



UNIVERSITETET I AGDER

Strategiske valg ved endringer i arbeidsinkluderingsbransjen

En kvalitativ studie av fem arbeidsinkluderingsbedrifter ved overgang fra skjermet sektor til konkurranseutsetting

SISSEL LAPPEGARD HAABESLAND
GUNNI MERSLAND

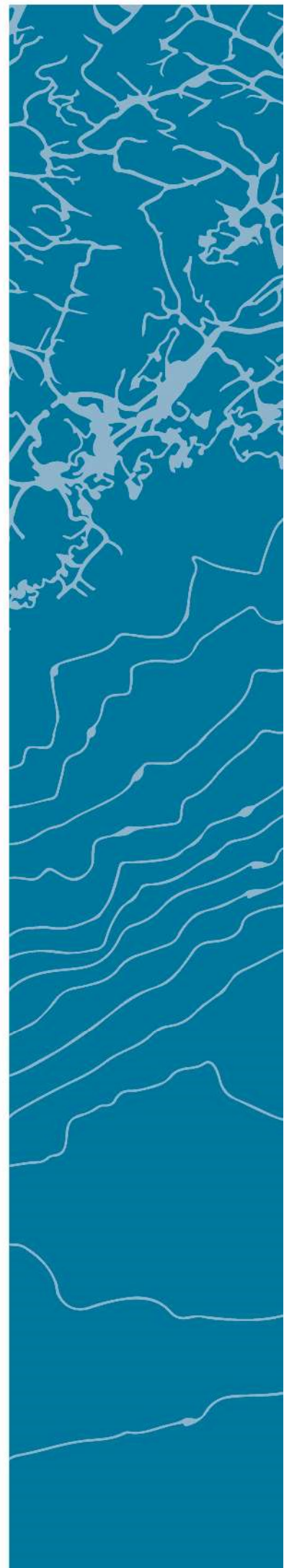
VEILEDER

Robert Helland-Olsen

Universitetet i Agder, 2018

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag



FORORD

Denne masteroppgaven er slutten på flere års studier i ledelse. Studiet har vært lærerikt og styrket oss som mellomledere. Det har gitt oss en bedre innsikt i hvordan organisasjoner fungerer og hvordan man strategisk kan jobbe for å skape endring i organisasjoner.

Tema for masteroppgaven er strategiske valg ved konkurranseutsetting i arbeidsinkluderingsbransjen. Vi valgte dette temaet fordi vi er genuint interessert i arbeidsinkludering. Vi jobber begge til daglig som mellomledere i en arbeidsinkluderingsbedrift. Denne bransjen opplevde for noen år siden en radikal endring, da deler av driften ble konkurranseutsatt.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Robert Helland-Olsen for konstruktive innspill og gode diskusjoner underveis. Vi vil også takke vår arbeidsgiver som har lagt forholdene til rette for at vi har kunnet gjennomføre dette masterstudie. Det har betydd mye for oss. Takk også til Sissels far og søster for konstruktiv kritikk i slutfasen.

Vi vil også berømme respondentene som villig har delt med oss hvilke strategiske valg som ble tatt i bedriftene. Det har vært både interessant og lærerikt for oss.

Sist men ikke minst vil vi rette en stor takk til våre respektive familier. Dere har oppmuntret og støttet oss, og det har vært til uvurderlig hjelp.

Det å skrive masteroppgave har gitt oss et nytt perspektiv på viktigheten av teamarbeid og det å inneha komplementær kunnskap. Vi har utfylt hverandre på en god måte og stadig motivert hverandre til å jobbe videre.

Lillesand, 04.12.18

Sissel Lappégard Haabesland

Gunni Mersland

SAMMENDRAG

Bakgrunn: Tidligere kjøpte NAV arbeidsrettede tiltak av forhåndsgodkjente tiltaksleverandører. I 2015 ble flere av disse arbeidsrettede tiltakene konkurranseutsatt. Tiltaksleverandører gikk fra å være en «skjermet sektor» med rammeoverføringer fra stat og kommune, til å konkurrere om oppdragene fra NAV gjennom anbudskonkurranser.

Problemstilling: Målet med oppgaven er å analysere strategiske valg ved fem arbeidsinkluderingsbedrifter ved overgang fra skjermet sektor til konkurranseutsetting, samt hvilke utfall dette fikk for bedriftene. Dette vil vi svare på gjennom kartlegging av bedriftenes forståelse og tro på konkurranseutsettingen, identifisering av bedriftens strategier i forbindelse med konkurranseutsettingen og studie av bedriftens kultur i forbindelse med konkurranseutsettingen.

Teori: Det er benyttet teori om endring, strategi og kultur, knyttet til organisasjon- og ledelsesfaget.

Metode: Oppgaven har et kvalitativt forskningsdesign. Vi har gjennomført ni semistrukturerte, individuelle intervjuer av daglige ledere og mellom ledere, foretatt ved fem ulike arbeidsinkluderingsbedrifter. Datamaterialet ble bearbeidet og analysert, inspirert etter fortolkende fenomenologisk analyse.

Funn: Vi har funnet at troen på konkurranseutsetting som virkemiddel var lav hos bedriftene og at dette ikke har endret seg. De bedriftene som oppfattet konkurransesituasjonen som kritisk, fikk mindre motstand enn forventet og møtte konkurransen på en god måte. Vi har funnet at bedriftene valgte ulike strategier i forbindelse med konkurranseutsettingen, som differensieringsstrategi, prisstrategi og konsolideringsstrategi. Det kommer tydelig frem at flere av bedriftene har fått et økt kundefokus med en tydeligere bestiller – utfører modell og resultatfokus har blitt større. Vi har funnet at det er bedriftene med fylkesoverspennende leveranser som vant anbud. Flere av bedriftene har fått nye samarbeidsformer, og samarbeidet var et strategisk valg for å øke konkurransekraften. Videre viser våre funn at det har vært en stor endring i kulturen ved flertallet av bedriftene, til et mer eksternt fokus. Målfokus er endret fra omsorg og livskvalitet, til mål om lønnet arbeid. Det har i varierende grad blitt jobbet strategisk med kulturen i bedriftene og de bedriftene som i størst grad har jobbet bevisst med dette, er de tre som har hatt størst kulturendring. Det er også disse bedriftene som vant anbud.

INNHOLDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG	2
FIGURER OG TABELLER	6
1.0 INNLEDNING	7
1.1 Innledning	7
1.2 Samfunnsperspektiv og begrepsavklaring	7
1.3 Om arbeidsinkluderingsbransjen	8
1.4 Endrede rammebetingelser for arbeidsinkluderingsbransjen	10
1.5 Utdyping av problemstilling	12
2.0 TEORI	13
2.1 Innledning	13
2.2 Teori om endring	14
2.2.1 Endringens drivkrefter	15
2.2.2 Endringens innhold og omfang	16
2.2.3 Endringens kontekst.....	17
2.2.4 Endringsprosessen.....	18
2.4.5 Ledelse	19
2.3 Teori om strategi.....	20
2.3.1 Strategisk posisjonering	22
2.4 Teori om kultur	25
2.4.1 Konkurrerende verdier - modellen.....	26
2.4.2 Endring i kultur	28
2.5 Trender i samfunnsutviklingen	29
2.5.1 Konkurransenutsetting	29
2.5.2 New Public Management	30
3.0 METODE	32
3.1 Valg av metode	32
3.2 Utvalg av respondenter og utvalgsstørrelse	33
3.3 Intervjuguide.....	34
3.4 Gjennomføring av intervjuene	35
3.5 Bearbeiding og analyse av intervjuene	36
3.6 Avgrensning.....	36
3.7 Styrker og svakheter ved metodevalget og etiske refleksjoner	37

4.0 PRESENTASJON AV MATERIALET	39
4.1 Presentasjon av bedriftene	39
5.0 PRESENTASJON AV FUNN - EN OVERSIKT	42
5.1 Innledning	42
5.2 Presentasjon av funn	42
5.3 Presentasjon av funn - gjennom matrise	
6.0 DRØFTING	46
6.1 Drøfting av drivkraft for endring / endringsinitiativ	46
6.1.1 Innledning	46
6.1.2 Årsak til konkurranseutsetting	47
6.1.3 Tro på konkurranseutsettingen	48
6.1.4 Forberedelsestid	50
6.2 Drøfting om endring i formelle elementer	51
6.2.1 Innledning	51
6.2.2 Strategiske valg – erfaring, innlevering og resultat av anbud	52
6.2.3 Strategisk posisjonering	56
6.2.4 Utvidelse av geografisk markedsområde	59
6.2.5 Behov for ny kompetanse	60
6.3 Drøfting om endring i uformelle elementer	61
6.3.1 Innledning	61
6.3.2 Kultur før konkurranseutsetting	61
6.3.3 Endring av kultur	63
6.3.4 Endring av medarbeideroppfølging	68
7.0 OPPSUMMERING	69
7.1 Innledning	69
7.2 Forståelse og tro på konkurranseutsettingen	69
7.3 Strategier i bedriftene i forbindelse med konkurranseutsettingen	70
7.3.1 Strategisk posisjonering	70
7.3.2 Resultatfokus	70
7.3.3 Kundefokus	71
7.3.4 Størrelse og ekspansjon	71
7.3.5 Nye samarbeidskonstellasjoner	71
7.4 Kultur i bedriftene i forbindelse med konkurranseutsettingen	72
7.5 Avsluttende refleksjoner	72

LITTERATURLISTE	74
Vedlegg 1 – Intervju guid	79
Vedlegg 2 – Faktaopplysninger om bedriften	82
Vedlegg 3 – Informasjonsbrev til intervjuobjektene	83

FIGURER OG TABELLER

Figur 1: En stilisert oversikt over antatte kausale sammenhenger i en organisasjonsendring

Figur 2: Forhold som har betydning for hvordan en organisasjon fungerer

Figur 3: Femkreftermodell – konkurransesituasjon i en bransje

Figur 4: Konkurrerende verdier - modell med tre dimensjoner og fire kulturorienteringer

Figur 5: En stilisert oversikt over antatte kausale sammenhenger i en organisasjonsendring

Figur 6: En stilisert oversikt over antatte kausale sammenhenger i en organisasjonsendring

Figur 7: En stilisert oversikt over antatte kausale sammenhenger i en organisasjonsendring

Figur 8: En stilisert oversikt over antatte kausale sammenhenger i en organisasjonsendring

Tabell 1: Oversikt over respondenter

Tabell 2: Presentasjon av funn – gjennom matrise

1.0 INNLEDNING

1.1 Innledning

Det har skjedd store endringer i arbeidsinkluderingsbransjen de siste årene. I 2015-2016 ble det gjennomført en betydelig reform knyttet til Arbeids- og velferdsforvaltningen (NAV) sin anskaffelse av arbeidsrettede tiltak. Tidligere kjøpte NAV arbeidsrettede tiltak av forhåndsgodkjente tiltaksleverandører. I 2015 ble flere av disse arbeidsrettede tiltakene konkurranseutsatt. Tiltaksleverandører gikk fra å være en «skjermet sektor» med rammeoverføringer fra stat og kommune, til å konkurrere om oppdragene fra NAV gjennom anbudskonkurranser. Tema for denne masteroppgaven er strategiske valg ved endringer i arbeidsinkluderingsbransjen. Det er en kvalitativ studie av fem arbeidsinkluderingsbedrifter ved overgangen fra skjermet sektor til konkurranseutsetting.

1.2 Samfunnsperspektiv og begrepsavklaring

Norge er en velferdsstat. En velferdsstat er kjennetegnet ved at det offentlige spiller en sentral rolle i opprettholdelsen av den økonomiske og sosiale levestandarden blant innbyggerne. Dagens norske velferdssystem ble til på 1950- og 1960-tallet, hvor trygdesystemet vårt og de offentlige tjenestene innen helse-, sosial- og utdanningssektorene ble utbygd. Konkurransen i verdensøkonomien har blant annet bidratt til at vi har fått en generøs velferdsstat. Trygdeordninger og forsikringsordninger m.m. vokste frem og var bra for folk i en konkurransesituasjon (Rattsø, 2018). I Norge i dag har vi høy sysselsetting, lav arbeidsledighet og relativt jevn inntektsfordeling. Samtidig er det en stor andel som til enhver tid ikke deltar i arbeidslivet. Ca. en av fem i alderen 20 til 64 år er pr i dag ikke i arbeid (Solberg, 2018). Antall personer med ytelser relatert til manglende arbeid, det vil si dagpenger, sykepenger, arbeidsavklaringspenger og uføretrygd utgjorde til sammen ca. 660 000 personer for året 2016 (NAV, 2017). En høy, og stadig økende andel unge, mottar helserelevante ytelser over lengre tid. Statistikk fra NAV viser at antall uføretrygdede under 30 år er fordoblet siden 2006 (NAV, 2018). Disse tallene gir en indikasjon på hvilke utfordringer det norske samfunnet står overfor. For å møte denne utfordringen har dagens regjering invitert til det de kaller en **inkluderingsdugnad**. Målet er å inkludere flere av de som står på utsiden av arbeidslivet, inn i lønnet arbeid. For å lykkes med denne dugnaden inviteres i større grad

ulike aktører, som for eksempel næringsliv, kommuner, frivillige organisasjoner, vekst- og arbeidsinkluderingsbedrifter og de som selv står på utsiden, til å bidra til arbeidsinkludering (Regjeringen, 2018).

De siste årene har begrepet «**utenforskap**» blitt mye brukt i forhold til denne problemstillingen, både i politikken og samfunnsdebatten. Utenforskap betegner enkeltindivider eller grupper som står på utsiden av fellesskapet. Det kan være personer som står utenfor skole- og arbeidsliv, som har et svært begrenset sosialt nettverk eller som ikke opplever tilhørighet til storsamfunnet. Psykiske helseproblemer, rus- og alkoholmisbruk, fattigdom og manglende integrering er de viktigste årsakene til at personer faller utenfor (KS, 2015).

NAV er en viktig aktør i arbeidet med utenforskap og inkludering i arbeidslivet. Samfunnsoppdraget til NAV er å bidra til bred deltakelse i arbeid og samfunn, samt sikre økonomisk trygghet for den enkelte. For å nå målet om deltakelse i arbeid, benytter NAV seg av ulike arbeidsrettede tiltak, som for eksempel mentor, arbeidstrening, lønnstilskudd, avklaring, oppfølging med flere. Pr i dag leverer NAV enkelte av disse tiltakene selv, mens andre kjøpes inn fra eksterne leverandører.

Fagfeltet **arbeidsinkludering** er mest kjent under begrepet **attføring**. Attføring handler om å bistå personer som av ulike årsaker har falt ut av arbeidsmarkedet tilbake til jobb. «Attføringsbegrepet» har en politisk historie som går tilbake til etterkrigstidens behov for å mobilisere arbeidskraft. Fagfeltet ble kalt «attføring», som betyr å føre folk tilbake (attende) til arbeidslivet. Attføring og senere yrkesrettet attføring ble i etterkrigstiden gradvis en del av statens arbeidsmarkeds- og sosialpolitikk (Leikvoll & Herning, 2017).

1.3 Om arbeidsinkluderingsbransjen

Arbeidsrettede tiltak for personer med nedsatt arbeidsevne ble før 2014 kjøpt inn av forhåndsgodkjente tiltaksleverandører. Tiltaksleverandørene er vekst- eller arbeidsinkluderingsbedrifter (tidligere vekst- og attføringsbedrifter), som enten er offentlig eid (kommuner / fylkeskommuner) eller ideelt eid (for eksempel Fretex / Frelsesarmeen, Kirkens Bymisjon, Blå Kors m.fl.). Disse ble tidligere omtalt som «skjermede virksomheter»,

og de fikk årlig rammeoverføringer fra stat og / eller kommune. Eierne av disse bedriftene kan ikke ta ut utbytte og et eventuelt overskudd skal føres tilbake til virksomheten. Dette er altså ikke-kommersielle aktører (Leikvoll & Herning, 2017).

Det finnes i dag over 300 vekst- og arbeidsinkluderingsbedrifter i Norge. Kjernevirksomheten til arbeidsinkluderingsbransjen er å bidra til arbeidsinkludering av mennesker som står utenfor arbeidslivet. På oppdrag for NAV bistår de mennesker i å få eller beholde arbeid. Det tas utgangspunkt i både individets bistandsbehov og næringslivets behov for arbeidskraft. Enkeltindivider blir løftet nærmere arbeidslivet gjennom kvalifisering, arbeidstrening og motivasjon til å tro på egne muligheter. Slik skaffer bransjen næringslivet kompetent arbeidskraft, og bidrar til at flere kommer i jobb eller beholder jobb. Tradisjonelt har vekst- og arbeidsinkluderingsbedriftene vært innrettet mot industriarbeid. I de siste årene har mange av bedriftene endret seg i tråd med utviklingen i norsk arbeidsliv og samfunnet forøvrig. De er blitt mindre industriorienterte og tilbyr flere jobbsøkere arbeid og erfaring innenfor ulike tjenesteytende områder. Det har også vært en utvikling der bedriftene i mindre grad driver egenproduksjon, og i stedet bruker mer ressurser på oppfølging av tiltaksdeltakere med praksis i bedrifter i det ordinære arbeidslivet (Leikvoll & Herning, 2017).

Arbeidsinkluderingsbransjen har fått kritikk for at tiltak i bransjen har hatt liten effekt på overgang til ordinært lønnet arbeid (Proba, 2011). Kritikken har også vært rettet mot metodene bransjen har benyttet, som har vært lite forskningsbasert. Bransjen har i hovedsak jobbet etter metoden; «**train then place**». Metoden går ut på å plassere arbeidssøkere internt i arbeidsinkluderingsbedriften, for så å trene dem opp til å fungere i et ordinært arbeidsliv på sikt. Nyere forskning viser at det er høyst usikkert om denne metoden har ført til at flere har hatt overgang til lønnet arbeid. Det vises til økt brukertilfredshet, økt aktivitet og livskvalitet og der man antar at en økning på disse variablene, gir økt effekt på overgangen til arbeid (Frøyland & Spjelkavik, 2014). Bransjen har også fått kritikk for måten virksomhetene er innrettet. Kritikken har vært rettet mot at arbeidstreningen eller opplæringen i de skjermede virksomhetene ikke har relevans i det ordinære arbeidsmarkedet. Kritikken har også vært rettet mot at bedriftene har insentiver til å beholde de beste arbeidssøkerne i egen produksjon, og at tiltaksperioden dermed er blitt forlenget. På bakgrunn av de nevnte forholdene har bransjen dermed blitt kritisert for at resultater i form av overgang til lønnet arbeid har vært for dårlig (NOU 2012:6). Den nye trenden for å lykkes med arbeidsinkludering er å jobbe etter

metoden «**place then train**». Dette innebærer at jobbsøkerne raskest mulig utplasseres i ordinær bedrift, for så å få opplæring og trening der. Graden av vellykkethet, altså resultater i form av jobb, avhenger av bransjens eller jobbveilederens **inkluderingskompetanse**. Begrepet inkluderingskompetanse består først og fremst av sosialfaglig, helsefaglig og pedagogisk kunnskap om jobbsøkerens støttebehov for å kunne delta i ordinært arbeid. I tillegg består inkluderingskompetanse av kunnskap om hvordan ordinære arbeidsplasser kan brukes for at jobbsøkere kan utvikle seg i en jobb, med mål om lønnet arbeid på sikt (Frøyland & Spjelkavik, 2014).

1.4 Endrede rammebetingelser for arbeidsinkluderingsbransjen

I 2015-2016 ble det gjennomført en betydelig reform knyttet til Navs anskaffelse av arbeidsrettede tiltak. Bakgrunnen for reformen kan ha flere årsaker. Norge er bundet av EØS-avtalen og formålet med EØS-avtalen er å styrke handelen og de økonomiske forbindelsene mellom partene (EU-landene, EFTA-landene; Island, Liechtenstein og Norge). I tillegg skal avtalen sikre like konkurransevilkår og overholdelse av de samme regler. EØS-avtalen forplikter dermed Norge til å anvende regelverket for offentlig anskaffelser, for å sikre like konkurransevilkår, effektive anskaffelser basert på konkurranse og sikre lik behandling av aktuelle leverandører (Johnsen, Å., Sletnes I., Vabo S.I., 2004). Forholdet mellom statsstøtteregler og reglene for offentlig anskaffelser og systemet med forhåndsgodkjente tiltaksbedrifter, er et komplisert og uoversiktlig juridisk terreng. Regelverket er av svært generell karakter og det foreligger lite relevant rettspraksis. Det er reist tvil om dette systemet samsvarer med det som følger av EØS-avtalen (NOU 2012:6).

For det andre kan konkurranseutsettingen ha vært politisk motivert. I de siste tiår har det vært en reformbølge innenfor offentlig sektor, som har fått tilnavnet; New public management (NPM). NPM er en markedsfokuset reformbølge, der det blant annet er fokus på kostnadseffektivitet og produktivitet. Utvikling har gått fra en tradisjonell hierarkisk og regelstyrt offentlig forvaltning, til en mer markedsbasert tenkemåte. Noen av elementene i NPM har vært privatisering, konkurranseutsetting, vektlegging av marked og økt bruk av kontrakter – nettopp for å bidra til kostnadseffektivitet og produktivitet (Baldersheim & Rose, 2014).

For det tredje ble tiltaksstrukturen til NAV oppfattet som komplisert og til dels uoversiktlig, og det var delvis overlappende ordninger. Blant annet var det to ulike avklaringstiltak og to ulike oppfølgingstiltak. Et av avklaringstiltakene og et av oppfølgingstiltakene ble arrangert av tiltaksleverandører i skjermet sektor, og forbeholdt brukere med nedsatt arbeidsevne. I tillegg var et avklaringstiltak og et oppfølgingstiltak allerede konkurranseutsatt og ble levert av ulike leverandører; både kommersielle og ikke kommersielle bedrifter.

Våren 2014 ble forslag til forskriftsendring, forenklet tiltakssystem og konkurranseutsettingen sendt på høring, med høringsfrist 4. august 2014 (Regjeringen, 2014). For enkelte vekst- og arbeidsinkluderingsbedrifter ble store deler av næringsgrunnlaget konkurranseutsatt og konsekvensene ved tap av anbud ble vesentlige (Antonsen, 2016). For å vinne i konkurranse med andre aktører, måtte vekst- og arbeidsinkluderingsbedriftene nå vise seg konkurransedyktige på pris og / eller kvalitet.

Endringen gikk i hovedsak ut på at de to avklaringstiltakene og de to oppfølgingstiltakene ble slått sammen til to tiltak og regjeringen valgte å anskaffe ca. 12.000 tiltaksplasser ved anbudskonkurranse (Leikvoll & Herning, 2017). I høringsnotatet for forskriftsendringen ble det understreket at kjøp av avklarings- og oppfølgingstjenester måtte skje i tråd med de regler som gjelder for offentlige anskaffelser. Man ønsket å åpne for at alle typer leverandører kunne levere de aktuelle tjenestene, både private / kommersielle og frivillige, i tillegg til de skjermede. Målene med reformen ble beskrevet slik:

- En forenkling av regelverket for arbeidsmarkedstiltakene
- Økt mangfold av leverandører
- Økt kvalitet i det samlede tiltakstilbudet som en følge av flere leverandører og konkurranse (Proba, 2018, s. 7).

Arbeidsinkluderingsbransjen har dermed opplevd store endringer de siste årene. Fra å være en skjermet sektor med faste årlige oppdrag og rammeoverføringer fra staten, til å måtte konkurrere om oppdrag på bakgrunn av pris og kvalitet med andre aktører i markedet.

