

Masteroppgave



Høgskolen i **Hedmark**

Fra tanke til handling

Strategisk arbeid i praksis hos Vekstbedrifter

En kvalitativ studie av strategiarbeid i Vekstbedrifter og
sammenhengen mellom planer og praksis

Julia Holm

Master of Public Administration
Avd. for økonomi og ledelsesfag

HØGSKOLEN I HEDMARK

November 2012

Livet kan bare forstås baklengs, men det må leves forlengs

- Søren Kierkegaard –

Forord

Denne oppgaven er et produkt av masterstudiet i offentlig ledelse 2009- 2012. Det har vist seg å bli en flott reise gjennom et forholdsvis ukjent landskap. Jeg kan nå si at jeg kjenner det godt og at det har beriket meg med kunnskap, sosiale relasjoner og profesjonell selvtillit som jeg tar med meg videre.

Om jeg ser lengre tilbake er masteroppgaven antakeligvis et produkt med lengre modningstid. Som person har jeg alltid vært opptatt av det menneskelige samspillet, måten mennesker lever sine liv på og hvilke valg de tar. Som ergoterapeut er jeg opptatt av at mennesker naturlig skal være i bevegelse og aktivitet. Det mener jeg gir resultater i form av stadig utvikling og nyskaping. Uten sammenligning for øvrig så ser jeg at min bacheloroppgave, skrevet for 8 år siden, og denne masteroppgaven med ulik vinkling til dels fokuserer på det samme. Jeg har beveget meg i mellom fagfelt, men tanken er fortsatt den samme; våre erfaringer former og påvirker oss til å handle i nuet og legger grunnlag for å ta fremtidige valg. Slik kan også strategi se ut. Med det forstår jeg Søren Kierkegaard sitt uttrykk om at ”livet må leves forlengs, men kan forstås baklengs”. Jeg ser tilbake og kjenner igjen mine egne verdier i det jeg gjør og forstår dermed de valg jeg har tatt. Hva som kommer vet jeg ikke, men ved å vite hvem jeg er og hva jeg står for så ser fremtiden og arbeidslivet spennende ut.

For at oppgaven er blitt et faktum vil jeg takke noen nøkkelpersoner. Jeg vil rette en stor takk til min veileder Erik Fjell; takk for at du har delt din kunnskap og faglighet, stilt de vanskelige og utviklende spørsmålene, alltid hatt tid og hele veien pushet meg videre. Tusen takk til arbeidslederne som har delt kunnskap og erfaringer fra arbeidshverdagen, takk til deres daglige ledere som har gitt informasjon om Vekstbedriftene, takk til prøveinformant Karine for tid og tilbakemeldinger. Takk til samboer, familie og venner som har støttet og vist forståelse i krevende perioder.

Sortland 10. november 2012

Julia Holm

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	s. 6
Abstract	s. 7
1.0 Innledning	s. 8
1.1 Tema for oppgaven	s. 8
1.2 Norsk arbeidsmarkedspolitik	s. 8
1.2.1 Debatten rundt arbeidsmarkedstiltak	s. 9
1.2.2 Vekstbedriftenes kvalitetssikring av tjenestene	s. 9
1.2.3 Ny NOU om arbeidsmarkedstiltak	s. 10
1.3 Problemstilling	s. 11
1.3.1 Egen interesse for forskningsfelt	s. 12
1.3.2 Forskningsspørsmål	s. 13
2.0 Kontekst	s. 14
2.1 Vekstbedrifter og ASVL	s. 14
2.2 Tiltaket Varig tilrettelagt arbeid (VTA)	s. 15
2.3 EQUASS kvalitetssikringssystem	s. 16
2.4 Strategigrunnlag i Vekstbedriftene	s. 17
2.5 Oppsummering	s. 20
3.0 Teoretisk tilnærming	s. 21
3.1 Innledning	s. 21
3.2 Tilnærminger og definisjoner av strategi	s. 22
3.2.1 Strategiske nivå og samarbeid	s. 23
3.3 Klassisk strategi og intensjoner	s. 24
3.4 Strategi som konsept	s. 26
3.5 Prosessuell strategi og Mintzberg 5P's	s. 29
3.5.1 The 5 P's	s. 30
3.6 Strategiarbeid i praksis	s. 33
3.7 Oppsummering	s. 34
4.0 Metode	s. 35
4.1 Forskningsdesign	s. 35
4.2 Gjennomføring av undersøkelsen	s. 37

4.3	Undersøkelsens validitet og reliabilitet	s. 44
4.4	Etiske refleksjoner	s. 47
5.0	Analyse og drøfting	s. 49
5.1	Kategorier	s. 49
5.2	Plattform	s. 51
5.2.1	Oljeplattform som symbol på strategikonseptet	s. 52
5.2.2	Visjon, verdier og forretningsidé i praksis	s. 54
5.2.3	Oppsummering plattform	s. 63
5.3	Samarbeid	s. 64
5.3.1	Formelt og uformelt samarbeid	s. 65
5.3.2	Samarbeid med deltakere	s. 73
5.3.3	Samarbeid med daglig leder	s. 75
5.3.4	Samarbeid om strategiutforming	s. 76
5.3.5	Oppsummering samarbeid	s. 77
5.4	Mål	s. 79
5.4.1	Mål for deltakere	s. 79
5.4.2	Mål for avdelingen	s. 83
5.4.3	Mål for bedriften	s. 87
5.4.4	Planlagt og tilfeldig utvikling	s. 88
5.4.5	Forholdet mellom tjeneste og produksjonsmål	s. 91
5.4.6	Arbeidsledernes ønsker og mål for fremtiden	s. 94
5.4.7	Oppsummering mål	s. 96
5.5	Omverden	s. 97
5.5.1	Vekstbedriftenes tilknytning til lokalsamfunn og nærmiljø	s. 97
5.5.2	Vekstbedriftenes rolle i offentlig og privat sektor	s. 100
5.5.3	Utfordringer og muligheter i omgivelsene	s. 105
5.5.4	Oppsummering omverden	s. 108
6.0	Sammenfatning	s. 109
6.1	Hovedfunn	s. 109
6.2	Forslag til videreutvikling av strategiarbeid i Vekstbedriftene	s. 110
6.3	Avslutning og oppsummering	s. 110

Litteraturliste s. 112

Figur/ tabell oversikt

Figur 1: Strategiprosessen s. 24

Figur 2: Dimensjonene i strategi s. 27

Figur 3: The Five Ps For Strategy s. 30

Figur 4: Forskningsspørsmål knyttet til kategori s. 50

Figur 5: Oljeplattform s. 53

Tabell 1: Oversikt over visjon, verdier og forretningsidé i Vekstbedriftene s. 19

Vedleggsoversikt s. 115

Vedlegg 1: E-post henvendelse til daglige ledere om tilgang til informanter s. 115

Vedlegg 2: Samtykkeskjema s. 116

Vedlegg 3: Intervjuguide s. 117

Antall ord i oppgaveteksten: 41 270

Sammendrag

Organisering av arbeidsmarkedstiltak er en konstant debatt som med jevne mellomrom skyter fart når det blir snakk om mulige endringer, tilpasninger eller omorganiseringer. De siste årene har det vært til dels motsettende signaler fra politisk hold om hvor veien skal gå. NAV varslet om kutt i tiltaksplasser for varig tilrettelagt arbeid (VTA), mens arbeidsminister og statsbudsjett har lagt opp til å bevare tiltaket. Vekstbedrifter arrangerer VTA- tiltaket på oppdrag fra NAV. De er dermed med i debatten omkring utforming og gjennomføring av arbeidsmarkedstiltak. I en ny NOU om Arbeidsrettede tiltak (2012) diskuteres Vekstbedriftenes rolle og forslagene til hvordan arbeidsmarkedstiltakene skal se ut i fremtiden vil kunne ha stor påvirkning både for deres drift og eksistensgrunnlag.

Ved å arbeide strategisk, tenke helhetlig og langsiktig, disponere sine ressurser riktig og sette seg mål, kan kanskje bedriftene øke sin sjanse til å takle de endringene som kan komme. I denne sammenheng ønsker jeg å undersøke om ansatte i Vekstbedriftene arbeider i henhold til bedriften og bransjens målsettinger og strategi. Herunder om de oppfyller sitt ansvar som tiltaksarrangør og ivaretar behovene til deltakerne. Problemstilling for oppgaven er å undersøke hvordan Vekstbedrifters strategi kommer til praktisk uttrykk i arbeidshverdagen.

Oppgaven er en kvalitativ studie. Det er gjennomført semistrukturerte intervjuer med arbeidsledere i Vekstbedrifter. Intervjuene har gitt god innsikt i arbeidsledernes hverdag og hvordan de arbeider strategisk. Intervjuene gir også et grunnlag for å vurdere hva som er Vekstbedriftenes styrker slik de jobber i dag og hva de kan forbedre i utforming og gjennomføring av sitt strategiarbeid.

Resultatene viser at Vekstbedrifter sin strategi uttrykkes ved at arbeidsledere tar avgjørelser og valg i det daglige arbeidet som baseres på bedriftens visjon, verdier og forretningsidé. Det som også utpeker seg i strategiarbeidet er arbeidsledernes nære samarbeid med deltakere og et bevisst og planlagt målarbeid. Det var i større grad fraværende informasjon om når det gjelder samarbeid, kjennskap til og vektlegging av mål på et overordnet strategisk nivå. For det strategiske arbeidet betyr det at Vekstbedriftene bør ta vare på den solide plattformen som forankrer verdiene og skaper gode holdninger og handlinger. Samtidig handler det for fremtiden om å inkludere alle ansatte med å skape bevissthet rundt prosessene, øke kunnskapen om konseptet for å synliggjøre og bruke strategi til utvikling av bedriftene.

Abstract

The organisation of labour marked programmes for people with disabilities is a debate that with regular intervals flares up when possible change, modifications or restructure is mentioned. From a political stand point, the signals regarding the way forward has in recent years been contradictory. Labour Market Co-operatives (Vekstbedrifter) organises permanent jobs adapted to the individual on behalf of The National Labour and Welfare Administration (NAV). They are thus a part of the debate regarding the design and implementation of labour programmes. In a new Norwegian Official Report (NOU 2012:6) on labour programmes the role of the Labour Market Co-operatives is discussed and the suggestions on how labour market programmes should be organised in the future could have a major impact both on their operational basis and their existence.

By working strategically the Labour Market Co-operatives may increase their ability to handle the changes that may come. The target for this exercise is to examine whether leaders work according to the company strategy. This includes examining whether they fulfill their responsibilities according to the requirements from NAV and addresses the needs of the participants. The issue of the thesis is to investigate how strategy works in practice.

This is a qualitative study. Semi-structured interviews with leaders in the Labour Market Co-operatives were conducted. The interviews provided great insight into the working life of leaders and how they work strategically. It also provided information about the company's strengths and what they can do to improve the design and implementation of its strategy.

The results show that the strategy is expressed by the leaders when they make decisions and choices in their daily work. This is based on the company's vision, values and mission. What also stands out in the strategy process is the leaders' close collaboration with the participants and the deliberate and planned goal setting. Information regarding collaboration, knowledge and recognition at a senior strategic level seemed more distanced from the daily work. The Labour Market Co-operatives should take care of the solid platform that anchors values and create positive attitudes and actions. At the same time it is important to include all the employees in creating awareness, increasing knowledge and demonstrate how strategy can contribute to the development of the Labour Market Co-operatives.

1.0 Innledning og problemstilling

1.1 Tema for oppgaven

Denne oppgaven handler om hvordan Vekstbedrifters strategi kommer til praktisk uttrykk i arbeidshverdagen. Min forskning tar utgangspunkt i arbeidslederens daglige arbeid som knyttes opp mot tiltaket varig tilrettelagt arbeid (VTA). Den vil undersøke om ansatte i Vekstbedrifter arbeider i henhold til bedriftens og bransjens målsettinger og strategi. Herunder om de oppfyller sitt ansvar som tiltaksarrangør ved å levere tjenesten i henhold til kravspesifikasjon fra NAV og dermed kan tenkes å ivareta behovene til deltakerne.

1.2 Norsk arbeidsmarkedspolitikk

Norsk arbeidsmarkedspolitikk har i lang tid hatt fokus på å inkludere mennesker med nedsatt arbeidsevne i arbeidslivet. Organisering og gjennomføring av arbeidsmarkedstiltak har jevnlig vært oppe til diskusjon og er blitt kontinuerlig utredet, utviklet og tilpasset behov. Den systematiske innsatsen har lagt et grunnlag for å legge strategier og velge nye veier innen organisering av arbeidsmarkedstiltak (Arbeidsdepartementet, 2012). Vekstbedrifter har en sentral rolle med å tilrettelegge for arbeid til yrkeshemmede og har ansvar for gjennomføring av arbeidsmarkedstiltak (Ibid.). De er ansvarlig for tiltaket varig tilrettelagt arbeid (VTA) som er et arbeidsinkluderende tiltak for personer med uføretrygd og gjennomføres internt i bedriften. Tiltaket skal ha arbeidsoppgaver som er tilpasset den enkeltes yteevne og som kan øke deres kompetanse for å bedre muligheten for integrering i det ordinære samfunns- og arbeidsliv (Forskrift om arbeidsmarkedstiltak, 2001).

1.2.1 Debatten rundt arbeidsmarkedstiltak

Det pågår debatt omkring skjermede arbeidsmarkedstiltak, som VTA, i forhold til organisering, behov og nytten av dem. Spørsmål som stilles er hvem som skal kunne utføre tjenestene og hvem skal ha rett på å bruke tjenestene? Hva gir effekt og hvilke tiltak gir ikke tilfredsstillende resultat? (Arbeidsdepartementet, 2012). Rollen til Vekstbedriftene og det skjermede tiltaket varig tilrettelagt arbeid er også en del av debatten rundt utforming og bruk av arbeidsmarkedstiltak.

Jeg mener at det er en viktig debatt hvor en våger å stille spørsmålstegn ved eksisterende ordninger, trække nye stier og for fremtiden strekke seg etter Regjeringen og Stortingets mål om; ”å gi mennesker i hele landet mulighet til å utvikle sine evner og leve gode og meningsfulle liv” slik Arbeids – og inkluderingsdepartementet beskriver det i Stortingsmelding nr. 9: Arbeid, velferd og inkludering (2006-07, s.13).

Rundt årsskiftet 2010/2011 ble det lagt opp til å kutte i antall tiltaksplasser i skjermet sektor ved flere NAV kontor rundt om i landet. Fra landsforeningen ASVL (Arbeidssamvirkenes landsforening) ble det antatt at dette kunne få store negative konsekvenser for deres medlemmer, Vekstbedriftene, og spesielt for de menneskene som risikerte å bli fratatt muligheten til tilrettelagt arbeid. Det skapte debatt i media og på Storting. Vinteren 2011 lå det fortsatt an til store kutt i VTA- plasser fra NAV. Daværende arbeidsminister Hanne Bjurstrøm kom på banen og krevde full skjerming av de varig tilrettelagte arbeidsplassene (ASVL, 2011a). Dette ble igjen forsterket og bekreftet av de politiske kreftene da Regjeringen i revidert nasjonalbudsjett la opp til ytterligere vern av tiltaksplasser i skjermet sektor (Finansdepartementet, 2011).

1.2.2 Vekstbedriftenes kvalitetssikring av tjenestene

Størsteparten av alle Vekstbedriftene var innen utgangen av 2011 sertifisert i det europeiske kvalitetssikringssystemet eQuass (European quality in social services) (ASVL 2012a). I en samfunnsanalyse utført av Econ Pöyry og Proba finner de stor enighet blant informantene til Arbeids- og velferdsetaten og i tiltaksbedrifter om at eQuass har vært positivt for å øke kvaliteten i leveransene. Sertifiseringen har bidratt til større bevissthet om egen organisasjon og de tjenestene/tiltakene de leverer (2010). Det er fortsatt et mål i strategiplanen til ASVL at samtlige Vekstbedrifter implementerer eQuass kvalitetssikringssystem og re sertifiseres hvert andre år (ASVL 2011b). For tiltaket varig tilrettelagt arbeid (VTA) har ASVL møtt debatten med å kommunisere tydelig at de jobber for å styrke tiltaket og bevare plassene (Ibid). I deres samfunnsoppdrag jobber de for å muliggjøre arbeid for alle. ”Fordi at arbeid styrker livskvalitet, også for de med redusert arbeidsevne” (ASVL 2012b).

1.2.3 Ny NOU om arbeidsmarkedstiltak

Første juni 2012 ble det kunngjort en ny NOU om arbeidsrettede tiltak, også kjent som Brofoss-rapporten. Mandatet var et utspring fra målet til Regjeringen om at arbeid er for alle og bevisstheten rundt det faktum at alt for mange er ekskludert fra arbeidslivet (Arbeidsdepartementet, 2012). Mandatets oppdrag var blant annet å vurdere rollen til skjermede virksomheter/ forhåndsgodkjente bedrifter, som Vekstbedriftene, innholdet og kvaliteten i deres arbeid og om tjenestene de leverer er fleksible og godt tilpasset dagens og morgendagens arbeidsliv (Ibid.).

Utvalget har noen felles konklusjoner, men de klarte ikke å samle seg om et felles resultat i utredningen. De er delt i synet på hva som best vil ivareta målene for det framtidige arbeidet for personer med nedsatt arbeidsevne og har delt seg i tre grupperinger med ulike modeller. To av modellene, nr 1 og 3, ønsker å videreføre og styrke arbeidsmarkedstiltak for personer med uførepensjon, mens modell 2 foreslår å styrke arbeidsrettede tiltaksplasser på bekostning av antall midlertidige skjermede plasser. Igjen kan det se ut som om at skjermede tiltaksplasser skal debatteres og mennesker med behov for varig tilrettelagt arbeid kan stå i fare for å miste tilbudet slik de kjenner det i dag.

I sine felles konklusjoner er utvalget langt på vei enige om å bruke ordinært arbeidsliv i større grad som arena for arbeidsmarkedstiltak. For VTA ønsker de at det blir mulig å kombinere skjermet arbeid med periodevis ordinært arbeid, at VTA- tiltaket utvikles videre i ordinær virksomhet og de ønsker at det settes tydeligere krav til å bruke det lokale næringslivet som arena for gjennomføring av tiltaket (Ibid.).

Dersom disse konklusjonene skal videreføres og settes ut i praksis betyr det at ansvar og rollefordeling mellom aktører må klareres. Viktige spørsmål, slik jeg ser det, vil være om Vekstbedrifter skal ha en rolle hvor de kan følge opp personer både i skjermet og ordinært arbeid for å skape kontinuitet i prosessen. Eller om skal NAV ta over oppfølgingsansvaret når ordinært arbeid er aktuelt, og videre om ordinære arbeidsgivere skal ha et utvidet arbeidsgiveransvar for deltakere som har behov for varig og kontinuerlig tilrettelegging og tilpasning av sin arbeidssituasjon. I teorien kan nok mange av utfordringene løses ved å avklare roller og ansvar til de involverte, men i praksis tror jeg at samfunnsbildet er mer sammensatt og komplekst.

Det vil kreve innsats, tid og ressurser for å kunne gjennomføre de foreslåtte endringene. Vekstbedrifters rolle og fremtid er en del av debatten omkring organisering og utforming av arbeidsmarkedstiltak. For å kunne ta avgjørelser for fremtiden mener jeg at vi må vite nåtiden er, og ta med historien slik den har vært. Ved å undersøke hvordan Vekstbedrifter driver VTA- tiltaket vil det kunne gi innsyn i deres rolle slik den er i dag og kanskje ut fra det kunne bruke de positive og sterke sidene i et fremtidig perspektiv.

I utredningen om arbeidsrettede tiltak påpekes det at det finnes lite forskningsresultater sett i forhold til hvor mye ressurser som er lagt ned i arbeidstiltak. De beskriver et behov for forskning på tilbudet til de som står lengst unna arbeidslivet og dermed på VTA- tiltaket (Arbeidsdepartementet, 2012). En tilnærming til dette er å undersøke hvordan Vekstbedrifter oppfyller sitt ansvar som tiltaksarrangør, om de leverer tjenesten i henhold til kravspesifikasjon og ivaretar behovene til deltakerne. Tidligere forskning (Mandal, 2008, Fretheim, 2010) slår fast at deltakere i VTA er fornøyde og har nytte av tiltaket. Jeg mener det vil være interessant og snu på rollene og undersøke om ansatte i Vekstbedrifter mener at de arbeider i henhold til bedriftens og bransjens målsettinger og strategi.

1.3 Problemstilling

Vekstbedrifter har eksistert lenge og endret seg med tiden og som følge av utviklingen i arbeidsmarkedspolitikken. Primært er rammebetingelsene for drift og utvikling styrt av føringene fra arbeidsmarkedsmyndigheter og NAV som bestiller og oppdragsgiver for VTA-tiltaket. På den andre siden gir produksjon for det ordinære arbeidsmarkedet muligheter til utvikling og vekst. Å være i en slik mellomposisjon skaper kanskje dobbelt med muligheter, men det gir således også dobbelt med utfordringer. Når det varsles om kutt i tiltaksplasser blir Vekstbedriftens driftsgrunnlag og sammenhengen mellom tjenester og produksjon ekstra tydelig. Det er mange krav som stilles til Vekstbedrifter og som skal utføres av de ordinært ansatte. Arbeidsledere har både faglig og økonomisk ansvar for tjeneste og drift og kan ofte være de som omsetter bedriftens overordnede strategier fra møterommet og ut i den virkelige verden til funksjonelle strategier.

En utfordring som spesielt utpeker seg er kravet om å levere og produsere samtidig som man skal være til hjelp og nytte for ansatte (deltakere) som er sårbare i arbeidslivet. De har ansvar for at Vekstbedriftens kjerneverdier blir fulgt opp i praksis.

De skal sørge for god tjenestekvalitet til oppdragsgiver NAV. Samtidig skal kundene, partnere og nærmiljøet ha en konkurransedyktig butikk/forretning/ avdeling som yter topp kvalitet. Et naturlig spørsmål blir da om bedriftens visjon, verdier og forretningsidé blir brukt i hverdagen? Jobbes det målrettet? Hvilke samarbeidsarenaer fungerer for å kunne arbeide strategisk? Hvilket forhold har arbeidsledere og dermed Vekstbedrifter til omgivelsene og omverden? Kan det tenkes at ved og ha en kjent strategi, som er godt forankret hos de ordinært ansatte så skaper det en trygghet for arbeidsledere i valg og prioriteringer av arbeidsoppgaver? På bakgrunn av dette vil det vil være interessant å undersøke sammenhengen mellom strategi i teorien og faktisk bruk av den i praksis. Dette sees i sammenheng med det som rører seg ellers i samfunnsbildet, som signalene i NOU 2012:6 og lovnadene i Stortingsmelding nr. 9 (2006-07).

