en stund siden. Nå samarbeider jeg med tillitsvalgte og ledere, kan ikke involvere alle ansatte på alt. Jeg sender ut ukentlig informasjon til de ansatte da de færreste leser referater».

På spørsmål om subkulturer og eventuelle konflikter kommer følgende svar: *«det var det før, mange som har sluttet de siste årene, de kritiserte reelle ting, de hadde rett i en del. Nedlegging av produksjonsavdelinger har skapt en del bråk».* Når det gjelder eventuelle

brudd med det tradisjonelt kulturelt passende, svarer leder: «noen mener ting går for fort, noen mener det blir for mye marked og ikke alle som orker å forholde seg til økonomi».

Oppsummering av dimensjonen

Bedrift 1 og 6 skiller seg klart ut på denne dimensjonen. Lederne i disse bedriftene er mest opptatt av de ansattes medvirkning i strategiutforming og beslutningsprosesser. De framstår som opptatt av å vise omtanke og opprettholde gode relasjoner til de ansatte. Det er flere indikasjoner på at de har en sterkt støttende og mindre styrende lederstil. Øvrige bedrifter nevner de ansatte i mer beskjeden grad når det gjelder medvirkning. Flere av bedriftene viser flere ganger til at konkurranseutsettingen tvinger bedriftene i et nytt spor som de ansatte da ikke kan påvirke i vesentlig grad.

På spørsmålet om hvilke dysfunksjonelle virkninger som fremkommer av en (påtvunget) offensiv strategisk ledelse, er svarene i undersøkelsen påfallende; det er lite eller ingen subkulturer eller konflikter som avledes direkte fra dette. Formålet med denne vinklingen var å avdekke brudd med det tradisjonelle mandatet og om leder opplever at de ansatte problematiserer dette. Noen påpeker at enkelte ansatte har vært misfornøyd med at beslutninger tas fort og etter deres mening, lite veloverveid og at det går for fort fram. Flere av informantene poengterer at informasjon som omhandler organisasjonskultur ofte ikke når fram til leder da det kan fremstå som kritikk av ledelsen.

5.6 Dimensjon 6: Fremtidsperspektiver

Avslutningsvis i intervjuene stiller jeg spørsmål angående informantenes perspektiver for fremtiden. Her legger jeg opp til spekulasjoner og hypotetiske svar, men det gir en pekepinn på grad av optimisme på vegne av bransjen.

Bedrift 1

Daglig leder sier følgende om fremtidsutsiktene for bransjen og bedriften:

«Om for eksempel 10 år er det mange omsorgsoppgaver som vil ligge der. Det er nød nok til mange og det kommer ikke til å bli mindre. Teknologeutvikling og så videre vil gjøre at ende flere ikke vil strekke til. Og det er begrenset med arbeidsgivere som kan ha folk på varig lønnstilskudd».

Bedrift 2

Daglig leder sier dette om fremtidsutsiktene:

«Vanskelig å si, håper vi har VTA, de deltakerne er så lojale, har lavt fravær og lite økonomisk å hente for dem, det er det sosiale som trigger dem. Det fellesskapet kan de få hvor som helst er det mange som mener. I tillegg er det det vi gjør for andre bedrifter; hvis VTA og tilsvarende blir borte, ryker en del arbeidsplasser i lokalt næringsliv».

Bedrift 3

Daglig leder tror at fremtidsutsiktene tilsier at det blir behov for tilsvarende bedrifter, men at det fortsatt i stor grad vil være preget av målstyring og konkurranse. I tillegg må man være *«veldig våken og proaktiv for å klare seg økonomisk».*

Bedrift 4

Daglig leder sier følgende om fremtiden:

«Kjempespennende. Hadde utviklingen under forrige arbeidsminister fått fortsette, hadde bransjen vært borte om ti år. Det hadde sikkert vært igjen VTA i kommunal regi. Jeg tror det ville vært et tap for velferdsambisjonen i Norge. Deler av vår virksomhet er jo omstridt på grunn av blandingen av sosialt arbeid og kommersiell produksjon. Det blir enda viktigere å være ryddig i forhold til dette, men det er en komplisert bransje å kommunisere».

Bedrift 5

Daglig leder tror bransjen får det vanskelig:

«Under halvparten av tiltakene på anbud har gått til bransjen, noen gjør sikkert comeback, men likevel er den største trusselen utviklingen i NAV. De skal ta en mer aktiv rolle og gjennomføre flere tiltak selv. Digitalisering vil føre til at de får overtallige i NAV».

Bedrift 6

Daglig leder sier følgende om fremtidsutsiktene:

«Det er nok nød til alle. Hvis vi kan få til samarbeidsløsninger lokalt og regionalt som kan være gode, så tror det jeg det er fremtid for bransjen. Behovet for bistand og tilbud til de

svake vil ikke forsvinne. Et viktig spørsmål blir hvor mye kommunen har råd til å opprettholde tilbud som ikke er lovpålagt. Jeg tror det er mer enn nok oppgaver til oss, men hvordan det organiseres og hvordan utføre oppgavene tror jeg blir utfordrende for bransjen. Jeg ser på NAV sin konkurranseutsettingsprosess som kortsiktig løsning for å få resultater raskt».