1.5 Utdyping av problemstilling

Tema i denne masteroppgaven er strategiske valg ved endringer i arbeidsinkluderingsbransjen, ved overgangen fra skjermet sektor til konkurranseutsetting. Gjennom en kvalitativ studie av fem arbeidsinkluderingsbedrifter vil vi svare på følgende problemstilling:

Målet med masteroppgaven er å analysere strategiske valg ved fem arbeidsinkluderingsbedrifter ved overgang fra skjermet sektor til konkurranseutsetting, samt hvilke utfall dette fikk for bedriftene.

Dette vil vi oppnå ved å:

- 1. Kartlegge bedriftenes forståelse og tro på konkurranseutsettingen**
- 2. Identifisere bedriftenes strategier i forbindelse med konkurranseutsettingen**
- 3. Studere bedriftenes kultur i forbindelse med konkurranseutsettingen**

Strategi i denne sammenheng vil være de langsiktige strategiske retningsvalg i bedriften og utnyttelsen av virksomhetens ressurser i situasjoner hvor omgivelsene er omskiftende og uforutsigbare (Knudsen & Flåten, 2015). Vi har ikke undersøkt hvilke resultater bedriftene oppnådde og ikke undersøkt om oppdragsgiverne opplever økte resultater. Vi mener at overnevnte problemstilling kan være av interesse for flere målgrupper, både ansatte i vekst- og arbeidsinkluderingsbedrifter, NAV og for myndighetene.

2.0 TEORI

2.1 Innledning

Som nevnt innledningsvis, har arbeidsinkluderingsbransjen vært gjennom store endringer de siste tiårene. Fra å være en skjermet sektor til å måtte konkurrere på pris og kvalitet mot andre aktører i markedet. For å møte de nye rammevilkårene har bedriftene i arbeidsinkluderingsbransjen blitt utfordret til å foreta endringer, samt legge strategi for å posisjonere seg i markedet og vinne frem i konkurransen. For å på best mulig måte kunne analysere de strategiske valgene fem ulike arbeidsinkluderingsbedriftene tok ved overgang fra skjermet sektor til konkurranseutsetting, har vi blant annet søkt i teorier som favner fagområdene strategi, endring og kultur.

Blant teorier om strategi er mange fagfelt representert, blant annet mikroøkonomi, finans, organisasjonsteori, beslutningsteori, kognitiv psykologi, organisasjonsadferdst teori, markedsføring og ledelsesteori med flere. Strategifaget skal på mange måter samle trådene på tvers av de ulike delene i organisasjonen, og dermed favner strategi mange fagområder (Knudsen & Flåten, 2015). Innenfor teori om endring er det også mange fagfelt representert, blant annet fagene psykologi, sosiologi, statsvitenskap, økonomi og organisasjon og ledelse. Med tanke på tematikken i oppgaven er det teoriene vedrørende strategi og endring som er knyttet til faget organisasjon og ledelse som er mest aktuelle for denne oppgaven. Teori om kultur vil også kunne relateres til dette.

Det finnes flere store internasjonale teoretikere og retninger innen strategifaget. Minzberg skiller gjerne mellom ti skoleretninger innen strategifaget. I denne oppgaven har vi valgt å benytte oss av professor Michael E. Porter teorier om strategi. Porter er sentral i utviklingen av strategifaget og regnes som grunnleggeren av posisjoneringsskolen. Posisjoneringsskolen hører inn under normativ teori - altså hvordan ting bør gjøres (Knudsen & Flåten, 2015). Vi mener at teori om strategisk posisjonering er aktuell å benytte i forhold til å belyse hvilke strategiske valg arbeidsinkluderingsbedriftene tok. De internasjonale teoretikerne knytter gjerne sine illustrasjoner og eksempler opp til store bedrifter og internasjonale konsern. Vi har derfor også valgt å benytte Løwendahl & Wenstøp, som har skrevet om strategi på norsk, med eksempler fra mange små- og mellomstore bedrifter. Strategi er nært forbundet med

endringsprosesser i en organisasjon, og avgjørende for resultatet av endringene. I norsk litteratur sees teori om organisasjonsendringer i sammenheng med nasjonale forhold. Dette kan være en fordel for å kunne analysere endringer i norske bedrifter. Vi har derfor benyttet flest nasjonale teoretikere i forhold til temaet organisasjonsendringer.

Kultur er av betydning for gjennomføring og resultat av både endringer og strategi. Mange av de nasjonale teoretikerne på organisasjonsendringer skriver også om temaet kultur. Det er en viktig del av organisasjon- og ledelsesfaget og vi har valgt å ta med teori om dette i oppgaven. Vi har videre valgt å benytte Edgar Schein sin definisjon og forklaring av begrepet organisasjonskultur. Schein sine teorier har hatt en sentral plass i forskningslitteraturen og det var derfor naturlig å benytte denne (Einarson & Skogstad 2000). Vi har også benyttet Cameron og Quinn sin modell for å kategorisere og beskrive organisasjonskulturer. Denne modellen har vært innflytelsesrik innen internasjonal forskning på organisasjonskultur (Einarsen & Skogstad, 2000).

I denne oppgaven er trender i samfunnsutviklingen av betydning for tematikken. For å sette endringsinitiativer i en større sammenheng, velger vi å redegjøre for dette til slutt i teorikapittelet. Dette innebærer reformbølgen NPM og konkurranseutsetting som fenomen.

Med bakgrunn i tematikken i oppgaven, søkte vi etter teorier som favnet både endring, strategi og kultur og som så sammenhengene mellom dette. Dag Ingvar Jacobsen gjør dette på en oversiktlig måte gjennom hans modell for «*antatte kausale sammenhenger i en organisasjonsendring*», og vi kom frem til at denne teorien kunne belyse forskningsspørsmålene våre på en god måte (Jacobsen, 2004). Vi har derfor valgt denne modellen som en rød tråd gjennom oppgaven.

2.2 Teori om endring

En endring betyr at noe går fra en tilstand til en annen.

«En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkt» (Jacobsen, 2012, s. 23).

Den kan for eksempel ha endret den formelle strukturen fra et tidspunkt til et annet, eller at måten folk opptrer på er forskjellig på to ulike tidspunkt. I denne oppgaven er den «planlagte

endring» mest relevant. En planlagt endring er en endring der det er intensjoner bak eller spesifikke mål. Endringen baserer seg da på et oppfattet behov om endring eller en analyse i forhold til hvilke problemer som skal løses og hvordan de skal løses (Jacobsen, 2012). Ved en planlagt endring skisserer Jacobsen fire sentrale elementer, som må sees i sammenheng med hverandre. Disse elementene omtales som endringens drivkrefter, endringens innhold og omfang, endringens kontekst og til slutt endringsprosessen. Hovedpoenget med å presisere disse begrepene er å understreke at endring ikke er et enkelt og entydig fenomen. Det finnes ikke en universell oppskrift på endring av organisasjoner. Valg av endringsprosess er avhengig av situasjonen; det vil si innhold, omfanget og kontekst, samt hvilke utfordringer organisasjonen står overfor (drivkrefter). Vi vil i det følgende redegjøre for hver av disse elementene.

2.2.1 Endringens drivkrefter

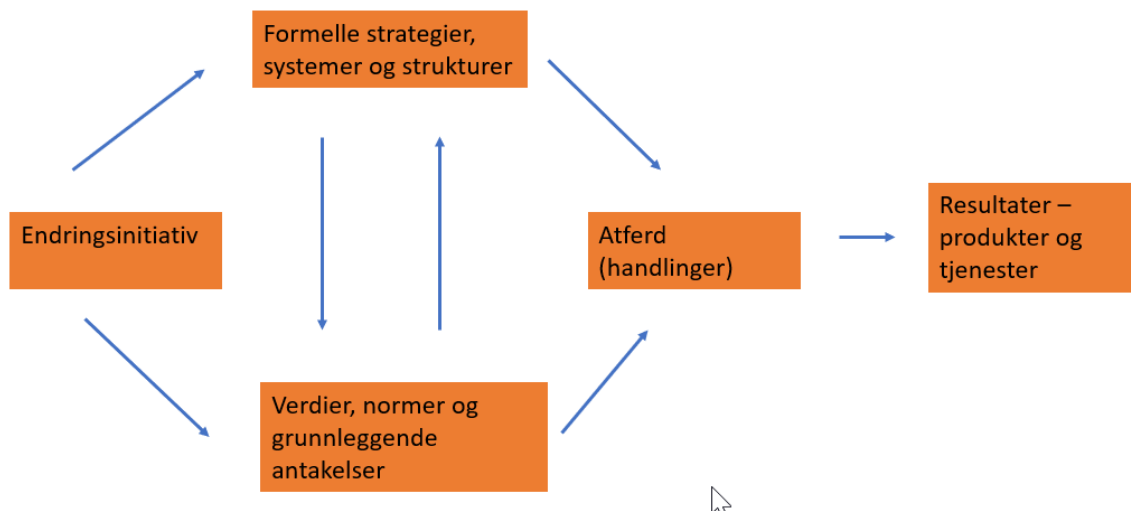
Årsaken til at det gjennomføres endringer i en organisasjon kan kalles for endringens drivkrefter. Behovet for endringer kan oppstå når det er ubalanse mellom ulike interne forhold i organisasjonen, eller mellom organisasjonen og ytre omgivelser. Eksempler på slike drivkrefter kan være endringer i markedet som en følge av skifte i konjunkturer og etterspørsel, teknologiske endringer, politiske endringer, endringer i konkurranseforhold eller endrede eierforhold (Jacobsen, 2012). Arbeidsinkluderingsbransjen ble påvirket av ytre drivkrefter gjennom politiske endringer og markedstilpasninger. I kapittel 2.5 redegjør vi for hvordan dette kom til uttrykk gjennom reformbølgen NPM, og hvordan dette hadde betydning for arbeidsinkluderingsbransjen.

En planlagt endring har det særtrekket at det alltid vil være handlende aktører (endringsagenter), som initierer og driver gjennom endringsprosesser. Hensikten med å iverksette endringsprosesser i en organisasjon er ofte knyttet til et ønske om å forbedre organisasjonens resultater, konkurransekraft eller legitimitet, og for å oppnå dette må organisasjonens medlemmer endre atferd, både individuelt og som gruppe. Utfordringer kan oppstå når drivkreftene og løsningene er uklare, tvetydige og åpner for flere ulike fortolkninger. Det betyr at det kan være ulike oppfatninger og dermed betydelig uenighet om både behovet for endring (drivkrefter) og foreslåtte løsninger (Jacobsen, 2012).

2.2.2 Endringens innhold og omfang

Med endringens innhold og omfang menes hva som endres, og hvor omfattende endringen er. Endringens innhold kan grovt sees i to ulike perspektiv, endring av resultat og endring av atferd. Endringer vil komme til uttrykk i formelle forhold eller uformelle forhold. Formelle forhold innebærer konkret endring i organisasjonens sammensetning og oppbygging, mens endring i uformelle forhold ofte vil dreie seg om kulturelle endringer. Teori om kultur blir redegjort for i kapittel 2.4. Endringens omfang retter seg mot hvorvidt endringen er en justering av praksis, eller et brudd med praksis (Jacobsen, 2012). Fordi det kan være vanskelig å endre individers atferd direkte, forsøker ledelsen å påvirke organisasjonsmedlemmenes atferd ved å endre forhold i den formelle organisasjonsstrukturen og / eller i den uformelle kulturelle konteksten (Jacobsen, 2012). Dette er nært forbundet med strategi, og teori om strategi blir redegjort for i kapittel 2.3. Figur 1, illustrerer dette ved å vise at et endringsinitiativ er rettet mot både formelle strategier, systemer og strukturer, samt mot det uformelle; verdier, normer og grunnleggende antakelser. Skifter i de formelle og uformelle elementene vil påvirke medlemmenes atferd og handlinger, som igjen vil påvirke organisasjonens resultater, produkter og tjenester.

Også i arbeidsinkluderingsbransjen kan denne modellen gi et godt bilde av sammenhengen mellom de endringene som er foretatt og hvordan de gjensidig påvirker organisasjonen. Vi har derfor benyttet denne modellen som et utgangspunkt for datainnsamlingen og videre analyse. Vi har avgrenset oppgaven slik at «atferd (handling)» og «resultater – produkter og tjenester» i modellen faller utenfor hva som er relevant for problemstillingen.



Figur 1: En stilisert oversikt over antatte kausale sammenhenger i en organisasjonsendring (Jacobsen, 2004, s. 89).

Endringer vil skille seg fra hverandre med hensyn til hvor mange av elementene som endres samtidig, det vil si om endringen fokuserer i hovedsak på ett eller noen få elementer, eller om endringen omfatter hele det organisatoriske systemet. Dramatiske endringer vil kreve at man «angriper» de fleste elementer i en organisasjon samtidig, og gjennomfører en gjennomgripende endring. Dette vil klart oppleves som vanskelig av mange aktører, og det kan aktivisere mange og sterke motkrefter. En mer justerende endring kan derimot godt bare ta fatt i enkelte elementer, og ved å endre disse, skape bedre samsvar mellom de ulike elementer i organisasjonen (Jacobsen, 2012).

2.2.3 Endringens kontekst

Endringens kontekst handler om at endringer skjer i ulike organisatoriske sammenhenger. Generelt kan en si at endring finner sted innenfor en indre og en ytre kontekst. Den indre konteksten er den organisatoriske rammen som endringen skjer i, eller som en ønsker å bryte ut av. Begrepet ytre kontekst omhandler spesielle kjennetegn eller karakteristika ved omgivelsene som en organisasjon befinner seg i. Organisasjoner har ulike interne forutsetninger for å gjennomføre endringer. Organisasjoner som over tid befinner seg i hard konkurranse, vil sannsynligvis være bedre rustet til å gjennomføre endringer enn organisasjoner som har monopol på sitt område (Jacobsen, 2012). Dette er interessant i

forhold til arbeidsinkluderingsbransjen, hvor bransjen har hatt monopol og er dermed ifølge teorien dårlig rustet til å gjennomføre endring.

Noen organisasjoner opererer i stabile, forutsigbare rammer og har god tid til å planlegge og gjennomføre endringer, mens andre er aktører i omgivelser som endrer seg i hyppige sykluser eller raske konjunktursvingninger, og er avhengig av høy endringsberedskap for å overleve. Endringens kontekst handler dermed i stor grad om at organisasjoners strukturer og formelle elementer må være tilpasset omgivelsene som organisasjonen lever i, og overlever i.

2.2.4 Endringsprosessen

En endringsprosess er noe som utvikles over tid, fra endringens begynnelse til endringens slutt. En endringsprosess begynner med en idé, og et vesentlig poeng er at det er mennesker i, eller utenfor, organisasjonen som står bak idéen. To viktige begrep i denne sammenhengen er endringens klarhet og endringens tyngde. Endringens klarhet handler om hvor tydelig behovet for endring er i organisasjonen. I virksomheter som er avhengig av overskudd for å eksistere, vil manglende markedsandeler eller høye kostnader være opplagte årsaker for vesentlige endringer. I virksomheter som ikke er profitorienterte, slik som i arbeidsinkluderingsbransjen, kan det være vanskeligere å se behovet for endring, og endringens tyngde vil spille en større rolle. Endringens tyngde handler om i hvilken grad endringsideen har oppslutning hos toppledelsen, i anerkjente fagmiljø eller hos andre med stor makt i organisasjonen. Dersom endringsideen mangler oppslutning fra toneangivende beslutningstakere, vil veien fra ide til gjennomføring bli svært lang, om ikke umulig (Jacobsen, 2012).

I endringsprosessen er tid vesentlig. Det er likevel slik at de formelle elementer som struktur, strategi og systemer kan endres raskere enn de uformelle elementene. Ulike formelle elementer kan endres i løpet av noen timer gjennom beslutninger hos en gruppe mennesker i organisasjonen. De uformelle elementene kan ikke endres på samme måten. Det tar tid å lære en ny kultur eller justere kulturen og det tar enda lengre tid før organisasjonsmedlemmene har internalisert en ny kultur. Det vil si at den nye kulturen i stor grad tas for gitt av medlemmene. Endring i kultur kan dermed høyst sannsynlig bare skje i et lengre tidsperspektiv, og da gjennom strategier som innebærer langsiktig opplæring, utdanning og sosialisering.

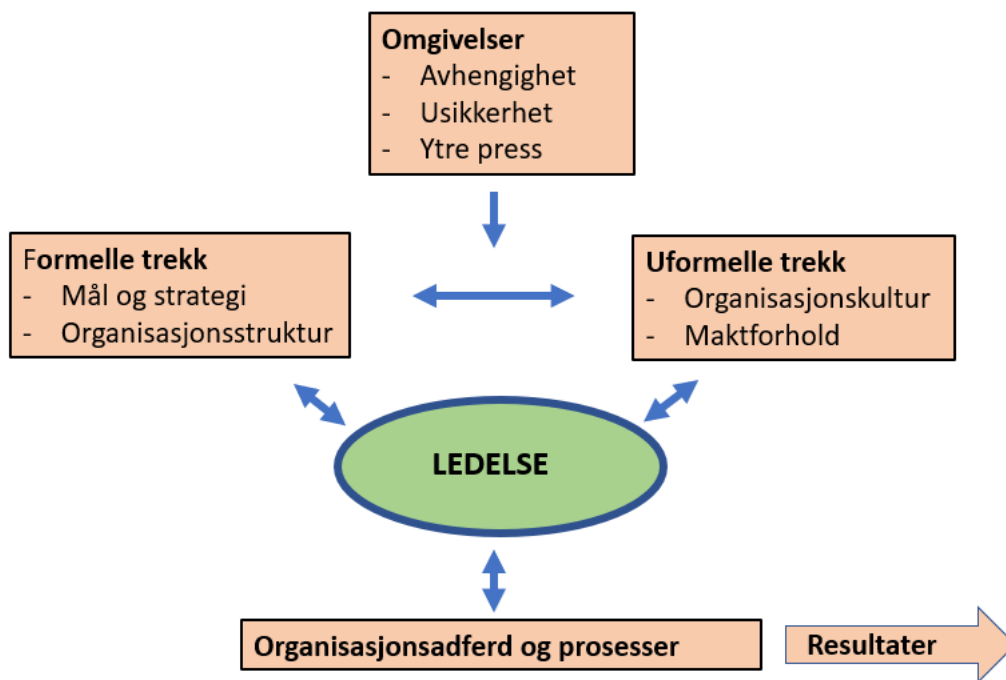
(Jacobsen, 2004). Likevel vil organisasjonsmedlemmenes oppfatning av tidsbegrepet påvirke hvor raskt de uformelle elementene kan endres. Hvis organisasjonen klarer å skape en forståelse av nødvendighet («urgency») for endringen, vil det kunne gå raskere. Dette er når organisasjonsmedlemmene oppfatter situasjonen som kritisk, - hvis ikke endringer blir foretatt, vil konsekvensen bli alvorlige, som for eksempel at de mister jobben. Hvis krisen er synlig og den oppfattes relativt likt av alle og alle forstår betydningen den har for organisasjonen, blir også endringsviljen større (Jacobsen, 2012).

2.4.5 Ledelse

Det har de siste tiår blitt utgitt mange bøker og artikler om hva ledere kan gjøre for at organisasjoner skal bli mer effektive, mer konkurransedyktige, mer omstillingsdyktige og mer innovative. Det er ingen tvil om at ledelse er en sentral faktor for å forklare hvorfor noen organisasjoner lykkes og andre ikke (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette gjelder også bedrifter i arbeidsinkluderingsbransjen.

Hensikten med ledelse er å få ansatte til å arbeide for å realisere mål. En leder kan påvirke medarbeidere både direkte og indirekte. Direkte ledelse omfatter alle former for samhandling og kommunikasjon, for å påvirke medarbeiderens tenkning, holdning og adferd. Indirekte ledelse omfatter alle måter som ledere kan påvirke medarbeiderens adferd uten direkte samhandling. Det vil si gjennom blant annet mål, strategi og organisasjonsstruktur. En annen form for indirekte ledelse er å påvirke gjennom utvikling av kultur, enten ved å styrke verdier og normer blant ansatte, eller ved å forsøke å endre dem (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Det er flere forhold som har betydning for hvordan organisasjoner fungerer. Vi har valgt å benytte Jacobsen og Thorsviks modell for et helhetlig bilde av hvordan en organisasjon fungerer, se figur 2. I denne modellen presenteres ledelse, mål, strategi, organisasjonsstruktur, organisasjonskultur, maktforhold, samt organisasjonens omgivelser som faktorer som har betydning for det som skjer i organisasjonen (adferd), og dens resultat. Etter vår oppfattelse kan dette sees på som en utvidelse av modellen som er presentert i figur 1: En stilisert oversikt over antatte kausale sammenhenger i en organisasjonsendring, da figur 2 også innlemmer ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2013).



Figur 2: *Forhold som har betydning for hvordan en organisasjon fungerer* (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 69).

Ledelse er altså en av flere faktorer som har betydning for organisasjonens adferd og resultat. Som nevnt tidligere har vi begrenset oppgaven, slik at organisasjonenes adferd og resultat er utenfor omfanget av denne masteroppgaven. Ledelse kan påvirke formelle og uformelle elementer og videre påvirke organisasjonsadferd. Samtidig er det viktig å være klar over at elementene kan påvirke hverandre gjensidig og at endring i ett forhold ikke alltid og under alle betingelser vil føre til endring i et annet forhold. Hvilke faktorer som har størst betydning, vil variere fra situasjon til situasjon, samtidig vil antageligvis samspillet mellom ulike faktorer være minst like viktig som den enkelte faktor isolert sett (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.3 Teori om strategi

Som nevnt tidligere er det mange fagfelt som er relevant for strategifaget. Strategifaget skal på mange måter samle trådene på tvers av de ulike delene i organisasjonen, og dermed favner strategi mange fagområder (Knudsen & Flåten, 2015).

«Strategi kommer fra gresk strategos, en general, et ord som binder sammen stratos (noe utstrakt) med agos (lederskap)» (Johnsen, 2014, s. 14).

Strategisk brukes ofte omtrent på samme måte som ordet viktig. Strategisk markedsføring eller strategisk finansiering, altså noe som er viktig. Strategi betyr imidlertid noe mer enn «viktig». Begrepet strategi har noe med langsiktighet og planlegging å gjøre. Det er planlegging av det uventede som kan skje underveis, slik at en skaffer seg handlingsfrihet. I følge Løwendahl & Wenstøp (2010) handler strategi om beslutninger eller handlinger som:

- er av vesentlig eller overordnet betydning for organisasjonen
- har langsiktig betydning
- innebærer stor grad av risiko for organisasjonen
- er viktige ikke bare for den enkelte avdeling, men også på tvers av enheter i organisasjonen
- binder opp knappe ressurser over tid og som setter presedens (Løwendahl & Wenstøp, 2010).

Strategi handler om fremtid, om langsiktige valg og om overordnet prioriteringer. Et strategisk valg vil ha innflytelse på mange resultatmål over lang tid. Eksempler kan være beslutninger om selskapsform, fusjoner, oppkjøp, ansettelse av nøkkelpersonell, nedleggelse eller ekspansjon. Det er ingen tvil om at strategiske valg setter spor. De avgjør hvilke videre valg som er mulige, uten at vi må gå tilbake til utgangspunktet og begynne forfra igjen. Det avgjør også hvilke muligheter vi ser, fordi dagens ståsted avhenger av hvordan vi kom dit og av hva slags kompetanse vi har med oss når vi kom dit. Det er viktig å ha et bevisst forhold til hvordan beslutninger og handlinger i dag, påvirker videre handlingsrom i tiden fremover. Dette er kjernen i strategifaget (Løwendahl & Wenstøp, 2010).