1.3.1 Egen interesse for forskningsfelt

Mitt valg om å forske på strategi i praksis handler om min interesse for organisering, drift og utvikling av offentlig sektor og offentlige oppgaver. Jeg er opptatt av hvordan ”systemene” fremmer eller hemmer kvalitativt gode, effektive og kostnadsfornuftige helse og sosialtjenester. Med systemer mener jeg utforming, tilpasning, planlegging og bruk av ressurser, menneskelige så vel som materielle. I min søken etter kunnskap om disse ”systemene” så har jeg med erfaring og kunnskap forstått at de ofte utgjør deler av eller til sammen en helhetlig strategi.

Den offentlige forvaltningen har i stor grad tatt et ansvar for sysselsetting med sin arbeidsmarkedspolitik og strategi, og de ønsker å få mennesker som er ute av arbeid inn i det. Bakgrunn for dette er å oppnå både personlig og samfunnsmessig gevinst. Det kommer blandede signaler om hvor veien skal gå; fra å frede VTA- plasser i Statsbudsjettet (Finansdepartementet, 2011) til å foreslå å redusere dem i modell 2 (Arbeidsdepartementet, 2012). I tillegg åpner utredningen om arbeidsrettede tiltak opp for debatten om hvor vidt Vekstbedrifter skal være forhåndsgodkjente for å drive tiltak, eller om andre aktører i markedet skal stille på lik linje og dermed anbudsutsette enda flere tiltak (Ibid.).

Strategiene fra det offentlige oppleves som motstridende og sprikende. Det kan tenkes at det strategiske arbeidet som gjøres i Vekstbedrifter kan være avgjørende for å kunne fortsette med sin drift og sitt samfunnsoppdrag. Med dette som utgangspunkt har oppgaven følgende problemstilling:

Hvordan kommer Vekstbedrifters strategi til praktisk uttrykk i arbeidshverdagen?

1.3.2 Forskningsspørsmål

I problemstillingen ønsker jeg å undersøke hvordan Vekstbedrifter arbeider i praksis og da hvordan deres strategi uttrykkes igjennom handlinger, holdninger og påvirker valg og avgjørelser i de ansattes arbeidshverdag. Det gjøres ved å se nærmere på fire følgende forskningsspørsmål:

1. Blir visjon verdier og forretningsidé utøvet etter bedriftens intensjoner?
2. Bidrar samarbeid i bedriften til å forankre og utøve det strategiplanen tilsier?
3. Arbeides det målrettet med bedriftens/avdelingens/deltakernes målsettinger?
4. Hvilken posisjon har Vekstbedriftene i sin omverden?

2.0 Kontekst

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for hva Vekstbedrifter er, samt bransjens definerte samfunnsoppdrag og strategiplan til deres arbeidsgiverorganisasjon ASVL. Deretter presenteres VTA- tiltaket med tilhørende kravspesifikasjon fra NAV for å gi en oversikt over hva som skal være fokus og innholdet i tiltaket. De emnene i kvalitetssikringssystemet eQuass som er relevante og underbygger Vekstbedrifters strategier presenteres kort. Til slutt presenteres nøkkelelementer i de strategiske dokumentene som Vekstbedriftene til informantene styrer etter. Kapitlet har som formål å gi grunnleggende informasjon om konteksten rundt Vekstbedrifter og som problemstillingen bygger på.

2.1 Vekstbedrifter og ASVL

Vekstbedrifter er det som tidligere ble kalt for ”vernede bedrifter” eller ”ASVO”. På oppdrag fra NAV er Vekstbedriftene tiltaksarrangører av ulike arbeidsrettede tiltak og tilbyr varig tilrettelagt arbeid (VTA) for personer med uførepensjon. Vekstbedriftene bistår mennesker på sin vei mot et ordinært arbeid og tilbyr arbeidsplasser med individuelle tilrettelegginger for de som ikke kan være i det ordinære arbeidslivet. Virksomheten i Vekstbedriftene er mangfoldig. Det gjøres tradisjonelle oppgaver som vedproduksjon, pakking, sortering og delproduksjon for industri. De bidrar også i servicenæringer med catering, kantinedrift, budtjenester og butikkdrift. Vekstbedriftene deltar i næringslivet med sin produksjon, men de er tydelige på at arbeidsoppgavene er virkemidler for å skape muligheter for utvikling, personlig vekst og økt livskvalitet for deltagere. Størsteparten av Vekstbedriftene er organisert som aksjeselskap og eies hovedsakelig av kommuner, noen eies av ideelle organisasjoner eller fylkeskommuner (ASVL, 2011c).

Arbeidssamvirkenes landsforening (ASVL) er arbeidsgiver- og interesseforening for Vekstbedriftene. De representerer og jobber for vel 230 medlemsbedrifter i hele Norge (Ibid.). ASVL har definert seg et samfunnsoppdrag hvor de jobber for å muliggjøre arbeid for alle. Dette på bakgrunn av at de mener at arbeid styrker livskvalitet, også for de med redusert arbeidsevne (ASVL, 2012b).

ASVL sitt overordnede mål i Strategi og Handlingsplan for 2011-2013 er at medlemsbedriftene og de selv skal være en sentral aktør for arbeidslinjen i det norske samfunnet. Med det forstås det at de vil delta som en aktør i det norske næringslivet og vise at alle mennesker, uansett forutsetninger, kan bidra til landets nasjonale økonomiske vekst. De har tre strategiske områder de jobber med: Menneskene, Økonomi og Tjenestene. ASVL beskriver i strategiplanen at de vil jobbe for å sikre at tiltaksplassene for VTA beholdes, økes og at det opprettes ventelister. De jobber for å endre Grunnloven slik at den sikrer alle rett til arbeid og vil jobbe for at VTA blir regnet som arbeid i stedet for velferd. De vil gå i bresjen for at Vekstbedrifter blir anerkjent som kompetansebedrifter som medvirker til at mennesker som står langt unna arbeid får jobb (ASVL, 2011b).

2.2 Tiltaket varig tilrettelagt arbeid

De fleste tiltak som NAV disponerer er arbeidsrettede og iverksatt for å kvalifisere folk til ordinært arbeid eller utdanning. Varig tilrettelagt arbeid (VTA) er imidlertid et tiltak som skal ivareta arbeidsmulighetene til de som står lengst fra et ordinært arbeid og som har behov for spesiell tilrettelegging og tett oppfølging. I følge forskriften skal arbeidet bidra til å utvikle ressurser hos deltakerne gjennom kvalifisering og tilrettelagte arbeidsoppgaver. Tiltaket skal tilbys i skjermet virksomhet og er ikke tidsbegrenset. Det skal allikevel jevnlig vurderes om det kan være aktuelt med andre tiltak, utdanning eller ordinært arbeid (Forskrift om arbeidsmarkedstiltak, 2011). Innhold og utforming av VTA- tiltaket spesifiseres i kravspesifikasjon fra NAV og sier blant annet dette:

Varig tilrettelagt arbeid skal tilby personer arbeid i en skjermet virksomhet, med arbeidsoppgaver tilpasset den enkeltes yteevne. Arbeidet skal bidra til å utvikle ressurser hos deltakerne gjennom kvalifisering og tilrettelagte arbeidsoppgaver. Andre viktige oppgaver vil være sosial trening og motivering. Tiltaksarrangør bør tilby arbeidstakeren arbeid innenfor næringer som har tilknytning til lokalsamfunnet/kommune, slik at de kan få en kompetanse som kan gi bedre muligheter for integrering i det ordinære samfunns- og arbeidsliv. Videre bør tiltaksarrangør ivareta deltakernes behov knyttet fysisk aktivitet, kosthold og ernæring (Ibid.).

2.3 EQUASS kvalitetssikringssystem

Det har vært stilt krav fra Arbeid –og velferdsdirektoratet om at godkjente tiltaksarrangører, som Vekstbedrifter, skulle være sertifisert i et kvalitetssikringssystem for de tjenestene de utfører for NAV (Arbeidsdepartementet, 2012). ASVL og Vekstbedriftene samlet seg om kvalitetssikringssystemet European Quality in Social Services (eQuass) som er utviklet av den europeiske interesseorganisasjon for rehabilitering, EPR.

eQuass skal være skreddersydd for velferdssektoren og har som mål å sikre kvalitet på tjenestene for bruker og andre interessenter, som NAV. Systemet består av 10 kvalitetsprinsipper: lederskap, ansatte, rettigheter, etikk, partnerskap, deltakelse, individfokus, helhetstanke, resultatfokus og kontinuerlig forbedring. Det finnes 50 kriterier for å kunne vise til god kvalitet og ytterligere 100 spørsmål med indikatorer som måler kvalitet må være besvart med ja for at en Vekstbedrift skal kunne bestå revisjon og bli sertifisert. eQuass krever at bedriften re sertifiseres av en ekstern revisor hvert andre år (eQuass, 2012). Ved å være sertifisert i eQuass har Vekstbedriftene et operativt kvalitetssikringssystem. Det kan tenkes at elementer i dette systemet henger nært sammen med strategiutformingen og dermed strategiarbeid i praksis for Vekstbedrifter. Videre beskrives de prinsippene som kan være med på å belyse og bidra til diskusjon av problemstillingen og forskningsspørsmålene.

I prinsippet Lederskap legger eQuass til grunn at bedriften skal ha definert, dokumentert og implementert sitt formål, visjon og overordnede verdier for driften. Ansatte skal ha kjennskap til dette og dermed kunne bruke det for å innfri kundens behov og forventninger (Ibid.). Det forstås her at bedriftens strategiske intensjoner skal være et levende element i hverdagen til arbeidsledere og i forhold til det første forskningsspørsmålet handler det om å finne ut om intensjonene kommer til uttrykk i praksis.

I prinsippet Ansatte trekker kvalitetssystemet frem de ansatte som en kilde for tilbakemeldinger til utvikling av tjenester og hvordan organisasjonen utfører sin oppgave. De mener at ansatte må føle seg respektert, involvert, hørt og verdsatt slik at det kan skapes et engasjement som setter ansatte i stand til å gjøre sitt beste på jobb (eQuass, 2012). Dette kan relateres til det andre forskningsspørsmålet hvor det undersøkes om samarbeid bidrar til å forankre og utøve bedriftens strategi.

I prinsippet Resultatfokus skal organisasjonen sette seg mål som skal gi resultater for virksomheten. I dette prinsippet ligger det å sette seg mål og oppnå resultater i hvordan bedriften både oppfattes og hva de har oppnådd. Nyten for brukere, andre interesseparter og samfunnet er også en del av resultatfokuset (Ibid.). I det tredje forskningsspørsmålet undersøkes det hvordan arbeidslederne jobber målrettet internt med bedriftens målsettinger.

Forholdet til omgivelsene trekkes frem i kvalitetsprinsippet Helhetstanke. Her skal vekstbedriftene sikre at bruker har tilgang til sammenhengende tjenester som blant annet inkluderer bidrag fra lokalsamfunnet. I dette ligger det en målsetning om å levere helhetlige tjenester som bedrer brukers livskvalitet (Ibid.). I det fjerde forskningsspørsmålet undersøkes det hvilken posisjon Vekstbedriftene har i omgivelsene og hva det betyr for deres tjenesteleveranse for VTA tiltaket og for produksjon.

Som grunnleggende elementer i eQuass skal kvalitetssikringen bidra til at bedriftene har god styring på prosesser, god bruk av ressurser, sikre resultatoppnåelse og sørge for kontinuerlig forbedring (eQuass, 2012). For å finne svar på problemstillingen om hvordan strategi viser seg i praksis tror jeg at det går an å inkludere noen av prinsippene i eQuass for å belyse problemstillingen. Alle tre Vekstbedriftene til arbeidslederne er sertifisert i eQuass, det sikrer at de har strategiske elementer på plass i sin bedrift og dermed har et utgangspunkt for å arbeide strategisk. De ansatte blir anerkjent som en kilde til tilbakemeldinger om hvordan tjenestene fungerer, det blir også lagt vekt på i denne oppgaven med å intervju arbeidslederne i Vekstbedriftene. Å undersøke hvordan det arbeides med mål for å oppnå resultater vil være naturlig i en strategisk sammenheng og samsvarer med eQuass kvalitetsprinsipp om Resultatfokus. Det er også et poeng å se utover, eksternt for å finne ut av hvordan omgivelsene er med på å påvirke strategiarbeidet og eQuass har også med det i kvalitetssystemet når de trekker inn omgivelsene i Helhetstanken.

2.4 Strategigrunnlag i Vekstbedriftene

Seks arbeidsledere fra tre Vekstbedrifter har bidratt med informasjon til masteroppgaven. Videre følger en presentasjon av de strategiske dokumentene som er styrende for den enkelte bedrift. Dokumentene er brukt som kilder til informasjon og er med på å belyse problemstillingen for oppgaven.

Vekstbedrift A har en strategiplan for tidsrommet 2011- 2012 som inneholder generelle opplysninger, mål, visjon og fakta om bedriften. De har satt 9 hovedmål for bedriften med tilhørende delmål. Deretter beskrives strategier for å oppnå resultat. Strategiplanen skal evalueres ved periodens slutt. Daglig leder opplyser at de er i gang med å utarbeide ny plan for neste toårs periode.

Relevant for Vekstbedrifts A sitt VTA- tiltak er hovedmål nr. 3 og nr. 9 i strategiplanen. I hovedmål nr. 3 ønsker Vekstbedrift 1 å tilby varig tilrettelagt arbeidsplasser for personer som har fått innvilget uførepensjon. En strategi for å oppnå dette er å samarbeide nært med NAV, kommune, fylkeskommune og andre, samt markedsføre bedriften i næringslivet.

I mål nr. 9 skal Vekstbedrift A arbeide for at ansatte og deltakere føler tilhørighet til bedriften og at de gir et positivt inntrykk av organisasjonen til samarbeidspartnere, kunder og nærmiljøet.

Vekstbedrift B jobber ut fra årsplan. Årsplanen for 2012 inneholder 24 mål for bedriften. Et av målene er å utarbeide strategiplan fra 2012-2017. For VTA- tiltaket har Vekstbedrift 2 satt som mål å fylle opp antall tiltaksplasser, med et maks antall på 42-45 personer etter funksjonsnivå.

Vekstbedrift C har en strategi og utviklingsplan for tidsrommet 2009-2011, denne gjelder frem til ny plan kommer i 2012. De har fremhevet implementering av eQuass og HMS- arbeid som hovedsatsningsområder på bakgrunn av krav om kvalitetssikring av tjenester fra NAV. Videre satser de på god dialog med samarbeidspartnere for utvikling av eksisterende tiltak og eventuelt nye tiltak. De har også satt levedyktig økonomi, videreutvikling av produksjon og forretningsdrift som satsningsområder. I dokumentet beskrives hver avdeling og administrative områder med sine satsningsområder og handlingsmål for perioden.

Vekstbedrift C har en utviklingsstrategi for nye VTA- plasser. Som bakgrunn kommer det frem at de har kartlagt, sammen med kommunen, at det er behov for 10 nye plasser. De fikk avslag hos NAV fylke i 2008, men ønsker tettere dialog med NAV og å få økt plassene for perioden 2012-2014.

Målene hos alle tre Vekstbedriftene gjenspeiler de overordnede strategiske målene som også ASVL har; mennesker, tjenester og økonomi. Det er tydelige forskjeller på tidsperspektiv for planene, alt fra årsplan til to og treårig strategidokument. De er også bygget opp forskjellig hvor bedrift B har enkeltstående mål, bedrift A har definert målområder for bedriften som helhet, mens bedrift C har både bedriften som helhet og har med mål for hver enkelt avdeling.

Tabell 1:Oversikt over visjon, verdier og forretningsidé i Vekstbedriftene:

Vekstbedrift	Visjon	Verdier
A)	Arbeidsglede og utvikling	Raushet, Åpenhet, Respekt, Toleranse og Forståelse
B)	Mestring skaper vekst	Arbeidsglede, Likeverd og Framsnakk
C)	Muligheter, trivsel og vekst	Muligheter, Trivsel, Vekst, Raushet, Ansvarlighet
Forretningside		
A)	Gi yrkeshemmede kvalifisering til deltakelse i samfunnets verdiskapningsprosess gjennom aktiv deltagelse i produksjon og tjenesteyting. Bedriften skal satse på å gi tilbud til alle yrkeshemmede som har behov for motivering, kartlegging, arbeidsutprøving, arbeidstrening, avklaring, tilrettelagt arbeid eller bistand til å komme ut i ordinært arbeid. Grunnlaget for bedriften skal baseres på fremstilling av varer og tjenester for det ordinære markedet. Selskapet har ikke til formål å skaffe aksjonærene økonomisk utbytte.	
B)	Skal bidra til å skape varige arbeidsplasser tilpasset yrkeshemmede som ikke uten videre kan nyttiggjøre seg andre arbeidstilbud. Bedriften skal også arbeide for å få arbeidstakere ut i ordinært eller vernet arbeid. Grunnlaget for sysselsettingen skal baseres på fremstilling av varer og tjenester for det ordinære markedet.	
C)	Selskapets formål er gjennom produksjon, tjenesteyting og annen virksomhet, å skape grunnlag for sysselsetting og kvalifisering av yrkeshemmede i henhold til Arbeidsdirektoratets retningslinjer og krav til selskapet som tiltaksarrangør. Selskapets overskudd skal forbli i bedriften og disponeres til formål som styrker den framtidige virksomhet.	

Visjonene og verdiene til de tre Vekstbedriftene er bygget opp av verdiladede ord. Ord som er utdypet i tekst og gir leseren et inntrykk av at bedriftene har tro på å ta vare på mennesker, styrke deres ferdigheter og ivareta deres rettigheter.

Forretningsideen til de tre Vekstbedriftene har relativt likt innhold og er gjenkjennbar fra det ASVL beskriver som formålet til sine medlemsbedrifter:

Bistå mennesker på veien mot et ordinært arbeid og tilby varig tilrettelagt arbeid slik at vi bidrar til å løfte enkeltindividene, samtidig som vi forsyner norsk næringsliv med kvalifisert arbeidskraft (ASVL, 2011c)

2.5 Oppsummering

I dette kapittelet er det forsøkt å gi et innblikk i noen av rammene som Vekstbedrifter arbeider ut fra. Deres kontekst består av både indre og ytre rammer som kan gi retning for deres strategiarbeid. Interne rammer for Vekstbedrifter er deres egen forståelse av forretningsidé som formidles igjennom visjon, verdier og mål. Det utgjør en plattform hvor Vekstbedrifter forsøker å bygge et solid fundament for å løse de velferdsoppgavene som oppdragsgiver NAV har gitt. Eksterne rammer er å forholde seg til omverden og omgivelsene, da spesielt ved å overholde lover, forskrifter og kvalitetskrav. Å tilby tilrettelagt arbeid til de som står lengst fra et ordinært arbeidsliv krever tydelige mål, både for tjeneste og drift. Dette fordrer også at samarbeid fungerer både innad i bedriften og ut mot samarbeidspartnere. Ved å undersøke hva som skjer i arbeidshverdagen til arbeidsledere og knytte det opp mot konteksten som de eksisterer i vil jeg forsøke finne ut om Vekstbedrifter arbeider strategisk.

3.0 Teori

3.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg ta for meg de teoretiske rammene som kan bidra til å beskrive og forklare empirien. Strategi er et emne som med tiden har blitt formet og farget av flere profesjoner, teori og fagretninger. Innen sosiologi, statsvitenskap, organisasjons- og ledelsesfag er strategi et bredt dekket og debattert emne. Det er flere viktige bidrag fra ulike teoretikere og dermed mange måter å forstå og definere begrepet strategi på. I denne oppgaven har jeg valgt å benytte litteratur fra den tradisjonelle og dermed klassiske tilnærmingen til strategi for å belyse opprinnelige prinsipper og utforming som fortsatt gjelder i dag. En prosessuell tilnærming til strategi er også med fordi denne belyser hvordan strategi er en kontinuerlig tilpasningsprosess hvor utforming og iverksettelse er tett knyttet sammen (Whittington, 2002).

Klassisk og prosessuell tilnærming til strategi blir i litteraturen ofte beskrevet som motsetninger når det gjelder utforming, iverksetting og implementering av strategi. Samtidig har begge retningene et internt fokus i egen organisasjon. Den klassiske bygger på formelle planer innad i bedriften, mens den prosessuelle handler om at ansatte forhandler om og skaper felles målsetninger (Ibid.). Vinklingen for denne oppgaven, slik det blir beskrevet i innledning og problemstilling, er å undersøke internt i Vekstbedrifter hvordan ansatte arbeider strategisk. Det synes da hensiktsmessig å knytte teori både til deres strategidokumenter (interne formelle planer) og deres utførelse i praksis (interne felles målsetninger).

Kapitlet søker å gi en innføring i strategifaget og inneholder utvalgte teoretiske bidrag som kan være relevant for å belyse hvordan strategi viser seg i praksis i Vekstbedrifter.

Innledningsvis vil jeg presentere definisjoner av strategi fra ulike forskere og vise strategiske nivå i organisasjoner. Deretter tas tråden med klassisk strategi opp igjen og strategiske prosesser med kjernebegrepene visjon, verdier, forretningsidé og mål belyses. Så beskrives strategi som et konsept som rommer ulike dimensjoner i strategifeltet og belyses ut fra DeWit & Meyer (2010) sin forståelse om at strategi og organisasjon handler om å oppfylle sin eksistens og sitt formål. Kapitlet tar videre for seg såkalt prosessuell strategi og Mintzberg 5 P's. Her kommer jeg inn på nærheten mellom strategiske tanker og strategiske handlinger.

Avslutningsvis belyses strategiarbeid i praksis, med den tilnærming at resultater skapes når alle ansatte er involvert og samarbeider for og nå mål.