Bedrift 7

Daglig leder sier:

«NAV tar flere av disse oppgavene, kanskje. Kun spekulasjoner. Vi kan ikke gjøre annet enn å drive lønnsomt og effektivt levere god kvalitet, også må vi passe på at vi er omstillingsvillige. Jeg tror vi får mange mindre oppdrag i stedet for store».

Oppsummering av dimensjonen

Samtlige bedrifter har en avventende og nøktern holdning til hva fremtiden bringer, men det er noen nyanseforskjeller. Bedrift 1 viser størst optimisme, mens bedrift 5 viser mest av det motsatte. Enkelte av utvalgets informanter kommuniserer at de nåværende konkurranseutsatte omgivelsene er forutsigbare ved at de til en viss grad avfeier og avdramatiserer situasjonen som noe forbigående.

5.7 Empirisk kategorisering av bedriftene i utvalget

Gjennom informantenes besvarelser fremkommer det en betydelig variasjon når det gjelder vektlegging av hva som er viktig for leder og bedriften. For å forenkle disse variasjonene kan det fremstilles gjennom følgende tabell:

Tabell 1

	Mandatet	Resultat	Brofoss	Strategivalg	Ivaretagelse	Fremtid
Bedrift 1	Viktig	Tapt en, vant en	Noe	Liten grad	Høy grad	Positiv
Bedrift 2	Ganske viktig	Tapt en, vant en	Liten	Noen grad	Noen grad	Nøktern
Bedrift 3	Ganske viktig	Vant begge	Stor	Høy grad	Noen grad	Positiv, realistisk
Bedrift 4	Ganske viktig	Underleverandør på en, vant en	Noe	Høy grad	Noen grad	Positiv, realistisk
Bedrift 5	Mindre viktig	Tapt en Vant en	Liten	Noen grad	Noen grad	Negativ
Bedrift 6	Viktig	Underleverandør på begge	Noe	Liten grad	Høy grad	Positiv, nøktern
Bedrift 7	Ganske viktig	Vant begge	Stor	Høy grad	Noen grad	Positiv, realistisk

De forskjellige graderingene er satt i sammenheng med hva utvalget på sju informanter svarer og mitt inntrykk av de ulike bedriftene. For eksempel er samtlige informanter opptatt av bransjens tradisjonelle mandat, men det er nyanseskjeller som gjør at de settes med forskjellig gradering. Dimensjonen «*Resultat*» handler om utfall på de to siste anbudskonkurransene. Dimensjonen «*Brofoss*» indikerer grad av betydning rapporten har hatt for bedriften. Kategorien «*Strategivalg*» indikerer hvor offensivt strategitenkende informanten er sammenliknet med de andre informantene i utvalget, dette er basert på strategivalg som bedriften nylig har foretatt i tillegg til hvordan informantene vektlegger

dette i intervjuet. Når det gjelder kategorien «*Ivaretagelse*» indikerer graderingen hvor opptatt informanten er av de ansattes medvirkning i beslutnings- og strategiutformingsprosesser. Kategorien «*Fremtid*» sier noe om synet på bransjens fremtidsutsikter.

Oppsummering

Intervjuguiden som er brukt til denne undersøkelsen er relativt omfattende og har en bred tilnærming til ledelsesstrategier. Tanken med det var å unngå utelukking av potensielt interessante svar. Målet var å få et helhetlig inntrykk av bedriften og leders tenkemåte. Dette ga innblikk i en mengde aspekter og totaliteten av dette gir noen sammenhenger:

Bedriftene som anser mandatet som viktigst har forholdt seg relativt passivt til Brofossrapporten, gjort få offensive strategivalg som følge av denne, er mest opptatt av ivaretagelse av de ansatte gjennom høy grad av medvirkning, og samtidig gjort det kun tilfredsstillende i konkurransene. Derimot har bedriftene som vant begge konkurranser vært mindre opptatt av mandatet, sett på Brofoss som viktig, har gjort klare strategivalg basert på denne og kan sies å være middels opptatt av de ansattes medvirkning i beslutnings- og strategiprosesser. Bedriftene som anser mandatet som ganske eller mindre viktig og ser på Brofossrapporten som mindre viktig, har også det mest nøkterne eller pessimistiske synet på bransjens fremtidsmuligheter.

Disse potensielle sammenhengene skal sees nærmere på i den teoretiske analysedelen i denne oppgaven hvor jeg vil se om det foreligger teori som kan understøtte disse sammenhengene, samt se om dette kan tilføre bransjen nye ledelsesperspektiver.