Kultur kan være en utfordring ved initiering av strategi. Drucker har gått så lang som å si at:

«Kultur spiser strategier til frokost» (Johnsen, 2014, s. 68).

Kulturer kan være særlig sterke i store og profesjonelle organisasjoner, som for eksempel sykehusene, der profesjonene står sterkt (Johnsen, 2014). For å realisere strategi er det viktig at en erkjenner behov for fornyelse, overvinner motstand mot endring og lar seg involvere i endringen.

Det finnes et utall definisjoner av strategi. En tradisjonell definisjon av strategi er at dette handler om hvordan bedrifter kan oppnå konkurransefordel for å kunne maksimere profitt.

Denne definisjonen kan imidlertid begrense strategifagets nytte. Det finnes mange selskaper som er drevet av andre hensyn enn profitt, som for eksempel bedrifter i arbeidsinkluderingsbransjen, der mange av bedriftene er eid av offentlig sektor (Johnsen, 2014).

I denne masteroppgaven har vi valgt å benytte oss av en anerkjent definisjon av strategi:

«Strategi er en organisasjons langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt som gir en fordel i omskiftelige omgivelser, gjennom sammensetningen av ressurser og kompetanse med sikte på å oppfylle interessentenes forventninger»

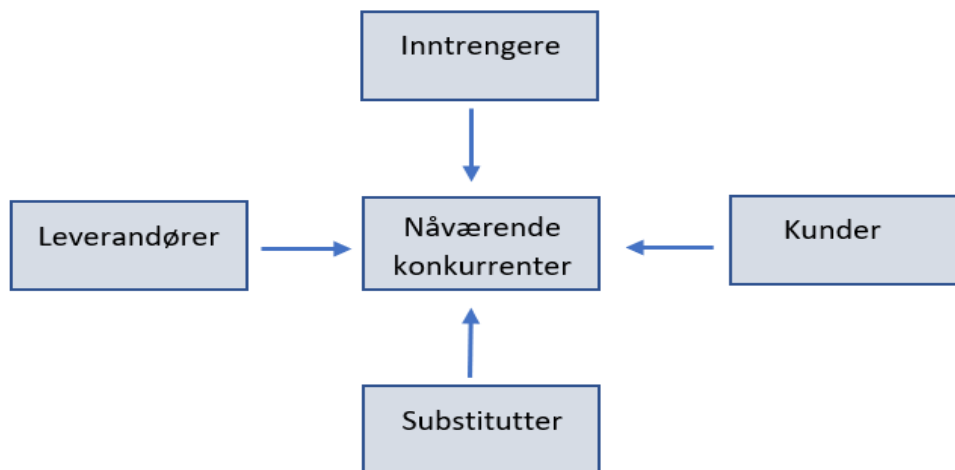
(Knudsen & Flåten, 2015 s. 44).

Denne definisjonen legger vekt på langsiktige strategiske retningsvalg og på utnyttelsen av virksomhetens ressurser i situasjoner hvor omgivelsene er omskiftende og uforutsigbare. Vi mener at denne definisjonen av strategi, er godt passende og relevant med tanke på arbeidsinkluderingsbransjen.

2.3.1 Strategisk posisjonering

For å overleve i et konkurranseutsatt marked er det viktig at bedrifter posisjonerer seg i markedet. Det betyr at bedrifter utnytter bransjens konkurransekrefter til sin fordel. For å belyse strategisk posisjonering har vi valgt å benytte oss av Harvard-professor Michael E. Porter, som har dannet det viktigste grunnlaget for posisjoneringsskolen. Porter mener at hovedutfordringen er hvordan en virksomhet kan handle strategisk for å oppnå spesielle fordeler, gjerne monopolaktige fordeler, ikke bare overfor konkurrenter, men også overfor kunder, leverandører, inntrengere og substituttprodukter. Dette har Porter presentert i «femkreftermodellen» (Knudsen & Flåten, 2015).

Ved strategisk posisjonering mener Porter at virksomheten må gjennomføre en konkurranseanalyse ved å bruke femkreftermodellen. Kjernen i femkreftermodellen er hva som er med på å gjøre en bransje lønnsom og dermed attraktiv.



Figur 3: *Femkreftermodell – konkurransesituasjon i en bransje* (Knudsen & Flåten, 2015 s. 94).

I et marked kan det være interessant for nye bedrifter å etablere seg. I følge Porter kalles dette for inntrengere. Etableringshindringer som for eksempel behov for kapital, kan være hindringer som gjør det vanskelig for inntrengere å etablere seg. Dette påvirker dermed konkurransekraften.

I et marked finnes det som regel flere kunder og det vil variere hvor stor makt kundene har. Hvis det er enkelt for en leverandør å skifte kunde, reduserer dette kundens makt. Det blir også vanskeligere for kunden å presse prisene ned. Porter beskriver også at konkurransekraften påvirkes av substitutter i markedet. Med substitutter menes andre produkter i markedet som kan dekke det samme behovet. Substitutter er med på å skape press i markedet og dermed økt konkurranse. Leverandører i et marked kan også ha ulik grad av makt og dermed påvirke konkurransekraften. Hvis det for eksempel er mange leverandører i et marked som kjemper om å få levere til noen få kunder, vil dette gi liten makt til leverandøren (Knudsen & Flåten, 2015).

For å møte konkurranse i et marked er det ifølge Porter viktig å velge konkurransestrategi.

«Porter mener at en bedrift egentlig bare kan velge mellom to konkurransestrategier: Enten må bedriften være kostnadsleder, eller så må den differensiere seg» (Johnsen, 2014 s. 51).

Jo mer man kan gjøre for å fremheve det unike ved produktkvalitet, serviceapparat, design, varemerke eller kundetilpasning, desto mer nærmer det seg en monopolistisk situasjon. En grunnsetning i Porters teori er at det vil være en ulykke for en virksomhet å havne mellom barken og veden. I følge Porter må bedriften gå for differensiering eller for lavkostnadsprofil, det nytter ikke å gjøre litt av begge deler (Knudsen & Flåten, 2015). Dette er interessant i forhold til hvilken strategi bedrifter i arbeidsinkluderingsbransjen valgte, da bransjen ble radikalt endret i form av konkurranseutsetting.

Tradisjonelt har man vært mest opptatt av konkurransekraften overfor konkurrenter og dette er fremdeles kjernen i modellen. Poenget er imidlertid at man ikke kan se på forholdet til konkurrenter isolert. Spørsmålet om monopolendenser avhenger også av de andre relasjonene i modellen. En må se på hvordan hver av de fem faktorene påvirker konkurransekraften og deretter må en se på hvordan posisjonen blir totalt sett.

Porter har i ettertid fått kritikk for sin argumentasjon. Hvis en bedrift satser på differensiering, må den allikevel hele tiden tenke på både kvalitet og pris. I tiden som er gått siden Porter skrev om femkreftermodellen, er det mye som tyder på at det viktigste kanskje ikke er evnen til å velge mellom kostnadslederskap og differensiering, men snarere evnen til å takle mange utfordringer samtidig og gjøre gode prioriteringer.

Femkreftermodellen dreier seg om motsetninger og markedsrett. Tanken er at jo mer en bedrift kan presse ut av kundene og leverandørene, og jo mer en kan slå ut konkurrentene, desto bedre er det for egen virksomhet. Spørsmålet er om dette alltid er rett? Etter at Porter skrev om femkreftermodellen, publiserte han i 1990 teori om klynger. Det vil i korte trekk si klynger av bedrifter, gjerne innen samme bransje eller tjenesteområde, der bedriftene har et mangfold av samhandlingsmønstre og blanding av konkurranseforhold og samarbeidsforhold. Dette er med på å styrke konkurransekraften til bedriftene – først og fremst fordi klynger av bedrifter stimulerer til læring og innovasjon (Knudsen & Flåten, 2015).

2.4 Teori om kultur

Organisasjoner består ikke bare av strukturelle oppbygninger. De siste tiårene har organisasjonskultur fått en økende betydning når en studerer organisasjoner. Det er i dag allment kjent at struktur og kultur kan være like viktige for hvordan en organisasjon fungerer, og at kultur og struktur gjensidig kan påvirke hverandres effekt på ansattes atferd og prosessene i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). En enkel forståelse av organisasjonskultur kan være «*hvordan vi gjør det her hos oss*». Dette innebærer normer, verdier og symboler i organisasjonen som skaper en felles definisjon av den sosiale virkeligheten. En organisasjonskultur er med på å styre atferd, holde en organisasjon sammen og kan være et viktig redskap ved endring. Definisjonen til Edgar Schein er en av de mest refererte i organisasjonslitteraturen:

«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antagelser utviklet av en gitt gruppe etterhvert som den lærer å mestre sine problemer med eksternt tilpasning og integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene» (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Denne definisjonen understreker at kulturbegrepet må knyttes til en eller annen gruppe i organisasjonen som deler et sett med grunnleggende antagelser. Schein påpeker også i sin definisjon at kultur er basert på læring. Læring viser til hvordan man tilpasser den måten som en virksomhet er blitt utført på tidligere, til nye erfaringer og forandringer i arbeidssituasjonen (Jacobsen & Thorsvik 2013).

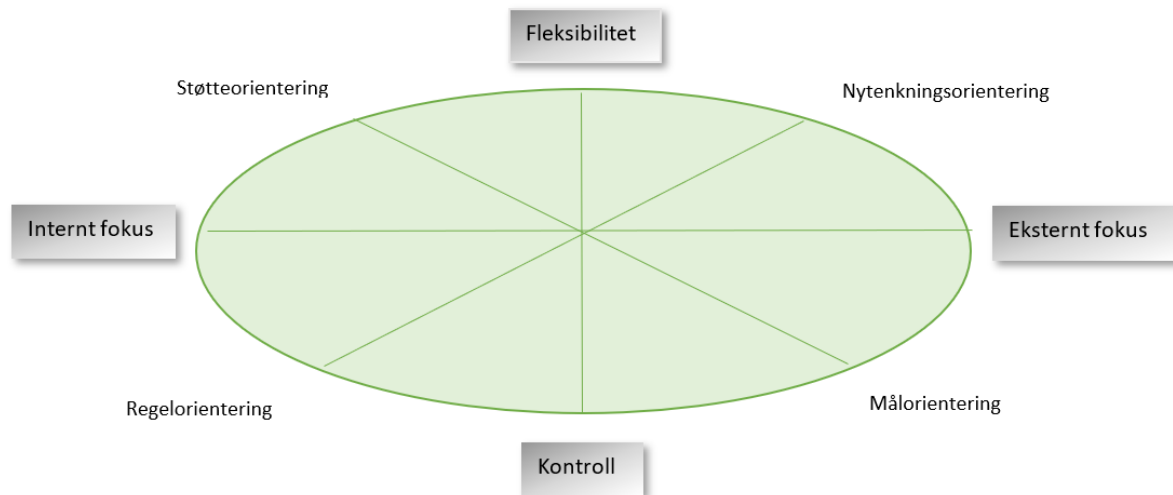
I motsetning til formelle mål og strategier i en organisasjon, så kan ikke organisasjonskulturen studeres direkte. De grunnleggende antagelser i en organisasjon befinner seg «inni hodet» på medlemmene. Problemet med å studere de grunnleggende antagelser kan omgås fordi kulturen eksisterer på ulike nivåer. Edgar Schein beskriver grunnleggende antagelser som første nivå, verdier og normer som andre nivå og det tredje nivået som artefakter (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det første nivået er selve kjernen i enhver kultur – det vi tar for gitt og oppfatter som den riktige måten å tenke og handle på. Dette er vanskelig å avdekke. Disse viser seg i neste nivå gjennom våre verdier og normer. Dette er formelle og uformelle prinsipper og regler som definerer hva organisasjonens medlemmer er opptatt av og hva slags

atferd som forventes og aksepteres i organisasjonen. Det øverste nivået er artefaktene, som er et uttrykk for kultur som kan observeres. Det kan både være det mennesket sier, gjør eller fysiske gjenstander. Artefakter må tolkes som symboler. Disse tre nivåene påvirker hverandre gjensidig og er med på å forme hverandre (Jacobsen & Thorsvik, 2013). De dypere kulturelementene i en organisasjon avdekkes for oss når en snakker med organisasjonsmedlemmene om hvilke verdier og normer de har felles. De grunnleggende antagelsene blir også synlige for oss når vi ser hvordan folk omgir seg med symboler og de blir forståelige når vi tolker hva disse artefaktene kan bety.

Det er ikke slik at organisasjonsmedlemmene alltid deler en felles kultur. Einarsen og Skogstad benytter begrepene integrasjon, differensiering og fragmentering for å beskrive dette (Einarsen & Skogstad, 2000). Integrasjon innebærer når organisasjonsmedlemmene gjennomgående deler et felles sett av verdier, normer og antagelser. Med differensiering menes at det eksisterer en rekke grupperinger innen en og samme organisasjon, som vektlegger og styres av ulike verdier, normer og antagelser. Dette kan gi seg uttrykk i subkulturer. Fragmentering er når det ikke eksisterer felles varige verdsett og grunnleggende antagelser blant organisasjonsmedlemmene. Dette er over tid ikke forenlig med en organisasjonskulturs overlevelse (Einarsen & Skogstad, 2000).

2.4.1 Konkurrerende verdier - modellen

Cameron og Quinn har utarbeidet en modell for å kategorisere og beskrive organisasjonskulturer. Modellen bygger på en antagelse om at kulturelle kjennetegn i organisasjoner kan klassifiseres med basis i allmenngyldige dimensjoner. Det antas med bakgrunn i dette at alle organisasjoner kan beskrives ut i fra modellen. Modellen beskriver organisasjonskulturer som systemer med grunnleggende spenninger mellom fire kulturorienteringer, derfor har modellen fått navnet «konkurrerende verdier - modellen» (Einarsen & Skogstad, 2000).



Figur 4: Konkurrerende verdier - modell med tre dimensjoner og fire kulturorienteringer (Einarsen & Skogstad, 2000 s. 126).

Den vertikale aksene i modellen har de to ytterpunktene fleksibilitet og kontroll. Aksene avspeiler motsetningen mellom dynamikk på den ene siden og forutsigbarhet og kontroll på den andre siden. Den horisontale aksene representerer motsetningene mellom internt fokus og eksternt fokus. Ved internt fokus er en organisasjon opptatt av indre forhold og vil redusere indre spenninger i organisasjonen. Ved eksternt fokus er organisasjonen opptatt av omgivelsene og det å oppnå resultater ut fra omgivelsenes krav. Modellen omhandler også ulike sett av mål og midler som konkurrerer om å få oppmerksomhet. Eksempler på dette kan være organisasjonskulturer hvor det mest fremtredende målet er fortjeneste eller en annen kultur hvor et fremtredende mål er lojalitet (Einarsen & Skogstad, 2000).

Videre ser vi at modellen gir fire kvadranter som uttrykker fire ulike kulturtrekk eller orienteringer for organisasjoner; støtteorientering, nyttenkningsorientering, målorientering og regelorientering. De fire kulturtrekkene er å finne i alle organisasjoner, men er mer eller mindre tydelige og det er gjerne en av dem som dominerer (Einarsen & Skogstad, 2000). Organisasjoner som orienterer seg mot samarbeid og menneskelig fokus domineres av støtteorientert kulturtrekk. Nøkkelord her er gjensidig tillit og toleranse og organisasjonen er orientert mot en indre fleksibilitet. Organisasjoner som har en nyskapende kultur, med fokus på vekst, konkurranse og personlig ansvar, har ifølge modellen kulturtrekket nyttenkningsorientering. Her legges det stor vekt på fleksibilitet med tanke på omgivelsene. Det tredje kulturtrekket er organisasjoner som har en regelorientert kultur. De ønsker å ha

kontroll over medlemmenes atferd. Dette er gjerne byråkratiske organisasjoner hvor struktur og standardisering er sentralt og makten i organisasjonen er sentralisert. Det siste kulturtrekket er målorientering. De er eksternt orientert, og har fokus på måloppnåelse, effektivitet og oppgavebehandling. Når en studerer organisasjonskulturer, vil en kunne oppdage spenninger innad i organisasjoner ved at kulturtrekkene i modellen vektlegges ulikt innad i organisasjonen. Som tidligere nevnt, kan dette beskrives med begrepene integrasjon, differensiering og fragmentering. Dette kan brukes til å kartlegge separate subkulturer, for eksempel tilknyttet ulike avdelinger i en organisasjon (Einarsen & Skogstad, 2000).

Konkurrerende verdier - modellen gir ikke svar på hva som kjennetegner en godt fungerende organisasjonskultur. Hva som er den mest hensiktsmessige kulturen, avhenger av oppgavene og utfordringene organisasjonen står ovenfor (Einarsen & Skogstad 2000).

2.4.2 Endring i kultur

Tradisjonelt har offentlige eller non-profit organisasjoner hatt et internt fokus, jamfør aksene for motsetningen mellom internt og eksternt fokus i modellen. De har ofte hatt kulturtyper som støtteorientering eller regelorientering. I arbeidsinkluderingsbransjen har dette blitt utfordret med endringene bransjen har vært gjennom de siste årene. Alle endringer vil i varierende grad utløse motstand i en organisasjonskultur. I motstand ligger det både hindrende krefter og energi som kan kanaliseres til noe positivt (Kaufman & Kaufman, 2015). Kjernen i motstanden mot endringer er ofte usikkerhet (Jacobsen, 1998). Det kan være frykt for det ukjente som skaper stress hos den enkelte, usikkerhet i forhold til mestring av arbeidsoppgaver eller usikkerhet rundt rammene eller sikkerheten for arbeidssituasjonen. Endring av sosiale miljøer på arbeidsplassen kan bety tap av arbeidsfellesskap, sosiale relasjoner og tap av identitet (Jacobsen, 2004). Det er viktig at de ansatte også ser samfunnsutviklingen og hvordan endringene presser seg frem, slik at motstanden mot endring minskes. Motstanden vil variere ut fra hvilken kulturtrekk som dominerer i organisasjonen, jamfør Cameron og Quinn sine kulturtyper. Endring i organisasjoner som har et internt fokus, hvor stabilitet og kontroll er i fokus, er gjerne en tøffere prosesser enn i organisasjoner som har et eksternt fokus med stor grad av fleksibilitet. Motstanden varierer også ut fra opplevelse av «urgency», som beskrevet tidligere under teori om endringsprosesser.

2.5 Trender i samfunnsutviklingen

Både i forhold til endringens drivkrefter og endringens kontekst, er politiske føringer og markedskrefter relevant. For å belyse problemstillingen på best mulig måte, velger vi derfor å redegjøre for dette i teorikapittelet.

2.5.1 Konkurransetsetting

Mange land har siden slutten av 1970-tallet tatt i bruk konkurransetsetting som ett av virkemidlene innen reformbølgen NPM. Med konkurransetsetting menes situasjoner der det offentlige lar andre rettssubjekter konkurrere om utførelsen av oppgaven, som det offentlige tradisjonelt har utført selv. Konkurransetsetting er ikke det samme som privatisering, men konkurransetsetting kan være en del av privatisering. Spørsmålet om en tjeneste er privatisert kan deles inn i tre delspørsmål: Hvem har ansvar for organisering av tjenesten, hvem finansierer tjenesten og hvem produserer tjenesten? Konkurransetsetting handler kun om hvem som skal produsere tjenesten. Det kan være offentlig sektor, privat sektor eller begge deler. Offentlig sektors ansvar for å få utført og finansiert tjenesten ligger fast (Johnsen, Å., Sletnes I., Vabo S.I., 2004).

Ved konkurransetsetting avholdes det anbudskonkurranser om retten til å produsere varer og tjenester. Det offentlige vil ha en bestiller rolle i forhold til leverandøren, og vil fortsatt ha ansvaret for tjenestens innhold og kvalitet. Det spesielle ved anbudskonkurransen er at konkurransen skjer om selve markedet og ikke i markedet, fordi vinneren av anbudskonkurransen får enerett på de definerte leveransene i kontraktperioden.

Konkurransetsetting er en strategi der en bruker styrkene til privat sektor inn i offentlig sektor. For å overleve i privat sektor brukes profitt som et pressmiddel i jakten på innovasjon og omstilling. Politikere konkurransetsetter tjenester fordi de tror at dette vil føre til ønsket resultat. Konkurransetsetting har en rekke uttalte og også uuttalte formål som for eksempel; å øke tjenestekvaliteten, produktiviteten, konkurransen, styringen, å redusere omfanget av offentlig sektor, redusere fagforeningenes makt, å åpne for nye markeder m.m. (Johnsen, Å., Sletnes I., Vabo S.I., 2004).

Bruk av konkurranseeksponering forutsetter at det i utgangspunktet er visse styringsproblemer tilstede. Dersom det ikke er kostnadsproblemer eller problemer knyttet til dårlig kvalitet, og

heller ikke liten omstillingsevne, så er det trolig ingen grunn til å konkurransen eksponere virksomheten (Johnsen, Å., Sletnes I., Vabo S.I., 2004).

Spørsmålet om konkurranseutsetting er et ideologisk og politisk stridsspørsmål. Det har skilt høyresiden og liberalismen fra venstresiden og sosialdemokratiet i lang tid. Spørsmålene er hvilke oppgaver offentlig sektor skal utføre, hvor stor offentlig sektor skal være og hvor mye politikerne skal styre direkte (Johnsen, Å., Sletnes I., Vabo S.I., 2004). Det kan også sees på som et praktisk spørsmål der en vurderer hensiktsmessigheten av konkurranseutsetting fra sak til sak.

2.5.2 New Public Management

På 80-tallet ble en markedsorientert reformbølge, New Public Management (NPM), betydningsfull i mange land. Denne utviklingen sees på som et avgjørende brytningspunkt i styring av offentlig sektor, som i økende grad satte fokus på kostnadseffektivitet og produktivitet. Offentlig styring ble mer markedsorientert og økonomiske teorier fra privat sektor ble benyttet. NPM innebar økt tro på ledelse, mer bruk av indirekte kontroll enn av autoritet og økt brukerfokusering (Baldersheim & Rose, 2014). Reformens hovedmål er å sette søkelyset mot effektivitet, resultat, management - orientering, konkurranse, marked og brukerne, og legge mindre vekt på regler, prosess og ulike interne hensyn (Myhre & Holden, 2013). Ved bruk av konkurranseutsetting, kontrakt / anbud, fritt valg av tjenestetilbud, økende brukerbetaling og individuell lønnsfastsetting nærmer offentlig sektor seg denne tankegangen (Baldersheim & Rose, 2014).

NPM tankegangen fremholder at økt bruk av konkurranse kan være en drivkraft til kontinuerlig fokus på endring og utvikling i offentlige organisasjoner (Baldersheim & Rose, 2014). Dersom markedet ikke eksisterer, kan det skapes ved å sette ut deler av virksomheten til eksterne aktører ved konkurranseutsetting. Når utførerfunksjonen blir konkurranseutsatt, bygger det i NPM på en bestiller-utfører modell. Den representerer i prinsippet en overgang fra hierarkisk styring til kontraktsstyring og innebærer å skille forvaltningsoppgaver fra driftsoppgaver (Busch m.fl., 2007). Målet er å få bedre kvalitet på tjenestene, mer kostnadseffektiv drift og bedre økonomisk styring og kontroll (Baldersheim & Rose, 2014). Allerede ved NAV-reformen i 2005 gjorde NPM seg gjeldene, med en forskyvning fra

tjenesteproduksjon til bestiller–utfører funksjon (NOU 2012:6). Dette ble forsterket gjennom konkurranseutsettingen i arbeidsinkluderingsbransjen.