3.2 Tilnærminger og definisjoner av strategi

Forskere strides om hva begrepet strategi er. I en mengde litteratur fra forskjellige forfattere og ulike synsvinkler kan man studere hva som inngår i strategi, hvordan det utformes og utøves. Noen mener at man kan påvirke fremtidige resultat ved å planlegge og å tenke langsiktig, mens andre mener at strategi tvinger seg frem ettersom man tilpasser seg den verden man lever i (Whittington, 2002). Ulike definisjoner og perspektiver gir innblikk i en kompleksitet om hva strategi er. Man finner både likheter og ulikheter som får strategi til å fremstå som både et konsistent og et dynamisk begrep på samme tid. Man kan kjenne igjen kjerneelementer, samtidig som definisjonene av strategi gir mulighet til å være fleksibel og tilpasse innholdet etter egen virksomhet. For å vise strategibegrepets kompleksitet med både konsistens og dynamikk presenteres noen definisjoner fra ulike forfattere:

Forfatteren Alfred Chandler (Whittington, 2002, s. 30), for øvrig regnet som en av grunnleggerne av den klassiske tilnærmingen, definerer at strategi er:

Å fastlegge de grunnleggende, langsiktige målsettinger og ambisjoner for en virksomhet, og stake ut den handlingskursen og sette av de ressurser som er nødvendig for å nå disse målene.

Professor James B. Quinn (Roos, Von Krogh & Roos, 2010, s. 12), også en anerkjent forfatter innen strategifaget, definerer begrepet som:

Det mønster eller plan som integrerer organisasjonens grunnleggende målsetning, policy og handlingsmønster til en sammenhengende helhet. En velformulert strategi hjelper til med å prioritere og allokere organisasjonens ressurser slik at det skapes en unik og livsdugelig profil basert på deres relative interne kompetanse og brister, forventede forandringer i omgivelsene og intelligente motstanderes eventuelle trekk.

Johnson, Scholes og Whittington (2005, s. 9) definerer strategi slik:

Strategi er en organisasjons langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetningen av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger.

Alle tre definisjonene trekker frem at strategi er å ta i bruk de grunnleggende forutsetningene til organisasjonen for å tenke langsiktig og å nå sine mål. De legger vekt på å bruke ressursene riktig for å nå målene. De to siste definisjonene trekker også med omgivelsene, slik at organisasjonen plasserer seg med sine samarbeidspartnere og mot sine konkurrenter. Det ser ut til at strategidefinisjonene på den ene siden ønsker at organisasjonen skal bestå av en solid kjerne med et grunnleggende fundament som skaper forutsigbarhet. Samtidig skal de kunne tilpasse seg og flytte på ressurser for å møte utfordringer og dermed må være fleksible og tilpassningsdyktige. Dette viser dynamikken i strategifeltet og fordrer for Vekstbedrifter at de ikke er for rigide og satte i sine systemer slik at de kan gjøre nødvendige endringer for å følge med på utviklingen.

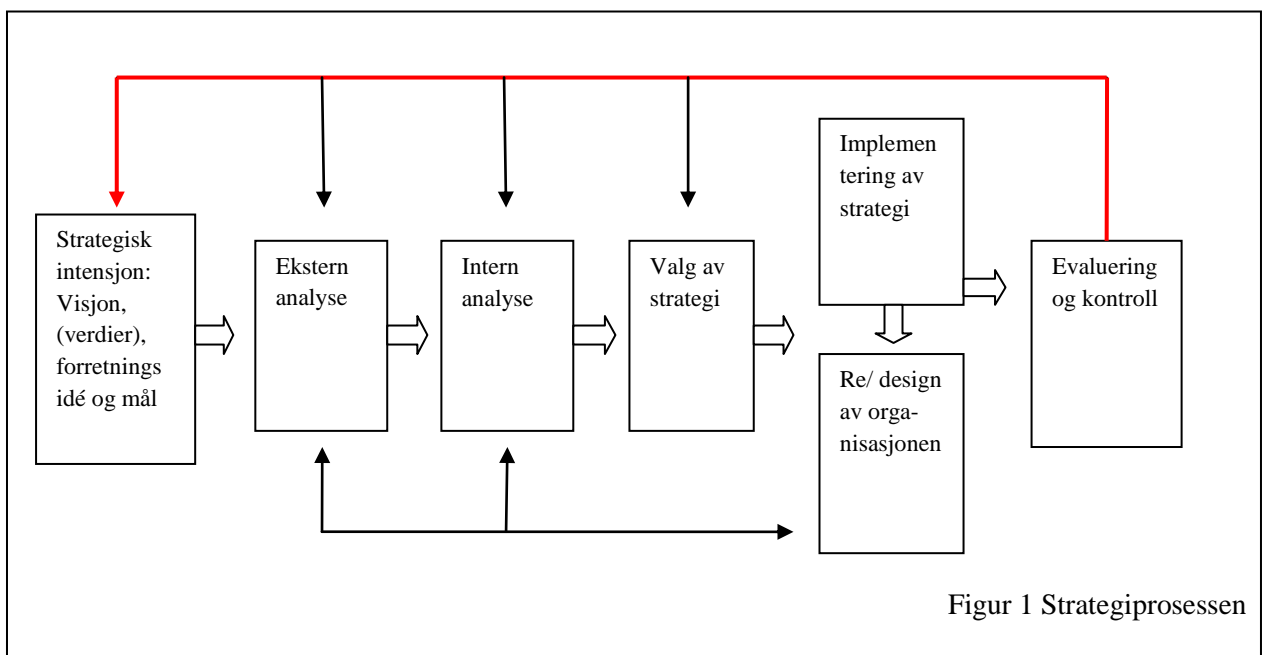
3.2.1 Strategiske nivå og samarbeid

Roos, Von Krogh & Roos (2010) beskriver ulike strategiske nivåer i en organisasjon. De opererer med et hierarki hvor øverste nivå er overordnet strategi, deretter forretningsstrategi og til slutt funksjonelle strategier. I en overordnet strategi avgjøres viktige spørsmål som visjon, organisasjonsstruktur og hvordan enheter skal drives. Dette sees i lys av og påvirkes av forretningsideen. En forretningsstrategi handler om å sikre bedriftens konkurranseevne på markedet. Denne følger felles retningslinjer, men er ofte oppdelt ut fra hver avdeling i bedriften. Funksjonelle strategier er det som skjer i praksis når aktiviteter utøves på det operasjonelle nivået i bedriften. Roos et al (2010) sammenfatter strategibegrepet med å argumentere for at det er en overordnet koordinering av flere elementer som til sammen kan fungere som en rettesnor og være et hjelpemiddel for bedriften når det gjelder å fordele ressurser, kartlegge behov og gjennomføre endringer.

I eQuass kvalitetsprinsipp Helhetstanke beskrives samarbeidet i en organisasjon som prosesser som alltid må styres og forbedres. Kvalitetssystemet er opptatt av dynamikken og samspillet og sier at ”prosesser som er kritiske for organisasjonens suksess kan ofte gå på tvers av avdelinger og ansvarsområder og krever derfor spesiell oppmerksomhet” (eQuass, 2012). I Helhetstanken binder eQuass sammen det som ovenfor er beskrevet av Roos et al som de ulike strategiske nivåene. I tillegg til samarbeid internt i bedriften fokuserer kvalitetssystemet på samarbeid med eksterne aktører som potensielle partnere, lokalsamfunn og oppdragsgivere. Med dette kan en tenke at strategiarbeid i praksis avhenger av samarbeid både internt og eksternt og på tvers av avdelinger, ansvarsområder og nivå i bedriften.

3.3 Klassisk strategi og intensjoner

Klassisk strategi er inspirert av en militær og sosialøkonomisk tankegang. Den kjennetegnes ved at den har et langsiktig perspektiv med klare og veloverveide mål som fører til logiske handlinger. Målet er å oppnå økonomisk lønnsomhet ved hjelp av rasjonell planlegging (Whittington, 2002). Vekstbedriftene i undersøkelsen har årsplaner og strategidokumenter som gir en assosiasjon til den klassiske måten strategi planlegges og utøves på. I en tradisjonell tilnærming kan man se på strategi som en kjede av planlagte handlinger som utgjør strategiprosessen. Roos et al (2010) deler denne opp i seks delprosesser hvor man starter med å utarbeide eller ta utgangspunkt i bedriftens strategiske intensjoner. Å ha en visjon, verdier, en forretningsidé og mål representerer de grunnleggende intensjonene til en bedrift. Videre inngår også interne og eksterne analyser. Internt kan det være å vurdere bedriftens ressurser, menneskelige og materielle. Og eksternt handler det om å følge med på hva som skjer i omgivelsene og hvordan det påvirker organisasjonen. Organisasjonen vil sette seg felles mål og velge strategier for og nå dem. Ut fra de elementene som inkluderes og jobbes med vil strategier formes og man må velge hva man skal sette ut i livet og hva som forblir på papiret. Strategiprosessen er en kontinuerlig måte og jobbe på som etter hvert ikke vil ha en begynnelse eller slutt, men alltid vil kreve arbeid på ett eller flere områder og i flere prosesser som går parallelt i bedriften. De ulike delene påvirker og influerer hverandre og endringer internt eller eksternt vil ha betydning for bedriftens strategiarbeid.



Figur 1 Strategiprosessen

I denne oppgaven ligger Vekstbedriftenes strategiske intensjoner og strategiske dokumenter til grunn for å finne ut av hvordan strategi viser seg i praksis. Det forutsettes at bedriftene har gjort sine nødvendige eksterne og interne analyser som underbygger de strategiske dokumentene. Denne forskningen kan sees på som et bidrag i det siste leddet; evaluering og kontroll, hvor det undersøkes hvordan strategi kommer til praktisk uttrykk i arbeidshverdagen. Det legges dermed hovedsaklig vekt på linken mellom første og siste ledd i strategiformuleringsprosessen slik den fremstår i figur 1. Videre utdypes begrepene visjon, verdi, forretningsidé og mål som synes å være nøkkelelementer i strategiprosesser og avgjørende for å kunne evaluere resultater.

En visjon er et ønsket fremtidsbilde av organisasjon. Roos et al (2010) sier at å ha en visjon kan bidra til å skape engasjement og motivasjon hos ansatte, få mennesker i bevegelse, oppmuntre organisasjonen til å se etter nye løsninger, stimulere til kreativitet og øke forpliktelsen til samarbeid blant ansatte slik at man yter mer. Utfordringen når man lager en visjon er at alle involverte, både eiere, styret, ledelsen og medarbeidere med sine interesser og fokus, klarer å samle seg om en felles fremtidsdrøm. En visjon har minst tre viktige funksjoner; den skal legitimere organisasjonens virksomhet og overbevise interessenter om at den har livets rett ut fra en sosial og en samfunnsmessig eksistens. En visjon viser ambisjonsnivået til bedriften og setter rammer for videre utvikling av forretningsidé og mål. Visjonen vil også være et symbol som gir identitet og skaper entusiasme blant ansatte. Som igjen fører til at ansatte tar ansvar og viser initiativ (Ibid.).

Roos et al (2010) beskriver et nyere fenomen innen strategifaget hvor stadig flere bedrifter velger å fokusere på visjon og verdier fremfor forretningsidé. Klesgiganten Hennes & Mauritz har kastet seg på denne bølgen og har uttalt følgende: ”folk trenger verdier, ikke manualer” (ibid. s. 247). De mener at visjon og kjerneverdiene skaper samsvar og likhet i forretningsdriften uavhengig av hvor butikker i kjeden er plassert. Roos et al (2010) påpeker viktigheten av å velge de riktige verdiene, for de kan skape grunnholdninger hos ansatte og være til hjelp når beslutninger skal tas.

En forretningsidé fokuserer på de mulighetene som finnes for bedriften og knyttes til det området eller den sektoren man jobber med og viser hvordan bedriften skiller seg ut fra andre og dermed gir et konkurransefortrinn.

En forretningsidé bør først og fremst prøve å sikre en forståelse av formålet til organisasjon og deretter kunne omsettes til konkrete mål. Den er retningsgivende for driften og samtidig klargjørende for holdningene. Forretningsideen skal være realistisk og oppnåelig samtidig som den representerer en utfordring for bedriften. Visjon og forretningsidé henger nøye sammen hvor forretningsideen sier noe mer konkret om hvordan bedriften kan tenke seg å utvikle seg i forhold til sin visjon (Roos et al, 2010).

Å sette mål formidler hva bedriften ønsker å oppnå, både på ulike nivå og for bedriften som helhet. Med å uttrykke mål operasjonaliserer og presiserer man bedriftens visjon, verdier og forretningsidé. Med mål så kan man kommunisere sin identitet til omgivelsene og profilere bedriften, man konkretiserer hva som er viktig å oppnå. Det skilles ofte mellom åpne og lukkede mål. Åpne mål er verdiorienterte og har lengre perspektiv, mens lukkede mål er av mer praktisk karakter som kan oppnås innen et kortere tidsperspektiv (Roos et al, 2010).

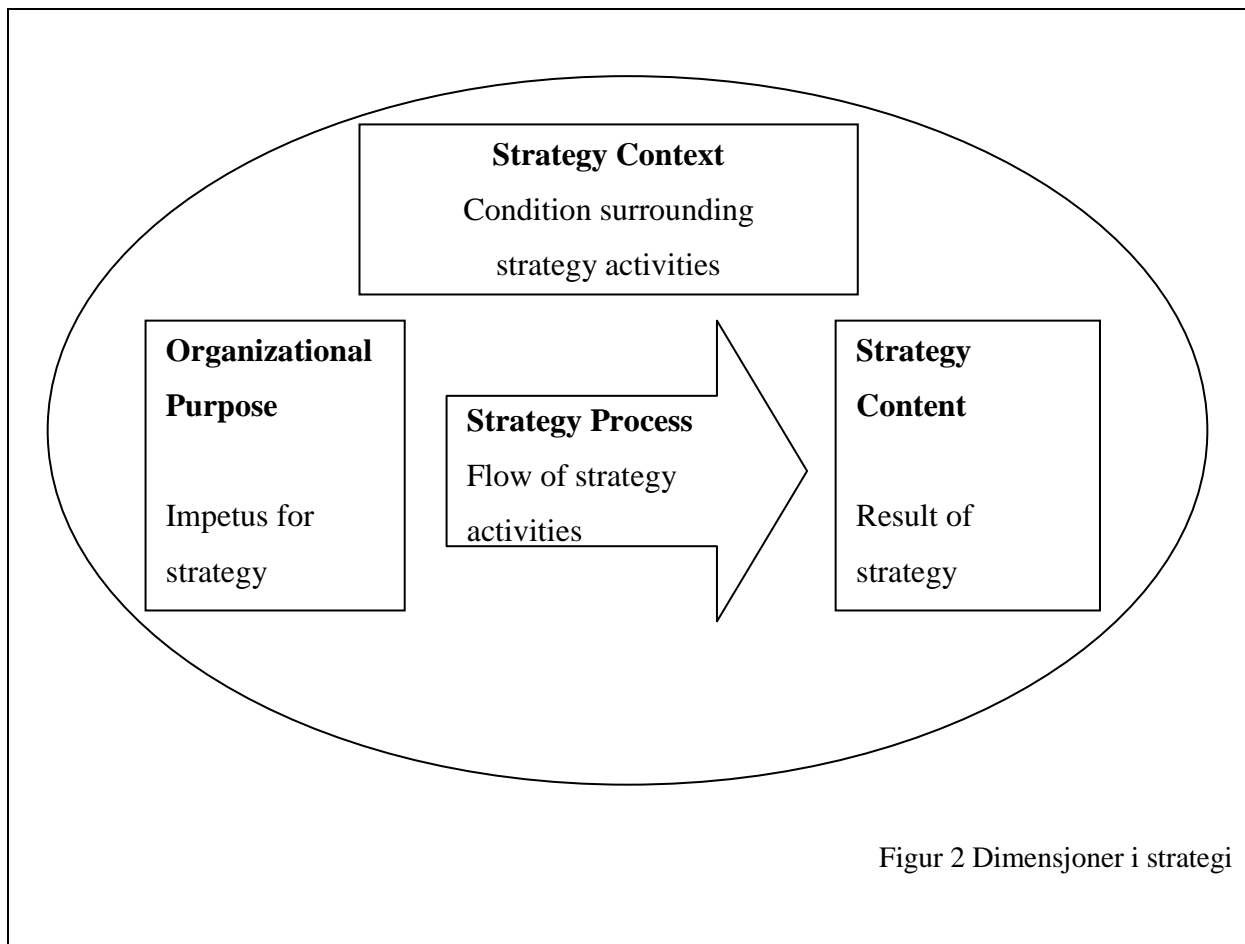
3.4 Strategi som konsept

Så langt er strategi presentert som prosesser som skjer på ulike nivå, som inneholder noen typiske kjerneelementer og som har fokus på hvordan, hvem og når. Strategi kan også betegnes som et konsept. Et konsept som rommer ulike elementer som samlet sett utgjør rammene for en bedrifts strategi. DeWit & Meyer (2010) mener at strategi handler om å forstå både prosess, innhold og kontekst som elementer i strategikonseptet. De Wit & Meyer er, i likhet med Roos et al (2010), opptatt av at strategiprosesser handler om det praktiske rundt strategiarbeid. Hvem er involvert i å lage, formulere, implementere, endre, gjennomføre og kontrollere strategier og når skjer de nødvendige aktivitetene. I elementet innhold handler det om å stille det sentrale spørsmålet: hva er, og bør være, vår bedrifts strategi? Det strategiske innholdet er et resultat av strategiske prosesser. Konteksten i strategisammenheng handler om å ta hensyn til og forstå hvor man befinner seg og hva som er med på å påvirke bedriftens eksistens. Konteksten har betydning både for prosesser og innhold i strategiarbeidet. Av prosesser, innhold og kontekst er det ingen av delene som er overordnet en annen, de representerer i følge De Wit & Meyer (2010) dimensjoner innen strategifaget. Dimensjonene vil opptre ulikt og med forskjellig innhold ut fra det som organisasjonen vektlegger og fokuser på i sin strategiplanlegging og utførelse.

Organisasjonens formål, organizational purpose, har fått en likeverdig dimensjon sammen med prosess, innhold og kontekst. DeWit og Meyer (2010) begrunner det med at alle organisasjoner eksisterer for å oppfylle et formål og strategier anvendes for å sikre at formålet realiseres. I det strategiske konseptet er det altså plass til alle de strategiske elementene som en bedrift velger å jobbe med. Konseptet kan bidra til å tydeliggjøre samspillet mellom elementene og synliggjøre hva bedriften ønsker skal være i fokus for sin utvikling. Konseptet kan dermed komme til uttrykk i ulike situasjoner i arbeidshverdagen og elementene kan bidra til å veilede retning, ta valg og beslutninger som arbeidsledere stilles ovenfor i sitt praktiske arbeid.

Figuren under er DeWit & Meyer's (2010, s. 6) fremstilling av dimensjonene og sammenhengene innen organisasjon og strategi:

Dimensions of strategy and the organizational purpose



Figur 2 Dimensjoner i strategi

Ledelse er også et element i strategikonseptet. Det kan sees på som en del av konteksten, altså noe av det som påvirker og inngår i forholdet rundt strategiske aktiviteter. Måten ledelse utøves på vil da ha betydning for hvordan strategi viser seg i praksis. For ledere i Vekstbedrifter er det nærliggende og tenke at de har et humanistisk menneskesyn som viser seg i en menneskeorientert ledelsestilnærming. Grunntanken er at alle mennesker har en egenverd og lederskapet baseres på tillit og respekt. Med kunnskap om mennesker, relasjoner og blikk for helheter og samspill vil ledelse være virkningsfullt. Forfatter Jan Spurkeland kaller dette for relasjonsledelse (2009).

Relasjonsledelse har sin bakgrunn i teoriretninger innen psykologi, pedagogikk og sosiologi og kombinerer kunnskap om individet i samspill med omgivelsene. Det handler om å bry seg om andres utvikling og trivsel. Spurkeland sier at et omsorgsfullt arbeidsmiljø skaper lagfølelse og lojalitet, og vil vise seg som effektivt og yte det beste når det gjelder. Han trekker videre frem humor som et element i arbeidsmiljøet. Det gir en god atmosfære, stimulerer til kreativitet, utvikling, lagfølelse og samhold. En leder har et særlig ansvar for at humoren får blomstre og blir anerkjent på jobb (ibid.).

Dialogen, samtalen, blir tatt frem som et viktig virkemiddel for å bygge relasjoner. Dialogen inviterer til å finne et felles virkelighetsbilde og har som hensikt å avklare, knytte bånd og skape respekt. Motparten til dialog er diskusjon og debatt, de har mye kamp og avvisning i seg og enten vinnes eller tapes denne samtaleformen. Dialogen er undersøkende i formen og inviterer til å delta. Gjennom dialog utjamner nivåer og statusforskjeller seg. For ledere kan dialogen brukes som et verktøy for å inkludere medarbeidere i arbeidet og sikre at det er enighet og eierskap til mål og planer, som igjen kan føre til at gjennomføringsfasen sikres og resultater oppnås (ibid.).

I relasjonsledelse vises det til at produktiviteten øker når leder er til stede og legger til rette for arbeid som styrker mestringsfølelsen og troen på egne evner. I følge Spurkeland er samarbeid og teambygging grunnleggende for å bli produktive (ibid.). Det er dermed ikke motsetninger mellom relasjon og prestasjon, heller en sammenkopling hvor mål og resultater påvirkes positivt gjennom relasjonsledelse. I strategikonseptet vil relasjonsledelse samsvare med organisasjonens formål om å bistå mennesker i arbeid. Det inngår i konteksten og påvirker strategiske aktiviteter og de strategiske prosessene som til en hver tid foregår.

3.5 Prosessuell strategi og Mintzberg 5 P's

I problemstillingen spør jeg om hvordan Vekstbedrifters strategi kommer til uttrykk i praksis. Alle Vekstbedriftene har sine strategidokumenter med oppsatte mål og det samsvarer med klassisk tilnærming til strategi om å først planlegge og deretter utføre. Jeg ønsker imidlertid å ha et åpent sinn til at hvordan strategier kommer til syne i det daglige, kanskje oppstår de ut fra situasjoner og uten å være planlagt på forhånd. Prosessuell strategi tar til ordet for at organisasjoner må lære å akseptere og leve med verden slik som den er (Whittington, 2002). I dette legges det til grunn at planer har liten verdi fordi at utvikling skjer på bakgrunn av stadige endringer som organisasjoner må respondere til. Videre ligger det i prosessuell strategi at ved å få organisasjonen i bevegelse så vil den finne retning, tilegne seg erfaringer og skape sine egne muligheter (Ibid.). Slik kan det også tenkes at Vekstbedrifters strategi kommer til uttrykk; ved at den oppstår i praksis.