6.0 TEORETISK ANALYSE OG DRØFTING

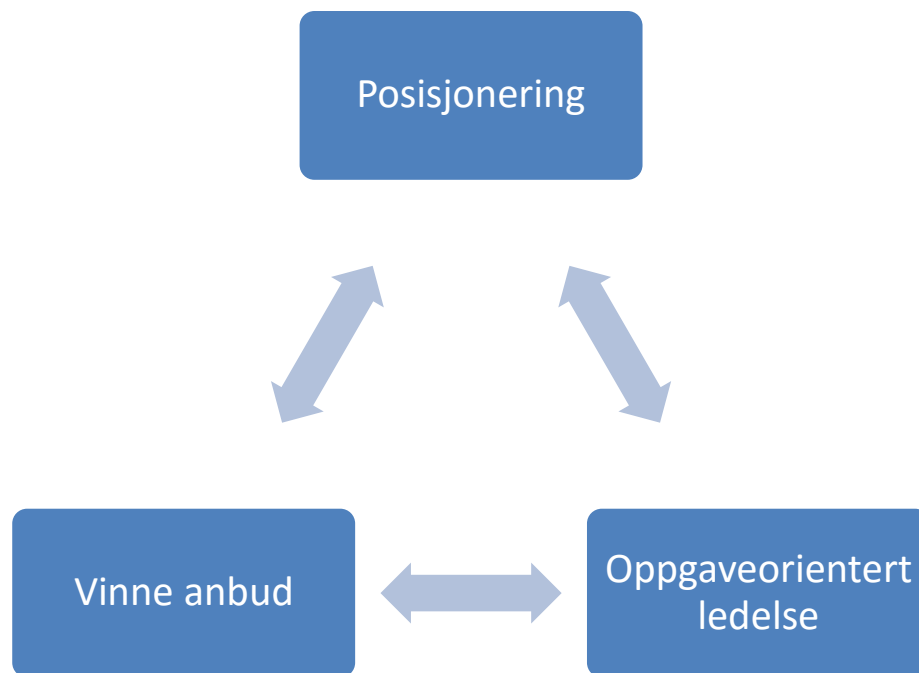
6.1 Posisjoneringsmodellen

Alle tiltak som NAV anbudsutsetter har flere målkrav. Det gjelder også i høyeste grad tiltakene «*Oppfølging*» og «*Avklaring*». I tiltakenes kravspesifikasjoner (www.doffin.no, 2015) antydes en enda strengere linje enn tidligere hva angår målkrav. Formidlingskravene til arbeid er meget høye, dessuten er det kort omløpsti – det vil si arbeidssøkers tid i tiltaket før utskrivning. Samtidig som bedriftene må forholde seg til disse økte målkravene, er bedriftene også klar over at tiltakene gjelder for en avtalefestet periode og at dette skal anbudsutsettes igjen. Da må man igjen ut i en konkurransesituasjon som potensielt har dramatiske utfall som nedbemanning, nedlegginger og i verste fall konkurser. Med alt dette som utgangspunkt fører dette til en relativt krevende hverdag for disse bedriftene.

Samtlige bedrifter i mitt utvalg skal ha ett eller begge tiltak, enten som hoved- eller underleverandør. Dette innebærer at samtlige må forholde seg til denne «nye» hverdagen. For å imøtekomme kravene som ligger i tiltakene krever det etter min oppfatning en mer oppgaveorientert ledelse enn det har gjort tidligere. For å levere tilfredsstillende på disse tiltakene må leder instruere de ansatte i en slik retning at man får måloppnåelse.

«*Oppfølgingstiltaket*» har en finansieringsmodell som er basert på betaling pr time. Det betyr at bedriftene som har dette tiltaket må hele tiden ha høy aktivitet rettet mot de lokale NAV-kontorene for å få henvist deltakere. Dette er motsatt av hvordan tilsvarende tiltak har vært finansiert tidligere hvor bedriftene mottok fast betaling fra NAV på et forhåndsbestemt antall tiltaksdeltakere. Dette kan føre til at bedriftene må se på strategi som å innta en posisjon ved at de hele tiden må være i konkurransemodus; hele tiden evaluere egne styrker og svakheter, hva som lønner seg og hvordan styre mest mulig effektivt innenfor de kostnadsrammene man har. Med dette som utgangspunkt kan man sette opp følgende modell:

Modell 1: Posisjoneringsmodellen



Denne modellen har en gjensidig påvirkning i alle retninger. Dette innebærer at for å vinne et anbud vil det være fordelaktig at ledelsen i utgangspunktet er *oppgaveorientert* og at man i stor grad betrakter strategi som å innta en posisjon. Dette er symptomatisk for de mestvinnende bedriftene i utvalget ved at det sammenfaller med helhetsinntrykket gjennom intervjuene. Har bedriften og ledelsen disse egenskapene sannsynliggjør det at de vinner konkurransene, eller i det minste øker sjansene sine. Samtidig sier modellen at ved å vinne anbud påtvinges en form for *posisjonering* og en mer *oppgaveorientert* ledelse. Dette innebærer at for å lykkes med tiltakene bør og må man innta en mer *instruerende* lederstil enn hva leder i utgangspunktet mest sannsynlig har. Dessuten fremtvinger det en større vurdering på bedriftens ressurser og potensielle effektiviseringer (jmf Mintzbergs posisjoneringsskole) da målkravene til disse tiltakene er meget høye. Skal det lønne seg økonomisk å ha disse tiltakene må det gjøres en del justeringer i bedriften, både atferdsfaglig gjennom noe mer markedenkning enn hva bransjen tradisjonelt har gjort, men også vurderinger hva angår driftskostnader. Inntjeningen på de nye tiltakene fra NAV er som nevnt lavere enn på tiltakene som har blitt erstattet. Bedriftene er avhengig av å få henvisninger på arbeidssøkere fra NAV som bedriftene da skal forsøke å formidle ut i jobb. Dette betales med timespris og har som beskrevet strenge målkrav angående

formidlingsprosent og tidsbruk pr formidling. Leverer man dårlige resultater vil konsekvensen raskt bli færre henvisninger.