NPM reformen har blitt kritisert for at de ikke klarer å fange opp den økte kompleksiteten som har kjennetegnet offentlig sektor de siste tiårene. Det har utviklet seg reformtrekk som antyder en dreining bort fra NPM, og som har fått betegnelsen New Public Governance, heretter kalt NPG. De nye reformtrekkene har fokus på nettverkløsninger og samarbeid for en bedre problemløsning i et mer og mer komplekst samfunn (Baldersheim & Rose, 2014). Styring og ledelse preges i stigende grad av samstyre, der flere demokratinivåer, sivile aktører og borgere, spiller en økende rolle. Betydningen av marked og konkurranse nedtones i NPG, og nettverk, innovasjon og læring på tvers av sektorer fremheves. Relasjoner mellom offentlig, frivillig og privat sektor blir sett på som en nøkkel til å levere, utvikle og håndtere sammensatte problemer (Baldersheim & Rose, 2014).

3.0 METODE

3.1 Valg av metode

Denne oppgaven har et kvalitativ forskningsdesign. Kvalitativ metode er en samlebetegnelse på metoder som primært ikke tar for seg data i form av tall, men i form av tekst. Et kvalitativt design egner seg godt når en ønsker en dypere og mer grunnleggende forståelse og analyse av et fenomen. Metodekapittelet er utformet for å gi leseren en grundig innføring i hvordan studien er gjennomført og hvordan empirien er gjort rede for. Hensikten er å gjøre studien så troverdig og transparent som mulig (Kvale & Brinkmann, 2012).

I oppgaven ønsker vi å gå i dybden på et nytt fenomen – en skjermet arbeidsinkluderingsbransje som fikk endrede rammevilkår i form av konkurranseutsetting. Målet med masteroppgaven er å analysere strategiske valg ved fem arbeidsinkluderingsbedrifter ved overgang fra skjermet sektor til konkurranseutsetting, samt hvilke utfall dette fikk for bedriftene. Dette vil vi oppnå ved å:

1. Kartlegge bedriftenes forståelse og tro på konkurranseutsettingen
2. Identifisere bedriftenes strategier i forbindelse med konkurranseutsettingen
3. Studere bedriftenes kultur i forbindelse med konkurranseutsettingen

Det er en beskrivelse av fem arbeidsinkluderingsbedrifter - ved overgangen fra skjermet sektor til konkurranseutsetting i deler av virksomheten. Hensikten med oppgaven er å få dybdekunnskap om ulike strategiske valg i arbeidsinkluderingsbedrifter ved konkurranseutsetting. Vi har fått frem deres erfaringer gjennom ni semistrukturerte, individuelle intervjuer foretatt ved fem ulike arbeidsinkluderingsbedrifter. Med bakgrunn i denne problemstillingen har vi konkludert med at det mest hensiktsmessige er å benytte en kvalitativ metode. Ved å bruke kvantitativ metode kunne vi undersøkt strategiske valg i et stort antall bedrifter ved hjelp av spørreskjema. Vi søker i større grad å få frem en forståelse av de strategiske valgene som ble gjort og dybdekunnskap rundt denne prosessen. Vi har vært bevisst studiens validitet i prosessen, det vil si studiens relevans eller gyldighet. Validitet avhenger av hvorvidt metoden er egnet til å undersøke det den skal undersøke (Kvale & Brinkmann 2012). Vi opplever at metoden som er benyttet i undersøkelsen er valid.

Det finnes mange tilnærminger innen kvalitative metoder. Det er i dag vanlig å bruke elementer av ulike kvalitative og teoretiske retninger. Et eksempel på en blandingsmetode er fortolkende fenomenologisk analyse. Den tar sikte på å utforske hvordan individer oppfatter en situasjon, og hvordan de gir mening til deres personlige og sosiale verden. Analyseformen er en tilnærming innen kvalitativ fenomenologisk psykologi, basert på teori fra fenomenologien og hermeneutikken. Den vektlegger individers forståelser av sine livserfaringer, og metoden fokuserer på opplevelsen av erfaringer ut fra informantenes egne premisser. Mening er sentralt og målet er å forstå innholdet og kompleksiteten av utsagnene, ikke måle frekvens (Smith & Osbourne, 2007).

3.2 Utvalg av respondenter og utvalgsstørrelse

Ved utvelgelse av respondenter er det viktig å velge de informantene som har egenskaper som er strategiske og hensiktsmessige i forhold til å besvare forskningsspørsmålet (Johannesen m. fl., 2010). Da vi startet planleggingen av intervjuene, var utgangspunktet vårt å undersøke tre ulike arbeidsinkluderingsbedrifter. Grunnen til dette var at vi hadde en antagelse om at de hadde foretatt ulike strategiske valg i forbindelse med konkurranseutsettingen. Vi vet også at det kun var noen av dem som vant oppdrag i forbindelse med anbudskonkurransene. Videre ønsket vi å intervju tre representanter fra hver bedrift, henholdsvis en daglig leder, en teamleder og en styreleder. Dette fordi vi hadde en formening om at de ville ha ulike perspektiver i forhold til strategi og at de kunne belyse kulturen i bedriftene med ulike perspektiver.

Vi gjennomførte først syv intervjuer, med daglig leder og teamleder ved tre bedrifter, samt styreleder ved en av bedriftene. Vi innså da at vi ikke hadde fått nok bredde, og at vi burde øke antall bedrifter i datagrunnlaget. De daglige lederne i bedriftene gav oss mest informasjon, og teamlederne gav ganske lik, dog mindre utfyllende informasjon enn daglig leder. Styreleder gav ikke annen og ikke utfyllende informasjon utover dette. Da hovedhensikten med studiene var å få dybdekunnskap om bedriftenes strategiske valg, kom vi frem til at det var hensiktsmessig å øke datagrunnlaget med ytterligere to bedrifter. Vi kontaktet bransjeforeningen Arbeid & Inkludering for å få innspill i forhold til flere bedrifter som hadde valgt ulike strategiske løsninger. Vi valgte da å intervju ytterligere to daglige ledere istedenfor å intervju styreledere i bedriftene. Vi har erfart at dette gav en større bredde

og bedre forståelse. Av ressurs hensyn intervjuet vi ikke teamledere i disse bedriftene. Til sammen resulterte dette i ni intervjuer. Det er vanskelig å bestemme på forhånd hva som er tilstrekkelig antall intervjuer, men når det ikke lengre fremkommer ny informasjon, er tommelfingerregelen at antallet er tilstrekkelig (Johannesen m. fl., 2010). Etter ni intervjuer opplevde vi at dette kriteriet var oppfylt. Vi oppnådde også en balanse mellom kjønn, noe som var viktig for at dette ikke skulle fremstå som en potensiell svakhet.

Bedrift	Respondent	Sted/ type intervju	Kvinne/mann
A	Daglig leder	På hotell	Kvinne
A	Teamleder	Over Skype	Kvinne
B	Daglig leder	På bedriften	Kvinne
B	Teamleder	På bedriften	Mann
B	Styreleder	På hans arbeidsplass	Mann
C	Daglig leder	På bedriften	Mann
D	Daglig leder	På bedriften	Mann
D	Teamleder	På bedriften	Kvinne
E	Daglig leder	Over Skype	Mann

Tabell 1: *Oversikt over respondenter*

3.3 Intervjuguide

Intervjuguiden ble utarbeidet med bakgrunn i modellen «*En stilisert oversikt over antatte kausale sammenhenger i en organisasjonsendring*», som ble presentert i teori kapitlet (Jacobsen, 2004). Vi har fokusert på de tre første «boksene» i modellen. For å belyse problemstillingen på en god måte ble følgende tema tatt med i intervjuguiden (vedlegg 1).

- Drivkraft for endring / endrings initiativ
- Formelle elementer - som strategier, systemer og strukturer
- Uformelle elementer – som kultur og verdier
- Oppsummering av de store linjene

Intervjuguide hadde semi - strukturert oppbygning. Før vi gikk i gang gjennomførte vi et pilotintervju med en kollega i samme bransje. Intervjuguiden ble endret noe etter dette. Endringen gikk i hovedsak på utdypnings spørsmål og gjentakende spørsmål.

I tillegg til intervjuguiden, utarbeidet vi et skjema for faktaopplysninger, som daglig leder av bedriften fylte ut i forkant av intervjuet (vedlegg 2). Dette inneholdt fakta om bedriftens størrelse og økonomi, samt informasjon om hvilke tilbud bedriftene la inn og hvilke de vant eller tapte og antall tiltaksplasser.

3.4 Gjennomføring av intervjuene

En sentral forskningsetisk forpliktelse er at forskeren ivaretar konfidensialitet og klargjør sin egen rolle i prosjektet (Kvale & Brinkmann, 2012). Alle informantene fikk tilsendt et informasjonsbrev om masteroppgaven og gjennomføringen av intervjuet på forhånd (vedlegg 3). Som nevnt over, fikk de daglige lederne også tilsendt et skjema for faktaopplysninger om bedriften til utfylling. Samtlige daglige ledere leverte dette før intervjuet. Seks av ni intervjuer ble gjennomført ved at vi kom til bedriften etter avtale. Ett intervju ble gjennomført ved et hotell, da respondenten var på gjennomreise. De to siste intervjuene ble gjort via Skype, da det var dette som var praktisk mulig i forhold til reiseavstand og tidsbruk.

På bakgrunn av Kvale & Brinkmanns (2012) anbefalinger om innramming av intervjuet, startet vi hvert intervju med en briefing hvor vi introduserte tema og hva vi kom til å snakke om, samt at vi avsluttet intervjuet med en debriefing, hvor vi spurte om det var noe de ville legge til eller om de hadde spørsmål. Dette ble gjort for å skape en struktur rundt intervjuet og oppklare eventuelle uklarheter. Intervjuguiden ble ikke levert ut. Vi var begge to til stede under alle intervjuene. En hadde hovedansvar for å intervju, og en hadde ansvar for å ta notater. Intervjuene ble tatt opp på lydfil på mobiltelefon. Intervjuene varte i gjennomsnitt en time. Intervjuguiden ble fulgt, men vi tilstrebet en samtale. Strukturen på spørsmålene ble derfor endret for å legge ordlyd og begrepsbruk nærmere «dagliglivets samtale» (Kvale & Brinkmann, 2012).

3.5 Bearbeiding og analyse av intervjuene

I etterkant av intervjuene ble materialet transkribert fortløpende. Transkribering skal muliggjøre analyse av datamaterialet, slik at en kan formidle meningen ved en respondents opplevelse (Kvale & Brinkmann, 2012). Deretter ble de transkriberte intervjuene skrevet ut og gjennomgått. Intervjuanalyser kan enten foregå etter spesifikke analytiske trinn eller en kan trekke inn en fri blanding av ulike metoder og verktøy, som kalles blandingsmetoder. Kjennskap til fenomenet for analysen vil i noen tilfeller kunne veie tyngre enn anvendelsen av ulike analytiske teknikker (Kvale & Brinkmann, 2012).

Et eksempel på en blandingsmetode er fortolkende fenomenologisk analyse (Interpretative Phenomenological Analysis). En fenomenologisk vinkling vil i denne studien innebære å lete etter informantenes forståelse av situasjonen, hvilke valg de foretok og hvorfor de foretok disse valgene. I en fortolkende fenomenologisk analyse kan datamaterialet deles inn etter temaer, og det anbefales i tillegg å notere assosiasjoner, forståelse, oppsummering samt kommentarer på språkbruk (Smith & Osbourne, 2008). Inspirert av nevnte analyseform, analyserte vi det transkriberte materialet. Utgangspunktet for kategoriseringen var intervjuguidens temainndeling. Denne fremgangsmåten er anbefalt når studien har få informanter, for å lettere kunne se likheter og forskjeller i datamaterialet (Smith & Osbourne, 2008). For å systematisere materialet på en hensiktsmessig måte, satte vi en kortversjon av svarene inn i en tabell, slik at informantenes svar lett kunne sees i forhold til hverandre. Denne bearbeidingen lettet arbeidet med å se forskjeller og likheter, samtidig som det var lettere å systematisere. En bearbeidet modell av denne tabellen valgte vi å ta med i oppgaven, for at også leseren skal få en raskere og bedre oversikt over de ulike bedriftene. Vi merket også gode sitater i det transkriberte materialet som vi kunne benytte i den videre drøftingen. Ordrette utsagn kan bidra til et mer levende datamateriale (Kvale & Brinkmann, 2012). Vi har tilstrebet reliabilitet i undersøkelsen, både under intervjuene, i transkriberingen og i selve analysen. Dette handler om at undersøkelsen er pålitelig, at den er utført på en troverdig måte (Kvale & Brinkmann, 2012).

3.6 Avgrensning

Det er nødvendig å avgrense oppgaven. Som beskrevet i teorikapittelet har vi benyttet modellen «*En stilisert oversikt over antatte kausale sammenhenger i en*

organisasjonsendring» som utgangspunkt for oppbygning av både intervjuguide og drøftingskapittelet (Jacobsen, 2004). Oppgaven omhandler ikke det som er beskrevet under «atferd (handlinger)» og «resultater – produkter og tjenester» i modellen. Oppgaven vil altså ikke omhandle resultatet av konkurranseutsettingen, verken for bestiller eller utførerleddet. Dette innebærer økonomi, måloppnåelse og grad av kvalitet. Oppgaven vil heller ikke handle om ledelse som fenomen i seg selv.

3.7 Styrker og svakheter ved metodevalget og etiske refleksjoner

I kvalitativ metode er forskeren selve instrumentet, med egne erfaringer og holdninger. Forskeren har en forforståelse bestående av forskerens erfaringer, hypoteser og faglige perspektiver som kan farge studien. Vår erfaring og kunnskap fra mange år i arbeidsinkluderingsbransjen ansees som en styrke i studien, ved at vi har den forståelsen som skal til for å møte intervjuobjektene og stille de riktige spørsmålene for å få frem nok datamateriale. På den andre siden kan denne kunnskapen også være en svakhet ved metoden. Det er derfor avgjørende at forskeren setter spørsmålstegn ved egen fremgangsmåte, konklusjoner og roller i studien, for å ikke påvirke eller tolke datamateriale. Dette har vi vært bevisst gjennom studieprosessen og stadig drøftet. Vi ønsket at bedriften som vi er ansatt i, skulle være en del av datamaterialet. Dette fordi vi syntes det var spennende å se hvordan denne fremsto i forhold til de andre. Det kan være en utfordring å forske på egen organisasjon, fordi en har med seg sin forforståelse og det kan være vanskelig å være objektiv. Vi var bevisst dette under intervjuene ved egen bedrift, og informerte intervjuobjektene om at intervjuet skulle gjennomføres som om vi ikke hadde kjennskap til bedriften og at vi skulle følge strukturen i intervjuguiden.

Underveis i prosessen innså vi at anonymiteten til representantene kunne bli truet. Vi ser at det kan være sporbart hvilken bedrift vi arbeider ved, og at en dermed kan finne navn på intervjuobjektene. Siden bransjen er liten kan også andre bedrifter være sporbare ut i fra hvilke strategier de har valgt. Vi valgte derfor å snakke med respondentene om at de teoretisk sett kan spores. Vi ønsket å forsikre oss om at de likevel sto inne for svarene sine og at de tok informerte valg. Dette fikk vi muntlig bekreftelse på. Fordi temaene ikke er så sensitive, er det mulig å gjøre dette. Hadde det vært mer sensitive tema, kunne vi ikke gjort det på denne måten. Videre er prosjektet meldt inn til Norsk senter for forskningsdata AS (NSD) med nummer 58563. NSD fant at prosjektet var meldepliktig og at personopplysningene som

samles inn i dette prosjektet er regulert av personopplysningsloven § 31. Vår prosjektplan ble godkjent 21.01.18 og vi kunne gå i gang med datainnsamlingen.

En vanlig innvending mot intervjuforskning er at det er for få respondenter til at resultatene kan generaliseres. Spørsmålet i kvalitativ forskning blir heller om den kunnskapen som produseres i en spesifikk intervjusituasjon kan overføres til andre relevante situasjoner (Kvale & Brinkmann, 2012). Analytisk generalisering er en form for generalisering som involverer en begrunnet vurdering av i hvilken grad funnene fra en studie kan brukes som en rettleiding for hva som kan komme til å skje i en annen situasjon. Ved en leserbasert analytisk generalisering tillater forskeren leserne selv å bedømme hvor holdbar generaliseringen er (Kvale & Brinkmann, 2012). Med bakgrunn i dette har vi gjennom forskningsprosessen søkt å fremlegge datamaterialet på en så representativ og nøyaktig måte som mulig, og etterstrebet transparen forskning (Kvale & Brinkmann, 2012). På den måten har leseren de beste forutsetninger for å kunne generalisere til lignende situasjoner.

Andre vurderinger som må nevnes i forbindelse med svakheter og styrker ved studien, er at vi benyttet samme intervjuguide til alle informanter. I ettertid kan det vurderes hvorvidt intervjuguiden burde vært tilpasset de ulike rollene respondentene hadde i bedriften. Vi så at teamlederne ikke satt på informasjon i forhold til alle spørsmålene, dog heller ikke styreleder. Vi mener det likevel ville vært en større svakhet ved studien å ha ulike intervjuguides, da det ville være vanskeligere å sammenligne materialet i ettertid. Videre så vi i etterkant av intervjuene at vi muligens hadde en noe for stram struktur under intervjuet. Kanskje vi hadde fått mer opplysninger hvis vi hadde latt intervjuobjektet snakke mer fritt. Ulempen med dette ville også vært at det hadde blitt vanskeligere å sammenligne intervjuene.

4.0 PRESENTASJON AV MATERIALET

I dette kapittelet presenteres kortfattet fakta om hver av de fem bedriftene. Presentasjonen bygger på informasjon som kom frem via «fakta arket» som bedriftene fylte ut før intervjuene (vedlegg 2), samt internettsøk på www.proff.no om bedriftene og fra hjemmesiden til de respektive bedriftene.

4.1 Presentasjon av bedriftene

Bedrift A

Bedrift A er lokalisert i et sentralt og tettbebygd område og hovedeier er en større kommune. Før anbudsprosessen hadde bedriften om lag 100 ansatte med 700 tiltaksplasser. Ca. 35 % av bedriftens totale omsetning ble konkurranseutsatt i 2014. Bedriften la inn anbud i alle tjenesteområdene i eget fylke, i tillegg til anbud i andre nærliggende fylker. Dette gjaldt både tiltakene oppfølging og avklaring. De vant mer enn 10 anbud i eget fylke, men tapte anbudene i andre fylker. Som en følge av dette utvidet bedriften med 9 avdelinger, og har nå totalt 250 ansatte med 1600 tiltaksplasser. De leverte i 2017 de anbudsutsatte tiltakene avklaring, oppfølging og arbeidsrettet rehabilitering (ARR), og har arbeidsforberedende trening (AFT), og varig tilrettelagt arbeid (VTA) som rammestyrte tiltak. I 2017 hadde de en omsetning på 185 millioner kroner.

Bedrift B

Bedrift B er lokalisert i en mindre by og hovedeierne er tre nærliggende kommuner. Bedriften ble etablert som en arbeidsmarkedsbedrift med tiltaket VTA, et arbeidstilbud for de som falt utenfor det ordinære arbeidsmarkedet. De siste 15 årene har bedriften hatt økende fokus på jobbformidling med ulike tiltak. Før anbudsprosessen hadde bedriften 50 ordinært ansatte med ca. 150 tiltaksplasser. Bare 4 % av bedriftens totale omsetning ble konkurranseutsatt i 2014. Bedriften inngikk samarbeid med alle vekst- og arbeidsinkluderingsbedriftene i eget fylke, totalt var det 7 bedrifter som samarbeidet. Sammen la de inn anbud på avklaring og oppfølging i eget fylke, hvor hver bedrift skulle leverer tiltak i «sitt tjenesteområde». De vant begge anbudene. Bedriften hadde før konkurranseutsetting en omsetning på 50 millioner kroner, mens den året etter konkurranseutsettingen var på 70 millioner kroner. Bedrift B

hadde i 2017 22 % av sine inntekter knyttet til konkurranseutsatte tiltak. De leverer ca. 350 tiltaksplasser i sitt tjenesteområde. De har utvidet til ca. 70 ordinært ansatte og leverte i 2017 de konkurranseutsatte tiltakene avklaring, oppfølging, ARR, jobbkubb og studier med støtte (SMS). I tillegg AFT, kvalifisering i arbeidsmarkedsbedrift (KIA) og VTA som rammestyrte tiltak.

Bedrift C

Bedrift C er lokalisert i en større by i Norge hvor det eksisterer flere lignende bedrifter. Den er eid av kommunen og ble etablert som en arbeidsmarkedsbedrift med tiltaket VTA, der hensikten var å være en treningsarena for mennesker med psykiske lidelser.

Arbeidsoppgavene er videreforedling av poteter og grønnsaker til storkjøkken, i tillegg til konseptet «Jobbfrukt». Før anbudsprosessen hadde bedriften 10 ansatte og 75 tiltaksplasser, med tiltakene Arbeid med bistand (AB) og VTA. Bedriften valgte å legge inn anbud sammen med tre andre bedrifter fra samme kommune, en arbeidsinkluderingsbedrift og to vekstbedrifter. De tapte imidlertid anbudet til fordel for private aktører. Bedriften stod da igjen med 33 tiltaksplasser i VTA. Som en følge av dette måtte bedriften nedbemanne med 3,5 årsverk. Før konkurranseutsettingen hadde bedriften en omsetning på ca. 17 millioner. Pr i dag er omsetningen redusert til 14,5 millioner, det vil si at omsetningen ble redusert med 15%.

Bedrift D

Bedrift D er lokalisert i en mindre by i Norge. Bedriftens største eiere er seks nærliggende kommuner og fylkeskommunen. Før anbudsettingen hadde bedriften blant annet tiltakene Avklaring i skjermet virksomhet og AB, med 83 tiltaksplasser og 22 ansatte. Bedriften leverte anbud sammen med bedrift i nabokommunen, som tilhørte samme fylke. Det ble levert anbud både på oppfølging og avklaring og det endte med at bedriften tapte begge anbudene til fordel for private aktører. Antall ansatte ble som en følge av dette redusert til 20 ansatte. Antall tiltaksplasser ble redusert fra 83 til 35 tiltaksplasser. Omsetningsmessig ble det en reduksjon fra 19 til 17,5 millioner. Det vil si at ca. 20 % av omsetningen ble konkurranseutsatt.

Bedrift E

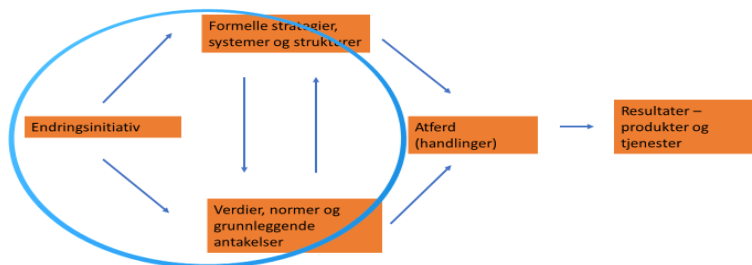
Bedrift E er lokalisert i en mellomstor by i et sentralt strøk, med et stort arbeidsmarked rundt seg. Før anbudsetting leverte bedriften tre tiltak med til sammen 150 tiltaksplasser. De

leverte Avklaring, AB og Arbeidsmarkedsopplæring (AMO). De var 30 ansatte og hadde kun en lokasjon. De leverte tilbud på oppfølging og avklaring i samarbeid med et bemanningsbyrå. De leverte 16 tilbud i ulike geografiske områder i 4 fylker, og vant 5 av disse, fordelt på 3 ulike fylker. De leverer i dag fire tiltak, og har til sammen ca.1000 tiltaksplasser. Halvparten av tiltaksplassene er i tiltaket avklaring. De er nå ca. 135 ansatte, fordelt på 9 ulike regioner. Hver region har flere lokalkontorer under seg, tilsammen 17 lokalkontorer. Bedriftens totale omsetning har økt fra ca. 25 millioner før konkurranseutsetting til ca.100 millioner i dag.