Prosessuell strategi har sin opprinnelse fra den amerikanske Carnegie School hvor Richard Cyert, James March og Herbert Simon på 50-60-tallet kombinerte psykologisk teori om mennesker med organisasjonsteori. Sentralt i prosessuell teori er en forståelse av at mennesker har en begrenset rasjonalitet. Vi kan ikke kun handle rasjonelt ut fra det som fornuften tilsier fordi at verden rundt oss, vår egne erfaringer og tolkninger påvirker oss (Whittington, 2002). Her ligger hovedmotsetningene i klassisk og prosessuell strategi. Den klassiske tilnærmingen tror på at strategi formes ved å analysere, planlegge og utføre logiske handlinger, mens den prosessuelle tilnærmingen mener at strategi er en kontinuerlig tilpasningsprosess, hvor utforming og iverksettelse er uløselig knyttet sammen. Prosessuell strategi er opptatte av mikropolitikken i organisasjoner. De vektlegger individene i organisasjonen og gir en erkjennelse av at hver enkelt ansatt har med seg sine personlige mål, erfaringer og meninger inn i bedriften. For å komme frem til felles målsetninger må ansatte forhandle med hverandre. Strategi blir da politiske kompromisser; forhandlingene og deretter den felles forståelsen for målsettinger vil overgå kalkyler som regner ut profitt (ibid.).

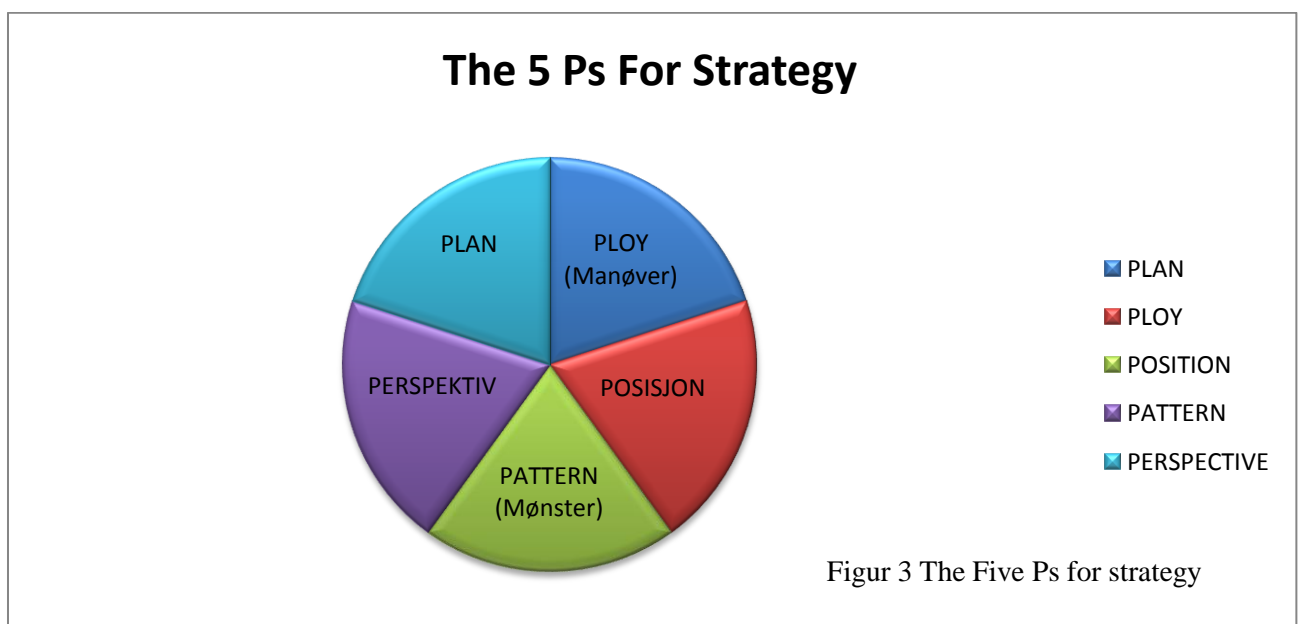
Teorigrunnlaget til Cyert, March og Simon blir fortsatt brukt i dagens strategiteorier. I nyere tid har Henry Mintzberg (1987a) fulgt opp denne teoritilnærmingen. Han er opptatt av hvordan strategi oppstår, formes og tilpasses. Han bruker en håndverker som metafor på det han vektlegger i strategiprosessen; nærhet og sammenheng mellom tanker og handling.

En håndverker kjenner faget sitt, han jobber med nærhet og i harmoni med materialet, hans ferdigheter er utviklet gjennom lang erfaring og med en forpliktelse til faget. Mintzberg forkaster ikke helt den klassiske tenkingen, han mener at strategier både kan formes i nuet og være formulerte på forhånd. En måloppnåelse kan være basert på strategi som oppsto i forbindelse med en hendelse, eller som et resultat av en prosess som var planlagt, formulert og implementert. Mintzberg påpeker imidlertid faren ved at planlagte strategiprosesser som ikke gir ønsket måloppnåelse levner organisasjonen med urealiserte strategier (Ibid.).

3.5.1 The 5 Ps

I artikkelen "Five Ps For Strategy" (1987b) presenterer Henry Mintzberg fem elementer som til sammen kan utgjøre en helhetlig definisjon av begrepet strategi. Med å forstå og bruke alle elementene i The Five Ps argumenterer forfatteren for at en organisasjon kan utvikle en robust, praktisk og gjennomførbar strategi. The 5 Ps har som hensikt å vise at strategi ikke er et statisk element, men et dynamisk felt hvor man kan benytte en eller flere tilnærminger og metoder for å utvikle sin organisasjon og oppnå sine mål (ibid.).

The 5 Ps består av fem elementer innen strategifeltet: Plan, Ploy, Pattern, Position og Perspective. Hvert element har et meningsinnhold som skal være til hjelp for å få en forståelse av strategi og oppmuntre til å spørre fundamentale spørsmål om organisering. De tar hensyn til både interne og eksterne forhold som påvirker organisasjonens eksistens og måten de eksisterer på. Elementene kan være både i konkurranse med hverandre og utfylle hverandre (ibid.).



Ved å undersøke elementene nærmere sier Mintzberg at nesten alle man spør vil si at strategi er å ha en plan, en bevisst og beregnende måte å håndtere noe på eller retningslinjer for å håndtere situasjoner. Med å definere det slik viser forfatteren at strategi har to essensielle trekk: de er laget forut av situasjonen og de er bevisst og hensiktsmessig utviklet. Strategi som plan handler om hvordan ledere prøver å vise vei for organisasjonen (Mintzberg, Lampel, Quinn & Goshal, 1996).

Ploy kan på norsk oversettes til manøver. For en organisasjon kan ploy være en spesifikk manøver for å overliste konkurrenten. Manøver sikter seg inn i konkurransens kjerne hvor trusler og handlinger blir iverksatt for å øke egne fordeler. Her viser strategiprosessen seg på sitt mest dynamiske med trekk som fremprovoserer mottrekk. Mintzberg et al mener at dette viser ironien hvor strategi som konsept egentlig er forankret i stabilitet med fastsatte planer og etablerte mønster, ikke uforutsigbare endringer (ibid.).

Pattern forstås som mønster på norsk. Elementet fremstår som et internt mønster av handlinger som er konsekvente i utførelse. Mintzberg et al (1996) påpeker at med tiden vil suksessfulle tilnærminger bli til et mønster av handlinger som utgjør en organisasjons strategi. Mønsteret viser oppnåelsen av kontinuitet i organisasjonens adferd. Om man ser på hva som var intendert strategi og hva som ble realisert strategi vil mønster vise at strategier både kan oppstå så vel som å være planlagte på forhånd (ibid.).

Posisjon handler om å lokalisere organisasjonen i miljøet. En tilnærming til strategi er å finne likheter og sammenhenger mellom sin organisasjon og omgivelsene. Ved å posisjonere seg ser organisasjon utover/eksternt for å finne sin plass i samfunnet blant alle andre. Å posisjonere seg handler om å kjempe for å overleve i verden, samtidig som organisasjonen symbiotisk er avhengig av den for å overleve (ibid.).

I følge Mintzberg et al (1996) handler elementet perspektiv både om interne forhold i organisasjonen, som det kollektive synet, og hvor bredt organisasjonen favner eksternt med å forstå og oppfatte omverden. De hevder at perspektiv er for organisasjonen hva personlighet er for individet. Denne definisjon indikerer at strategi er et konsept og at strategier er abstrakte fenomener som eksisterer i bevisstheten til de som involveres.

Til det argumenterer forfatterne for at det viktige med strategitenking er at ansatte deler det samme perspektivet på hvordan de betrakter verden. Og der igjen at medlemmene i en organisasjon deler perspektivet gjennom sine intensjoner og sine handlinger. Dette kalles 'the collective mind', som er individer som forenes gjennom felles syn.

Et stort spørsmål i strategitenkingen blir dermed hvordan man forstår 'the collective mind' og ut fra det forener individer i samme tenking hvor de utfører handlinger basert på felles perspektiver og skaper en solid base for kollektiv strategi (ibid.).

The 5 Ps opptrer både sammen og individuelt i en organisasjon, det vil ofte finnes sammenhenger mellom de ulike delene som styrker den totale strategien til bedriften. For eksempel så kan strategi som posisjon og perspektiv knyttes sammen med strategi som en plan eller et mønster. De kan også være mer integrert i hverandre, for eksempel ved at det strategiske perspektivet er en plan eller at perspektivet igangsetter planen som kan handle om å posisjonere seg eller velge et mønster i et gitt system.

Perspektiver oppstår antakeligvis igjennom tidligere erfaringer hvor organisasjonen over tid har prøvd ulike ting og etter hvert samlet seg om et perspektiv på hva som virker, som også blir til et mønster. Det vil si at organisasjonen utvikler "karakter" på samme måte som mennesker utvikler personlighet. Mintzberg et al (1996) antar at planer og posisjon kan unnværes, men at perspektiv konstant er til stede i en organisasjon. Et perspektiv kan bli så integrert i organisasjonens væremåte at det blir en del av ubevisstheten til enkeltindividet. Når perspektiver er etablert vil de være vanskelig å endre. Da oppfattes perspektivet mer som et mønster enn en plan, og det vil synliggjøres mer igjennom konsistente handlinger enn i uttalte intensjoner (Mintzberg et al, 1996).

Strategi som perspektiv stiller fascinerende spørsmål om intensjonen og handlingene i en kollektiv kontekst. Mintzberg et al (1996) definerer at organisasjoner består av kollektive handlinger som søker etter felles oppdrag. Det vil gi uttrykk i perspektiv som strategisk element og stille spørsmål om hvordan intensjoner sprer seg blant en gruppe mennesker og deretter blir delt som rettesnorer og verdier og hvordan handlingsmønster blir dypt integrert i gruppen (ibid.).

I følge Mintzberg et al (1996) er ikke strategi bare en idé om hvordan organisasjoner håndterer konkurrenter eller markedet, slik som de mener at litteraturen ofte beskriver det. Det handler om fundamentale spørsmål om organisasjon som et instrument for kollektiv oppfatning og handling (ibid.).

3.6 Strategiarbeid i praksis

Roos et al (2004) beskriver strategisk arbeid som prosesser med både lineære, parallelle, kryssende og sammenhengende faser som skjer på flere nivåer i bedriften samtidig. Strategien vil være påvirket av tidligere hendelser og forhistorien, samtidig som den kontinuerlig utvikles. Utforming av strategier er gjerne planlagt og målrettet fra ledelsens side og legger retningslinjer for innhold. Med det kan en si at prosessen er systematisk og bevisst ut fra en planlagt strategi. Med dette har Roos et al beskrevet teorien og sånn man skulle ønske at det er. I virkeligheten sier dette ingenting om hvordan strategier tar form i virkeligheten. På tross av planlegging og systemer er det flere faktorer som spiller inn når strategier skal utvikles og gjennomføres. Noen planlagte strategier forblir urealisert, det kan vokse frem nye som ikke var tenkt i utgangspunktet, mens noen opprinnelige planer blir gjennomført og betraktet som realisert strategi. Når vi ser hvor dynamisk dette er sier Roos et al at det handler om dimensjoner i strategifeltet, hvor det til en hver tid vil foregå prosesser som omhandler strategi og som er både planlagte eller vokser frem over tid eller ut fra andre hendelser (Ibid.).

Roos et al (2010) hevder at å arbeide med strategi er ikke det samme som å arbeide strategisk, de argumenterer for at alle involverte i bedriften, fra toppleder til ansatt, må se at de beslutninger som tas og handlinger som utføres gjøres i forhold til den strategiske prosessen i bedriften. Slik jeg forstår det må ansatte i organisasjoner arbeide med strategi slik at de arbeider strategisk, det ligger da til grunn av hver enkelt er integrert i strategiprosessen og dermed jobber strategisk. De skal være en kontinuerlig måte å arbeide på og blir dermed en livsstil for ansatte og bedriften.

3.7 Oppsummering teori

Strategi er et stort fagfelt og i denne oppgaven presenteres en liten del av de teoretiske rammene som finnes. Jeg har forsøkt å velge ut og beskrive teori som jeg mener kan bidra til å belyse problemstillingen om hvordan strategi viser seg i praksis i Vekstbedriftene.

Teorikapitlet er også med på å definere avgrensninger i forhold til hvor mye som skal undersøkes, samtidig som det inneholder ulike teoriretninger.

Dynamikken i begrepet er forsøkt belyst ved at strategi kan tilpasses og utvikles ut fra behovet til organisasjon. Jeg oppfatter også at det finnes en kjerne i strategibegrepet som handler om organisasjonens eksistens. Hva viser historien, hvordan er nåtiden og hva kan fremtiden bringe? Om strategi har en klassisk eller prosessuell profil ved at den er planlagt eller formes kan variere ut fra hva og hvem som nyttiggjør seg av den. Essensen i et praktiske strategiarbeidet handler kanskje mye om ansattes forhold til det og utførelse i det daglige arbeidet.

4.0 Metode

Formålet med metodekapittelet er å vise, forklare og begrunne de metodiske valgene jeg har gjort i min forskning, samt å vurdere oppgavens reliabilitet og validitet. Jeg vil gi en presentasjon over de metodiske aspektene ved studien, dette omhandler forskningsdesign, gjennomføring av undersøkelsen med intervju, utvalgskriterier og utvalg, gjennomføring, transkribering og analyse av data. Deretter diskuteres reliabiliteten og validiteten med studien og etiske refleksjoner omkring undersøkelsen. Metodekapittelet søker å beskrive på hvilken måte informasjon er hentet inn fra virkeligheten og hvordan den er behandlet og analysert for å kunne bidra til kunnskapsutvikling.

4.1 Forskningsdesign

For å kunne gjennomføre en undersøkelse er det mange valg og beslutninger som skal tas. Johannessen, Tufte & Christoffersen (2010) sier at ”forskeren må i en tidlig fase ta stilling til hva og hvem som skal undersøkes og hvordan det skal gjennomføres” (s. 73). Det er dette som i forskningen kalles for et forskningsdesign. Jeg tok utgangspunkt i formålet med undersøkelsen som er problemstillingen; hvordan kommer strategi til praktisk uttrykk i Vekstbedrifter, og tok en avgjørelse om å bruke kvalitativ metode fremfor kvantitativ. Min tilnærming til forskningsspørsmålet er å søke kunnskap ved å gå i dybden og se på helhet og særtrekk med det som skal utforskes. Jeg ønsker å knytte praktiske handlinger og meninger bak adferd opp mot problemstillingen og med det bidra til å øke kunnskapen om sammenhengen mellom strategi som teori og hvordan den vises i praksis hos Vekstbedrifter. Dersom jeg skulle ha undersøkt om Vekstbedrifter har et strategidokument eller om dem har oppnådd mål for sin bedrift så ville det ha vært naturlig å skaffe informasjon om hvor mange og hvor ofte, såkalte *har - data* og *gjør - data* (Halvorsen, 2008), og da velge en kvantitativ tilnærming. Dette vurderte jeg som ikke hensiktsmessig da min problemstilling tok form og formålet ble å undersøke hvordan et fenomen som strategi lever i praksis gjennom holdninger, handlinger, valg og avgjørelser hos ansatte. Jeg vurderer det slik at problemstillingen samsvarer med kvalitativ metode for å innhente data om det som Halvorsen sier kan gi informasjon om ”sosiale relasjoner og meninger bak adferd” (ibid., s.113).

I forhold til min problemstilling har jeg funnet lite gjennomført forskning på sammenhengen mellom strategi i teori og praksis og har derfor valgt et eksplorativt design, med en fenomenologisk kvalitativ tilnærming.

Det eksplorative designet gjør det mulig å samle inn rik informasjon om temaet og problemstillingen og stille spørsmålet: ”Hva skjer i denne virksomheten?” (Johannessen et al, 2010, s. 58). Med den fenomenologiske tilnærmingen vil jeg forsøke å fange øyeblikkene hvor strategi og handling møtes slik at dette kan beskrives og øke kunnskapen om fenomenet. Johannessen et al (2010) beskriver at målet med fenomenologi er å øke innsikt og forståelse i andres verdensbilde: ”for å forstå verden må vi forstå mennesket. Det er menneskene som konstituerer virkeligheten, ikke omvendt” (s.82). I dette kjenner jeg igjen problemstillingen min hvor det handler om å forstå hvordan strategi som et fenomen lever i virkeligheten når det blir forvaltet, formet og håndtert av mennesker i et daglig arbeid. Tilnærmingen til undersøkelsen er altså i den utforskende (eksplorativ) og fenomenologiske tankegangen, men som forsker vil jeg sette mitt preg på oppgaven og forme undersøkelsen ut fra det som jeg mener best vil ivareta den. Dermed blir ikke metodebruken en direkte oppskrift av det som står i lærebøkene, men en tilpasset og gjennomtenkt måte å føre forskningen fremover på til resultater foreligger.

Det jeg oppfatter som en styrke med den fenomenologiske metoden er at ordet *mening* er styrende (ibid.). Det vil si at i min oppgave søker jeg å forstå *meningen* med fenomenet strategi i Vekstbedrifter sett gjennom arbeidsledernes øyne. Det er deres forståelse av og erfaring med fenomenet som formidles og brukes i kunnskapsformidlingen. Det kunne ha vært en styrke å få til en metodetriangulering, men det har jeg ikke hatt kapasitet eller tidsramme til å gjøre.

Det finnes en rekke kvalitative forskningsdesign. I en tidlig fase av oppgaven har jeg evaluert og undersøkt hva de forskjellige går ut på. I denne omgang har jeg valgt og ikke ha som mål å utvikle ny teori som Grounded Theory- metoden har til hensikt å gjøre (Halvorsen, 2008). Undersøkelsen kan kanskje brukes som et grunnlag for annen forskning som utvikler ny teori. Jeg kunne ha valgt et etnografisk design for å studere faktisk adferdsmønster, språk og utførelse blant ansatte i Vekstbedrifter. Dette for å beskrive kulturen eller den sosiale gruppen som Vekstbedriftene har i sine organisasjoner og som bidrar i det strategiske arbeidet.

Da måtte jeg ha deltatt i felten sammen med ansatte og informasjon ville ha blitt ”silt” igjennom meg som forsker (Johannessen et al, 2010). Både med tanke på tidsperspektiv og omfang, samt at jeg har et ønske om å formidle språket til ansatte, ikke mitt eget filtrerte, valgte jeg ikke denne metoden. utfordringene med at man behandler data sett i sammenheng med sin egen forforståelse og dermed egen ”siling” er fortsatt høyst aktuell uavhengig av metode, dette diskuterer jeg senere i kapittelet under refleksjoner rundt å forske på egen organisasjon og etiske betraktninger.

4.2 Gjennomføring av undersøkelsen

Videre valg i det metodiske arbeidet er å ta en avgjørelse på hvilken form for datainnsamling som gagnar undersøkelsen. Basert på det eksplorative fenomenologiske forskningsdesignet for undersøkelsen og ut fra problemstillingen har jeg valgt å gjennomføre kvalitative intervjuer. Det er den mest brukte måten å samle inn kvalitative data på og er en fleksibel metode som kan gi detaljerte og fyldige beskrivelser (Johannessen et al, 2010). Intervju egner seg når man har behov for at informanten skal få større frihet til å uttrykke seg enn hva et spørreskjema tillater. I tillegg får man frem kompleksitet og nyanser og informanten kan rekonstruere hendelser, fortelle om situasjoner og historier som har skjedd (Ibid.). Slik jeg har vurdert mitt metodiske valg for datainnsamlingen mener jeg at min problemstilling kan besvares ut fra hensikten som et kvalitativt intervju har; nemlig å få frem beskrivelser av hverdagsverden for å kunne tolke fenomener (Kvale og Brinkman, 2009).

Videre er det flere typer intervju som kan benyttes. Jeg har eliminert ustrukturert intervju da det synes som ”for åpent” både i forhold til å sikre at jeg får inn relevant data og fordi at jeg er en fersk forsker som har behov for noen rammer rundt det jeg gjør. På den andre siden vurderte jeg det slik at rammene ikke måtte bli for fastlagte i forhold til problemstilling, slik jeg oppfatter at dem kan være i et strukturert intervju med faste svaralternativer (Johannessen et al, 2010). Jeg har dermed valgt å gjennomføre semistrukturerte intervjuer hvor jeg har fleksible rammer, men samtidig en overordnet intervjuguide med temaer, spørsmål og stikkord som gir retning for samtalen.

Intervjuguiden er basert på temaet strategi, teoretisk grunnlag og kunnskap om Vekstbedrifter og har som hensikt å skaffe datagrunnlag for å besvare problemstillingen. Jeg har tatt utgangspunkt i retningslinjene til Johannessen et al for utforming av intervjuguide (2010, s.

141-142) og har tatt med innspill fra min veileder i forkant og underveis i intervjuprosessen. Guiden starter med det som Dalen (2011) kaller for ”traktprinsippet” hvor man starter med generelle og enkle spørsmål som får informanten til å slappe av og etter hvert fokusere samtalen mer mot de sentrale spørsmålene.