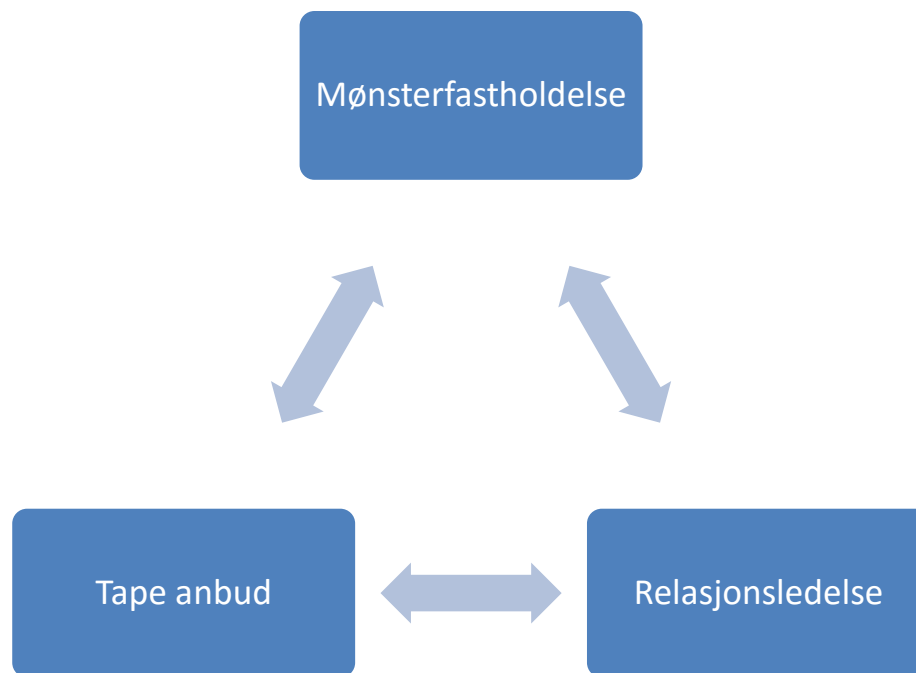
Etter hvordan jeg velger å fortolke bedriftene i utvalget basert på uttalelser i intervjuet, men også helhetsinntrykk av bedriftene, har bedrift 3 og 7 best forutsetninger for å lykkes med disse tiltakene da de fremstår som mest *oppgaveorienterte* i utgangspunktet. I tillegg er det mye som tyder på at disse bedriftene i størst grad er opptatt av å posisjonere seg optimalt til enhver tid. Begge lederne framstår som endringsvillige da de mener dette kreves av de som ledere. Mintzberg m. fl (2009, 89) omtaler typiske trekk ved posisjoneringskolen som at strategi er en analytisk prosess og at man som leder kontinuerlig må identifisere kilder til strategiske fordeler. Videre kan disse lederne betegnes som *utforskere* i den forstand at de hele tiden ønsker å modernisere og utvikle bedriften. Lederne har en høy grad av *instruerende* lederstil, men også med elementer fra *coaching* da spesielt leder i bedrift 3 også framstår sterkt *støttende* i sin lederstil.

Det er ikke dermed sagt at man som leder må være i «posisjoneringsmodus» eller oppgaveorientert for å vinne anbud, men at det mest sannsynlig er en fordel. Slik det fremkommer av undersøkelsen kan disse kjennetegnene være beskrivende for de to bedriftene i utvalget som har vunnet begge konkurransene. Med dette utelukkes det ikke at andre faktorer kan spille inn. Konkurransene er bygget opp slik at historikk og tidligere resultater ikke skal kunne påvirke utfallet, men det fremkommer likevel tydelig i undersøkelsen at spesielt bedrift 3 og 7 nok hadde det beste utgangspunktet og de vant også begge konkurranser. De framstår proaktive, endringsvillige og opptatt av konkurransefortrinn og posisjonering. Dette har de åpenbart klart å gjenspeile kvalitativt i tilbudsskrivene de leverte i konkurransene.