5.0 PRESENTASJON AV FUNN - EN OVERSIKT

5.1 Innledning

Vi har valgt å presentere utvalgte data i en matrise, slik at det er lett å få en oversikt over respondentenes ulike svar. Matrisen er utarbeidet på bakgrunn av analyse og tolkning av datamaterialet, som redegjort for i metodekapittelet. Vi presenterer i tillegg hovedfunnene i tekstform for at det skal bli mest mulig oversiktlig for leseren. Mer detaljerte funn, samt funn i form av sitater blir presentert i drøftingskapittelet. Som beskrevet i metodekapittelet har vi valgt å fokusere på de tre første hovedområdene i Jacobsens modell; årsak til endring, formelle elementer og uformelle elementer, se figur 5.



Figur 5: En stilisert oversikt over antatte kausale sammenhenger i en organisasjonsendring (Jacobsen, 2004 s.89).

5.2 Presentasjon av funn

Bedrift A – Ledelsen i bedriften hadde ikke tro på konkurranseutsettingen, samtidig hadde de forberedt seg 4 – 5 år til dette. Deres forståelse av årsak til konkurranseutsettingen var at det var lav kvalitet og lite resultat generelt i bransjen, i tillegg til politiske føringer. De leverte inn tilbud alene over et større geografisk område, og vant slik at de utvidet både geografisk, omsetningsmessig og i antall ansatte. De har en tydelig lavkostnadsstrategi. De har et tydelig fokus på resultat, samarbeid, standardisering. Deres viktigste strategiske valg har vært kundefokus, kostnadsreduksjon, samt å bygge ny kultur. Bedriften har ekspandert i antall tiltaksplasser og lokasjoner.

Bedrift B – Ledelsen i bedriften hadde forberedt seg ett års tid på konkurranseutsettingen, og hadde delvis tro på at det kunne føre til noe bedre. Deres forståelse av årsak til konkurranseutsettingen var at det var lav kvalitet og lite resultat generelt i bransjen, i tillegg til politiske føringer. De samarbeidet med syv andre bedrifter fra samme bransje, og de vant og utvidet. De har en tydelig differensieringsstrategi. De har hatt fokus på handlekraft og myndiggjorte medarbeidere. Deres viktigste strategiske valg har vært markedskompetanse, økonomikontroll og samarbeid.

Bedrift C – Ledelsen i bedriften hadde ikke tro på konkurranseutsettingen, og mente bakgrunnen for konkurranseutsettingen var politisk. De forberedte seg kun i anbudstiden og leverte anbud sammen med tre andre bedrifter fra samme bransje. De vant ikke og fikk reduksjon i oppdrag. Kulturen som kjennetegner bedriften er tradisjonell og konservativ. Deres viktigste strategiske valg er å gå tilbake til kjerneoppgavene.

Bedrift D – Ledelsen i bedriften hadde forberedt seg i to år til konkurranseutsettingen, og hadde delvis tro på det. Deres forståelse av årsak til konkurranseutsettingen var at det var lav kvalitet og lite resultat generelt i bransjen, i tillegg til politiske føringer. De leverte anbud sammen med annen bedrift i bransjen og tapte i anbudskonkurransen. De har ført en differensieringsstrategi og har skaffet seg flere nye kunder. De har ikke utvidet. Deres fokus og deres strategiske valg har vært nye kunder og fleksibilitet.

Bedrift E – Ledelsen i bedriften hadde ikke tro på konkurranseutsetting, men hadde likevel forberedt seg i to år. Deres forståelse av årsak til konkurranseutsettingen var også at det var lav kvalitet og lite resultat generelt i bransjen, i tillegg til politiske føringer. De leverte anbud sammen med en privat bedrift og vant. Med bakgrunn i dette utvidet de. De har ført en differensieringsstrategi. De har fokus på kunder, standardisering og profesjonalisering. Deres strategiske valg er kundefokus, samarbeid og fagutvikling.

5.3 Presentasjon av funn - gjennom matrise

Bedrift	A	B	C	D	E
Endring					
Bedriftens forståelse av årsak til konkurranseutsetting	Lav kvalitet, lite resultat. Byråkratisk og politisk	Lav kvalitet, lite resultat. Byråkratisk og politisk	Politisk	Lav kvalitet og lite resultat. Byråkratisk og politisk	Lav kvalitet og lite resultat. Byråkratisk og politisk
Tro på konkurranseutsettingen	Nei	Delvis	Nei	Delvis	Nei
Forberedelsestid	4-5 år	1 år	Kun anbudstiden	2 år	2 år
Formelle elementer					
Erfaring med anbud	Ja	Lite	Nei	Ja	Ja
Innlevering av anbud	Leverte alene	Leverte i samarbeid med 7 andre bedrifter fra samme bransje	Leverte sammen med tre andre bedrifter fra samme bransje	Leverte sammen med annen bedrift fra samme bransje	Leverte sammen med privat kommersiell bedrift
Resultat av anbud	Vunnet og utvidet	Vunnet og utvidet	Tapt, reduksjon i oppdrag	Tapt og skaffet nye kunder	Vunnet og utvidet
Strategisk posisjonering	Lavkostnadsstrategi	Differensieringsstrategi	Konsolideringsstrategi	Differensieringsstrategi	Differensieringsstrategi
Utvidelse av geografisk markedsområde	Ja	Ja	Nei	Nei	Ja
Behov for ny kompetanse	Nei	Ja, ansatt markeds- og prosjektkompetanse	Nei	Ja, ansatt leder produksjon	Ja, fagutviklere og HR kompetanse

Uformelle elementer					
Kjennetegn kultur før konkurranseutsetting	Omsorg, livskvalitet, individuelle løsninger	Omsorg, livskvalitet, «ventekultur» og byråkrati	Tradisjonell, konservativ, subkultur	Subkultur, omsorg, livskvalitet	Enhetlig kultur, lite kundefokus
Endring av kultur	Resultatfokus, teamarbeid, standardisering og kundefokus	Handlekraft, myndiggjorte medarbeidere, resultatfokus, subkulturer	Lite endring av kultur. Fra subkultur til enhetlig kultur	Fokus på kunder, leveranser, omstilling, fleksibilitet	Subkultur, kundefokus, standardisering, profesjonalisering
Endring av medarbeideroppfølging	Hyppigere, mer fokus på resultater	Hyppigere, mer fokus på resultater	Nei	Nei	Økt standardisering og faglig opplæring
Hovedfunn					
Strategiske valg	Kundefokus, redusere kostnader, bygge kultur	Resultatfokus, markedskompetanse, økonomikontroll, samarbeid	Tilbake til kjernevirksomhet	Nye kunder, fleksible ansatte	Kundefokus, samarbeid, fagutvikling

Tabell 2: Presentasjon av funn – gjennom matrise

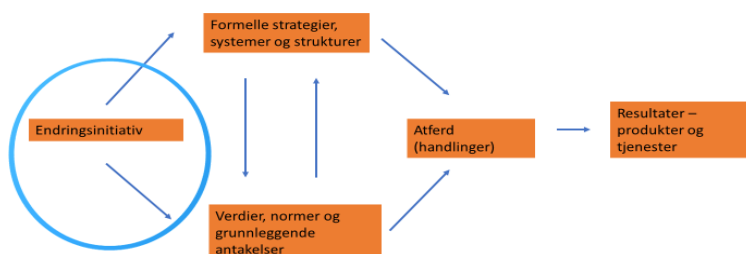
6.0 DRØFTING

6.1 Drøfting av drivkraft for endring / endringsinitiativ

6.1.1 Innledning

Som det fremkom i forrige kapittel, er matrisen bygd opp etter Jacobsens modell.

Underkapitlene i drøftingen er delt opp på samme måte som i modellen og matrisen. For at leseren lett skal kunne identifisere hvor i modellen vi befinner oss, har vi valgt å tydeliggjøre dette med å markere det visuelt i modellen. Vi vil nå drøfte endringsinitiativet.



Figur 6: En stilisert oversikt over antatte kausale sammenhenger i en organisasjonsendring (Jacobsen, 2004, s. 89).

Som redegjort for i teorikapittelet, er «endringens drivkrefter» og «endringsinitiativ» de utløsende årsakene til at det gjennomføres endringer i en organisasjon. Eksempler på slike drivkrefter kan være politiske endringer. Som vi har skrevet i teorikapittelet, har reformbølgen NPM og videre NPG, vært med å påvirke styringen av offentlig sektor. Reformbølgene har også påvirket NAV og arbeidsinkluderingsbransjen. Dette sammen med politiske føringer er noen av drivkreftene for endringen i arbeidsinkluderingsbransjen de siste årene. I henhold til teori om endring, er det i denne sammenheng en ytre drivkraft som fører til endring i bedriftene (Jacobsen, 2004). I en nylig utgitt rapport fra Proba samfunnsanalyse beskrives det hva som var NAV sitt mål (eller NAV sine drivkrefter) med konkurranseutsettingen av arbeidsrettede tiltak. Målene med reformen var:

- En forenkling av regelverket for arbeidsmarkedstiltakene
- Økt mangfold av leverandører og dermed større valgfrihet for brukerne

- Økt kvalitet i det samlede tiltakstilbudet som en følge av konkurranse og flere leverandører (Proba, 2018).

I denne masteroppgaven ønsker vi blant annet å kartlegge bedriftenes forståelse og tro på konkurranseutsettingen.

6.1.2 Årsak til konkurranseutsetting

Alle respondentene mente at hovedårsaken til konkurranseutsettingen var politisk. «... *En blå-blå sak. Når de kom til makten er konkurranse bra. Vi er ikke eneste sektor som har opplevd å utsettes for konkurranseutsetting. Det er NPM i praksis*» (Bedrift C, daglig leder).

Respondentene i bedrift A, B og D mente at endringen i tillegg var byråkratisk forankret, og at det hadde vært fagpersoner i departementene som hadde jobbet for en slik endring over tid. «*Konkurranseutsetting, - lettere å få det gjennom med en blå regjering enn en rød regjering. Tror ikke det reverseres om det blir regjeringsskifte. Har kommet for å bli. Ingen tenker seg at opposisjonen var motstander av det heller*» (Bedrift A, daglig leder).

Alle respondentene bortsett fra daglig leder i bedrift C, mente at lav kvalitet og for dårlige resultater var en av årsakene til at tjenestene ble konkurranseutsatt. Det kan virke som om de erkjente at dette var en realitet i bransjen. En teamleder forteller: «*Jeg tenker at det gikk på at det ikke kom så mange folk ut i jobb. Vi stagnerte. Det måtte gjøres noe for å vekke utførelsesbedriftene. Vi levde i en boble, med at det ikke var noe krav, det var en bonus hvis vi fikk folk ut i jobb*» (Bedrift D, teamleder). Flere av de vi intervjuet trakk også frem ønske om fornyelse og mer igjen for pengene som blir brukt på tiltak som årsaker til at tjenestene ble konkurranseutsatt. Videre ble ønske om høyere kvalitet og større mangfold i bransjen nevnt.

Intervjuobjektene virket samstemte om at endringen kom som et brudd med den praksisen som hadde vært, og ikke en justering av praksis, jamfør teori om endringens omfang (Jacobsen, 2012). For bedriftene ville denne endringen påvirke mange elementer i bedriften og endringens omfang kan beskrives som gjennomgripende. En daglig leder forteller: «*I departementet og byråkratiet opplever jeg at det lå et syn på våre bedrifter som rigide og gammeldagse, et syn som en ikke ønsket å revidere. Så det var et ønske om et større mangfold, ønske om noe nytt, og ønske om mer makt til NAV. Noen steder opplevde en at NAV ble styrt av våre bedrifter og ikke motsatt*» (Bedrift A, daglig leder). I reformbølgen NPM, som ble

beskrevet i teorikapittelet, er «bestiller- og utførermodellen» sentral. Denne modellen har blitt benyttet i konkurranseutsettingen. Det endrer på maktforholdet mellom NAV og bedriftene. Gjennom konkurranseutsettingen og kontraktstyring får NAV muligheten til å ta makten tilbake. Ut fra overnevnte data, kan det virke som det var en samstemthet i forhold til drivkreftene og behovet for endring. Som vi skal se videre er det likevel ulike syn på hva som er en god løsning på utfordringene.

6.1.3 Tro på konkurranseutsettingen

Det var større forskjell på hva respondentene mente om konkurranseutsettingen.

Respondentene i alle bedriftene erkjente at resultatene og kvaliteten generelt i arbeidsinkluderingsbransjen hadde vært lav tidligere. Likevel var det ingen av respondentene som hadde særlig tro på at konkurranseutsetting i seg selv kunne føre til økt kvalitet, eller økte resultater. Det kan virke som om respondentene i bedriftene mener det var «de andre i bransjen» som hadde ødelagt ryktet til bransjen. Tre av respondentene i tre av bedriftene (bedrift A, C og E) var helt uenig i konkurranseutsettingen. En teamleder sier det slik: *«Jeg mener det er helt feil på dette fagfeltet. Jeg tror på en form for begrenset anbud, eller mulighet for å si opp avtaler hvis effekten ikke er god nok. Det vi har nå er ikke løsningen for denne type tjenester»* (Bedrift A, teamleder). Daglig leder ved bedrift E mener at konkurranseutsetting i seg selv ikke fører til bedre kvalitet. Han mener at man uansett ordning må levere kvalitet, ellers vil NAV slutte å kjøpe tjenester. Disse innspillene er i tråd med kritikken mot NPM, at en overser at offentlig forvaltning ikke bare er bygd opp omkring et effektivitetsmål (Baldersheim & Rose, 2014). Et annet moment som flere av respondentene tar opp, er at med konkurranseutsetting er det økt fare for «creaming». *«Effektiviteten kan nok øke. Men jeg er redd for fløteskumming, at det blir ikke et bedre tilbud for de svakeste gruppene»* (Bedrift A, daglig leder). «Creaming» betyr at bedriftene velger ut de best fungerende jobbsøkerne, der det er størst sjanse for å oppnå resultat i form av lønnet arbeid (Frøyland & Spjelkavik, 2014). Denne balansegangen er en tydelig utfordring, hvor hensynet til jobbsøker og til oppnåelse av formidlingsresultat hele tiden må veies opp mot hverandre. I en nylig utgitt rapport fra Proba samfunnsanalyse ble konkurranseutsettingen av avklarings- og oppfølgingstiltaket evaluert. I rapporten slås det fast at leverandørene av tiltakene ikke har drevet med «creaming» (Proba, 2018).

Flere av respondentene fremholder at konkurranseutsettingen ikke har ført til økt mangfold slik intensjonen var. «... *det gikk jo motsatt vei, var før noen og 60 aktører, endte nå med noen og 40. En tredjedel mindre!*» (Bedrift C, daglig leder). I en nylig utgitt LO rapport dokumenteres det at resultatet av anbudsutsettingen har ført til en kommersialisering av arbeidsinkluderingsfeltet, og at regjeringen har mislyktes med å skape større mangfold av aktører i bransjen (Ringheim, 2017). I rapporten fra Proba samfunnsanalyse fremkommer det også at det ikke ble økt mangfold av leverandører etter konkurranseutsettingen, da hensynet til forenkling gikk foran (Proba, 2018). Målgruppen for tiltaket var bred, da de ikke ønsket å legge ut anbud på nisjer (ungdom, rus, innvandrere m.m.). Dette fordi de da ikke ville oppnå forenkling. I tillegg var de opptatt av gode fagmiljøer og høy kompetanse – og det fordrer en viss størrelse på kontraktene / bedriftene. Det kom heller ikke inn nye ideelle organisasjoner. Det er usikkert hva årsaken til dette var, men mulige forklaringer kan være mindre kompetanse på anbud, at målgruppen var for bred og at de ofte er nisjeleverandører og små aktører. I rapporten fra Proba samfunnsanalyse står det at det var flest kommersielle bedrifter som vant oppfølgingstiltaket og flest vekst- og arbeidsinkluderingsbedrifter som vant avklaringstiltaket. I løpet av 2019 vil Proba publisere ny rapport, der de undersøker resultater av Navs anbudsbaserte oppfølgingstiltak (Proba, 2018). Å måle effekt av konkurranseutsettingen er imidlertid utenfor rammene av denne masteroppgaven.

Daglig leder i bedrift B sier hun først ikke hadde tro på at konkurranseutsetting skulle gi bedre resultater. Hun forteller videre at da det under anbudsarbeidet ble gjort analyser av tiltakene tenkte hun «.....*at hvis dette hadde vært min pengesekk, ville jeg gjort det samme*» (Bedrift B, daglig leder). Selv om troen på økt kvalitet eller bedre resultater gjennom konkurranseutsetting var liten før anbudet, er det respondenter som mener konkurranseutsettingen har ført til mange positive ting for bedriften og for bransjen. Det er spesielt respondentene i bedrift B som fremholder dette. Det å ha tydelige mål og ønskede resultater å arbeide etter, gjør at en blir mer bevisst effektivitet. Det fortelles følgende: «*Det har i hvert fall ført til en økt bevisstgjøring i forhold til hva en gjør. Jeg mener vi hadde justert oss opp gjennom, men jeg tenker at konkurranse skjerper og gir en bevisstgjøring i forhold til økte resultatkrav. På en del felt tenker jeg at konkurranse fører til økt resultat og effektivisering*» (Bedrift B, teamleder).

Leder i bedrift D forteller at han ikke er prinsipiell motstander av konkurranse, da det kan være bra både for kvalitet og pris. Likevel fremholder han at måten det ble gjort på i denne bransjen var feil. Han mener det ble presset igjennom og det ikke var en god nok prosess i forkant. Han sier at i anbudsutlysningen stilte ikke NAV krav til tilbydernes referanser eller erfaring, noe han mener er vanlig i andre bransjer. Da arbeidsinkludering er et sammensatt fagfelt, mener han det er urimelig at tilbydere som ikke har erfaring eller referanser kan vinne anbud. Samtidig sier han at det var mange bedrifter som levde i en gammel forestillingsverden og dermed var det forståelig at tiltakene ble konkurranseutsatt, for å presse gjennom økt kvalitet og reduksjon i pris.

6.1.4 Forberedelsestid

Det kommer tydelig frem gjennom datainnsamlingen at det hos fire av bedriftene hadde skjedd store endringer i årene før anbudsprosessen. Flere av bedriftene hadde bygd nye lokaler eller pusset opp, og mange hadde jobbet med fornyelse av blant annet verdier og merkevareplattform over tid. Flere av bedriftene hadde fokus på fagprogram og økt bruk av ordinære bedrifter i arbeidsinkluderingen, etter «place then train-modellen» (Frøyland & Spjelkavik, 2014). Dette er gode eksempler på hvordan ledelsen både direkte og indirekte forsøker å påvirke organisasjonen og ansatte for å nå nye mål, jfr. teori om ledelse presentert i teorikapittelet. Vi forsøkte å få tak i om endringene som var gjort var en del av deres strategi for å vinne anbud, men det kan virke som om mye av dette var ting som var modent for å gjøre uavhengig konkurranseutsettingen. Etter vår vurdering var de nevnte endringene en del av en generell utvikling / modernisering. Det at fire av bedriftene hadde gjort store endringer de siste årene, kan også kobles sammen med en påvirkning av reformbølgen NPM, gjennom et generelt økt fokus på resultater og effektivitet i offentlig sektor. I 2012 ble det publisert en NOU om arbeidsrettede tiltak, der konkurranseutsetting ble skissert som en av tre alternativer (NOU, 2012:6). Det kan tenkes at de respondentene som hadde lest denne ble påvirket til å drive utviklingen i bedriften fremover. Det er med bakgrunn i nevnte faktorer vanskelig kun å måle bedriftenes forberedelsestid til anbudene. Det kan likevel virke som at de bedriftene som *tidlig* gjorde en del modernisering som nevnt over, også var de bedriftene som vant anbud. Videre er det tydelig at lignende endringer pågår fremdeles, i fire av fem bedrifter. Det kan tenkes at dette er med tanke på forberedelser til neste anbudskonkurranse.

Det er stor variasjon på det respondentene oppgir som konkret forberedelsestid i forhold til anbudsutsettingen, alt fra de månedene anbudsprosessen varte til over fem år. Respondenter i fire av bedriftene mener de fikk god tid til å forberede seg. Flere forteller at det var snakk om anbudsutsetting over lang tid, men det var forskjellig hvor stor tro folk hadde på at det ble en realitet. Vi ønsket å se på om det var en sammenheng mellom forberedelsestid og hvem som vant anbudene. Det vi fant, var at de som vant anbudene, hadde forberedt seg i mer enn ett år før tiltakene ble konkurransesatt. Bedriften som kun brukte anbudstiden til å forberede seg, tapte begge anbudene.

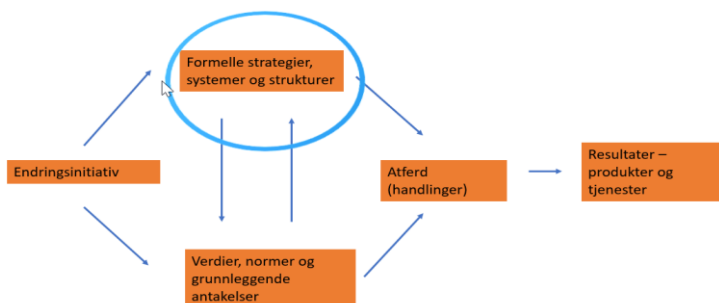
I henhold til teori om endring, er tidsperspektivet sentralt. Likevel oppfattes «tid» subjektivt ut fra hvilken kontekst endringen skjer i. På grunn av konkurranseutsettingen som ble en realitet, ble en følelse av «urgency» skapt hos ansatte i bedriftene, jamfør teori om tidsperspektiv på endring. Alle respondentene fremhevet at ansatte i bedriften var redde for å miste jobbene sine, og at dette preget anbudsarbeidet. Dette er en faktor som påvirker endringens kontekst i stor grad. Det kan virke som denne «krisen» var synlig for alle ansatte i bedriftene og at den ble oppfattet relativt likt da de forsto betydningen endringen hadde for bedriften. Dette er faktorer som ifølge Jacobsen gjør at endringsviljen blir stor (Jacobsen, 2004). Organisasjoner som over tid befinner seg i hard konkurranse, vil sannsynligvis være bedre rustet til å gjennomføre endringer enn organisasjoner som har monopol på sitt område (Jacobsen, 2012). Ut fra dette skulle arbeidsinkluderingsbedriftene ifølge teorien være dårlig rustet for konkurranse. Det kan tenkes at det med bakgrunn i «urgency» situasjonen, medførte at bedriftene klarte å gjøre relativt raske endringer og dermed møte konkurransen på en god måte.