Dette er også Johannessen et al (2010) opptatt av, og rekkefølgen i utforming av intervjuguide beskriver de som følgende: innledning, faktaspørsmål (enkle, etablere relasjon og tillit), introduksjonsspørsmål, overgangsspørsmål, nøkkelspørsmål og avslutning. I intervjuguiden oppfordres forskeren til å være varsom med å stille kompliserte og sensitive spørsmål (ibid.). Jeg har i utgangspunktet vurdert at ingen slike spørsmål er med i min intervjuguide, men har vært åpen for signaler på dette i intervjuene. Det kan tenkes at det er ubehagelig å snakke om bedriftens strategiarbeid dersom informanten føler at kollegaer/ledere blir utlevert eller den forteller om negative erfaringer i forbindelse med temaet. Min strategi i forkant har vært å møte informanten på dette, lytte, vise forståelse og interesse. Deretter trygge informanten på at materialet skal anonymiseres og fremstilles på en etisk god måte. Det er også opp til informanten å bestemme hva kan tas med eller skal fjernes fra materialgrunnlaget. Dette spørres om i slutten av intervjuene.

I første fase ble rammene satt for intervjuet som en innledning. Jeg startet med å presentere meg selv og informere om bakgrunn og hensikt for samtalen, samt praktiske opplysninger. I fase to stilte jeg faktaspørsmål om informanten og bedriften for å komme i gang og etablere en relasjon og tillit. I tredje fase kom jeg inn på hoveddelen med nøkkelspørsmål. I fase fire avsluttet jeg intervjuene med et tilbakeblikk på samtalen med mulighet for å korrigere, min oppsummering og en stor takk for deling av informasjon. Intervjuguiden er med som vedlegg nr. 3 i litteraturlisten.

I forkant av intervjurunden gjennomførte jeg et prøveintervju med en bekjent sykepleier som stilte opp. Hensikten var å få øvelse i å intervju, teste ut intervjuguiden og sjekke at lydopptager fungerte tilfredsstillende (Dalen, 2011). Erfaringen gjorde at intervjuguiden ble tilpasset språkmessig og jeg tilførte flere stikkord slik at den ble enklere og bruke i praksis under intervjuene. Jeg prøvde ut ulike spørsmålsformuleringer og fikk tilbakemeldinger fra prøveinformanten om hvilken effekt det kan ha for svaret og dermed for rikdommen i informasjon. Spesielt gjaldt dette et område hvor jeg spurte ”hva føler du” knyttet til spørsmålet. Jeg var usikker på om det var greit å spørre om hva en informant føler om noe,

men prøveinformanten ga tilbakemelding på at den formuleringen gjorde at hun måtte tenke seg om og dermed ga et veldig ærlig svar. Jeg valgte da å beholde den spørsmålsformuleringen. Det var særdeles nyttig å gjennomføre et prøveintervju, jeg oppnådde en økt bevissthet rundt situasjon og fikk tilbakemelding på min væremåte. Via tilbakemeldingene ble jeg mer bevisst på min egen rolle som forsker og min prestasjon i forhold til hva jeg sier, hvordan jeg ordlegger meg, når jeg lytter, noterer, bekrefter og hvorvidt jeg har et godt kroppsspråk med øyekontakt.

For å skaffe material som inneholder rike data for temaet strategi og problemstillingen spesifikt har jeg hatt en utvalgsstrategi i forkant av innsamling av data. Dette er for å sikre at problemstillingen kan belyses fra ulike sider og bidra til å øke troverdigheten når det gjelder gyldighet, pålitelighet og overførbarhet. Slik som Malterud (2011) beskriver det så er også min målsetting at det materialet jeg får inn er det som har best mulig potensial for å belyse problemstillingen min. I utvalgsstrategien har jeg lagt til grunn ulike kriterier som tar med eller ekskluderer informanter:

- *Vekstbedrifter som er eQuass- sertifisert*: jeg startet med et generelt utgangspunkt hvor første likhet er at alle informantene jobber i en Vekstbedrift. Deretter at bedriften er eQuass-sertifisert som sikrer at de har en intendert strategi og arbeider kontinuerlig med utvikling. Jeg har da utelukket å spørre etter informanter i Vekstbedrifter som ikke var sertifisert i intervjuperioden.

- *Informanten må være ansvarlig for en VTA- avdeling med både driftsmessig, økonomisk og faglig ansvar*: videre har jeg sett på ansattes roller og ansvarsforhold i Vekstbedrifter og har brukt ASVL sine stillingsbeskrivelser som retningsgivende for utvelgelsen (ASVL 2012c¹) Vekstbedriftene har ulike organisasjonsstrukturer og benytter dermed stillingstitler forskjellig selv om ansvarsområdet er relativt likt. Ofte brukes titlene avdelingsleder/arbeidsleder og instruktør om hverandre. Med dette kriteriet sikres det at informasjon kommer fra ansatte som deltar i det strategiske planleggingsarbeidet og følger det opp i praksis gjennom direkte kontakt med deltakere, kunder og samarbeidspartnere. Det finnes også arbeidsledere som i større grad kun har ansvar for den praktiske gjennomføringen av dagen og å fordele arbeidsoppgaver. Alle arbeidslederne skal imidlertid være klar over den enkeltes ressurser og begrensninger i jobbsituasjon og dermed utføre primæroppgaven som er å legge til rette et

¹ Kilden henviser til medlemssidene som krever innlogging på ASVL sin web. Informasjon er tilgjengelig ved å kontakte ASVL.

arbeid for mennesker med nedsatt funksjon/sammensatte behov. Jeg var usikker på om de som ikke har det fulle ansvaret for en avdeling vil kunne gi rik informasjon som besvarer problemstillingen. De er derfor ikke tatt med som informanter for denne studien.

- *Informanten må ha kjennskap til Vekstbedrifter og deres arbeid:* jeg vurderte det som viktig at informantene har kjennskap til bedriften og bransjen, dette var et kriterium jeg stilte til de daglige lederne i utvelgesprosessen. Hensikten var å unngå informanter som ikke hadde informasjon om temaet. Det kan ha ført til at nyansatte som ikke kjenner bransjen ble ekskludert. Jeg vurderer det slik at dette ikke svekker oppgaven, men heller styrker og sikrer rikdom i informasjon som ble innhentet. Kjønn, alder og utdanning ble ikke vurdert som nødvendige kriterier for å kunne svare på problemstillingen.

For å skaffe informanter til undersøkelsen tok jeg utgangspunkt i ASVL sin landsoversikt (ASVL 2012d) og i nettverkssamarbeidet mellom Vekstbedriftene i regionen. Jeg startet med en forespørsel til daglig leder i en tilfeldig bedrift i region og spurte om å få intervju avdelings/arbeidsledere ut fra de gjeldende kriteriene (vedlegg nr 1). Jeg visste på forhånd at denne bedriften var eQuass- sertifisert. Deretter spurte jeg to avdelingsledere i egen bedrift, med daglig leders viten om det, og begge svarte ja til å delta. I forbindelse med at jeg skulle på et kurs i en by tok jeg et valg om å utvide søkeområdet og kontaktet en Vekstbedrift i den byen. Dermed representerer utvalget informanter og Vekstbedrifter fra både by og bygd, eller det som Statistisk Sentralbyrå (SSB) klassifiserer som en små, en mellomstor og en stor kommune (SSB 2009).

Det har vært utelukkende positiv respons fra de daglige lederne til å bringe dette videre til sine ansatte. Informantene har selv kunne bestemme om de ville si ja til å delta og det mener jeg bidrar til å sikre et reelt valg om å ville dele informasjon. Utvalget besto til slutt av 6 ansatte fra tre Vekstbedrifter. Etter råd fra min veileder hadde jeg i utgangspunktet ikke et forhåndsbestemt antall informanter. Jeg transkriberte og startet analyseprosessen etter hvert som intervjuene var gjennomført og avsluttet intervjurunden når informasjonsmengden var rik og momenter begynte å gjenta seg. I en eksplorerende studie som dette er spørsmålet om jeg har fått inn nok empirisk data til å belyse problemstillingen og vise eksempler som kan bidra til nytenking (Malterud, 2011).

I neste kapittel hvor intervjuene analyseres og drøftes betegnes informantene unisont som arbeidsledere og de er nummerert fra 1-6 ut fra hvilken rekkefølge de hadde i intervjuprosessen. Det er med andre ord ingen rangering, men en logisk måte å vise sammenheng og tydelighet mellom datamaterialet og informant.

De daglige lederne har gitt meg tilgang til bedriftens strategidokumenter. For Vekstbedrift A og C fikk jeg dem i etterkant av intervjuene. Jeg har valgt å bruke strategidokumentene som supplerende data, de har ikke vært styrende for innholdet i intervjuguiden eller for selve intervjuene. Metodisk sett er dette interessant å diskutere eller dvele litt med. Dersom jeg hadde brukt dokumentene aktivt i forkant kunne jeg ha stilt spesifikke spørsmål ut fra den enkelte bedrifts strategi og i større grad ha målt effekt. Fordelen ved ikke å bruke dokumentene slik er at jeg som forsker stiller med et åpent sinn og har en videre forståelse av elementene i strategibegrepet. Jeg ser også at det vil kunne være krevende å måle effekt da strategidokumentene har veldig ulikt omfang, oppbygging og innhold. For eksempel så tror jeg ikke at informantene fra Vekstbedrift B kunne ha svart på det ene målet som jeg ser er relatert direkte til VTA om å fylle opp antall plasser fordi det sannsynligvis er andre i bedriften, veiledere eller daglig leder, som har det som ansvarsområde.

Intervjuene foregikk i løpet av februar og mars 2012. I gjennomføringen av intervjuene har jeg vært opptatt av å legge til rette for gode fysiske og sosiale rammer i form av å møtes en plass hvor man får sitte i fred uten å bli forstyrret mens intervjuet pågår, ha tilgang til vann og kaffe, nok lys og frisk luft, samt at det ikke er unødvendig støy i nærheten. To av intervjuene ble gjennomført på mitt kontor, da kunne jeg selv sørge for rammene. De fire andre intervjuene ble foretatt på informantenes arbeidsplass, de overnevnte rammene ble ivaretatt og jeg synes det fungerte godt å gjennomføre intervjuene på "bortebane". Intervjuene tok fra 45 minutter til 1 time og ett kvarter og ble tatt opp på lydbånd.

I intervjusituasjonene lot jeg spørsmålene være relativt åpne, jeg lot informantene svare impulsivt uten å prøve å styre dem i en bestemt retning annet enn temaet i spørsmålet. Jeg stilte også med et åpent sinn når det kom til hvilken dimensjon informanten ønsket å svare ut fra, her kan det tenkes at mulighetene er både på organisasjon, ansatt og deltakernivå. Ved å være åpen kan svarene gi informasjon om hvilke strategiske nivå informantene befinner seg på i gitte situasjoner. Jeg har forsøkt å la informantene snakke ferdig om det de er opptatt av og så kunne jeg eventuelt følge opp og stille det samme spørsmålet med en annen vinkling for

å se om de besvarte det som faktisk ble spurt om. Da jeg hørte på lydopptaket fra det første intervjuet ble jeg obs på at jeg tenderte til å avbryte eller skifte tema litt for raskt. Det har nok sammenheng med at jeg var veldig ivrig i starten av intervjuprosessen. Jeg tok det til følge og forbedret meg i de resterende intervjuene.

Med denne bevisstheten rundt min egen forskerrolle tok jeg i bruk min kunnskap og yrkeserfaring som ergoterapeut hvor jeg i mange år har brukt samtaleteknikker som metode for å bli kjent med brukere og bistå faglig med veiledning og samtaler. Noe av det jeg bruker aktivt er pauser, en pause behøver ikke være pinlig eller taus, den kan inneholde både informasjon og gi tid til å tenke. Det beskriver også Dalen (2011) som sier at pauser kan være skapende ved at de gir tid til å reflektere.

Alle intervjuene ble avrundet på en ryddig måte og i de tilfellene hvor jeg var på informantens arbeidssted fikk jeg en omvisning på avdelingen. Det tolker jeg som en positiv gest fra informantene ved at de vil dele informasjon både i form av intervjuet og med å vise frem arbeidsplassen sin. En av informantene ga tilbakemelding om sin opplevelse av intervjuet dagen etterpå og jeg har skrevet følgende tekst for meg selv som et refleksjonsnotat:

22 februar 2012, en informant har meldt tilbake ”Jeg var litt sliten da jeg kom på intervjuet, men det var veldig gøy å få fortelle om jobben min, jeg synes det gikk bra og hadde mer energi da jeg gikk hjem.”

Som forsker tror jeg at dette også kan handle om kjemi mellom informant og forsker. Får man til en tone og en stemning hvor begge slapper av så går praten mer av seg selv og intervjuet flyter. Man kan frigjøre seg mer fra støtteark og er mer til stedet i intervjuet. Dette er selvfølgelig vanskelig å forutse på forhånd både med kjente og ukjente intervjuobjekter fordi at man vet ikke hvordan informanten reagerer på en intervjusituasjon. I dette tilfellet ser det ut til å ha klaffet godt og det opplevde jeg i de andre også.

Jeg har selv gjennomført transkribering av intervjuene, det gjorde jeg suksessivt etter hvert intervju. Dalen (2011) anbefaler at forskeren gjør dette arbeidet selv da det gir en unik sjanse til å bli kjent med materialet sitt på. Jeg har i analysen kunne gått tilbake til enkeltintervjuene for å finne informasjon om et tema nettopp fordi at jeg har gjort arbeidet selv,

fulgt hele prosessen og har både oversikt og detaljkunnskap om materialet. Å transkribere er et møysommelig og tidkrevende arbeid, men min erfaring er at det lønner seg. Etter råd fra min veileder har jeg vært nøye med å transkribere intervjuene nøyaktig og korrekt slik at det muntlige språket er ivaretatt. Det er ganske så fascinerende å oppdage at det er så store forskjeller mellom muntlig og skriftlig språk; i det muntlige er det rom for mange halve setninger og mange bindeord som og, å, men, som osv. I tillegg brukte flere av informantene kroppsspråk til å uttrykke meninger eller i slutten av setninger. Jeg kunne godt ha lyst til å skrive fullstendige setninger fordi at jeg skjønnte hva informanten egentlig sa, men det ville ha vært å endret datamaterialet så det har jeg ikke gjort.

Videre har det metodiske arbeidet bestått av å analysere data. I det fenomenologiske designet er det vanlig å analysere meningsinnholdet i intervjuene med et ønske om å forstå den dypere meningen med folks tanker (Johannessen et al, 2010). Å analysere et meningsinnhold består i følge Malterud (2011, s. 98-110) av fire hovedsteg:

1. Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold: lese data med fugleperspektiv, motstå trang til å systematisere, helhet fremfor detaljer og oppsummer med foreløpige temaer.
2. Koder, kategorier og begreper: systematisk gjennomgang, sortere tekst og finne meningsbærende enheter (dekontekstualisering). Utvikle et reflektert forhold til materialet.
3. Kondensering: identifisere og kode de meningsbærende enhetene til man står igjen med tre til seks kodegrupper. Tolke tekst ut fra faglig perspektiv og ståsted.
4. Sammenfatning: sette sammen materialet igjen (rekontekstualisering), gjenfortelle funn og vurdere hvor vidt resultatene fortsatt er gyldig ut fra sin opprinnelige form i intervjuene.

Materialet i min undersøkelse er behandlet etter prinsippene til Malterud. I selve prosessen kan det være utfordrende å se de ulike fasene hver for seg fordi at analyseprosessen er et dynamisk arbeid og jeg opplevde at noen faser går over i hverandre. Det kan også ha sammenheng med at det er nyttig å se tilbake med jevne mellomrom for å skjønne logikken i utviklingen av koder (ibid.). Det var en stor utfordring å innta kun et fugleperspektiv ved første leserunde, der igjen kommer ivrigheten som student inn og et ønske om å komme i gang og se synlige, skriftlige resultater allerede i første runde. I fase to gjorde jeg faglige notater i margin på hvert transkriberte intervju, samlet dem og gjorde en grovsortering

av kategorier/koder. De utviklet jeg videre i fase tre og begrepene Plattform, Samarbeid, Mål og Omverden er sentrale elementer i analysen og i fremstillingen av empiri.

Jeg tok et valg om å ekskludere begrepet kultur i forhold til denne undersøkelsen og problemstillingen. Jeg anerkjenner at organisasjonskultur også kan være et sentralt element for hvordan strategi viser seg i praksis. Temaet er i utgangspunktet så pass omfattende at kulturbegrepet ville ha gjort oppgaven betraktelig større. Jeg har flere ganger gjennom prosessen gått tilbake til kulturbegrepet og lest litteratur jevnlig. Det er interessant og berikende, men jeg har hver gang besluttet og ikke ta det med for å tilføre ytterligere en dimensjon til problemstillingen.

Praktisk sett har jeg utviklet egne skjema for å analysere tekst. Hver informant har hatt en egen fargekode på sin tekst for å sikre at informasjon ikke blandes. Hvert begrep har fått den meningsbærende teksten plassert etter gangen i intervjuguiden. Det har gitt oversikt, sammenheng og detaljkunnskap. Jeg undersøkte å bruke et dataprogram² for bearbeiding av informasjon, men slo det fra meg da jeg ikke hadde lagt opp til det i utgangspunktet. Det ville også ha vært tidkrevende og kanskje ikke mulig å tilpasse de eksisterende dataene til programvaren. Jeg har delvis ført logg for å holde oversikt over prosessen, men ser at den kunne ha vært gjort grundigere, jevnligere og notatene kunne med fordel ha vært samlet på en plass. Jeg har allikevel hatt nytte av de notatene jeg skrev i analyseprosessen.

4.3 Undersøkelsens validitet og reliabilitet

For å kunne vurdere om resultatene er gyldige og til å stole på krever det at jeg som forsker har en kritisk drøfting og gjennomgang av validiteten og reliabiliteten knyttet til undersøkelsen. Å se på validiteten handler om å vurdere om resultatene er gyldige og kan vise til samsvar mellom det generelle fenomenet og de konkrete dataene (Johannessen et al, 2010). For denne undersøkelsen mener jeg at det er en sammenheng mellom å forske på fenomenet strategi og hvordan det viser seg i praksis i Vekstbedrifter. I forhold til intern gyldighet har jeg forsøkt å benytte hensiktsmessige metoder for å belyse problemstillingen og mener at den kvalitative tilnærmingen med et eksplorerende fenomenologisk utgangspunkt styrker gyldigheten til resultatene.

² Atlas.ti Qualitative Data Analysis (s.a.). Lokalisert på <http://www.atlasti.com/index.html>

Begrepene som brukes i fremstillingen av empirien er et resultat av analyse og selvstendig arbeid, men støtter seg også på anerkjent litteratur beskrevet i teorikapitlet og ut fra konteksten beskrevet i kapittel to.

Et annet moment som kan styrke den interne gyldigheten er å kontrollere undersøkelse og konklusjoner mot andre (Jacobsen, 2003). Det jeg ser er at resultatene i denne undersøkelsen kan underbygge Fretheim (2011) sine konklusjoner i hennes masteroppgave. Hun har brukt metodetriangulering, og i tillegg til kvalitative intervju inkludert observasjon og narrativer. Funn i denne undersøkelsen viser at informantene (arbeidslederne) har et solid verdigrunnlag som gir retning og innhold for arbeidet. Kanskje har det en sammenheng med at VTA-deltakere er fornøyde og har nytte av tiltaket slik som Fretheim konkluderer med?

Validitet har også et eksternt perspektiv med tanke på om resultatene kan overføres til en større kontekst enn de var opprinnelig undersøkt i. Kvalitative studier har som regel ikke til hensikt å generalisere eller fastslå hyppighet og omfang, men forfatter Jacobsen (2003) mener at det er legitimt å stille spørsmålet når forskeren begynner å undre seg over at like svar gjentas. I forhold til begrepet Plattform har jeg undret meg over at de seks informantene har så like holdninger til jobben sin og måten de utfører den på. I og med at jeg selv jobber i en Vekstbedrift kjenner jeg igjen denne måten å være på; jeg observerer den hos kollegaer og det er ofte et sentralt tema når Vekstbransjen møtes på kurs og konferanser.

Malterud (2011) trekker også frem pragmatisk validitet som en måte å vurdere gyldighet på. Det handler om å vurdere om kunnskapen er brukbar og kan gjøre en forskjell (ibid.). Det er umulig å evaluere om resultatene i denne undersøkelsen vil bli benyttet i fremtiden, men slik den nå foreligger kan den gi informasjon både til daglige ledere og arbeidsmarkedsmyndigheter om hvordan det jobbes med strategi i Vekstbedriftene i dag. Etter egen vurdering kan funnene brukes som erfaringer til videreutvikling av Vekstbedrifters strategiarbeid for å trekke veksler av de sterke sidene og hva som kan forbedres.

Reliabilitet er også et sentralt tema innen metode for å kunne vurdere undersøkelsens pålitelighet. Det er i følge Johannessen et al (2010) forskerens oppgave å belyse nøyaktigheten i datamaterialet; hvilke data finnes, hvordan er de samlet inn og bearbeid? I punkt 4.3 gjennomføring av undersøkelsen har jeg forsøkt å gi en detaljert og oversiktlig

beskrivelse av kontekst og fremgangsmåte som skal vise åpenhet og gi leseren innsyn i det metodiske arbeidet for å styrke påliteligheten i denne undersøkelsen.

Det er også andre forhold som har betydning for reliabiliteten til undersøkelsen. Jacobsen (2003) viser til at undersøkereffekt og konteksteffekt påvirker påliteligheten. Med å være i samspill med informantene og bruke mine menneskelige egenskaper er jeg med på å påvirke intervjusituasjon. En dominoeffekt er at det som undersøkes påvirkes av meg og undersøkelsesmetoden påvirker resultatet. Som Jacobsen viser til så formes samtalen med både stil og innhold av de partene som deltar (ibid.). Som forsker skal jeg være bevisst på min egen person, mine forutsetninger og fortolkningsrammer. Malterud (2011) mener at man må være i stand til å sette spørsmålsteget ved sine egne fremgangsmåter og konklusjoner og dermed vise refleksivitet som forsker. For meg har dette vært viktig og sentralt å være refleksiv i gjennomføringen av undersøkelsen, spesielt fordi at jeg forsker på bransjen som jeg jobber i. Min forforståelse, formening og antakelser er nok i sterkere grad til stede ved at jeg kjenner bransjen enn hva det ville vært om jeg skulle ha forsket på et ukjent felt. Jeg har forsøkt å snu dette til en fordel for undersøkelsen ved at jeg både har stilt spesifikke og generelle spørsmål i intervjuene. Jeg har i analyseprosessen tatt i bruk flip-ark (store på veggen) for å få oversikt over materialet og sortere hva som er relevant og ikke. Det har vært en positiv erfaring for også å bli bevisst på egne holdninger til informasjon og stadig vekk minne meg selv på om å innta og holde på forskerrollen gjennom prosessen.