6.2 Mønsterfastholdelsesmodellen

Ved å se på motsatt utfall av konkurransene, det vil si ved nederlag, da kan følgende modell være beskrivende for noen sammenhenger:

Modell 2: Mønsterfastholdelsesmodellen



Her er utgangspunktet at man taper konkurransene. Ingen i utvalget gjorde dette. To bedrifter vant begge, en bedrift gikk inn i konkurransene som underleverandør på begge tiltakene, en bedrift vant en og ble underleverandør på den andre, mens de tre øvrige vant en og tapte den andre. Hvis man utelukker de to som vant begge og da tar utgangspunkt i de fem øvrige bedriftene, så vil denne modellen være beskrivende ut fra noen kriterier. Jeg anser det ikke som helt tilfeldig at de bedriftene som vektlegger det tradisjonelle attføringsmandatet mest og som har de mest relasjonelt orienterte lederne, har gjort det dårligere enn bedrift 3 og 7 som vant begge konkurransene. I følge min empiri er det flere utsagn spesielt fra lederne i bedrift 1 og 6 som vitner om en sterk tilhørighet i den «tradisjonelle» enden av skalaen og som er mest opptatt av at medarbeiderne får jobbe faglig med det de ønsker mest; nemlig å hjelpe de svakeste i samfunnet. Inntrykket de gir er at strategivalgene er preget av de ansattes forståelse og oppfatning gjennom den gjeldende kulturen i bedriften. Dette passer med Mintzbergs kulturskole og mønstertenkning (Mintzberg m.fl 2009, 281). Disse lederne tar oftere de ansatte med på råd og de ansatte får også ta mer utstrakt del i beslutnings- og strategiutformingsprosesser. Basert på dette blir det nærliggende å kategorisere disse lederne som utøvere av en *deltakende* lederstil og som *forsvarere* av det tradisjonelle attføringsmandatet. Nå betyr ikke modellen at ved å tape

anbud fører direkte til fastholdelse av tradisjonelle mønstre eller relasjonsledelse, men at det fortsatt vil være mulig å fortsette som før uten å endre seg.

Nå er det som beskrevet ingen i utvalget som har tapt begge anbud, men det er mye som tilsier at det å skulle drive et av disse tiltakene krever en omstilling for bedriftene, og for noen vil dette være mer komplisert enn andre. Min oppfatning av de anbudsutsatte tiltakene tilsier at det kreves en dreining mot mer *oppgaveorientert* ledelse for å lykkes med dem, både av faglige og økonomiske grunner. Hva hvis Fiedlers situasjonsbetingede ledelsesmodell (sitert i Thompson 2015, 164) stemmer, nemlig det at ledere ikke kan endre atferd så raskt? Han mener at ledere i vesentlig grad enten er *oppgave-* eller *relasjonsorienterte*. Spørsmålet da vil være om de lederne jeg oppfatter som mest relasjonsorienterte i utvalget vil klare å være tilstrekkelige oppgaveorienterte slik at de lykkes med tiltakene de har vunnet.

6.3 Teoretisk kategorisering av bedriftene i utvalget

Som resultat av funnene gjort i empiridelen satt opp mot teorigrunnet i denne oppgaven, kan følgende tabell gi oversikt:

Tabell 2

Bedrift	Strategisk stilling	Fiedler	Situasjonsbestemt ledelse	Strategiutforming
1	Forsvarer	Relasjon	Deltakende	Mønster
2	Forsvarer	Relasjon	Coaching / deltakende	Mønster
3	Utforsker	Oppgave	Coaching/instruerende	Posisjon
4	Utforsker	Oppgave	Instruerende /coaching	Posisjon
5	Utforsker	Oppgave	Instruerende	Posisjon
6	Forsvarer/ etternøler	Relasjon	Deltakende	Mønster
7	Utforsker	Oppgave	Instruerende /coaching	Posisjon

Her har jeg forsøkt å kategorisere bedriftene i utvalget basert på en helhetlig fortolkning. Strategisk stilling baserer seg på Boyne og Walkers (2004) tankesett rundt hvordan man posisjonerer seg strategisk. Deretter to modeller hvorav den ene (Fiedler 1982) mener at leder enten er relasjons- eller oppgaveorientert (sitert i Thompson 2015, 164), mens den

andre, situasjonsbestemt ledelse, mener leder kan endre atferd mellom fire lederstiler (Thompson 2015, 169). Strategiutformingen omhandler Mintzberg m.fl (2009) sine definisjoner av strategi som mønster eller å innta en posisjon.

6.4 Hva kan fremtiden bringe?

Det tradisjonelle atføringsmandatet har stått sterkt i denne bransjen i mange år, nå kan den økte konkurransetrusselen føre til en redefinering av innholdet i mandatet. For mange daglige ledere synes dette å være en sentral lederutfordring; hvordan de skal klare å sørge for en, hos mange, ønsket mønsterfastholdelse samtidig som bedriften i større grad enn tidligere må posisjonere seg i den nye konkurranseverdenen. Stikkord i så måte er økt markedstenkning, økte målkrav, høyere kompetansekrav til de ansatte og kanskje også ny type kompetanse. Ledere må også forholde seg til spørsmålet om hvem bransjen er til for.

Det å vinne anbud og dermed få tiltak som har meget strenge krav til måloppnåelse kan føre til at det oppstår en distanse mellom de ansatte og ledelsen. Bedriften får oppdrag som ikke har gehør blant de ansatte, enten det gjelder kompetanse, dedikasjon eller interesse. Dette vil igjen kunne gi grobunn for misnøye og lavere kvalitet – det vil si; vi har å gjøre med en kontraproduktiv effekt. Avstanden mellom idealer og realiteter kan bli påfallende stor. Ingen av informantene bekrefter at dette har oppstått i deres respektive bedrifter, men det er også litt liten tid å basere dette på da disse tiltakene nylig har trådt i kraft. Spørsmålet vil jo også være om de nye tiltakene vil representere store avvik fra tidligere tilsvarende tiltak. Noen av lederne i utvalget forklarer at de aldri ville ha blitt med i en konkurranse hvis det ikke hadde vært bred støtte blant de ansatte om å gjøre det.