6.2 Drøfting om endring i formelle elementer

6.2.1 Innledning

For å få til endring i en organisasjon må ansatte i bedriften endre adferd, både individuelt og som gruppe. Ofte kan det være vanskelig å endre adferden til ansatte direkte, derfor endres ofte formelle elementer for å påvirke ansattes adferd i en organisasjon indirekte. Endringer i formelle elementer i en bedrift innebærer konkret endring i organisasjonens sammensetning

og oppbygging. I dette avsnittet vil vi presentere funn og drøfte hvilke endringer bedriftene har gjort i forhold til formelle elementer. Gjennom intervjuene med respondentene har vi fått innsikt i endringer som her er gjort. I Jacobsens modell brukes begrepet formelle strategier, systemer og struktur, jfr. figur 7 om de formelle elementene. Vi har valgt å dele dette i 4 underkapitler; strategiske valg, strategisk posisjonering, utvidelse av geografisk markedsområde og behov for ny kompetanse. Dette fordi disse temaene var de mest sentrale i datamaterialet innen formelle elementer. I avsnittet om strategiske valg presenteres bedriftenes erfaring med anbud, samt innlevering og resultatene av anbudene samlet fordi dette går over i hverandre, mens det i tabell 2: *Matrise*, er presentert hver for seg for å tydeliggjøre det.



Figur 7: En stilisert oversikt over antatte kausale sammenhenger i en organisasjonsendring (Jacobsen, 2004, s. 89).

6.2.2 Strategiske valg – erfaring, innlevering og resultat av anbud

Alle respondentene valgte å legge inn anbud for å konkurrere om oppdragene i avklarings- og oppfølgingstiltaket. Bedriftene hadde varierende kunnskap og erfaring med anbud – fra ingen erfaring til noe erfaring. Bedrift A hadde forberedt seg de siste fire årene. «Vi tenkte at hvis området forblir skjermet, så kan vi leve godt, men blir det konkurranseutsatt må vi øve. Jeg husker godt det første anbudet vi la inn i annet fylke» (Bedrift A, daglig leder). Bedrift C fortalte at de hadde ingen erfaring med anbud.

Alle bedriftene med unntak av en, valgte å samarbeide med andre aktører om anbudet. Bedrift E valgte å levere anbud i samarbeid med en kommersiell aktør fra bemanningsbransjen. Dette var et strategisk valg. Daglig leder fortalte: «Skulle vi være

troverdige på at vi skulle levere avklaring og oppfølging, kunne vi ikke bare ha metodikken, men også et relevant nettverk og samarbeid med arbeidslivet. Vi måtte ha et ferdig nettverk å komme med» (Bedrift E, daglig leder). Bedriften hadde noen år tidligere valgt å slutte med tiltaksplasser i VTA. Tiltaket VTA er for personer som har uføretrygd og som tilbys et arbeidsforhold i en vekst- eller arbeidsinkluderingsbedrift. I den forbindelse la de ned alle interne arbeidsoppgaver og utprøvingsarenaer, og satset kun på tiltak der ordinært arbeidsliv ble benyttet. På tross av dette beskriver daglig leder at de trengte samarbeidet med bemanningsbransjen for å være *«troverdige og ha et ferdig nettverk å komme med»* (Bedrift E, daglig leder). I arbeidsinkluderingsbransjen er dette generelle utfordringer når man forsøker å dreie innsatser over fra arbeidsforberedelser fra «train then place» til «place then train». Ofte har jobbveilederen i arbeidsinkluderingsbedriften for lite nettverk og få allierte blant ordinære arbeidsgivere (Frøyland & Spjelkavik, 2014).

Bedrift E valgte en offensiv strategi og vant anbud i fire fylker og doblet omsetningen på ett år. De utvidet fra en lokasjon til sytten lokasjoner og tiltaket avklaring ble deres kjernevirksomhet. Daglig leder fortalte om en utfordrende strategisk satsing: *«Enten blir vi færre, eller så blir vi større. Eneste som er helt sikkert er at vi ikke blir like store»* (Bedrift E, daglig leder). Bedriften hadde som nevnt tidligere, strategisk valgt å spisse leveransene til NAV til kun å gjelde fire tiltak. *«Vi vil være gode på noe og ikke være halvgode på mye»* (Bedrift E, daglig leder). Dette innebar at de kun satset på arbeidsrettede tiltak der ordinær virksomhet ble benyttet. Det kan synes som om denne bedriften har implementert den nye trenden, og endret fra «train then place» til «place then train» (Frøyland & Spjelkavik, 2014). I intervju med daglig leder kom det frem at de bevisst hadde valgt denne metodikken på bakgrunn av nyere forskning og med blikk for den kritikken tradisjonell tilnærming til arbeidsinkludering hadde fått. Daglig leder fortalte også at årsakene til at de reduserte antall tiltak og spisset leveransene, var at de ønsket å være profesjonelle og levere kvalitet, samt at de ønsket volum for å oppnå stordriftsfordeler. Det siste kan man si at de har oppnådd, da de etter første driftsår hadde et overskudd på ca. 4 millioner. *«Suksess handler om volum, spesielt for avklaring»* (Bedrift E, daglig leder).

Hvis vi ser dette i lys av modellen for konkurrerende verdier som ble presentert i teorikapittelet, kan det virke som bedrift E har beveget seg fra et internt fokus med stabilitet mot et mer eksternt fokus. Dette ser vi ved dreiningen fra interne treningsarenaer på en

lokasjon til bruk av ordinære bedrifter i arbeidsinkluderingen over flere lokasjoner. De har satset på kvalitet i leveranser, inntjening, vekst i antall lokasjoner og tiltaksplasser, samt innovasjon i samarbeid med bemanningsbransjen. Dette viser at de også har beveget seg mot fleksibilitet og nytenkning i henhold til modell for konkurrerende verdier. Etter vår vurdering har ledelsen ved bedriften hatt en sentral rolle for å få til de nevnte endringene. De har jobbet mot å endre både formelle og uformelle trekk i organisasjonen, jfr. figur 2; forhold som har betydning for hvordan en organisasjon fungerer.

Vi synes funnene ved bedrift E var spesielt interessante, blant annet fordi de valgte å samarbeide med en kommersiell aktør, i tillegg til at de hadde en kraftig ekspansjon. Dette har resultert i at funnene ved denne bedriften har fått mer plass i dette avsnittet, enn funnene ved de andre bedriftene.

Bedrift B inngikk en intensjonsavtale om samarbeid med syv andre vekst- og arbeidsinkluderingsbedrifter i samme fylke. De la inn anbud i samarbeid ved at en av bedriftene var hovedleverandør og de resterende var underleverandører. Samarbeidet ble drevet frem av ledelsen og det var et bevisst strategisk valg. Bedriften hadde på forhånd engasjert et forskningsinstitutt for å få bistand til å ta gode strategiske valg. Rådene fra både NAV fylket og fra forskningsinstituttet var; dere bør samarbeide og tenke stort. Anbudsprosessen endte med at de vant fylkesoverspennende tiltak både i avklarings- og oppfølgingstiltaket.

Bedrift A var den eneste av våre respondenter som valgte å levere anbud uten å samarbeide med andre aktører. Bedriften hadde forberedt seg gjennom flere år med tanke på endringer i bransjen og mulig konkurranseutsetting. De fortalte at i deres fylke var det tradisjon for konkurranse og leveranser utover egen hjemkommune. Daglig leder fortalte at de i 40 år hadde levert tjenester til NAV i nabokommunene. NAV i dette fylket hadde ønsket konkurranse i mange år og de hadde tidligere invitert til konkurranse på tiltak som egentlig var rammestyrte. I tillegg hadde det vært tradisjon for at NAV i dette fylket ønsket tiltaksleveranser som var fylkesdekkende. Erfaring med fylkesdekkende leveranser og konkurranse kan ha vært noe av årsaken til at bedriften valgte å levere anbud alene. Organisasjoner som over tid har vært utsatt for konkurranse, vil sannsynligvis være bedre rustet til å gjennomføre endringer, enn organisasjoner som har hatt monopol på sitt område

(Jacobsen, 2012). En annen medvirkende årsak kan ha vært at daglig leder i denne bedriften hadde erfaring med konkurranseutsetting og kommersialisering fra annen bransje. Bedriften startet omstillingsprosessen flere år i forveien og var kanskje derfor godt rustet til å takle konkurransen. *«Vi startet helt fra bunnen i 2009, startet med å lage en merkevareplattform, hvor vi grunnleggende definerte hva denne bedriften skulle være; formål, verdi og visjon. Laget dette på nytt, med utgangspunkt i å få folk i jobb, det var det det skulle handle om. Før var bedriften en omsorgsaktør»* (Bedrift A, daglig leder). Anbudskonkurransen for denne bedriften endte med at de vant ni anbud i eget fylke. Samtidig tapte de anbudene utenfor eget fylke. De gikk fra 700 til 1600 tiltaksplasser og doblet antall ansatte fra 100 til 200 på tre måneder. Sett i lys av konkurrerende verdier-modellen kan det virke som om denne bedriften allerede før konkurranseutsettingen hadde et eksternt fokus og en fleksibel organisasjon. Samtidig vant de mange tiltaksplasser i anbudsprosessen og fikk dermed til ytterligere fokus mot nytenkningsorientering og vekst. Det kommer tydelig frem at ledelsen ved denne bedriften har hatt en sentral rolle for at de lykkes med en effektiv, konkurransedyktig og innovativ organisasjon, jfr. teori om ledelse presentert i teorikapittelet.

Bedrift C hadde ingen erfaring med anbud. De valgte å samarbeide med to vekstbedrifter og en arbeidsinkluderingsbedrift i anbudsprosessen. Alle bedriftene var lokalisert i samme storkommune. Det kommer ikke frem i intervjuet at bedriften gjorde endringer i formelle elementer verken før eller etter konkurranseutsettingen. Bedriften tapte anbudskonkurransene og tok deretter et strategisk valg. Det var enighet blant eiere, styre og daglig leder at de i fremtiden ikke ville konkurrere om oppdrag. *«Vi tok en runde i styre. Skal vi konkurrere mer? Vi har besluttet en strategi på at det trenger vi ikke å tenke på, vi er opprettet som en VTA bedrift»* (Bedrift C, daglig leder). Dette er et godt eksempel på ledelsens og eierens makt i forhold til å styre bedriften i ønsket retning, jfr. teori om ledelse presentert i teorikapittelet. Denne bedriften valgte stabilitet i leveransene, kontinuitet og et tydelig internt fokus. Etter vår vurdering kan det virke som om denne bedriften både før og etter konkurranseutsettingen har hatt dette fokuset, jfr. konkurrerende verdier-modellen presentert i teorikapittelet.

Bedrift D valgte å legge inn anbud sammen med tilsvarende bedrift i nabokommunen. De hadde fra tidligere noe erfaring med anbud, men da i samarbeid med flere bedrifter i eget fylke. Erfaringene fra dette fylkesoverspennende samarbeidet var varierende og de valgte derfor denne gang kun å samarbeide med en bedrift i nabokommunen. Utfallet av anbudskonkurransen ble at de tapte alle anbudene. Dette bidro til en ny strategi og det ble fullt

fokus på å skaffe nye kunder og oppdrag. «Vi tenkte at vår strategiske tilnærming nå er å bruke kompetansen inn mot kommunene og fylkeskommunen, å få nye kjøpere» (Bedrift D, daglig leder). Bedriften lyktes med å finne nye kunder og leverer i dag tjenester til kommunen, blant annet i forbindelse med innvandring og aktivitetsplikt for sosialhjelpsmottakere. I tillegg har de opprettet et opplæringskontor for lærlinger i samarbeid med fylkeskommunen. I intervju med teamleder ved bedriften kom det frem at daglig leders innsats har vært avgjørende for at bedriften har fått nye kunder og oppdrag. «Ledelse har påvirket bedriften og endringene..... Øverste leder har bidratt mye, har gjort en god jobb der» (Bedrift D, teamleder). I følge teori om ledelse presentert i teorikapittelet er ledelse en av flere faktorer som har betydning for hvordan en organisasjon fungerer. I dette tilfelle kan det virke som om ledelse har hatt stor betydning.

6.2.3 Strategisk posisjonering

I dette avsnittet vil vi presentere hvilke strategiske posisjoner de ulike bedriftene tok for å styrke konkurransekraften. Vi vil også presentere hvordan bedriftene handlet strategisk for å oppnå fordeler i markedet, både overfor konkurrenter, kunder, inntrengere og substitutter i markedet, jfr. femkreftermodell presentert i teorikapittelet.

For å være konkurransedyktig må bedrifter ifølge Porter foreta et grunnleggende valg – enten satse på lavkostnadsstrategi eller differensieringsstrategi. Etter vår vurdering kan det virke som om bedrift A satset på prisstrategi. De startet tidlig med å kutte kostnader og forberedte seg på å levere på lavkost. «Blir det konkurranseutsatt må vi drive så billig at det ikke er attraktivt for andre å komme inn» (Bedrift A, daglig leder). Pr i dag driver de for eksempel en liten administrasjon, den samme administrasjon som tidligere, selv om antall ansatte er doblet.

Det kan virke som om bedrift B valgte differensieringsstrategi. Den inngikk samarbeid med konkurrerende bedrifter i samme fylke. Det sikret at NAV fikk lik leveranse i hele fylket, samt at bedriftene samarbeidet om ett arbeidsmarked og felles resultat. I tillegg fikk NAV kun en kunde å forholde seg til, noe som kan påvirke transaksjonskostnadene.

Bedrift E valgte kanskje også en differensieringsstrategi ved at de valgte å samarbeide med et privat bemanningsbyrå. Etter det vi kjenner til, var de eneste arbeidsinkluderingsbedrift i

landet som valgt å samarbeide med en kommersiell aktør. De differensierte med andre ord produktet sitt ved å tilby en tjeneste med styrket markedskompetanse. Betydelig differensiering av produkter eller tjenester kan føre til redusert priskonkurranse (Knudsen & Flåten, 2015). I denne masteroppgaven har vi imidlertid ikke kartlagt prisnivået som bedriftene vant anbudet på.

Bedrift C valgte etter vår vurdering en konsolideringsstrategi, da de etter tap av anbud valgte å gå tilbake til kjernevirksomheten.

I et marked kan det være en fordel med flere små bedrifter, slik at de største bedriftene kan kjøpe opp eller fusjonere med de mindre bedriftene. Dette har vært tilfelle både i bedrift B og bedrift D. Begge disse bedriftene har i etterkant av konkurranseutsettingen fusjonert med andre vekst- og arbeidsinkluderingsbedrifter. En av fordelene med fusjon er at bedrifter kan skaffe seg stordriftsfordeler og dermed styrke konkurransekraften. Bedrift D hadde jobbet med fusjonen over tid. De måtte forberede organisasjonen, samt legge saken frem i seks kommunestyre og et fylkestyre som alle skulle gjøre vedtak. *«Vi så fremtidsbilde – vi ville stå sammen om de ressursene vi hadde, ville jobbe mer effektivt, forbedre organisasjonen»* (Bedrift D, daglig leder).

I bedrift B ble fusjonen fremskyndet på grunn av konkurranseutsettingen. De to bedriftene som fusjonerte hadde samme eiere, men var lokalisert i to nabokommuner. Daglig leder i bedriften fortalte at hensikten med fusjonen definitivt var å styrke konkurransekraften. Dette var også etter råd fra forskningsinstituttet.

Da NAV valgte å legge tiltakene ut på anbud var det mange kunder som konkurrerte om oppdragene (Proba, 2018). Det vil si at det var mange konkurrenter om en kunde. I en slik situasjon gir det lite makt til bedriftene (leverandørene) og mye makt til kunden. I tillegg hadde alle våre respondenter en konsentrert kundestruktur, det vil si at de stort sett bare hadde en kunde, nemlig NAV. For bedriftene er dette en sårbar situasjon som kan gi svekket konkurransekraft.

Bedrift E vant anbud i fire fylker, doblet omsetningen og ble landets størst leverandør av avklaringstiltaket. I løpet av første driftsåret hadde de et større overskudd. Dette kan tendere

til et marked med en spillsituasjon eller det man kaller for oligopolisk konkurranse (Knudsen & Flåten, 2015). De klarte med andre ord å utnytte konkurransekraften og utkonkurrerte potensielle inntrengere og vant over eksisterende konkurrenter.

Blant bedriftene vi intervjuet, opplevde to av bedriftene å bli utkonkurrert av inntrengere i markedet. Det vil si nye kommersielle bedrifter som etablerte seg i markedet. I tillegg valgte NAV å etablere seg som leverandør i det samme markedet, der NAV leverer oppfølging i egen regi – kalt «utvidet oppfølging i NAV» (Fyen, 2016). NAV deltok ikke selv i anbudskonkurransen («internbud»), men i etterkant av anbudskonkurransen opprettet de et eget Oppfølgingstiltak – tilnærmet lik det anbudsutsatte Oppfølgingstiltaket. NAV opptrer da både som bestiller og utfører og som kunde og konkurrent. Dette er noe som flere av respondentene trekker frem. «*Uansett hvordan en ser inn i krystallkula, NAV vil gjøre mer og mer selv*» (Bedrift A, daglig leder). I 2015 ble det utgitt en rapport, der et ekspertutvalg hadde hatt gjennomgang av NAV. Ekspertgruppen foreslo at NAV-kontorene i fremtiden bør utføre en større del av arbeidsinkluderingen selv. Dette forutsetter at penger flyttes fra etatens tiltaksbudsjett til driftsbudsjettet. I avveiningen mellom egenproduksjon og tjenestekjøp la ekspertgruppen blant annet vekt på behovet for å gi brukerne integrerte tjenester fra NAV-kontoret, redusere ventetiden, mindre flytting av brukere mellom ulike leverandører av tiltak og styrking av NAV-kontoret (Regjeringen, 2015). Når nye firmaer etablerer seg i en bransje, øker det gjerne kapasiteten og det blir gjerne lavere priser og tøffere vilkår. Forhold som kan gi beskyttelse mot en slik utvikling, kan være å øke volumet slik at en får stordriftsfordeler. Bedrift A, B og E økte alle kapasiteten ved å legge inn større anbud som alle var fylkesoverspennende. Det vil si at de sannsynligvis fikk stordriftsfordeler og det ble dermed vanskeligere for nye inntrengere å vinne anbud.

For inntrengere i et marked er det avgjørende å ha tilgang til kompetanse. Da NAV la ut tiltakene på anbud, var det i kravspesifikasjonen ikke krav til at tilbyderne hadde ansatte på plass før kontraktsinngåelse (Proba, 2018). Dette gjorde det lettere for inntrengere å få innpass i bransjen. Det var også intensjonen til NAV, da de ønsket et større mangfold av leverandører. I andre velferdssektorer som for eksempel barnehage og barnevern har private og ideelle organisasjoner vært leverandører i en årrekke. Enkelte har tjent mye på å levere tjenester i disse bransjene (Heggstad, 2016). Mulighet for profitt ved å etablere seg i arbeidsinkluderingsbransjen kan være en motivasjonsfaktor for inntrengere i bransjen. Enkelte

hevder at anbudsutsettingen i bransjen var en gave til velferdsprofitører (For velferdsstaten, 2018). Økonomisk overskudd var også tilfelle hos en av våre respondenter. Et eksempel som kan indikere at det kan være interessant for inntrengere å etablere seg i arbeidsinkluderingsbransjen, er hvordan den private tiltaksarrangøren Pøbelprosjektet AS profilerte seg i bransjen som en non-profit aktør. Bedriften fikk blant annet tilskudd til driften fra Kronprinsparets fond. I 2017 ble imidlertid Pøbelprosjektet solgt for en hemmelig sum til den private bedriften Aleris AS (VG, 2017).

Daglig leder i bedrift B fortalte at det er store internasjonale konsern som er bransjens største konkurrenter / inntrengere. På 90-tallet presenterte Porter en ny teori om klynger, jfr. teori presentert i kapittel 2. I klynger av bedrifter er det rom for både konkurranse, samarbeid, egeninteresse og fellesinteresser (Knudsen & Flåten, 2015). Det kan tyde på at både bedrift B og bedrift E har beveget seg fra Porters femkreftermodell til klyngemodell – nettopp for å styrke konkurransekraften og demme opp for utenlandske inntrengere i markedet.

Substitutter er produkter som erstatter behovet for de produktene som i dag er på markedet, for eksempel ved å bruke elektroniske og datastyrte løsninger i stedet for mekaniske og manuelle løsninger. I intervju med våre respondenter kom det ikke frem at det var kommet substitutter i bransjen. I fremtiden kan det tenkes at dette vil oppstå. Teknologi som kunstig intelligens er i en rivende utvikling og kan kanskje komme til å erstatte en del av oppgavene som ansatte i arbeidsinkluderingsbransjen leverer i dag (Tolfsen, 2018).

6.2.4 Utvidelse av geografisk markedsområde

Av de fem bedriftene vi intervjuet utvidet tre av bedriftene det geografiske markedsområde i forbindelse med anbudsutsettingen. Alle tre bedriftene leverte fylkesoverspennende tiltak og noen av dem i flere fylker. Som nevnt tidligere var ett av målene med konkurranseutsettingen, å få til et økt mangfold av tiltaksleverandører. Da anbudskonkurransen ble lagt ut var anskaffelsesregelverket slik at det begrenset muligheten til å sikre at man fikk mer enn en leverandør i et område. Dette gjorde det lettere for tilbydere å utvide det geografiske markedsområdet og levere i flere områder. Anskaffelsesregelverket er nå endret, slik at NAV ved neste utlysning vil ha større mulighet til å sikre et leverandørmangfold (Proba, 2018).

6.2.5 Behov for ny kompetanse

Endring av rammevilkår kan føre til at bedrifter trenger annen eller ny kompetanse. I intervju med våre respondenter kom det frem varierende behov og utfordringer knyttet til kompetanse. I bedrift C mistet de kompetanse etter konkurranseutsettingen. *«Det var noe av det kjedelige med anbudsprosessen, formalkompetansen vi hadde, pedagog, psykiatrisk sykepleier, vi mistet mye av kompetansen vår med Arbeid med bistand avdelingen».* (Bedrift C, daglig leder).

I bedrift E hadde de etablert en egen HR-funksjon, da de det siste året hadde ekspandert og rekruttert over hundre nye medarbeidere. I tillegg hadde de etablert en egen fagavdeling bestående av fem ansatte som jobber med veiledning og fagutvikling på de sytten ulike lokasjonene.

I bedrift A hadde de ikke behov for å rekruttere ny kompetanse. I en periode mente de at de trengte å rekruttere salgskompetanse, men de innså at det var mer hensiktsmessig å utvikle salgskompetanse hos allerede ansatte. *«De gode AB konsulentene er de gode oppfølgingskonsulentene i dag. Vi tenkte at vi trengte en annen type kompetanse, mer selgere. Men når du ikke har den menneskelige kompetansen i bunnen, så faller du gjennom»* (Bedrift A, daglig leder). De valgte med andre ord å utvikle salgskompetansen hos de medarbeiderne de hadde, i stedet for å rekruttere denne kompetansen.

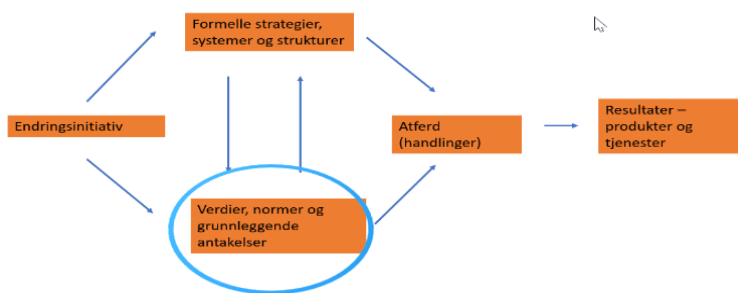
Bedrift D hadde ikke behov for å rekruttere ny kompetanse. De hadde imidlertid behov for omstillingsdyktige ansatte. *«De som jobber her må være omstillingsdyktige. Da var det noen som valgte å slutte. De vi har igjen, har fått ny kompetanse på den måten at folkene våre har måttet gjøre nye ting»* (Bedrift D, daglig leder).