Med konteksteffekt kan jeg vurdere påliteligheten ved å se om intervjuene ble gjennomført i naturlige eller kunstige omgivelser (Jacobsen, 2003). Intervjuene med de to informantene fra egen bedrift ble holdt på mitt kontor, som de begge kjenner og er vant til å være. For de fire andre informantene var det de som valgte lokalisasjon, jeg hadde ikke mulighet til å påvirke, men samtlige intervju foregikk uten at vi ble forstyrret. Alle informantene har sånn sett fått vært på sin hjemmebane, sin arbeidsplass som de kjenner og som kan skape trygghet for intervjusituasjon. Hvorvidt de var nervøse eller utrygge kan ikke jeg evaluere alene. Jeg hadde fokus på å sette trygge rammer for intervjuene med å blant annet beskrive tidsbruk, åpne for spørsmål, være tydelig på at de kan svare som det de vil og at det finnes ingen uriktige svar.

4.4 Etiske refleksjoner

I samfunnsvitenskapelig forskning berører man enkeltindivider og forhold mellom mennesker. Etiske problemstillinger oppstår når man direkte berører mennesker og det kreves at jeg som forsker er bevisst mitt etiske ansvar (Johannessen et al, 2010).

Jeg har i undersøkelsen lagt opp til frivillig deltakelse både fra Vekstbedriftene (ved de daglige lederne) og for informantene. Før intervjustart har jeg informert om hva undersøkelsen går ut på, hva den skal brukes til og at det er mulig å trekke seg når som helst. Jeg har innhentet informert samtykke fra samtlige informanter (vedlegg nr. 2).

En refleksjon jeg har gjort, og drøftet med veileder, er hvor vidt informantene og bedriftene kan identifiseres. Det er spesielt et problem i kvalitative tilnærminger med et lite antall informanter (Jacobsen, 2003). I teksten har jeg valgt å kalle Vekstbedriftene for A, B og C. Begrunnelsen ligger i hensikten med å se på innholdet i strategiarbeidet, ikke spesifikt å evaluere den enkelte bedrift og da er bedriftens identitet mindre viktig i denne sammenhengen. Jeg er klar over at det er relativt enkelt å knytte deres identiteter opp mot visjon og verdier ved å undersøke kilder på internett. I og med at jeg har fått tillatelse til å gjennomføre intervju og bruke deres dokumenter vurderer jeg at bedriftene er klar over det. Jeg ser ingen åpenbare negative konsekvenser, kanskje heller positive ved at det markedsfører bedriftene og deres arbeid.

I forhold til informantene gjelder samme etiske problemstilling. Det kan være mulig å identifisere enkeltpersoner, for eksempel ved å koble informant til bedrift og avdeling. Som forsker kan jeg allikevel garantere diskresjon og konfidensialitet. Det gjør jeg ved å sørge for at personopplysninger oppbevares forsvarlig, at de ikke blir spredt og at anonymiteten overholdes ved presentasjon av resultatene (ibid.).

En annen etisk refleksjon som har vært sentral i arbeidet er min bevissthet rundt å forske på egen bransje, bedrift og kollegaer. Undersøkelsen er initiert og gjennomført ut fra min egen interesse for fagfeltet og er dermed et individuelt og frittstående produkt. Forfatter Anne Halvorsen beskriver det jeg har gjort som praktikerforskning. Det er når en praktiker forsker på egen praksis og knytter sammen metoder mellom praksisfelt og forskning. Hun mener at det kan være en styrke da læring og kunnskapsutvikling skjer både i praksis og i forskning (Johnsen, Halvorsen & Repstad, 2009).

Mitt utgangspunkt, med kjennskap til bransjen, har gjort at jeg har hatt en dypere forståelse med inn i intervjuene og dermed kunne ha stilt bedre og mer oppklarende spørsmål enn om jeg ikke kjente feltet. Det har også vært viktig å avklare for meg selv hva mitt utgangspunkt er og hvilke intensjoner jeg har hatt.

Kritikk mot praktikerforskning handler om at jeg i forskerrollen kan ha med meg forestillinger om feltet i forkant av undersøkelsen og bli bundet av lojalitet til kollegaer som kan føre til en mindre kritisk analyse (ibid.). Jeg har i dette arbeidet forsøkt å ha et åpent sinn, legge til side mine forestillinger og forsøke å drøfte datamaterialet fra ulike sider. Den lojaliteten jeg føler til kollegaer handler om en respekt for det arbeidet de utfører og til det tillitsforholdet som skapes når de stiller seg selv og sin informasjon tilgjengelig. Det finnes både for og mot argumenter for å forske på egen bransje, med en bevissthet rundt min forskerrolle og mine metodiske valg og handlinger mener jeg at nærhet kan bidra til å styrke troverdigheten til funnene i denne undersøkelsen.

5.0 Analyse og drøfting

I dette kapitlet vil jeg legge fram analyse og drøfting fra intervjuene med 6 arbeidsledere i tre Vekstbedrifter. Jeg vil analysere og drøfte om visjon, verdier og forretningsidé blir utøvet i praksis slik bedriftenes og bransjens intensjoner er. Det undersøkes om internt samarbeid har betydning og hvordan det påvirker strategisk arbeid i bedriftene. Videre belyses resultatoppnåelse ved å undersøke om det arbeides målrettet med deltakeres, avdelingenes og bedriftenes målsettinger. Til slutt drøftes hvilken posisjon Vekstbedriftene har i sin omverden. Funnene vil bli drøftet fortløpende i teksten med en avsluttende oppsummering for hver kategori. I neste kapittel sammenfattes empirien i en oppsummering av hovedfunn.

5.1 Kategorier

Koding av intervjuene ga meg fire kategorier; plattform, samarbeid, mål og omverden. Kategoriene oppsto i analyseprosessen og har etter hvert tatt form og viser seg som nøkkelbegreper i arbeidsledernes hverdag. Disse kategoriene vil jeg bruke for å belyse problemstillingen og vise hvordan strategi fungerer i praksis i Vekstbedriftene.

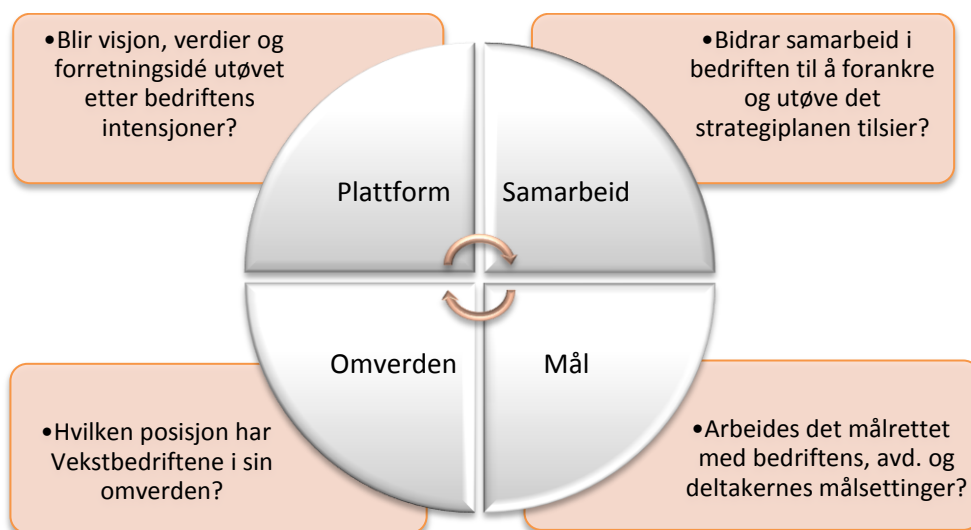
I kategorien plattform inngår Vekstbedriftenes grunnleggende byggesteiner visjon, verdier og forretningsidé. Roos et al (2010) beskriver disse elementene som en organisasjons strategiske intensjon. Ved å ha en kjent visjon, verdier og forretningsidé har bedriften et grunnlag og et utgangspunkt for at ansatte skal kunne arbeide strategisk. Denne intenderte strategien beskrives som plattformen og er fundamentet som Vekstbedriftene bygger på. Her søkes det å finne svar på om visjon, verdier og forretningsidé har en reell betydning for arbeidsledere i deres hverdag. Om plattformen er synlig og nyttig i deres daglige arbeidshverdag og om den har betydning for arbeidsmetoder.

I begrepet samarbeid ser jeg på hvordan relasjoner og samhandling mellom ansatte i bedriften viser seg i praksis og hvilken betydning det kan ha for å forankre og utøve det som strategiplan tilsier. Her trekkes de ulike strategiske nivåene overordnet strategi og forretningsstrategi inn i forhold til hvilke funksjonelle strategier som viser seg i praksis. Sentrale spørsmål er om samarbeid forsterker visjon og verdier, gjør at ansatte yter mer, er løsningsorientert og om det skaper en solid og felles base for kollektiv strategi.

I kategorien mål undersøker jeg det om det finnes koblinger mellom planlagte mål og de aktivitetene som arbeidslederne beskriver fra sitt daglige arbeid. Jeg ser dermed på om det er nærhet eller avstand mellom det planlagte på overordnet strategisk nivå og det som skjer i den daglige praksis. Det er også interessant og undersøke hva arbeidsledere gjør for å nå målsettinger både sammen med deltakere, for avdelingen og for bedriften. Å sette mål synes å være et nøkkelement i strategiarbeid. Mål kan gi retning, underbygge formålet ved driften og stimulere til økt produksjon og utvikling. Ved å ha klare mål settes ambisjonsnivået, avklares forventninger og bedriften får mulighet til å evaluere sine resultater.

Omverden består av dem Vekstbedriftene har rundt seg og påvirkes av i omgivelsene sine, det kan være andre aktører, interessenter, samarbeidspartnere eller konkurrenter. I nærmiljøet og lokalsamfunnet finnes kanskje de mest synlige omgivelsene, hvor ulike aktører er med på å påvirke Vekstbedriftene i det daglige arbeidet. Naturlige og nærliggende aktører er gjerne det lokale NAV kontoret som er oppdragsgiver, kommunen som eier og samarbeidspartner og kunder og næringer som det produseres til. Vekstbedrifter en del av lokalsamfunnet og sammen påvirker og influerer omgivelsene hverandre. For strategiarbeidet til Vekstbedrifter betyr omgivelsene at de må forholde seg til det som gir føringer og forutsetninger for drift og utvikling. De må også påvirke der de kan og hvor det er hensiktsmessig for å øke eller befeste sin posisjon i omgivelsene. I kategorien omverden undersøkes Vekstbedriftenes posisjon i omgivelsene og deres rolle som aktør både i offentlig og privat sektor belyses.

Hvert forskningsspørsmål er heftet på sin kategori:



Figur 4 Forskningsspørsmål knyttet til kategori

5.2 Plattform

En fellesnevner for strategiarbeid er at det handler om å ta i bruk organisasjon sine grunnleggende forutsetninger (jf definisjonene i teorikapittel). For Vekstbedriftene kan en forutsetning være å bruke sine grunnleggende verdier, sin visjon og sitt formål som en plattform og et fundament som underbygger hvordan ansatte skal utføre arbeidet og hvordan bedriften ønsker å fremstå. Ordet plattform er opprinnelig fransk og har en byggeteknisk betydning som rampe, perrong eller avsats (Hovdenak, 1993). Det er altså noe som står stødig som man kan bygge på. En annen, mer samfunnsmessig betydning, forklarer begrepet med at det er et grunnlag, et program eller et utgangspunkt; ofte i politiske sammenhenger (Ibid.). Fundament har sin opprinnelse fra det latinske språket, fundus, og beskrives som basis på et byggverk, men også som grunnleggende, avgjørende og viktig i spørsmål om samarbeid, endring eller eksistens (Ibid.). Plattform og fundament er beskrivelser på det jeg oppfatter som en solid base i bedriften. I intervjuene kom det tydelig frem at det finnes felles grunnlag og basis for hva som er av betydning for arbeidsledere i deres arbeidssituasjon og hva som er retningsgivende for hvordan arbeidet utføres.

Det jobber mange forskjellige mennesker i Vekstbedriftene og en av arbeidslederne mener at det viktigste arbeidet, som danner et grunnlag for driften, er å akseptere og ha respekt for hverandre. ”Alle skulle hatt muligheten til å komme inn i en Vekstbedrift, jeg tror at de ville ha lært mer enn de aner. Det er jo ikke en vanlig bedrift for å si det. Du blir jo rund i kantene. Så vi har det både høyt under taket og brede dører” (arbeidsleder 6). Denne holdningen om å være raus, vise respekt og inkludere medmennesker gikk igjen som et grunnlag for å utføre arbeidet av samtlige arbeidsledere og ble henvist til i praksis som å jobbe side om side, sammen som likestilte og likeverdige. Da jeg stilte spørsmål om hva de gjør i bedriften svarte arbeidslederen at det viktigste de gjør er å ta vare på mennesker og å se det unike i hver enkelt. Hun mener at nøkkelen til utvikling handler om å finne frem det positive og hjelpe dem videre;

Jeg har jo egentlig akkurat den samme jobben. Bare at jeg veileder dem og finner nøkkelen for at de skal få lykkes. Og lykkes du så betyr det for meg som arbeidsleder enormt, men for den det gjelder så betyr det enda mer. Og da føler dem at de er verdsatt (arbeidsleder 6).

Videre sier arbeidslederen at alle har arbeidsevne uansett funksjonsnivå. ”Det handler bare om å være mer kreativ for å se hva de kan arbeide med” (arbeidsleder 6). Uttalelsene til arbeidslederen tolker jeg som at hun jobber ut fra verdiene om å se muligheter, skape trivsel og legge til rette for utvikling, og bruker dem aktivt når hun utfører jobben sin. Det samsvarer med strategien til klesgiganten Hennes og Mauritz som sier at deres ansatte behøver verdier, ikke manualer (Johannessen et al, 2010). Dersom jeg tolker informasjon riktig så betyr det at en god måte å jobbe med mennesker på må kanskje komme fra grunnleggende holdninger, som verdier, i stedet for oppskrifter, rutinebeskrivelser og prosedyrer.

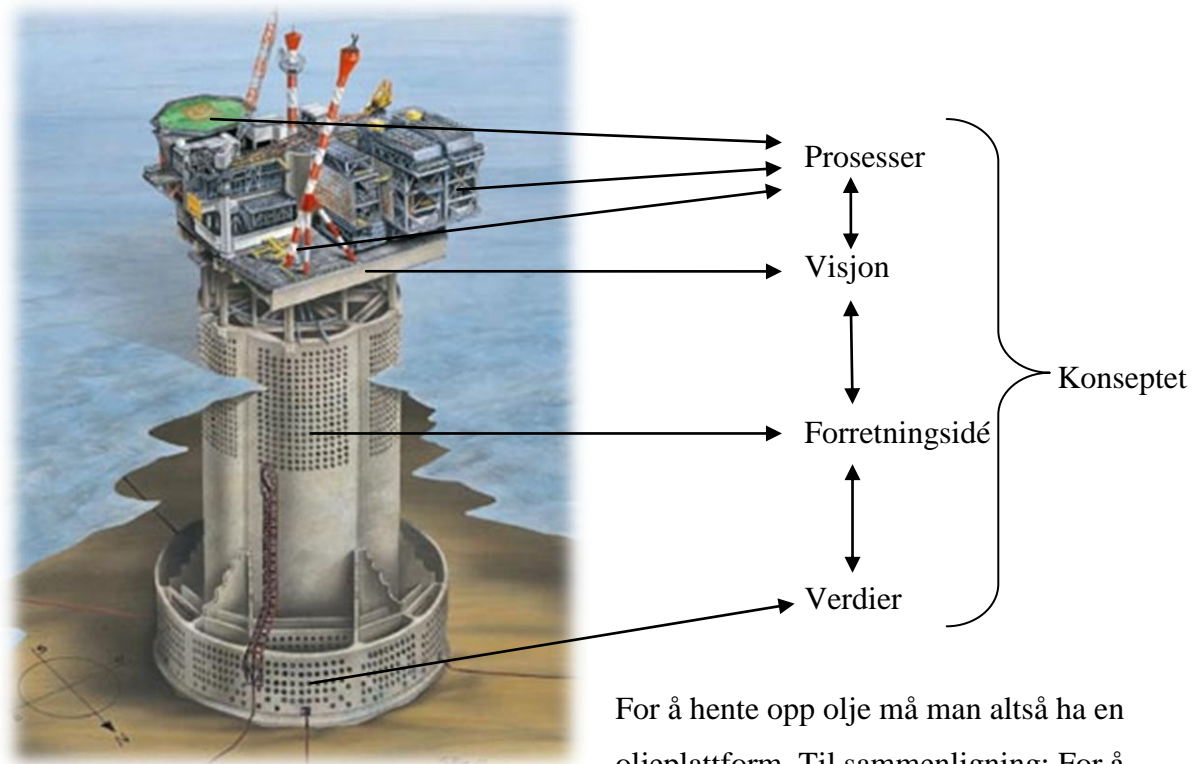
5.2.1 Oljeplattform som symbol på strategikonseptet

Ordet plattform brukes for å beskrive sammenhengen mellom de grunnleggende elementene visjon, verdier og forretningsidé og hvordan de kommer til uttrykk i praksis i Vekstbedrifter. Da ordet plattform stadig gjentok seg i mine intervjuer, så jeg for meg en oljeplattform som et symbol for å beskrive grunnleggende strategiske elementer i bedriftene. Tanken på et byggverk, en bedrift, som er ankret fast i havbunnen med et solid og grundig feste for så og bygges opp til havoverflaten som et bruksområde for mennesker. Som videre kan strekke seg høyt opp i skyene, ble mitt indre bilde på visjonens, verdienes og forretningsidéen sin plass og betydning for en organisasjon og dens medlemmer. I teorikapittelet ble fremstilling av strategi beskrevet av Mintzberg som et abstrakt fenomen som eksisterer i bevisstheten til de som involveres. I så måte blir bruken av en oljeplattform mitt symbolske bilde på strategikonseptet.

Oljeplattformen må stå stødig uansett vær og vind, den må tåle høy sjø, den må skape trygghet og gi mening for dem som arbeider på den. Den har mange prosesser i gang samtidig og det samarbeides både over og under havoverflaten og med båter rundt. Jeg har tatt meg den frihet å overføre betydningen fra en allmenn definisjon av oljeplattform til et bilde på strategiske intensjoner, prosesser og konseptet strategi for å skape et bilde på hvor grunnleggende og fundamentale disse elementene er for bedriften og betydningen de har for arbeidslederne som setter strategi ut i praksis i Vekstbedrifter.

Allmenn definisjon på oljeplattform:

Hovedelementene i oljeplattformene er understellet og dekket. I noen tilfeller er understellet bygget fast i store lagringstanker for råolje som står på havbunnen. Funksjonen til understellet er å skape en stabil understøttelse for dekket. Dekket skal ha plass for anlegg og utstyr som må utplasseres for at plattformen skal tjene sine funksjoner. Dekket skal dessuten utgjøre grunnlag for en trygg arbeidsplass (Oljeplattform s.a.).



Figur 5 Oljeplattform

For å hente opp olje må man altså ha en oljeplattform. Til sammenligning; For å arbeide strategisk må man ha konseptet

strategi på plass. Konseptet er hele plattformen og består av en forretningsidé – understellet, visjon – dekket og verdier - lagringstanker med råolje. Forretningsideen skal skape en stabil understøttelse for visjonen. Verdiene har direkte tilknytning til forretningsidé og visjon, de er bygget fast i hverandre og lagret med meningsfulle ord. Visjon – dekket, skal ha plass for organisasjon med sine strategiske prosesser som må til for at bedriften skal nå sine mål. Visjonen skal dessuten utgjøre grunnlaget for en trygg arbeidsplass. Videre gjøres det rede for funn i forhold til visjon, verdiene og forretningsidé i praksis i Vekstbedriftene. Oljeplattformen er ment å være et visuelt bilde for det som ulike definisjoner av strategi (jf teorikapittel) beskriver som grunnleggende forutsetninger som gjør at bedriftene kan tenke helhetlig og langsiktig.

5.2.2 Visjon, verdier og forretningsidé i praksis

Et essensielt trekk ved å ha en visjon er at den skal legitimere Vekstbedriftenes virksomhet og bevise ovenfor interessenter at de har rett til å eksistere i det sosiale og samfunnsmessige miljø. Vekstbedriftene vil på den ene siden være opptatte av seg selv med sin produksjon og sitt marked, men å eksistere innebærer også å være i interaksjon med verden rundt. De er en del av nærmiljøet, av lokalsamfunnet og inkludert i en større global helhet. De er med på å lage historie og forme kultur sammen med andre mennesker/bedrifter/organisasjoner/institusjoner som også er brikker i helheten. Teknologisk utvikling har gjort at informasjon utveksles og deles raskt. Vekstbedriftene skal kunne håndtere og bli fokusert på og vise at de har tydelige hensikter og formål med sin drift. Vekstbedriftenes eksterne posisjon i samfunnet diskuteres nærmere i punkt 5.5 (Omgivelsene) og henger sammen med interne forhold. Her ønsker jeg å belyse forhold innad i bedriftene som underbygger deres visjon internt. Og vite hvem man er og hva man står for tror jeg er av betydning for å drive en vital og sunn virksomhet. Å kunne være trygg på at innholdet, substansen, i hverdagen på jobb er begrunnet og har en hensikt kan styrke ansatte internt og dermed styrke organisasjonen eksternt til å fremstå som solid og troverdig. En definert visjon som sier at arbeidet i dag, i morgen og videre er viktig og nødvendig vil kunne gi tyngde til organisasjonen og tydeliggjøre hvorfor de eksisterer. Det viser ASVL tydelig ved å definere sitt samfunnsoppdrag i et nasjonalt perspektiv (ASVL, 2011b).

I intervju med en arbeidsleder snakket vi om hva Vekstbedriften gjør og hvilken sektor de hører til. Arbeidslederen er tydelig på at Vekstbedrifter løser oppgaver for det offentlige og at bransjen har brukt tid på å bygge opp en kultur som styrker sitt fundament som handler om å ta vare på mennesker. Han var innom tanken på at det er mulig at andre private aktører også kan utføre arbeidet, men uttrykte spørsmål i forhold til om de ville ha den samme tyngden som Vekstbedrifter har når de ivaretar mennesker og sikrer deres rettigheter. Slik jeg forstår det så er arbeidslederen inne på substansen i arbeidet til Vekstbedriftene; visjonen om at de skal ta vare på mennesker som ikke kan delta i det ordinære arbeidslivet med og likevel tilby arbeid, utfordringer, mestring og utvikling. Jeg tolker det dit at arbeidslederen her forklarer hva som er Vekstbedriftenes "karakter" som beskrives av Mintzberg et al (1996) som det strategiske elementet perspektiv.