Det bør påpekes at «*Posisjoneringsmodellen*» og «*Mønsterfastholdelsesmodellen*» baserer seg på de to siste konkurransene og at det ikke er dermed sagt at vinnerne av disse anbudene er vinnerne på sikt. Bransjen er i endring, fremtiden framstår som usikker og per i dag virker det ikke som politikerne er enige om hvordan tiltaksleveransene skal se ut framover. Det kan være at de bedriftene som satser alt på disse nye tiltakene, mister kompetanse på de antatt svakere målgruppene som man tradisjonelt har tatt hånd om i atføringsbransjen. Dette kan igjen bety at de bedriftene som har fastholdt på denne kompetansen og utviklet dette i skyggen av alt «det nye», er de som er i førersetet om noen år når politikerne konkluderer med at det er et klart behov for private tiltaksleverandører

som skal bistå de svakeste målgruppene. Dette fremtidshåpet framkommer hos noen av informantene når jeg stiller spørsmålet om hvor bransjen er om noen år. Det spekuleres også i om NAV kommer til å ta over noen av disse oppdragene selv, det er det mange som hevder, også i utvalget. Dette kan bety at attføringsbedriftene må orientere seg enda mer mot eierkommunen(e) eller fylkeskommunen for å bistå de med oppgaver. Det er det allerede flere som gjør, både når det gjelder ungdoms frafall fra videregående opplæring og nye flyktninger som ankommer landet.

7.0 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON

Attføringsbransjen er en spesiell bransje ved at den representerer en slags hybrid av offentlig og privat sektor. Bransjen får støtte fra det offentlige, skal ikke være konkurransevridende og heller ikke gå ut av budsjettåret med god avkastning. Det er mye som tyder på at dette er en bransje som er vanskelig å lede. Dette fører til at innenfor bransjen finnes et konglomerat av bedriftsløsninger som i de fleste tilfeller er tilpasset sine lokale omgivelser. Lokale forskjeller, eierstruktur, lokalt næringsliv og geografisk beliggenhet er vesentlige faktorer som påvirker retningen bedriften foretar seg. På aksene mellom den tradisjonelle attføringsbedrift og den toppmoderne kommersialiserte attføringsbedriften finnes mange varianter. Utvalget i denne oppgaven representerer en del ulikheter når det gjelder strategitenkning og lederstil. Da utvalget har bestått av kun sju daglige ledere, kan det stilles spørsmål om denne undersøkelsens representativitet for bransjen, men funnene som er gjort i undersøkelsen kan ha overføringsverdi for hvordan man skal forholde seg til ledelsesstrategier i en bransje som er i endring.

Jeg har valgt å fremstille mine resultater og sammenhenger ved hjelp av to tabeller. Den ene tabellen gir en oversikt over og kategorisering av informantene basert på sentrale skillelinjer som kom tydelig frem gjennom intervjuene. Den andre tabellen gir en kategorisering av informantene ved hjelp av det teoretiske rammeverket for denne oppgaven. Den baserer seg på strategiform og ledelsesstil. I tillegg skisseres sammenhengene mellom empiri og teori ved hjelp av to modeller, henholdsvis «*Posisjoneringsmodellen*» og «*Mønsterfastholdelsesmodellen*». Hensikten med disse er å vise tydelige tendenser og sammenhenger mellom en leders strategitenkning, ledelsesstil og utfall i konkurransene.

Når jeg tar for meg de som klarte seg dårligst eller middels bra i anbudskonkurransene blant bedriftene i utvalget, kjennetegnes de av sterk vekting av det tradisjonelle mandatet samt større fokus på inkludering av medarbeiderne i bedriften. De fremstår som gode «ivaretakere» av de ansatte gjennom gode systemer for inkludering i beslutnings- og strategiutformingsprosesser. Dette kjennetegnes spesielt av de minste bedriftene i undersøkelsen og dette har kanskje sin naturlige forklaring ved at det er kortere vei mellom ledelsen og de ansatte dersom bedriften er liten av størrelse. Det er også lettere å involvere de ansatte og spille på lag med dem hvis det ikke foretas drastiske beslutninger. Kan dette

tyde på at disse bedriftene har en større grad av demokrati internt i bedriften enn de som i utvalget har gjort det best? Det kommer som nevnt tydelig frem at de lederne som er mest opptatt av de ansattes medvirkning også er de som verdsetter det tradisjonelle mandatet høyest. De har også forholdt seg relativt moderat til Brofosrappporten ved ikke å foreta seg noen spesifikke grep som følge av denne. Dette indikerer at det kan være en sammenheng mellom såkalt mønsterfastholdelse og relasjonsledelse i utvalget. En tradisjonsbærende organisasjonskultur står sterkt og støttes angivelig av både ledelse og ansatte.