I bedrift B ble det rekrutterte ny kompetanse. De hadde behov for prosjektledelse og markedskompetanse. De ansatte prosjektleder for å gjennomføre små og store prosjekter i bedriften. Dette var spesielt rettet mot prosjekter om forbedring og det var behov for noen som drev dette fremover. I tillegg ble det rekruttert en markedsjef. Det fordi det var behov for å jobbe med merkevarebygging, omdømmebygging m.m. Dette blir tydelig gjennom følgende sitat: *«Der vi tidligere hadde en visjon som gikk på livskvalitet og mestringsopplevelser for den enkelte, så har visjonen blitt spisset: Sammen får vi folk i jobb»* (Bedrift B, daglig leder).

6.3 Drøfting om endring i uformelle elementer

6.3.1 Innledning

Gjennom intervjuene har respondentene gitt oss innsikt i de uformelle elementene ved bedriften. Dette er både gjennom direkte svar på spørsmål om kultur, men også gjennom det helhetsinntrykket vi får av bedriften i intervjuet samt ut fra hva respondenten ikke fokuserer på, i motsetningen til andre respondenter. I dette avsnittet vil vi presentere funn og drøfte hvilke endringer bedriftene har gjort i forhold til verdier, normer og grunnleggende antakelser, jfr. figur 8.



Figur 8: En stilisert oversikt over antatte kausale sammenhenger i en organisasjonsendring (Jacobsen, 2004, s. 89).

6.3.2 Kultur før konkurranseutsetting

Bedriftene er en del av arbeidsinkluderingsbransjen og flere av respondentene var generelt kritiske til kulturen i bransjen som helhet før anbudsprosessen. Det ble sagt at bransjen jobbet gammeldags, den var «bakpå», den stagnerte og var lite pro aktiv. Det kom ikke frem om de selv oppfattet at egen bedrift var slik. Respondenter fra bedrift A, B og D brukte følgende beskrivelser om kulturen i egen bedrift før anbudsutsetting: Det beskrives en «ventekultur» i forhold til å utsette avgjørelser og eller la være å ta valg og det beskrives en kultur med «forgubbing», da de som arbeidet der hadde vært der over svært lang tid og det var få nye ansettelse. Det beskrives også en kultur med fokus på omsorg for jobbsøkerne, fremfor fokus på arbeid. Flere sa det hadde vært lite fokus på resultater og det å få folk i arbeid. I en av bedriftene forteller leder at før anbudsprosessen gjorde veilederne ting som de ikke fikk betalt for i ca. 20 % av arbeidstiden, og at dette var noe som var akseptert. Dette var helst forbundet

med arbeid relatert til omsorg for jobbsøkeren, ved å være en støtte eller koordinator for vedkommende i sammenhenger som ikke omhandlet arbeid. Videre fortelles det om at jobbveilederne jobbet ulikt og at individuelle løsninger var anerkjent. Sett i sammenheng med Schein sin beskrivelse av ulike kulturelle nivåer i en organisasjon, kan dette være gode eksempler på kulturelle uttrykk. De danner sammen en forestilling om hvordan «vi gjør det hos oss». I følge Schein kan det være vanskelig å avdekke de dypeste kulturelle nivåene som grunnleggende antagelser, verdier og normer. Vi opplever likevel at respondentene er tydelige på hvordan kulturen var før konkurranseutsetting. Det kan være at det er lettere å beskrive noe som ligger tilbake i tid. Det er ikke sikkert at vi hadde fått de samme svarene hvis vi hadde spurt disse spørsmålene før konkurranseutsetting ble aktuelt i bransjen.

Flere av beskrivelsene fra intervjuene kan understøtte noe av den kritikken bransjen har blitt utsatt for. Som nevnt innledningsvis, ble arbeidsinkluderingsbransjen og systemet kritisert i NOU 2012:6 (Frøyland & Spjelkavik, 2014). Omgivelsene rundt og forventninger til organisasjonen kan også forsterke eksisterende kultur. Et eksempel på dette er at saksbehandlere på NAV hadde forventninger til arbeidsinkluderingsbedriftene ut fra den kulturen som var rådende i bransjen tidligere. Som eksempel fortelles det om en samtale med en saksbehandler på NAV vedrørende en jobbsøker «*hvor saksbehandler sier – kan hun ikke sitte og perle litt da? Hvis dette er holdningen, da skjønner jeg jo at det blir anbudsutsatt*» (Bedrift D, teamleder).

I henhold til Cameron og Quinn sin modell for konkurrerende verdier (Skogstad & Einarsen, 2000), kan vi gjennom respondentenes svar finne hvilke kulturtrekk eller kulturorientering bedriftene hadde før anbudsprosessen. Tydeligst fremtredende i alle fem bedriftene er de støtteorienterte kulturtrekkene. De hadde et internt fokus i bedriftene. Flere av respondentene nevner ord som «omsorg», «livskvalitet» og «lojalitet». Flere gir uttrykk for at det var mye prat og lite resultat. Dette er alle kjennetegn på en støtteorientert kulturorientering. Flere av respondentene fra de ulike bedriftene forteller også om en kultur som var preget av hierarki og kontroll. Dette er kulturtrekk som sammenfaller med en regelorientert kultur. Fokuset er internt her også, men kulturen preges av fokus på stabilitet og kontroll.

6.3.3 Endring av kultur

Som vi har sett i foregående kapittel, har bedriftene med ledelsen i spissen, gjort mange endringer på formelle elementer. Dette er konkrete endringer i organisasjonens sammensetning og oppbygging. Hensikten med å iverksette endringer i bedriftene var blant annet knyttet til å forbedre bedriftens konkurransekraft. Men for å oppnå dette måtte også uformelle elementene endres. Det vil si at kultur og atferd måtte endres, både individuelt og som gruppe. Fordi det kan være vanskelig å endre individers atferd direkte, brukes gjerne endring i formelle forhold til å påvirke endringer i de uformelle forholdene (Jacobsen, 2012). Vi vil nå vise flere eksempler på dette. Som vi har lest tidligere, var det flere av bedriftene som hadde modernisert lokasjoner de siste årene. Respondentene i bedrift D fremholder hvordan de nye lokalene har påvirket kulturen. De sier at nytt bygg hvor alt er samlokalisert og alle avdelingene sitter samlet har hatt stor betydning for en mer enhetlig kultur. De mener at dette forhindrer subkulturer og individuelle løsninger. Begge respondentene sier at det ble lettere å bygge en ny kultur med nye og mer tilpassede lokaler, og lettere å innføre nye strukturer og regler i nytt bygg.

Daglig leder og teamleder fra bedrift B mener at delingskulturen og samarbeidet har vært med på å løfte bedriften og endre på kulturen. Dette er noe de har hatt fokus på gjennom formelle elementer som organisering, formalisert samarbeid og innføring av nye rutiner. Det å skape noe sammen har vært motiverende og de sier at flere av bedriftene i samarbeidet har fått et nytt liv. Både teamleder og daglig leder ved bedrift B beskriver nåværende kultur med ord som engasjement, positivitet og en delende kultur. Teamleder oppsummerer med å si: *«det har skjedd mye på disse årene. Bedriften var vesentlig annerledes før 2014»*. (Bedrift B, teamleder). Dette understøttes av daglig leder. *«Vi har oppnådd en kulturforandring nå, med fokus på resultater, med fokus på strategi, mål og tiltak, med fokus på kompetansedeling og på veiledere som vil levere resultater. Vi har fått flinke ledere som er på og som gir resultater. Vi har kjappere beslutningsprosesser»*. (Bedrift B, daglig leder). Leder forteller at en av de nyansatte sa han ikke hadde vært på en bedrift med så god opplæring før, folk er tilgjengelig og deler villig. *«Det som gjør at bedriften skiller seg ut er en delingskultur, ledere som er målrettede og ledere og ansatte som tar ansvar for egne resultater»* (Bedrift B, daglig leder). Likevel er hun tydelig på at dette ikke har kommet av seg selv, og at det har vært målrettet jobbing for å få det til. Etter vår vurdering har ledelsen ved denne bedriften påvirket ansatte både direkte og indirekte, med mål om å endre og styrke verdier og normer ved bedriften.

Ledelse er en sentral faktor for å forklare hvorfor noen organisasjoner lykkes og andre ikke, jfr. teori om ledelse presenter i teorikapittelet.

En annen faktor som respondenten i bedrift A fremhever, er at de har hatt et fokus på å bygge kultur gjennom en felles faglig plattform og standardisering av faget med jevnlig faglige samlinger. *«Det er ikke et alternativ å gjøre det «på min måte». Slik gjør vi det hos oss. Hvis du ikke mestrer det, er alternativet å trene. Vi har skapt et felles språk i bedriften, noe som er en sterk føring for kulturen»* (Bedrift A, daglig leder). Videre har de endret på strukturer i forhold til kontorlokasjoner, for å påvirke de uformelle elementene. Nå sitter jobbveilederne i landskap, hvor de er inndelt i grupperinger på fire hvor de samarbeider tett. Dette gjør at ingen kan stikke seg inn på et kontor og gjøre ting på «sin» måte. Dette mener daglig leder har hatt stor innvirkning på at de nå har fått en kultur for deling og samarbeid.

Daglig leder i bedrift A sier at det har vært stor endring fra den kulturen som var før anbudsprosessene. Hun mener at kulturen ble satt under press når en vokste så mye på kort tid. Derfor har de hatt et tydelig fokus på at kultur er noe som må forankres og bygges og at dette er et viktig arbeid som må prioriteres og synliggjøres. Hun trekker også frem at de legger til rette for en delingskultur med stor grad av lagfølelse og samarbeid, sammen med et tydelig fokus på resultater som nå kjennetegner kulturen ved bedriften. *«Vi har holdt fast ved noe som er bra, deling og fellesskap samtidig som vi har endret kulturen til resultatfokus»* (Bedrift A, daglig leder). Teamleder forteller at *«før hadde vi det hyggelig sammen, men nå utnytter vi hverandres styrker»* (Bedrift A, teamleder). Leder presiserer hva som er den største kulturendringen i bedriften: *«Å redefinere omsorg fra det å beskytte, holde rundt, hvor en da står helt stille, til å utfordre og stille krav, noe som kan gjøre vondt i øyeblikket, men som gir resultater»* (Bedrift A, daglig leder). Ledelsen ved bedriften viser med dette at de har hatt en aktiv rolle i forhold til å skape endring i organisasjonen.

Respondentene fra bedrift A og bedrift D forteller begge om erfaringer rundt det å feire resultater. Dette kan være en bevisst formell strategi for å fremheve resultat som en vesentlig del av kulturen. I bedrift A forteller daglig leder at det feires med å slå i en skipsklokke når det er jobbsøkere som har fått jobb. Fokuset blir å dele seiere, hun forklarer: *«Det er lov å være stolt og få annerkjennelse når en ringer i denne. Men også å se at det er andre som har bidratt til denne suksessen. Resultatfokus og samarbeid, beholde laget er avgjørende.*

Individualister gir ikke resultater» (Bedrift A, daglig leder). Teamleder i bedrift D forteller om noen andre erfaringer med feiring av resultater. Hun forteller at hennes team feiret en stund med kake når de fikk noen i jobb. Hun forteller videre at et annet team ikke likte dette. «*Selv om de syntes det var kleint, så ble det vanskelig for de, ble litt intern erting, masse bortforklaringer hvis en ikke fikk noen i jobb. Vi holder ikke på med dette lengre»* (Bedrift D, teamleder). Hun opplevde at fokuset på resultater hadde motsatt effekt, og at resultatene ble viktigere enn menneskene. En forklaring på hvorfor en slik feiring kan få så ulik effekt, kan være endringens *tyngde*. Endringens tyngde handler om endringsideen har oppslutning fra ledelse, fagmiljø eller de som har makt i organisasjonen (Jacobsen, 2004). Dersom endringen, som i dette tilfelle er feiring av resultater, mangler oppslutning fra noen av disse gruppene, vil gjennomføringen være utfordrende.

I bedrift E blir det sagt: «*Vi er en helt annen organisasjon enn hva vi var for 10 år siden»* (Bedrift E, daglig leder). De har brukt ressurser på kompetanseutvikling som et ledd i å bevege kulturen i ønsket retning. Dette er nok et eksempel på hvordan ledelsen bruker strukturelle tiltak til å påvirke uformelle elementer. Bedriften har også hatt høyt fokus på å levere det de har lovet til NAV, og at det skal være likhet i leveransene på tvers av bedriftens ulike lokasjoner. Dette er noe bedriften har jobbet med gjennom å ansette egne HR-medarbeidere og fagledere. Her blir opprettelse av stillinger benyttet til å påvirke de uformelle elementene.

Daglig leder i den bedrift A sier det har vært en stor kulturendring å tenke kundeforståelse. Hun sier det har vært en prosess - fra å styre NAV til å være en tett samarbeidspartner og fra å levere det vi ville til å nå levere det kunden vil ha. Daglig leder forteller hun har brukt mange år på å snu denne kulturen, med først å jobbe med lederne, så de ansatte.

Dette er et eksempel på at det tar det tid å lære en ny kultur eller justere kulturen og det tar enda lengre tid før organisasjonsmedlemmene har internalisert ny kultur, jamfør teori om endring. Likevel synes det jevnt over som at kulturendringene respondentene beskriver har kommet på plass forholdsvis raskt. Som beskrevet under teori om endringsprosesser, er oppfattelsen av tid avgjørende her. Hvis ansatte i bedriften opplever endringen som en krise («urgency») er det lettere å gjennomføre endringen på kortere tid. Jacobsen skriver at hvis krisen er synlig og den oppfattes relativt likt av alle, og alle forstår betydningen for

organisasjonen, blir også endringsviljen stor (Jacobsen, 2012). Bedriftene A, B, D og E beskriver alle hvordan konkurranseutsettingen ble sett på som en krise for hele bedriften. Daglig leder av bedrift D mener at tydelig og nok informasjon om anbudsprosessene og mulige konsekvenser var avgjørende for å se nødvendigheten av endringene. De så at hvis de ikke tok tak i nye oppgaver ville de miste jobben. Han holder frem at denne prosessen var viktig i forhold til at ansatte har godtatt endrede arbeidsoppgaver og et endret fokus. Daglig leder i bedrift A beskriver hvordan de forberedte en samling med alle ansatte da de fikk beskjeden om at de store tiltakene ble lagt ut på anbud. Hun forteller om prosessen slik: *«Husker jeg startet samlingen med å slippe bomben: Neste år vil 50 % av arbeidsplassene stå på spill. Det var som is i alles årer. Alle gikk rett ned, var der 10 min, så var det bare å gjøre det en kunne for å ruste oss best mulig. Akkurat det å få tatt ut angsten og skrekken og være over i noe som er konstruktivt var viktig. Det at vi involverte organisasjonen så tidlig, et år før, gjorde at alle var med i å prøve å lykkes og alle tok del i seieren når vi vant»* (Bedrift A, daglig leder).

I henhold til teori om kultur, er det ikke alltid slik at organisasjonsmedlemmene deler en felles kultur. Kulturer kan enten være kjennetegnet ved integrasjon, differensiering eller fragmentering (Einarsen & Skogstad, 2000). Subkulturer oppstår i organisasjoner med differensiering, det vil si at det eksisterer en rekke grupperinger innen en og samme organisasjon, som vektlegger og styres av ulike verdier, normer og antagelser. Dette er det flere av respondentene i bedriftene som beskriver. Dette kan være forstyrrende eller negativt for kulturen, men det kan også være positivt. Både direkte og indirekte beskriver respondenten fra bedrift C at de som drev «AB» hadde en subkultur som påvirket bedriften på en positiv måte. Da disse medarbeiderne måtte gå etter at de mistet tiltaket, forsvant også denne positive kraften. Han sier at det var det mest negative med anbudsprosessen, at kompetanse som pedagog og psykiatrisk sykepleier forsvant. Dette fordi de bidro på mange fronter, inn mot VTA, kvalitetssystem og i arbeidsmiljøet. Han sier at: *«AB var et underfinansiert tiltak hvis en så på kroneverdien. For oss var den store verdien folkene. Ville heller hatt folkene, selv om det økonomiske resultatet er bedre nå»* (Bedrift C, daglig leder). Det er tydelig at bedriften har fått en endret kultur etter at disse medarbeiderne måtte slutte.

Bedrift D beskriver også flere subkulturer, men da som en utfordring for bedriften. Tidligere var det tydelige subkulturer mellom ulike tiltak, noe som ble bedre etter anbudsprosessen da

tiltaket AB forsvant. Det beskrives subkultur blant jobbveiledere i ulike team og blant arbeidsledere, i tillegg til egne subkulturer hos medarbeidere fra de to bedriftene som fusjonerte. Teamleder sier at kulturen hos de to bedriftene som fusjonerte var forskjellig, fra «en vennegjeng som festet sammen» til «gode kollegaer som sjeldent så hverandre på fritiden» (Bedrift D, teamleder). Ut fra den informasjonen vi fikk i intervjuene hos bedrift D kan det virke som om de ikke har gjort like mange formelle eller strukturelle tiltak med mål om å endre på kulturen. Dette kan være en forklaring på at det ennå eksisterer flere subkulturer.

Daglig leder i bedrift B beskriver også subkulturer i bedriften. Hun mener at arbeidslederne for VTA har en subkultur som ikke er i tråd med kulturen ellers i bedriften. Beskrivelse av kulturen blant disse står i sterk kontrast til resultatfokus og positivitet som både daglig leder og teamleder forteller om blant jobbveilederne og administrasjonen i bedriften. Leder forteller at det er noen avdelinger hvor resultat og nytenkning ikke har nådd inn. Hun forteller at på tross av at de er blitt involvert i beslutningsprosesser, følger de ikke opp det som er bestemt. «Også lukker de døra – også skjer det ingenting Det er en sterk subkultur». I en annen avdeling med arbeidsledere er det også utfordrende: «Merker at med en gang jeg presenterer noe, stritter de imot med en gang. Men de gjør det i hvert fall, selv om de ikke er fornøyde» (Bedrift B, daglig leder).

Daglig leder i bedrift E beskriver en todelt kultur, mellom de som arbeidet ved bedriften tidligere og de nyansatte. Dette kan sees på som to parallelle subkulturer. Daglig leder forteller at når de har 17 kontorer fordelt på ni regioner, er det naturlig at det er subkulturer mellom kontorene. Bedriften bruker imidlertid mye ressurser på å jobbe for en enhetlig kultur. De forsøker å jobbe for en felles plattform, både blant jobbveilederne og blant lederne, og benytter strukturelle og formelle elementer til å påvirke kulturen.

Beskrivelsene av subkulturene viser at det ennå er en vei å gå for mange av bedriftene, og bekrefter teorien om at det tar tid å endre på uformelle elementer, og enda lengre tid før det er helt integrert hos alle medarbeiderne i bedriften.

6.3.4 Endring av medarbeideroppfølging

Det kom frem i intervjuene at medarbeideroppfølgingen hadde endret seg i de tre bedriftene som vant anbud. Det var fokus på resultater og tett medarbeideroppfølging. I de to bedriftene som tapte anbud kom det ikke frem at medarbeideroppfølgingen hadde endret seg. I bedrift A og bedrift B har hver ansatt et eget resultatkrav i forhold til antall formidlinger til lønnet arbeid og antall fakturerte timer. Daglig leder i bedrift A forteller: «...en helt annen måte å jobbe på. Den er godt jobbet inn nå, har ikke vært den store motstanden, en har vel sett nødvendigheten» (Bedrift A, daglig leder).

Det synes som at medarbeideroppfølgingen i bedriftene som vant anbudene er en pågående strategi for å kunne påvirke kulturen på individuelt nivå. Både daglig leder og teamleder i bedrift B fremholder et tydelig resultatfokus hos ledere og ansatte for å levere formidling. Leder i denne bedriften sier det er legitimt å stille spørsmål hvis en ser store forskjeller mellom formidling hos ulike jobbveiledere. Hun er tydelig på at hvis det er noen som ikke kan arbeide med resultatfokus, må de finne noe annet å gjøre. Det samme uttrykker leder for bedrift A. Hun sier at det har skjedd en stor endring for hvordan den ansatte følges opp. Hver ansatt har nå krav i forhold til formidling og fakturering, det følges hele tiden med på hvordan en ligger an. Dette er en helt annen måte å jobbe på enn tidligere, og de som arbeider her må godta dette for å kunne inneha jobben.

Fokus på resultater i teamene ble også forsøkt på bedrift D. Teamleder forteller at det ble laget et eget LEAN rom hvor resultatene fra hvert team måtte opp på veggen, for å øke fokus på resultater. Likevel kommer det frem at teamleder mener LEAN rommet hadde motsatt effekt. Hun opplevde at resultatene ble viktigere enn menneskene, og forteller: «Det var litt av dette resultatfokus som begynte å komme ovenfra og ned – vi måtte ha fokus på det» (Bedrift D, teamleder). Det kan virke som om LEAN rommet ikke hadde ønsket effekt på endring av kulturen. Det kan være at ønsket om resultatkultur ikke har vært sterkt nok verken fra leder eller medarbeidere. Ut over dette kommer det ikke frem i intervjuene at bedrift D har gjort andre endringer hvor målsettingen har vært fokus på resultater. Dette samsvarer med deres satsningsområde som er nye kunder, og ikke først og fremst resultater.

7.0 OPPSUMMERING

7.1 Innledning

Vi har så langt i oppgaven presentert og drøftet ulike funn og som struktur har vi benyttet oss av Jacobsens modell for antatte kausale sammenhenger i en organisasjonsendring. (Jacobsen, 2004). Bedriftene har tatt ulike strategiske valg – valg som påvirker langsiktige retningsvalg. Målet med masteroppgaven var å analysere strategiske valg ved fem arbeidsinkluderingsbedrifter ved overgang fra skjermet sektor til konkurranseutsetting, samt hvilke utfall dette fikk for bedriftene. Dette har vi oppnådd ved å:

1. Kartlegge bedriftenes forståelse og tro på konkurranseutsettingen
2. Identifisere bedriftenes strategier i forbindelse med konkurranseutsettingen
3. Studere bedriftenes kultur i forbindelse med konkurranseutsettingen

I denne avsluttende delen vil vi oppsummere ved å trekke frem det vi vurderer som hovedfunnene i oppgaven.

7.2 Forståelse og tro på konkurranseutsettingen

Samtlige av respondentene hadde før konkurranseutsettingen en negativ oppfatning av arbeidet som ble utført av bedriftene i bransjen. De mente alle at en endring i bransjen var nødvendig. Likevel var troen på konkurranseutsetting som virkemiddel lav. Blant respondentene varierte troen på konkurranseutsetting fra delvis til ingen tro på konkurranseutsetting som virkemiddel.

Våre funn viser at respondentenes syn på egen bedrift og bransje har endret seg i etterkant av konkurranseutsettingen. Det kommer frem at de nå opplever at de er blitt bedre på å oppnå resultater. Likevel har vi ikke funnet at respondentene har endret troen på om konkurranseutsetting virker i denne bransjen. Dette på tross av at respondentene er tydelige på at endringen har ført til en positiv utvikling for deres bedrift.