Det kan tenkes at Vekstbedriftenes lange historie over tid har bygd sin kultur slik at det influerer arbeidsledernes tenkemåte og blir en del av planer, mønster og perspektivet i bransjen. Arbeidslederen definerer sin virksomhet inn under offentlige sektor og sier dette om hvorfor de skal fortsette å eksistere:

Jeg mener at det offentlige må skolere folk slik at de skjønner det med moral, det med etikk og det med verdighet. Slik at de reelt skal kunne fungere som skjold og verger for de menneskene de har ansvar for (arbeidsleder 3).

Dette leder inn på et annet formål som visjon har; å øke forpliktelsen til å ta ansvar.

Gjennomgående i intervjuene oppfattet jeg informasjon om det ansvaret arbeidslederne føler for deltakere. Ikke som et påtvunget ansvarsområde, men heller som en av gledene hvor arbeidsleder får bidra til å gjøre livet bedre for andre mennesker ved å jobbe i en Vekstbedrift. En arbeidsleder (1) forteller at det er ”en annen måte å jobbe på” enn før da hun var leder på et ordinært vaskeri. Hun trekker frem at forskjellen er ansvaret hun har for deltakerne.

Arbeidslederen sier at hun har vanskelig for å sette seg på kontoret å gjøre papirarbeid når hun ser at de har mye å gjøre på avdelingen: ”det er det verste for meg. Det er når jeg ser at de har det veldig travelt da får ikke jeg til å sette meg på kontoret og gjøre papirarbeid. Det er det som er verst, som henger over hodet mitt.” Hun arbeider sammen med deltakerne og går heller overtid selv for å ferdigstille arbeidsoppgaver. Hun berømmer deltakerne for at de har god innsats og ønsker at de skal få fri når de har behov for det. Slik jeg oppfatter det viser arbeidslederen at hun jobber side om side med deltakerne og setter fokus på likeverd i arbeidet, samtidig som hun tar ansvar for å gjøre arbeidsoppgavene ferdig. Det oppfattes også at hun tar ansvar for å regulere arbeidsmengden i forhold til hvor stor belastning deltakerne utsettes for og at hun da tar hensyn og ansvar for helsen deres. Dette kan relateres tilbake til målgruppen i Vekstbedrifter som ofte er mennesker med ulike funksjonsnedsettelse og dermed har andre forutsetninger for å være i arbeid.

To andre arbeidsledere beskriver også denne ansvarsfølelsen og bruker ordet familie om relasjonene på jobb. En arbeidsleder (3) trekker paralleller til andre bedrifter hvor han mener at de måler fortjeneste etter kroner og ører, mens i Vekstbedriften hvor han jobber er det en annen måte å måle verdier på: ”organisasjonen er sånn at samhandlingen med folk i denne bedriften fungerer på familiepremisser på mange måter vil jeg si (...) Jeg tror at vi tar et mye større ansvar for helheten enn det man normalt sett ville ha gjort i en bedrift” (arbeidsleder 3).

En annen arbeidsleder (6) bekrefter også denne måten å ta ansvar på når hun sier at for folk som kommer inn utenfra så kan de oppleves som en familie hvor de tar vare på hverandre og viser omsorg. En arbeidsleder (2) forteller om en dagligdags samtale hvor en deltaker tok opp dilemmaer rundt å kjøpe bolig. Arbeidslederen ser på sin rolle som å være en støtteperson som kan reflektere sammen med deltakeren, gi tips og råd og hjelpe til med å sortere tankerekken. Ut fra det som arbeidslederne deler av informasjon tolker jeg at de jobber nært opp mot relasjonsledelse (Spurkeland, 2009) og utøver det med å ha kunnskap om mennesker og relasjoner, og bruke det aktivt i det daglige arbeidet.

Alle intervjuene gir et inntrykk av nærhet mellom arbeidsleder og deltakere. Det fremstår som arbeidsplasser hvor de tar vare på hverandre og bryr seg om hva som skjer både på og utenfor jobb fordi at helheten er viktig. Sånn kan det jo være med familier også, at de har nære relasjoner seg i mellom som bygger på omsorg. Det handler om å støtte og være tilstede i hverandres liv når man møter utfordringer eller det å ha noen og dele gleder med. Visjonene til Vekstbedriftene bekrefter nettopp dette med at ansatte har et ansvar for å bidra til menneskelig utvikling og ta vare på hverandre, eller slik som arbeidsledere har satt ord på at det er; en jobbfamilie.

En jobbfamilie kan også være et symbol på identitet for dem som jobber i Vekstbedrifter. En av visjonens egenskaper er å skape identitet, engasjement og motivasjon. Grunnlaget, plattformen, handler kanskje om å være stolte av hva man som ansatt er med på og bidrar med for å være en engasjert og motivert medarbeider. Nettopp dette poenget illustreres godt med å sitere arbeidslederne på hva de sa når de ble spurt om å beskrive hva bedriften deres gjør:

Jo da ville jeg jo fortelle, ikke bare med vaskeriet, men med hele bedriften hva vi står for, visjonen og verdiene våre og hva vi legger i det (arbeidsleder 1).

Det er en allsidig bedrift (...) vi har butikk, vi har vaskeri, vi har snekkerverksted og vi har drift av gjenvinningsstasjon (...) vi jobber jo med mennesker først og fremst (arbeidsleder 2).

Alle uansett mestringsevne skal, så langt som mulig, ha muligheter for å være en del av en normal helhet. Sånn er Vekstbedriften et stjerneeksempel på hvordan ting skal struktureres og organiseres for at ting skal fungere (...) Så vil jeg formidle til omgivelsene at jeg er stolt og ydmyk over det jeg er med på å drive (arbeidsleder 3).

Det er en utrolig fantastisk arbeidsplass som har gitt meg utrolig mye, den har lært meg mye (...) og jeg gleder meg til hver arbeidsdag (arbeidsleder 4).

Jeg vil si at dette er verdens beste arbeidsplass (arbeidsleder 5).

Jeg vil si at det er en unik plass å jobbe. Ja på alle måter (arbeidsleder 6).

Disse sitatene kom spontant i intervjuene og jeg oppfattet dem som intuitive og ekte følelser beskrevet i verbale setninger. Et interessant poeng er at det som egentlig ble spurt om; hva gjør bedriften din, ble av flertallet besvart med; hva betyr bedriften din. Betydningen av å være en del av miljøet som Vekstbedrifter jobber for i sine visjoner, forsterket med verdier, kan bidra til en identitetsfølelse av å tilhøre en jobbfamilie. Det ble oppfattet et stort engasjement og motivasjon for å utføre visjonen og verdiene i praksis. Å ta vare på mennesker blir beskrevet som viktig og betydningsfullt for samtlige arbeidsledere, derav kom kanskje disse entusiastiske svarene.

Flere av arbeidslederne forteller at visjon og verdier er utformet i samarbeid mellom alle ansatte i bedriften. En arbeidsleder (1) forteller at hun tar dem jevnlig opp på møter og bruker dem i praksis i daglige samtaler ved å minne andre på om hvordan man skal oppføre seg ved å henvise til verdiene. Hun ønsker også at hun selv får den påminnelsen. Arbeidslederen mener at visjon og verdier er det samme i sin bedrift (Vekstbedrift A). Det at de er så like i utforming tror jeg kan gjøre det vanskelig å skille dem fra hverandre. To av Vekstbedriftene (A og C) har valgt å beskrive visjon kun med ord, uten fullstendig setningsoppbygging. Det kan bidra til å forveksle dem. Slik jeg tolker informasjon fra arbeidslederne virker det som om de har tiltro til visjon og verdiene. De gir retning i det daglige arbeidet og inkluderes i arbeidsmetodene ved å være synlig når arbeidsledere og deltakere samarbeider. Det kommer frem i flere intervjuer at utforming av visjon og verdier er gjort i fellesskap i bedriften, og dermed har de stor verdi og betydning for alle som jobber der. Det kan jo føre til at både deltakere og arbeidsledere føler en tilhørighet og et eierskap som gjør at de lever i det daglige arbeidet.

De tre Vekstbedriftene har inkludert verdier som et viktig fundament i sine organisasjoner. Ordene de har valgt er betydningsfulle og ser ut til å bygge på grunntanken om menneskets iboende verdighet. De tre Vekstbedriftene har til sammen følgende verdier:

Raushet, åpenhet, ansvarlighet, respekt, toleranse, forståelse, arbeidsglede, likeverd, framsnakk, muligheter, trivsel og vekst.

Ordet raushet gikk igjen hos to av bedriftene. To av tre Vekstbedrifter i denne undersøkelsen har valgt å bruke verdifulle ord som sin visjon og den tredje underbygger visjonen med verdiens betydning. Det indikerer at verdiene beskriver hvordan man virkelig ønsker at det skal være og det gjør dem meget viktige i det daglige arbeidet. I et av intervjuene, mens vi snakket om verdiene, fikk arbeidslederen spørsmål om det har noen betydning å ha slike verdier:

Selvfølgelig, de er gull verdt. Alle bedrifter burde ha sånne verdier, om det er Vekstbedrifter eller ikke (...) Alle som jobber med mennesker burde ha noen verdier å gå etter (arbeidsleder 4).

Arbeidslederen beskriver at er de gull verdt. Slik jeg oppfatter det mener hun at verdiene fungerer som en rettesnor i arbeidet. De gir retning for hva som er riktig å gjøre og hvordan det er riktig å være mot andre mennesker. På mange måter er verdiene en form for etikk lære, læren om riktig og galt, hvor læren om å gjøre de riktige valgene beskrives igjennom verdiene. Valg av ordene og betydningen av dem har alle ansatte, både ordinært og deltakere, vært med på å utforme sammen. Derfor kan alle sammen stå inne for dem og de blir kanskje en naturlig del av hvordan man arbeider i bedriften.

Verdiene er ord som har fått en betydning eller et meningsinnhold basert på utfyllende tekst, altså flere ord. De er ikke noe man kan ta på eller vise frem som et objekt, annet enn å henge dem i glass og ramme på veggen. For å ha en reell betydning og innflytelse for ansatte så må de komme til syne igjennom handlinger. I intervjuene kom det frem flere eksempler på bruk av verdiene i praksis. I intervjuguiden ble arbeidslederne spurt om hva de gjør for at andre skal ha det bra på jobb:

Jeg prøver å ha godt humør. Det synes jeg er veldig viktig, at vi har det litt artig også. Vi bruker mye humor. Også det å gi dem skryt og være litt raus med dem. Og ber de om fri så lar jeg de få fri. Da er det bedre at jeg står på litt ekstra. For de henger i, det er lite fravær på arbeidsplassen. Vi har nesten ikke fravær (arbeidsleder 1).

I relasjonsledelse (Spurkeland, 2009) vises det til at en leder har et særskilt ansvar for å inkludere humor i arbeidet. Arbeidslederen gjør det med å tillate og bidra til at de har det morsomt på jobb. Hun setter likhetstegn mellom at deltakerne trives godt og setter pris på å ha en jobb med at det er lite sykefravær på avdelingen. Det samme sier en annen arbeidsleder (6) om deltakere på hennes avdeling: ”sykefraværet er så lite her, arbeid det betyr alt.” Om jeg tolker det rett så kan det tyde på at ved å bruke verdiene i praksis så blir det mindre sykefravær fordi at deltakerne har det bra på jobb. De får være i arbeid og det er fokus på trivsel og utvikling for den enkelte.

En arbeidsleder (1) forteller hun at de har tre utenlandske deltakere inne på arbeidspraksis. To av dem snakker litt engelsk og litt norsk og en er analfabet. For arbeidslederen er det viktig å snakke rolig og langsomt for å kommunisere. I møte med mennesker formidler arbeidslederen at hun bruker verdier som respekt, toleranse og forståelse ovenfor andre mennesker for å inkludere dem i arbeidslivet.

En annen arbeidsleder forteller at han prøver å være positiv og motiverende for at andre skal ha det bra på jobb: ”bruke litt krefter på å gi ros og skryt” (arbeidsleder 2). Han forteller at han prøver å gjøre arbeidsoppgavene til deltakerne interessante for dem. Det gjør han ved å kjenne hver enkelte ansatt og hva han/hun liker av arbeid; ”noen liker utfordringer mens andre ønsker å produsere det samme hele tiden”. Arbeidslederen sier at verdiene til bedriften er noe de prøver å leve etter. Han mener at det er mange fine situasjoner hvor han kan ta de frem i samtaler med deltakere eller vise dem i ulike situasjoner. Han sier at det er nok ikke alle som går rundt og tenker på verdiene i hverdagen, seg selv inkludert, men de har hatt det som tema på allmøter og diskutert det så det er kjent blant alle ansatte. Han tror at verdiene og betydningen av dem har festet seg hos alle i bedriften. Arbeidslederen bruker verdiene når han jobber med deltakere, spesielt når ting ikke fungerer. Da minner han på om de verdiene som er valgt og meningen med dem, og tror at det sår en tanke hos den det gjelder (arbeidsleder 2).

Det kan tyde på at verdiene er lagret som grunnleggende holdninger, som røtten i lagringstanken på plattformen. Da kan verdiene være retningsgivende for hvordan man skal være som medmenneske og brukes som et verktøy for å utøve arbeidslederrollen. Flere av ordene som er valgt er beslektet og kan ha relativt like betydninger. Om man har valgt respekt så vil det også kanskje bety at man vektlegger å være likeverdige.

Ordene vekst og muligheter kan begge gå ut på å mestre nye arbeidsoppgaver. Jeg oppfatter at verdiene og de grunnleggende holdningene vises gjennom handlinger og samtaler uten at arbeidslederne kan stoppe opp i en situasjon og si at dette er verdien ”muligheter” vist i praksis. Det tilsier at verdiene er blitt til et internt mønster av konsekvente handlinger (jf Mintzberg et al, 1996). I mange situasjoner vil det være summen av flere verdier som kommer til uttrykk i handlinger. Hos arbeidslederen kommer det tydelig frem når han sier at han går ikke rundt med ordene, verdiene, i hodet hver dag, men at de utøves i praksis sammen med deltakerne.

I forhold til å jobbe for at andre skal ha det bra på jobb sier en arbeidsleder at han er åpen, lettvint å ha med å gjøre og ”stiller hele meg til disposisjon” (arbeidsleder 3). En annen arbeidsleder er inne på det samme når han sier at ”jeg gir vannvittig mye av meg selv. Det er jo det jeg gjør” (arbeidsleder 5). Måten han gjør det på er å smile og vise at han er glad, høre hvordan de andre har det og skryte av arbeidet til deltakerne når han kommer inn på en avdeling. Han beskriver seg som utadventt, gir positive tilbakemeldinger og er løsningsorientert på jobb. Arbeidslederen sier at hans væremåte gjør at han får positive tilbakemeldinger fra deltakere på andre avdelinger som hilser når han kommer innom: ”vi er kollegaer, det er ikke noe klasseskille sånn sett. Vi er på samme arbeidsplass og det har vært bunnen hos oss, at vi sitter sammen, er sammen og møtes” (arbeidsleder 5). Med denne måten å være leder på og drive med ledelse kan det se ut til at nivåer og statusforskjeller utjamner seg slik som Spurkeland (2009) påpeker i relasjonsledelse. Gevinsten kan være at deltakerne inkluderes i større grad i produksjon og føler eierskap til arbeidsområdene sine og dermed yter sitt beste.

En annen arbeidsleder sier at hun er åpen og i godt humør. Hun prøver at alle skal få sine ønsker oppfylt. Å være seg selv er det som betyr aller mest. Videre sier hun at hun informerer så ofte som mulig (arbeidsleder 6). Jeg oppfatter det slik at flere av arbeidslederne forsøker å få til et omsorgsfullt arbeidsmiljø. I følge Spurkeland (2009) kan det bidra til lagfølelse og skape lojalitet blant ansatte.

Arbeidsleder 4 er nøye på at hun starter dagen med å si god morn, møter alle sammen og går aldri hjem uten å si takk for i dag. Hun viser at alle arbeidsoppgaver er viktig ved å delta selv: ”selv om jeg er ”sjefen” så gjør jeg alt fra å vaske gulv til å telle varer og trekke frem og

rydde i hyllene.” Hun sier at det er lettere å få alle med på å jobbe når hun gjør dette. Arbeidslederen er også opptatt av å vise arbeids glede og bruker å si til sine ansatte at selv om det kan være en rolig dag med mindre interessante oppgaver ”så skal vi se at vi gjør dem med glede allikevel” (arbeidsleder 4). Hun synes det er viktig å spørre deltagere om hvordan de har det og la dem sette ord på det selv. I tillegg nevner hun små ting i hverdagen hun gjør for at andre skal ha det bra, for eksempel ordne til felles lunsj med nystekt brød og pålegg, ”jeg tror det er veldig viktig for trivselen” (arbeidsleder 4). Ved å dekke på langbord på lagret sørger arbeidslederen for at ansatte får være sammen i stedet for at en alene eller grupper hvor noen kan bli utelatt går opp på pauserommet. Dette synes jeg viser gode eksempler på et omsorgsfullt arbeidsmiljø.

Slik som arbeidslederne formidler sine holdninger og forteller om sine handlinger oppfatter jeg at verdiene i stor grad er styrende for det som skjer i det daglige arbeidet. Verdiene ser ut til å påvirke valg og avgjørelser i praktiske situasjoner og oppfattes dermed som et levende element i arbeidsledernes hverdag, dette er et av kvalitetsmålene i eQuass i prinsippet om Lederskap (eQuass, 2012).

Det som Vekstbedrifter gjør skal, i tillegg til visjon og verdier, også sikres gjennom forretningsidéen. Den skal mer konkret beskrive formålet med driften. For Vekstbedrifter er det to hovedmål som utpeker seg i formålsparafene: 1. Tilby arbeid og kvalifisering til yrkeshemmede. 2. Grunnlaget for sysselsettingen er å produsere og levere tjenester i det ordinære markedet. Om man ser på essensen i dette så skal de løse offentlige velferdsoppgaver og sørge for at yrkeshemmede har et meningsfullt innhold i hverdagen i form av tilrettelagt arbeid. Velferdstjenester har i all hovedsak som formål å ta et samfunnsansvar med å sikre lik fordeling av goder og like rettigheter for innbyggerne. Slik sett er også Vekstbedrifter delaktig i å utføre en velferdstjeneste. Samtidig sier forretningsidéen at de skal inn i det ordinære markedet som kjennetegnes ved at det foregår konkurranse om produkter, pris, omsetning, kapasitet, salg og svært mange ønsker økonomisk avkastning.

Deltakere på VTA i Vekstbedrifter er personer som er unntatt det ordinære arbeidsmarkedet og kan dermed kanskje ikke ha samme krav til produktivitet og konkurranse som ansatte i ordinære bedrifter. Når sammenligning av offentlig og privat sektor blir satt på spissen ved å

sammenligne velferd mot profitt så synes jeg det er interessant at Vekstbedrifter kombinerer oppgaven med å løse offentlige tjenester ved å bruke det ordinære markedet. Basert på dette kan det komme arbeidskrav som er motstridende ved at arbeidslederne i en gitt situasjon for eksempel må velge mellom å overholde en tidsfrist for produksjon eller ta en nødvendig samtale med en deltaker som har sine utfordringer og behov.

En arbeidsleder forteller at for noen år siden så produserte han ”noe allmektig” for å innfri markedet og de forventningene som var satt til produktene. Satt på spissen så sier han at deltakerne gikk rundt og så til at han hadde noe å gjøre. I den siste tiden har arbeidslederen bevisst definert seg inn i en annen rolle: ” Den rollen som jeg har definert meg inn i er at jeg skal være tilrettelegger, observatør og støttespiller”. Han har etter hvert fått oversikt over kapasiteten til deltakerne og har deretter bestemt hvor mye som kan eller skal produseres ut fra hensynet til dem. I den tiden hvor produksjon kom fremfor menneskene sier arbeidslederen: ”de dagene du er på akkord med det så svir det.” Om sin arbeidslederrolle nå sier han:

Når det ser ut som jeg later meg på det meste så synes jeg at jeg gjør den beste jobben for da er deltakerne satt i aktivitet rundt omkring og alle skal ha noe å gjøre. Da har jeg gjort min jobb og er tilgjengelig for uansett hvem av dem til en hver tid (arbeidsleder 3).

En annen forteller at hun endret bemanningstall da hun begynte som arbeidsleder. Hun økte bemanningen med en person ekstra i butikken på kvelds - og helgevakter slik at deltakerne kan variere arbeidsoppgaver i større grad og ta pauser ved behov: ”jeg har prioritert ganske så klart i forhold til økonomi og hva slags bedrift vi er” (arbeidsleder 4). Med det har hun unngått å komme i situasjoner hvor de to hovedmålene i forretningsidéen kan komme i konflikt med hverandre. Begge eksemplene fra arbeidsleder 3 og 4 viser at de har tatt bevisste valg ut fra forretningsidéen og i forholdet mellom mennesker og produksjon.

For en annen arbeidsleder har det vist seg at bedriften har vært gode på å ha de rette produksjonsområdene som er tilpasset deltakerne. Han tenker at det dermed ikke er noen konflikt mellom å ta vare på mennesker og produsere. Han forteller om en utvikling de siste ti årene hvor det generelt sett er blitt større konkurranse på det private markedet og at de må ”støvsuge” markedet for å finne arbeidsområder som er tilpasset deres type bedrift.

Nå er de inne i en periode med trykk på arbeidsklær som han ser kan være for vanskelig for deltakerne. Han mener da at det må opp til vurdering om de skal fortsette med det. Det må vurderes hvor mye forarbeid og etterarbeid en arbeidsoppgave krever av arbeidslederne slik at ikke arbeidsressursene går med til å legge til rette for produksjon og ikke menneskene (arbeidsleder 5).