De bedriftene som har levert best resultater i anbudskonkurransene viser seg også å være de som i intervjusettingen framstår som minst opptatt av de ansattes medvirkning. Dette innebærer ikke nødvendigvis at de er mindre bra på relasjoner og sånn sett dårligere ledere. Mye av fokuset ligger på oppgavene som må gjøres fordi det ligger i kravspesifikasjonene fra NAV. Skal bedriften klare seg over tid, må fokuset ligge på dette nivået. Det er også tydelig fokus på å være rustet til kommende konkurranser, være proaktiv, satse på flere ting samtidig og på denne måten drive en utstrakt posisjonering i markedet. Bedriftene benytter analyseverktøy som SWOT og verdikjedeanalyse, og framstår som selvkritiske og kostnadseffektive. Det er blant disse bedriftene ledelsesstrategiene har blitt mest synlig påvirket av de konkurranseutsatte omgivelsene.

Kan det konkluderes med at lederne i utvalget har endret ledelsesform eller strategi på grunn av de konkurranseutsatte omgivelsene? Noen har uttalt at de ser seg nødt til å endre seg, da den nye konkurransesituasjonen og dertil krav tilsier at man må det. Andre reagerer på dette med å fastholde sin ledelsesstil og tanker rundt utvikling. Hvis utgangspunktet er at alle bedriftene har hatt en ledelsesform som tilhører og kjennetegnes av den tradisjonelle attføringsbedriften, nemlig en relasjonsorientert ledelse som opererer som tradisjonsbærer og mønsterfastholder, har fire av informantene endret ledelsesform til å bli oppgaveorienterte og opptatt av å se strategi som å innta posisjoner. En av lederne i utvalget har ikke vært lenge i lederrollen, det blir derfor feilaktig å si at denne lederen har endret ledelsesstrategi. Samtidig kan man trekke slutningen at bedriften har endret sin lederrolle tilpasset de nye omgivelsene ved valget av sin nye leder.

Alle lederne i utvalget kan sies å ha fått påvirket sin ledelsesstrategi som følge av mer konkurranseutsatte omgivelser, men utfallet av dette fortøner seg ulikt. Spesielt fire

bedrifter skiller seg ut i utvalget. På den tradisjonelle siden av skalaen hvor tradisjonsbæring og tradisjonelt mandat er det viktigste finnes de to mest relasjonsorienterte lederne. Disse har tilsynelatende latt seg påvirke minst. Motsatsen finnes hos de to bedriftene som nylig har vunnet begge de avholdte anbudskonkurransene og som står for en mer moderne og oppgaveorientert lederstil. Disse har angivelig latt seg påvirke mest og dette er synliggjort gjennom høyt aktivitetsnivå når det gjelder nye satsningsområder, kartlegging av konkurransefortrinn og posisjonering.

Hvilke ledelsesstrategier som er de riktige, avhenger av mange faktorer. De skjerpede omstendighetene for attføringsbransjen gjør at den utvikler seg. Det er mye som tyder på at de konkurranseutsatte omgivelsene vedvarer, noe som innebærer flere aktører på markedet. Attføringsbransjens ledere lar seg påvirke av dette. Om dette fører til nytenkning som endrer bransjen, gjenstår å se.

LITTERATURLISTE

Arbeids- og velferdsetaten (NAV). 2013. www.nav.no. Hentet 4.februar 2016 fra <https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Om+NAV/Hva+er+NAV>.

Attføringsbedriftene i NHO Service. (Udatert). www.attforingsbedriftene.no. Hentet 3.mars 2016 fra <http://www.attforingsbedriftene.no/om-tall-og-fakta> og <http://www.attforingsbedriftene.no/om-attf%C3%B8ringsbedriftene>.

Bang, Henning. 2011. *Organisasjonskultur*. 4.utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Birkelund, Inger Johanne. 2011. *Attføringsbedriften – offentlig eierskap og strategi* (Masteroppgave). Handelshøgskolen i Bodø. Storslett.

Boyne, G.A. og Walker, R.M. 2004. Strategy content and public service organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Hentet 4.mars 2016 fra https://www.researchgate.net/publication/31013700_Strategy_Content_and_Public_Service_Organizations.

Christensen, Tom, Per Lægreid, Paul G Roness, Kjell Arne Røvik. 2013. *Organisasjonsteori for offentlig sektor: instrument, kultur, myte*. 2.utgave, 3.opplag. Oslo: Universitetsforlaget.

Doffin - Database for offentlige innkjøp. 2015. *Kunngjøring om kontraktstildeling*. www.doffin.no. Hentet 3.mars 2016 fra <https://www.doffin.no/Notice/Details/2015-192516>.

Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tuft. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3.utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Johnsen, Åge (Red.). 2014. *En strategisk offentlig sektor*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kasin, Marit, Birgit Sannes. 2012. *Fra vernet bedrift i et vernet marked, til tiltaksbedrift i et konkurranseutsatt marked* (Masteroppgave). Høgskolen i Oslo og Akershus. Notodden/Skien.