Vi har funnet at det har vært relativt liten motstand og få motkrefter mot endring i bedriftene, etter at det ble et faktum at konkurranseutsettingen kom. Organisasjoner som har monopol på sitt område er ifølge teorien dårligere rustet til å gjennomføre endringer. Vi har funnet at

konkurransesettingen skapte en opplevelse av «urgency» hos de ansatte i bedriftene. Dette er noe som påvirker endringens kontekst og som kan gjøre at endringsviljen blir større. Våre funn viser i tillegg at de bedriftene som oppfattet situasjonen som kritisk, klarte å gjøre raske endringer, med mindre motstand enn forventet, og dermed klarte de å møte konkurransen på en god måte.

7.3 Strategier i bedriftene i forbindelse med konkurransesettingen

7.3.1 Strategisk posisjonering

Funn i datamaterialet viser tydelig at bedriftene jobbet med å posisjonere seg i markedet og at de har valgt ulike strategier. Tre av bedriftene valgte en differensieringsstrategi, da de satset på å få frem produktens egenskaper og / eller spesielle kvaliteter som gjorde at kunden var villig til å betale for produktet. En bedrift satset på å legge seg på lavest mulig kostnadsnivå og valgte dermed å posisjonere seg i markedet med bruk av prisstrategi. En annen bedrift valgte verken pris – eller differensieringsstrategi, da de etter endt anbud valgte å trekke seg ut av det konkurransesatte markedet. Det valgte med andre ord en konsolideringsstrategi.

7.3.2 Resultatfokus

Datamaterialet viser at resultatfokus har endret seg i tre av de fem bedriftene. Bedriftene som hadde et tydelig resultatfokus var også de som vant anbud. Dette kan tyde på at det kan være en sammenheng mellom resultatfokus og det å vinne anbud. Respondentene i disse tre bedriftene nevner ordet resultat flere ganger gjennom intervjuene, og det er retningsgivende i utviklingsarbeid og daglig drift. Vi vet ikke om resultatfokuset er en følge av å vinne anbud eller om dette fokuset var en av grunnene for at de vant. Vi tror imidlertid det er en sammenheng, fordi konkurranse som regel skjerper. Vi har ikke undersøkt hvorvidt bedriftene faktisk leverer bedre resultater etter konkurransesetting. Som nevnt i metodekapittelet, er dette utenfor rammene av oppgaven.

7.3.3 Kundefokus

I våre funn er det respondenter fra fire av fem bedrifter som sier at de har fått et helt annet kundefokus i forbindelse med konkurranseutsettingen. De lytter til kunden og tilstreber å levere det kunden vil ha. Vi har funnet at forholdet mellom NAV og bedriftene har endret seg til en bestiller – utfører modell, i tråd med NPM. Vi fant en dreining bort fra «train then place» til «place then train», noe NAV har vært tydelig på at de ønsker. Dette har fire av de fem bedriftene gjennomført.

7.3.4 Størrelse og ekspansjon

I forbindelse med konkurranseutsettingen var det flere nye firmaer som etablerte seg i markedet. Dette øker kapasiteten og det fører ofte til lavere priser og tøffere vilkår. Forhold som kan gi beskyttelse mot en slik utvikling, kan være å øke volumet, slik at en får stordriftsfordeler. Med bakgrunn i våre funn, er det bedriftene med fylkesoverspennende leveranser som vant anbud. Ved å ekspandere fikk de stordriftsfordeler, større fagmiljø, samt redusert sårbarhet. Dette var tilfelle i tre av bedriftene vi undersøkte. To av bedriftene har i etterkant av konkurranseutsettingen fusjonert med bedrifter i samme bransje. Dette ble gjort for å styrke konkurransekraften. Etter vår vurdering kan de ha lykket fordi NAV valgte forenkling, kvalitet og kompetansemiljøer fremfor mangfold med små nisjeleverandører.

7.3.5 Nye samarbeidskonstellasjoner

Vi har funnet flere tilfeller av nye samarbeidsformer i bedriftene, både med andre vekst- og arbeidsinkluderingsbedrifter og med privat aktør. Datamaterialet viser at bedriftene tok strategiske valg om samarbeide for å øke konkurransekraften. Årsaken kan ha vært påvirkning fra trenden innen NPG, hvor flere bedrifter velger nettverk og samarbeid. Samarbeid i og mellom bransjer, kan føre til innovasjon og ekspansjon. En av bedriftene oppfatter store internasjonale konsern som bransjens største konkurrenter. Våre funn viser at det kan være interessant for inntrengere å etablere seg i markedet, da vi fant at det er mulig å ta ut profit. Dette kan være årsaken til at bedriftene valgte samarbeid og klyngeorganisering, for å begrense omfanget av inntrengere i markedet.

7.4 Kultur i bedriftene i forbindelse med konkurranseutsettingen

Våre funn viser at det har vært stor endring i kulturen ved fire av bedriftene. Det har vært en dreining fra internt til et eksternt fokus, med fleksibilitet og endringsvilje i høysete. Funnene viser at ansatte i disse fire bedriftene har endret målfokus fra omsorg og livskvalitet, til mål om lønnet arbeid.

I datamaterialet kommer det frem at disse fire bedriftene har jobbet bevisst og strategisk med kulturen. Hensikten har vært å endre kulturen og dermed føre kulturen i ønsket retning. Vi har funnet at ledelsen ved bedriftene jobbet både direkte og indirekte for å endre kulturen.

Eksempler på dette er blant annet bruk av kontorlandskap fremfor egne kontorer, endring av bedriftens visjon og merkevare og endring av medarbeideroppfølging med fokus på resultat. Videre har vi funnet at ledelsen bevisst har lagt til rette for delingskultur og teamarbeid. De har hatt fokus på systematisk opplæring av ansatte, standardisering av faget, samt stillingsbeskrivelser med tydelig krav til fakturering og resultat. Dette er eksempler på hvordan ledelsen har påvirket kulturen. Likevel viser våre funn at bedriftene har gjort dette i noe varierende grad. Det kan se ut som at de tre bedriftene som i størst grad har jobbet bevisst med dette, er de tre som har hatt størst kulturendring. Det er også disse tre bedriftene som vant anbud. Våre funn viser at det har vært lite motstand blant de ansatte mot overnevnte kulturtiltak.

I den femte bedriften har vi ikke funnet at de har gjort endringer i kulturen. Ledelsen ved denne bedriften tok et standpunkt om å gå tilbake til kjernevirksomheten, og de valgte dermed en konsolideringsstrategi. Funnene viser at de både før og etter konkurranseutsettingen hadde et internt fokus.

7.5 Avsluttende refleksjoner

Hvis det viser seg at konkurranseutsetting bidrar til at flere kommer i arbeid, vil dette være med å trygge fortsatt opprettholdelse av dagens velferdsgoder. Som vi nevnte innledningsvis i denne masteroppgaven, er utbyggingen av velferdsstaten blant annet et resultat av konkurranse i et fritt marked. Det gjenstår å se om konkurranseutsetting kan være ett av bidragene til å øke denne andelen. Proba har på bestilling for Arbeids- og sosialdepartementet fått i oppdrag å forske på resultater av NAVs anbudsbaserte oppfølgingstiltak. De skal se på

om overgang til arbeid øker, årsaker til resultater og effektivitet. Første rapport forventes publisert sommeren 2019 (Proba 2018).

Det gjenstår også å forske mer på om det finnes andre virkemidler en konkurranse for å oppnå ønskede resultater. Hva som skal til for å redusere utenforskap og sikre at flere blir inkludert i arbeidslivet finnes det per i dag ingen fasit på. Det er et sammensatt og komplisert felt, som sannsynligvis krever samarbeid på tvers av fagretninger, samt samarbeid mellom privat- og offentlig sektor. I en verden som stadig er i endring, er det naturlig at vi trenger å utvikle velferdstilbudene. Markedsløsninger i form av konkurranseutsetting kan hjelpe det offentlig med å produsere varer og tjenester. Det kan være sårbart i form av at et marked kan svikte. Samtidig vet vi at det offentlige også kan svikte. Vi må utnytte samspillet mellom offentlig og privat sektor. Det offentlige kan gjøre det private bedre og det private kan gjøre det offentlige bedre. Markedsløsninger kan hjelpe til med å fornye og innovere velferdstjenester. Det må forskes videre på under hvilke forutsetninger markedsløsninger fungerer best, og dermed når private eller offentlig leverandører bør benyttes. Vi håper at vår masteroppgave kan være et av mange innspill i denne prosessen.

LITTERATURLISTE

- Antonsen, D.E. (2016, 16. mars). *Origo kan måtte nedbemanne*. Firdaposten. Hentet fra <http://www.firdaposten.no/lokalnytt/origod/nav-sogn-og-fjordane/origod-kan-matte-nedbemanne/s/5-16-86685>
- Baldersheim, H. & Rose, L.E. (2014). *Det kommunale laboratorium*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Busch, T., Johnsen E., Klausen K. & Vanebo J. O. (2007). *Modernisering av offentlig sektor. Utfordringer, metoder og dilemmaer*. 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (Red.). (2000). *Det gode arbeidsmiljø*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- For Velferdsstaten. (2018, 08. juni). *Attføringsanbud: En gavepakke til profitører*. Hentet fra http://www.velferdsstaten.no/Forsiden/?article_id=146288
- Frøyland, K. & Spjelkavik, Ø. (Red.). (2014). *Inkluderingskompetanse: ordinært arbeid som mål og middel*. Oslo: Gyldendal.
- Fyen, S. (2016, 21. mars). *Vil gjøre mer av jobben selv*. Hentet fra <https://www.dagsavisen.no/innenriks/vil-gjore-mer-av-jobben-selv-1.703936>
- Heggstad, Ø.J. (2016, 14. september). *Derfor tjener de millioner*. Hentet fra <https://www.nrk.no/mr/derfor-tjener-de-millioner-1.13133167>
- Herning, L. (2015). *Velferdsprofitørene*, Oslo, Forlaget Manifest.
- Jacobsen, D. I. (1998). *Motstand mot forandring eller 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon*. Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse, 1/

1998. Hentet fra: <https://www.magma.no/motstand-mot-forandring-eller-10-gode-grunner-til-at-du-ikke-klarer-aa-endre-en-organisasjon>

- Jacobsen, D.I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget
- Johnsen, Å. (Red.). (2014). *En strategisk offentlig sektor*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johnsen, Å., Sletnes I., Vabo S.I. (Red.). (2004). *Konkurransetsetting i kommunene*: Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johannesen, A., Kristoffersen, L., Tufte, P.A. (2010). *Forskningsmetode for økonomisk – administrative fag*. 2. utgave. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kaufman, G. & Kaufman, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utgave. Bergen: Fagbokforlaget
- Knudsen, H. & Flåten, B.-T. (2015). *Strategisk ledelse*. Oslo: Cappelen Damm AS
- KS. (2015, 25. november) *Hva er utenforskap?* Hentet fra <http://www.ks.no/arrangementer/kommunalpolitisk-toppmote-2016/hva-er-utenforskap/>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2012). *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS 2015.

- Leikvoll, J.M. & Herning, L. (2017). *Milliarder – ikke mennesker. En historie om velferdsprofitorer på attføringsområdet*. Hentet fra https://www.arbeidoginkludering.no/contentassets/8c4b2676afc14c819470b953f7dcc117/milliarder-ikke-mennesker_endelig-versjon.pdf
- Løwendahl, B.R. & Wenstøp, F.E. (2010). *Grunnbok i strategi*. 3. utgave. Oslo: Cappelen Damm.
- Myre, E. og Holden, H. (2013). *Bestiller- og utførermodellen. Synspunkter på styrker og svakheter*. (Mastergradsavhandling, Høgskolen i Hedmark). Myre, E. og Holden, H., Hamar.
- NAV. (2017, 23. juni). *Stønadsmottakere, statistikk 2016*. Hentet fra <https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Statistikk/Flere+statistikkomrader/Stonads+mottakere>
- NAV. (2018, 27. juni). *Vekst i uføretrygding blant unge*. Hentet fra <https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Kunnskap/Analyser+fra+NAV/Arbeid+og+velferd/Arbeid+og+velferd/vekst-i-uf%C3%B8retrygding-blant-unge>
- NOU 2012:6. (2012). *Arbeidsrettede tiltak*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/f2ce6d22c3914e7b89d15db41285cf85/no/pdfs/nou201220120006000dddpdfs.pdf>
- Proba. (2011). *Virkning av arbeidsrettede tiltak for personer med nedsatt arbeidsevne (Rapport 2011 – 02)*. Hentet fra <http://proba.no/app/uploads/sites/4/rapport-2011-02-virkning-av-arbeidsrettede-tiltak-for-personer-med-nedsatt-arbeidsevne.pdf>
- Proba. (2017). *Evaluering av offentlig anskaffelse: Nytt avklarings- og oppfølgingstiltak Delrapport 1(2017 - 01)*. Hentet fra <https://proba.no/app/uploads/sites/4/proba-rapport-2017-01-evaluering-av-offentlig-anskaffelse-delrapport-1.pdf>

- Proba. (2018). *Evaluering av NAVs anskaffelse av nye avklarings- og oppfølgingstiltak – sluttrapport (2018 - 07)*. Hentet fra <https://proba.no/app/uploads/sites/4/rappoort-2018-07-evaluering-av-navs-anskaffelse-av-nye-avklarings-og-oppfolgingstiltak.pdf>
- Proba. (2018). *Resultater av oppfølgingstiltak*. Hentet fra <https://proba.no/2018/08/30/resultater-av-oppfolgingstiltak/>
- Rattsø, J. (2018, 16. august). *Er velferdsstaten truet av private aktører?* Hentet fra https://www.youtube.com/watch?v=WP8g_JxLi8k
- Regjeringen. (2014, 13. mai). *Høring – et enklere tiltakssystem tilpasset brukernes behov*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/Horing---et-enklere-tiltakssystem-tilpasset-brukernes-behov/id759166/>
- Regjeringen. (2015). *Et NAV med muligheter*. Hentet fra https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/asd/dokumenter/2015/sluttrapport-ekspertgruppen-nav_9.4.15.pdf
- Regjeringen. (2018, 4. mai). *Inkluderingsdugnaden*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/sub/inkluderingsdugnad/inkluderingsdugnaden/id2599965/>
- Ringheim, G. (2017, 29. mai). *LO-rapport: Dramatisk kommersialisering av attføring*. Dagbladet. Hentet fra <http://www.dagbladet.no/nyheter/lo-rapport-dramatisk-kommersialisering-av-attforing/67619440>
- Smith, J.A. & Osborn, M. (2007). *Interpretative phenomenological analysis*. Hentet fra http://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/17418_04_Smith_2e_Ch_04.pdf

- Smith, J.A. & Osborn, M. (2008). *Interpretative phenomenological analysis. A Qualitative Psychology: A practical guide to research methods*. 2. utgave. London: Sage.
- Solberg, E. (2018, 18. april). *Behov for en inkluderingsdugnad*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/behov-for-en-inkluderingsdugnad/id2598390/>
- Tolfsen, C. (2018, 5. februar). *I fremtiden kan mobilen redde livet ditt*. Hentet fra <https://www.nrk.no/kultur/xl/forskningen-pa-kunstig-intelligens-gar-fort-1.13842025>
- VG. (2017, 5. januar). *Eddi Eidsvåg har solgt Pøbelprosjektet*. Hentet fra <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/RWpjr/eddie-eidsvaag-har-solgt-poebelprosjektet>

Vedlegg 1 – Intervju guid

Intervju guid

Med endringene i bransjen mener vi da bransjen gikk fra rammestyrte tiltak til konkurranseutsatte tiltak. (Gjelder «arbeid med bistand» og «avklaring i skjermet virksomhet»)

Drivkraft for endring/ endrings initiativ

1. Hva mener du var årsaken til at tiltakene ble konkurranseutsatt?
2. Hadde du tro på at konkurranseutsetting kunne bidra til
 - a. Økt kvalitet i tiltakene
 - b. Økt effektivisering (*ift. gjennomstrømning og pris*)
 - c. Endret kultur
 - d. Annet.
3. Har dette synet endret seg underveis?
4. Hadde bedriften eller enkeltpersoner i ledelsen erfaring med konkurranse og anbud?
5. Kom konkurranseutsettelsen som en overraskelse eller opplevde du at dere fikk tid til å planlegge det? (*evt. om bedriften hadde gjort forberedelser*)

Formelle elementer (strategier og systemer, strukturer, personell)

Selskapsform, eierskap og økonomi

1. Fikk dere henvendelser fra andre aktører om samarbeid som følge av endringene i bransjen? (*Med andre aktører mener vi både arbeidsinkluderingsbedrifter, vekstbedrifter, private aktører og/eller frivillig sektor*) Inngikk dere samarbeid med andre aktører? Avslo dere tilbud om å samarbeide med andre?
2. Har dere fusjonert, fisjonert, solgt eller kjøpt opp bedrifter som følge av endringene i bransjen?
3. Har det skjedd en endring i eierskap som følge av endringene i bransjen?
4. Har dere gjort noen av følgende forandringer som følge av endringene i bransjen:
 - Lagt ned avdelinger eller tiltak ved bedriften
 - Startet med nye leveranser av tjenester, tiltak eller produksjoner
5. Har det skjedd en endring av styre som følge av endringene i bransjen? (*for eks. fra politisk til profesjonelt*)

6. Har dere endret markedsområdet som følge av endringene i bransjen?
7. Har dere benyttet dere av eksterne konsulenter i forbindelse med endringene i bransjen? (*forskningsmiljøer, konsulenter etc.*)
8. Har inntjening pr tiltak endret seg i som følge av endringene i bransjen?

Mål og strategi

1. Har dere tatt i bruk ny teknologisk som følge av endringene i bransjen? (*digitalisering*)
2. Ble følgende endret i forbindelse med endringene i bransjen?
 - *Overordnet mål?*
 - *Visjon?*
 - *Verdier?*
 - *Kundeløfte?*
 - *Logo, navn, profilering?*
 - *Bruk av sosiale medier?*
 - *Markedsføring?*
 - *Annet.*

Organisasjonsstruktur og personell

1. Er organisasjonsstrukturen endret som følge av endringene i bransjen? (*flat struktur, tonivåmodell, hierarki – delegert økonomi-, personal-, resultatansvar*)
2. Har dere etablert nye typer stillinger som følge av endringene i bransjen? (*markedssjef, forretningsutvikler, kommunikasjonsansvarlig, organisasjonsutvikler*)
3. Hadde dere behov for annen type kompetanse som følge av endringene i bransjen?
4. Har dere endret ansettelsesformer som følge av endringene i bransjen? (*fast, midlertidig, innleie*)
5. Har det vært endringer i ledergruppen som følge av endringene i bransjen?
6. Har det vært endring i personalgoder eller i lønnspolitikken som følge av konkurranseutsettingen?
7. Har dere outsourcet tjenester i forbindelse med konkurranseutsetting? (*For eks. bruk av kommunikasjonsbyrå, IT, lønn*)
8. Har endringene påvirket graden av turnover? (*I ledergruppe og/eller ansatte/veiledere*)

Uformelle elementer (kultur, verdier, normer og uformelle maktforhold)

Organisasjonskultur

1. Hva mener du kjennetegnet kulturen på bedriften? (Sterk, enhetlig kultur, subkulturer)
2. Har kulturen endret seg i forbindelse med endringene i bransjen?
3. Har det vært ønskelig at kulturen i bedriften skulle endre seg som følge av endringene i bransjen?
4. I hvor stor grad involverte dere ansatte i strategi- eller endringsprosesser ved bedriften?
5. Oppfatter du at det var enighet i organisasjonen om årsak eller driver til endringen?
6. Var det enighet om hvilke endringer som måtte til etter konkurranseutsetting?
7. Har det vært motstand mot endring i organisasjonen? (*ledere, ansatte, maktforhold i bedriften*)
8. Har medarbeideroppfølging endret seg som følge av endringene i bransjen?
9. Har det skjedd endring i måten kompetanse deles på som følge av endringene i bransjen?
10. Hvilken rolle har fagforeningen hatt i forbindelse med konkurranseutsettingen/endingen? (*sterk kultur for fagforeningsarbeid kan påvirke endringsprosesser?*)

Oppsummering av de store linjene

1. Hva var de viktigste strategiske valgene bedriften tok som følge av endringene i bransjen?
2. Hadde bedriften tatt de samme strategiske valgene ut fra det du vet i dag?
3. Hva er de viktigste endringene for bedriften som følge av endringene i bransjen?

Vedlegg 2 – Faktaopplysninger om bedriften

Faktaopplysninger om bedriften

Konfidensiell

Når ble rammestyrte tiltak konkurranseutsatt?		
Hvilke tiltak ble konkurranseutsatt?		
Hvor mange anbud leverte bedriften?		
Hvor mange anbud vant bedriften?		
	Før konkurranseutsetting av rammestyrte tiltak (<-2014)	Etter konkurranseutsetting av rammestyrte tiltak (2015 →)
Ca. antall ansatte i bedriften		
Antall tiltak til sammen		
Antall tiltaksplasser til sammen		
Bedriftens totale omsetning		
Andel av bedriftens omsetning som ble konkurranseutsatt i prosent		

Vedlegg 3 – Informasjonsbrev til intervjuobjektene

05.04.2018

Informasjonsbrev til intervjuobjektene

Vi takker for at dere har sagt dere villige til å bli intervjuet i forbindelse med vår masteroppgave. Her kommer det ytterligere informasjon.

Fag: Master i ledelse, med spesialisering i arbeidsliv ved Universitetet i Agder.

Studenter: Gunni Mersland og Sissel Lappegard Haabesland, teamleder, begge ved arbeidsinkluderingsbedriften XX.

Veileder: Robert Helland-Olsen

Tittel: «Strategiske valg ved endringer i arbeidsinkluderingsbransjen»

Tema i masteroppgaven omhandler arbeidsinkluderingsbransjen, da deler av virksomheten ble konkurranseutsatt. Tiltakene «*avklaring i skjermet virksomhet*» og «*arbeid med bistand*» har i alle år vært rammestyrte, men ble i 2014-2015 lagt ut på anbud med fri konkurranse.

Vi ønsker å undersøke strategiske valg bedriften tok ved overgang fra skjermet sektor til konkurranseutsetting, samt hvilke utfall dette fikk.

Vi benytter kvalitativ metode i form av individuelle dybdeintervjuer. Årsaken til dette er at vi ønsker å gå i dybden på ett nytt fenomen – en skjermet arbeidsinkluderingsbransje som fikk endrede rammevilkår i form av konkurranseutsetting.

Vi har valgt fem ulike arbeidsinkluderingsbedrifter, og intervjuer daglig ledere / administrerende direktører og teamledere. Bakgrunnen for utvelgelse av bedriftene er at vi har en antagelse om at de har valgt ulike strategier, og at de har vunnet ulikt antall tiltak. Navn på intervjuobjektene og bedriftenes navn vil anonymiseres i oppgaven. Vi vil kategorisere bedriftene i størrelse intervaller og/eller etter strategiske valg. Vi vil ta opp intervjuene på

lydfil, i tillegg til at vi noterer underveis i intervjuet. Lydfilen, notatene og annet innsamlet materiale vil bli destruert i etterkant av innlevering av oppgaven. Vi vil kunne benytte direkte sitater fra intervjuene i oppgaven, også disse anonymisert.

Estimert varighet på intervjuet er ca. 1 time.

Om ønskelig kan masteroppgaven ettersendes til bedriften.

Vi ser frem til å treffe dere! Ta kontakt om noe er uklart!

Med vennlig hilsen

Gunni Mersland

Sissel Lappegard Haabesland