Meltzer, Geir-Viggo. 2013. *En lærende organisasjon? En studie om hva kjennetegner læringskulturen i attføringsavdelingen på Inko as* (Masteroppgave). Høgskolen i Harstad. Harstad.

Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel. 2009. *“Strategy safari – Your complete guide through the wilds of strategic management”*. 2.utgave. Storbritannia: Pearson Education, Prentice Hall.

Monland, Kjersti. 2015, 1.september. Vi må bli arbeidsmarkedets møteplass. *Aftenposten meninger*. Hentet 3.mars 2016 fra <http://www.aftenposten.no/meninger/kronikker/Nav-sjef-Kjersti-Monland-Vi-ma-bli-arbeidsmarkedets-motepllass-8146913.html>.

Monland, Kjersti. 2015, 12.september. Vi trenger færre større og mer effektive NAV-kontorer. *Aftenposten meninger*. Hentet 3.mars 2016 fra http://www.aftenposten.no/meninger/debatt/Vi-trenger-farre_-storre-og-mer-effektive-Nav-kontorer---Kjersti-Monland-8160115.html.

NOU 2012:6. *Arbeidsrettede tiltak*. Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet.

Ringdal, Kristen. *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3.utg. 2013. Bergen: Fagbokforlaget

Risan, Hans. 2012, 11.april. Dyadisk lederskap. *Magma Econa tidsskrift for økonomi og ledelse*. Hentet 12.mars 2016 fra <http://www.magma.no/dyadisk-lederskap>.

Thompson, Geir. 2015. Situasjonstilpasning som ledelsesstrategi. I Martinsen, Øyvind Lund (red.). 2015. *“Perspektiver på ledelse”* 4.utgave, 1.opplag. Oslo: Gyldendal Akademisk.

VEDLEGG

Intervjuguide

GENERELT OM BEDRIFTEN
Hvilke satsninger/tiltak/avdelinger? Hvorfor akkurat disse? Noe som skal forsterkes eller reduseres?
Antall ansatte? Fordelt hvordan? Antall deltakere?
Bedriftens resultater, formidlingstall? Budsjett/regnskap? Hvorfor forbedring/forverring?
Driftsmøter/møtestruktur?.
Ansatte; ufaglært/faglært? Aldersnitt?

BROFOSS (tre løsningsforslag, men signaler om skjerpede omstendigheter..)
Kjennskap til Brofoss-rapporten? Når? Hvilke grep ble gjort?
Bransjen generelt ikke vært forberedt?
Burde man vært bedre forberedt?
Hvorvidt rapporter som Brofoss og andre politiske signaler har hatt innvirkning på en «skånet» bransje?

KONKURRANSESITUASJON
Hvordan ligger bedriften an ift konkurrenter? Har bedriften foretatt noen analyser?
Hvilke konkurransefortrinn har bedriften?
Hvilke anbud er vunnet/tapt?
Hvilke følger har konkurranseutsettingen fått for din bedrift? Eller vil få?
(Dysfunksjonelle) virkninger av en offensiv strategi? Kontraproduktivt?
Har det fått positive følger? Hvilke?

LEDELSE – EIER – STYRET
Størrelse administrasjon/ledergruppe?
Eierstruktur?
Hvor aktive/passive er eierne? Hvor aktiv opp mot eier og NAV og på hvilken måte?
Personavhengig kontakt – begge veier?
Hvem bestemmer strategien, styret eller ledelsen?
Hva er styrets rolle i strategiprosessen og hva er ledelsens?
Skifter i ledelsen de siste årene? Hvorfor?

STRATEGIVALG
Satt av ressurser til anbudsskriving? Timebruk?
Hvilke strategivalg er tatt og hvordan har det gått? Hva med nettside/markedsføring?
Økonomiske grep? Lønnsutgifter, investeringer?
Hvor bevisst er valget? Hvilke følger kortsiktig og langsiktig?
Oppfatning av seg selv, hvor strategisk er man?(framoverlent, moderat, avventende). Forskjell før og etter anbud?
Hvordan er strategien opp mot styret og eier?
Gått inn på områder som nåværende bemanning ikke har tilstrekkelig/ønskelig kompetanse til å utføre? Kompetansekrav nye stillinger? De ansatte tatt med i vurderingen?
Hvilke strategier har vært de beste og vil rendyrking av disse gjøre noe med bransjen?
Brukt verktøy som SWOT, interessentanalyse eller verdikjedeanalyse?

ORGANISASJONSKULTUR

Hvordan kan ledelsen best ivareta de ansattes interesser i en strategiprosess?

Inkluderes de ansatte i beslutningsprosesser? Effektivt/ineffektivt?

Hvilke avdelinger/profesjoner «bråker» mest? Hva kjennetegner dem?

På hvilken måte kan man redusere/unngå subkulturkonflikter?

Gjort noen brudd med det tradisjonelt kulturelt passende? Hvordan reagerte de ansatte?

Hvor ligger lojaliteten, overfor det gamle/tradisjonelle eller overfor ledelsens nye prioriteringer?

FRAMTIDSTANKER

Hvordan er framtidssiktene for bransjen?

Hva bør ligge under kjerneoppdraget til NAV?

Hvordan ser bedriften ut om noen år?