Samtlige arbeidsledere viser at de reflekterer rundt interne forhold i bedriften som problemstillingen om ressursprioritering mellom mennesker og produksjon. Det viser en forståelse av formålet til bedriftene og arbeidslederne har tatt i bruk aktive virkemidler for å sikre at formålet realiseres og inngår i konseptet strategi (De Wit & Meyer, 2010). Det oppfattes en unison enighet om at å ta vare på menneskene. Deltakerne kommer før produksjon. Det er dette Mintzberg refererer til som perspektiv i The 5 Ps, nemlig det kollektive synet som gjør at ansatte forenes i samme tenking og utfører like handlinger basert på felles perspektiver. Å prioritere mennesker før produksjon skaper en solid base for kollektiv strategi.

5.2.3 Oppsummering Plattform

Basert på intervjuene mener jeg ett sentralt funn er at arbeidslederne bruker visjon og verdier aktivt i hverdagen og viser dermed de strategiske intensjonene i praksis. Med det mener jeg at Vekstbedriftene har, gjennom arbeidslederne, en sterk og synlig identitet. Arbeidslederne har grunnleggende holdninger som jeg mener kan styrke strategiske prosesser og forankre bedriftens strategiarbeid.

Jeg oppfattet i intervjuene et stort engasjement og motivasjon for å utføre visjonen og verdiene i praksis. Å ta vare på mennesker ble beskrevet som viktig og betydningsfullt for samtlige arbeidsledere. Alle intervjuene ga et inntrykk av nærhet mellom arbeidsledere og deltakere og flere bruker ordet familie om relasjonene på jobb. I det ligger det at de støtter hverandre og er til stede når noen møter utfordringer eller det å ha noen og dele gleder med. Det fremstår som arbeidsplasser hvor de tar vare på hverandre og bryr seg om hva som skjer både på og utenfor jobb fordi at helheten er viktig. Funnene viser at det å respektere hverandre, jobbe sammen som likeverdige og likestilte er retningsgivende for hvordan arbeidet utføres og brukes av arbeidslederne som en metode i praksis.

Et annet sentralt funn som utmerker seg i kategorien plattform er at arbeidslederne utøver forretningsidéen i praksis. De legger primært vekt på det å tilby tilrettelagt arbeid til yrkeshemmede, sekundært kommer produksjon av varer/tjenester for et privat marked. Her kommer det frem at flere av arbeidslederne har gjort bevisste valg i forhold til å prioritere hensyn til deltaker fremfor produksjon. Flere uttrykker at de går heller overtid selv for å imøtekomme produksjonskrav enn å belaste deltagerne med ekstra arbeidstid. Andre igjen har en type produksjon som ikke har gitte tidsfrister eller andre krav. De er likevel opptatte av og først og fremst å ta vare på deltakerne, og som en arbeidsleder oppsummerer det: ”har vi det bra på jobb alle sammen, så går produksjon opp” (arbeidsleder 6). Jeg mener at funnene indikerer at Vekstbedriftene sikrer sin drift i måten de tilbyr offentlige tjenester via et privat marked. De kan vise til en bevissthet rundt prioritering og bruk av ressurser for å imøtekomme NAV sine krav til innhold i tiltaket og for å sikre produksjon for det private markedet.

5.3 Samarbeid

Det synes som om ordinært ansatte i Vekstbedrifter jobber ut fra relasjonsledelse, det vil si at deres tenkning om lederstil bygger på et humanistisk menneskesyn og handler om å påvirke gjennom tillit og dialog (Spurkeland, 2009). Denne lederformen styrker essensen som man finner i Vekstbedriftenes visjon, verdier og formål som er å møte alle mennesker med respekt og likeverd. For å belyse problemstillingen min om hvordan Vekstbedrifters strategi viser seg i praksis er det interessant og se hvem som samhandler og hva samarbeidet består av i praksis for å fremme bedriftens mål og utvikling.

Samarbeid fremstår som en vesentlig del av prosessene som skjer i det strategiske arbeidet; hvordan forvalter arbeidslederne ansvaret og løser oppgavene de har som ansatt i bedriften. Ofte vil dette kreve samarbeid på tvers av avdelinger, med veiledere, daglige leder og deltakere for å komme frem til løsninger og se resultater. Intervjuene ga informasjon om formelt og uformelt samarbeid på ulike strategiske nivå i bedriftene. Videre vil jeg presentere og drøfte hvordan samarbeid viser seg i praksis og hvilken betydning det synes å ha for å arbeide strategisk.

5.3.1 Formelt og uformelt samarbeid

Med formelt samarbeid mener jeg arbeidsoppgaver som løses ved at det på forhånd er planlagt eller avtalt mellom partene. Da vil som regel hensikten med samarbeidet være kjent og gi retning for innhold og form. Uformelt samarbeid er det som skjer mer eller mindre planlagt, ofte basert på felles interesser og med et ønske om å få arbeidsoppgaver fullført.

Samtlige arbeidsledere forteller at de deltar på ledermøter i bedriften sammen med veiledere/utføringsansvarlig og nestleder/daglig leder. Her tas det opp saker som er aktuelle både for tjenestene/produksjon og de deltar i utviklings og strategiarbeid. Hyppigheten varierer mellom ukentlige og månedlige møter hos de ulike bedriftene. En arbeidsleder forteller at de veksler på møtene slik at en uke er det utføringsmøte og neste uke er det arbeidsledermøte. På arbeidsledermøte er det praktiske gjøremål og produksjon som diskuteres, mens på utføringsmøter tas personalspørsmål opp i forhold til deltakere. På spørsmål om det er nyttig å dele opp møtene etter innhold sier arbeidslederen: ”ja, det er det beste. Å få litt mer sånn ensidig fokus, man holder seg lettere til temaet. (...) Det er spennende” (arbeidsleder 2). Han mener at kollegaene samarbeider om felles mål og sier ”vi har bra sånn teamfølelse”.

Ved å ha et definert innhold og hensikt med møtene kan det gi mening og skape motivasjon til å bidra med egen kunnskap og erfaringer. Det strategiske elementet mønster fra Mintzberg (Five Ps, 1987) kan se ut til å ha funnet sin form når det gjelder møtevirksomhet i denne Vekstbedriften. Å skape virkningsfulle mønster for møtevirksomhet kan bidra til suksessfulle tilnærminger for å jobbe strategisk. Det kan fremme prosesser hvor arbeidslederne skal omsette tanker, ideer og planer ut i virkeligheten og gir anledning til å møtes jevnlig for å evaluere. Felles møter kan også skape samsvar mellom holdninger og styrke den felles basen for kollektiv strategi. Arbeidslederne har primært sitt arbeid ute på avdelingene, tett knyttet opp mot deltakere og produksjon. At de også deltar i ledermøter gjør at de er involvert i ulike strategiske nivå og kan følge planlagte strategiprosesser fra ide og planleggingsstadiet og helt ut til implementering og evaluering. En slik organisering kan skape nærhet mellom planer og praksis og bidra til at arbeidsledere samarbeider for å nå bedriftens målsettinger.

Dersom arbeidslederne ikke opplever at møtene er nyttige kan de virke mot sin hensikt og miste sin kraft. Det vil da være vanskeligere å forene ansatte i kollektive planer.

At Vekstbedriftene finner sine måter å organisere møtevirksomhet på kan tenkes å bidra positivt til at ansatte samarbeider om å oppnå bedriftens mål.

Informasjon som kom frem i intervjuene omkring formelle møter og samarbeid viser stor variasjon både på hyppighet og opplevd nytteverdi. Alle arbeidslederne har formeninger om nytten av de formelle møtene. Noen er utelukkende positiv og forteller at det foregår gode diskusjoner: ”ja, vi har det sånn at vi er ikke redde for å si i fra. Det synes jeg er en veldig stor fordel. Så det er ingen som blir sinte på hverandre, vi får høre deres argument og så kan vi jo snu alle sammen. Det er veldig lærerikt” (arbeidsleder 1). Arbeidsleder 4 sier også at møtene er en fin arena for å diskutere og hun føler at hun får være med på å planlegge, bidra til utvikling og at hun blir hørt, selv om hun ikke bestandig når helt frem med sine meninger. En annen arbeidsleder opplever det som ”både – og” i forhold til om ansatte jobber mot felles mål. Ofte så blir det gode diskusjoner hvor forskjellige meninger kommer frem, men til slutt er det ingen som skjærer igjennom og tar beslutninger sier han (arbeidsleder 5).

En arbeidsleder er usikker på hvor ofte det er avdelingsledermøter: ”Ja det er, ja er det ikke annenhver måned? Er det ikke en gang i måneden det skal være i følge [års]hjulet. En gang i måneden kanskje?” (arbeidsleder 3). Arbeidslederen ga ikke noe videre informasjon om innhold på avdelingsledermøter. Jeg oppfattet svaret som utydelig og arbeidslederen ga inntrykk av at hans fokus ikke er på ledermøtene i bedriften. Videre er arbeidslederen skeptisk til tiden som blir brukt på møtene i forhold til om innholdet er relevant for sine arbeidsoppgaver. Han beskriver sammenhengen mellom tidsbruk og innhold slik: ”det kan være situasjoner som på alt for mye detaljnivå diskuterer drift ved andre avdelinger som overhodet ikke er relevant for min verden og kan sees på som sløsing med tid” (arbeidsleder 3). Dersom sakene ikke har relevans kan arbeidslederen miste interessen for å delta i møtene, eller kun delta fordi at det er et krav, ikke ut fra eget ønske. Det igjen kan påvirke innsats og interesse for det strategiarbeidet som planlegges på møter og dermed kanskje miste noe av effekten når det skal implementeres og utøves i det praktiske arbeidet.

Samtidig sier samme arbeidsleder: ”jeg må vite hva som er relevante problemstillinger for min drift og så må jeg vite de få prinsipielle tingene som er og som skal være ens og rettfærdige i forhold til helheten og driften av den” (arbeidsleder 3). Han opplever altså ledermøtene som til dels nyttige ved at felles informasjon og retningslinjer deles,

men de kan også være unyttige for hans del dersom det ikke diskuteres saker som er relevant for hans avdeling. En annen arbeidsleder er inne på samme tema når hun sier at hun ønsker at ansatte skal jobbe mot felles mål, men det er ikke alle som gjør det like lett og må minnes på om det. Hun har et viktig poeng i så måte: ”vi må også møtes med jevne mellomrom for å vite at vi faktisk skal samme veien” (arbeidsleder 4).

Et annet moment som ble tatt opp av en arbeidsleder er antall møter det forventes at hun deltar i. Når hun forteller om arbeidsdagen sin så sier hun at det viktigste er ”å prate med folkene”, men mye tid går også med på administrativt arbeid som å ta telefoner, koordinere arbeid og føre regnskap. Hun har reagert på den høye møteaktiviteten og sier at hun tok et valg om å trekke seg ut av flere møter på ledernivå og heller konsentrere seg om avdelingen sin:

Det er mye møtevirksomhet (...) Når du sitter som leder så blir du mye med. Du var verneombud og i AMU. Vi er så liten bedrift at jeg satt i alle disse her, jeg dro ikke på annet enn disse møtene. Da måtte jeg si stopp, jeg kan ikke være med på alt. Da får noen andre dra, så får jeg heller være sånn plassverneombud her. Og så er det det samme som blir tatt opp på de møtene. Før måneden er omme så har jeg jo hørt det så mange ganger at jeg blir riv ruskende gal. Så det er bedre at.. Jeg har hatt det sånn at når jeg har vært på disse teamledermøtene/avdelingsledermøtene så har jeg gått igjennom resymet sammen med arbeidslederne. (...) Det fungerer kjempegreit. Og vi har møter egentlig hver tirsdag, denne avdelingen. Da møtes vi alle arbeidslederne, og så har vi gjerne attføringskonsulenten sammen med oss. I tillegg så får jeg hjelp fra driftslederen (arbeidsleder 6).

Slik jeg tolker det viser arbeidslederen at hun har tatt et bevisst valg om hvilke møter hun vil bruke tid på, og også da hvilke kollegaer hun ønsker tettere samarbeid med. Hun viser til jevnlig avdelingsmøter hvor arbeidslederne, som hun er avdelingsleder for, går igjennom informasjon om det som skjer i bedriften og sammen kan danne en felles forståelse av hva som er av betydning for deres daglige arbeid og videre planlegging. Arbeidslederen trekker også frem samarbeid med nøkkelpersonal, som attføringskonsulent og driftsleder, som viktige samarbeidspartnere for å løse arbeidsoppgaver. Det tolker jeg som et eksempel på det som eQuass kaller for ”kritiske prosesser” hvor samarbeid kan gå på tvers av avdelinger og ansvarsområder for å sikre at de lykkes med arbeidsoppgavene, eller oppnår suksess som eQuass omtaler det (eQuass, 2012).

I avdelingsledermøter legges det opp til samarbeid ut fra den klassiske strategitenkingen; først planlegge, deretter utføre. Møtene kan brukes som en arena for avklaringer, felles beslutninger og løsninger. En arbeidsleder (1) forteller at sist møte gikk de gjennom saker til neste styremøte og diskuterte bestillinger og kjøp av ny kaffemaskin. Det viser et innhold hvor arbeidslederne både samhandler om overordnet strategi, forretningsstrategi og funksjonelle strategier. De forholder seg til styresaker hvor det kan tenkes at bedriftens forretningsidé med tjeneste og produktutvikling står i høysete, og deretter til praktiske løsninger som å bestille varer for å holde hjulene i gang.

Slik det fremkommer i intervjuene så varierer den opplevde nytteverdien av avdelingsledermøter. Det fremkommer allikevel tydelig blant flere av arbeidslederne at det foregår gode diskusjoner og ulike synspunkt blir tatt med. Det å møtes, å se hverandre, lytte og dele meninger kan, i form av avdelingsledermøter, legge et grunnlag for å jobbe mot felles mål. Selv om ikke alle saker oppleves som relevante for den enkelte så kan møtene bidra til å sikre en forståelse av at det foregår mye i organisasjonen og at bildet er komplekst.

Informasjon og saker som på ett møte ikke oppleves som relevant kan kanskje senere i en mer praktisk situasjon komme til nytte. Slik jeg tolker informasjon er avdelingsledermøter en viktig arena for å samle ansatte, lage en base for samarbeid og jobbe frem felles målsettinger. Når denne samarbeidsformen fungerer ser avdelingsledermøtene ut til å øke forståelsen for helheten i bedriften og fremme samarbeid på tvers av avdelinger.

I tillegg til formelle avdelingsledermøter kommer det frem i intervjuene at det også foregår planlagt og hensiktsmessig samarbeid på tvers av avdelinger og mellom ansatte ut fra behovet om å løse arbeidsoppgaver på sine områder. En arbeidsleder (6) sier at de ordinært ansatte alltid starter dagen sammen med å planlegge dagens gjøremål og gi beskjeder. De tar i mot deltakere etter hvert som de kommer. Disse rutinene mener jeg kan vise kjernen i det praktiske arbeidet i hverdagen til arbeidslederne og være en måte å arbeide strategisk på (Roos et al, 2010). Ved å samarbeide om å koordinere oppgaver og ta i mot folk synliggjøres det hvordan aktiviteter på det operasjonelle nivået i bedriften utøves. Samarbeidet mellom arbeidslederne viser seg som funksjonell strategi, hvor både overordnet strategi med å drifte VTA- tiltaket i henhold til intensjonen og forretningsstrategi ved å ha en produksjon ivaretas med aktivitetene i morgenmøte. Slike selvfølgelige aktiviteter som skjer i det daglige kan ofte ha en større betydning enn de tillegges. De kan være viktige mønster i for og nå oppsatte mål.

De andre Vekstbedriftene har tilsvarende morgenrutiner og en arbeidsleder beskriver morgenmøtet som en viktig møtestund:

Og så gikk jeg til morgenmøte hvor alle, både fra administrasjon og dagsenterside og VTA-siden nede møtes ca en halv time hver dag hvor vi diskuterer det som har skjedd, det som er aktuelt for den enkelte og legger planer for dagen. Veldig viktig møtestund (arbeidsleder 3).

Møtene ser ut til å ha en uformell struktur som inkluderer de som arbeider på samme hus, uavhengig av avdeling og stilling. Det ser ut til å handle om å ta i mot deltakere og ”sjekke inn” på jobb slik at alle vet hva som skal skje videre den dagen. Det er også åpning for å ta opp aktualiteter, om det er noe en deltaker ønsker å formidle eller det kan være saker i nyhetsbilde, så finnes det tid og ro til å snakke sammen om morgenen. Morgenmøtene kan jo ha den effekten at det samler ansatte og blir et virkemiddel for å stimulere til samarbeid videre gjennom arbeidsdagen.

En arbeidsleder (6) forteller at hun har faste tirsdagsmøter med arbeidslederne på sin avdeling. Ofte kommer produksjon eller driftsmessig utfordringer opp når arbeidslederne møtes, men hun har i forkant gjort det klart at hensikten med møtene er å skape progresjon i arbeidet med deltakerne. Derfor går hun konsekvent igjennom deltakerlistene. Hun mener at å diskutere mål og delmål på møtene øker bevisstheten rundt det de jobber med og sikrer at alle arbeidslederne er med på å bidra til at deltaker når sine mål og får mulighet til å oppleve utvikling og mestring. Hun sier at begrunnelsen for å være så konsekvent er at i den daglige praksis så kan man glemme hva som ble skrevet ned. Ved formelt å gå igjennom så sikrer arbeidslederen at deltakers behov blir ivaretatt og fulgt opp: ”egentlig så er det jo det vi holder på med hele tiden, men vi tenker ikke på det” (arbeidsleder 6). Slike formelle møter med planlagt innhold og hensikt kan bidra til å sikre at det jobbes målrettet, for eksempel med å følge opp målsettingene til deltakere og dermed sikre at bedriften drifter ut i fra formålet og forretningsidé.

En annen arbeidsleder forteller at de har en intern forpliktelse på hvor mange de skal kunne sysselsette på sin avdeling slik at veiledere skal kunne komme med nye deltagere. Jeg oppfatter at det er et samarbeid som er initiert og avtalt på forhånd og dermed kan bidra til en forståelse for hverandres arbeidsoppgaver, kapasitet, omfang og kanskje viktigst; avklare forventninger til hverandre.

Og så har vi på en måte en sånn intern forpliktelse til at vi skal kunne sysselsette et visst antall personer ut i fra at vi har det som et tak innenfor hva slags kapasitet vi skal ha. Som skal ligge til rette slik at disse tilretteleggerne [veilederne] og de kan da komme med folk innenfor en viss grense. Og da har vi vel sagt på snekkerverkstedet 13. Men det er sjelden vi er så mange (arbeidsleder 2).

Videre forteller han at alle i bedriften samarbeider til en viss grad. Han samarbeider litt mindre med veilederne enn arbeidslederne på grunn av ulike arbeidsområder. Allikevel viser utsagnet over at arbeidsleder og veileder har en forståelse for at de på ulikt vis jobber med det samme og samarbeider om å ta i mot og sysselsette deltakere.

I forhold til planlagt og uplanlagt samarbeid, for eksempel formelle og uformelle møter, mener arbeidsleder 2 at det er nødvendig med formelle møter for å holde ansatte samlet. Han bekrefter med det at formelle møter kan ha en effekt på å skape felles plattform og, som Mintzberg beskriver med mikropolitikk i en organisasjon, at ansatte møtes for å forhandle om felles målsetninger. Samtidig vektlegger arbeidslederen at det er viktig med uformelt samarbeid også. En arbeidsleder (4) sier at hun og hennes ansatte samarbeider litt med alle avdelingene og at kontakten ofte foregår per telefon. Hun kunne tenke seg å ta med deltakere rundt på de andre avdelingene for å få se hvordan de har det og hvem man prater med på telefon. Det å være samlet eller spredt kan ha betydning for grad av samarbeid. Dersom man er lokalisert i samme bygg blir det naturlig nok kortere vei mellom avdelinger og ansatte. Ved å være geografisk spredt blir avstanden lengre og møtepunktene kanskje færre. Da kan teknologi som telefon og e-post benyttes i større grad. Slik jeg vurderer det er en forutsetning for å få til å samarbeide, uavhengig av lokalisering, at ansatte ønsker det og ser nytten i det.

I intervjuene oppfattes det en relativt høy grad av uformelt samarbeid mellom kollegaer. En arbeidsleder (1) forteller at hun samarbeider med sjåførene på serviceavdelingen som henter og kjører tøy, og hun samarbeider med en veileder som følger opp deltskere på hennes avdeling. ”Ellers når vi behøver hjelp så er alle fra alle avdelingene og hjelper oss. Når det er på det verste (...) Alle hjelper hverandre og det er veldig bra. Særlig når det nærmer seg helligdager og langhelger. Sånn som jul og påske” (arbeidsleder 1). Hun gir uttrykk for at alle ansatte i bedriften er opptatte av å hjelpe hverandre og sørge for at de når produksjonsmål i henhold til tidsfrister og avtaler.

En annen arbeidsleder (2) forteller først at han er alene ordinært ansatt som arbeidsleder på avdelingen. Etter hvert trekker han frem at han samarbeider med arbeidslederen på serviceavdelingen. Det viser seg at de to avdelingene utfyller hverandre med at den ene primært har arbeidsoppgaver på sommer og den andre på vinter. De to arbeidslederne spiller på hverandres produksjonsområder for å tilby arbeid til deltakerne og samarbeider sånn sett daglig. Slik jeg tolker informasjonen så er samarbeidet med arbeidsleder på serviceavdelingen en så integrert del av arbeidshverdagen at arbeidslederen først ikke reflekterer over betydningen og verdien det har. Samarbeidet oppfattes som et mønster som med tiden er blitt integrert i driften og bidrar til å gi deltakerne et variert arbeidstilbud og skaper produksjonsresultater. Det kan tyde på at dette samarbeidet baseres på en velvilje og et ønske om å hjelpe hverandre med arbeidsoppgaver. Det kan være et uttrykk for å bry seg om hverandre, og også samarbeide for å kunne tilby det beste for deltakerne. Det uformelle samarbeidet kan også være et uttrykk for at arbeidslederne ønsker det beste for bedriften, og alle tar et ansvar for å få det til.

En annen arbeidsleder (3) trekker frem fagsamarbeid, i tillegg til praktiske løsninger, som et viktig moment i hans hverdag for å imøtekomme de krav og forventninger som inngår i å drive VTA- tiltaket (Forskrift om arbeidsmarkedstiltak, 2011). Han samarbeider tett med dagsenteravdelingen som er på samme hus, slik at noen brukere på dagsenter får arbeidsrelaterte oppgaver på hans avdeling og flere av hans VTA- deltakere kan benytte seg av aktivitetstilbudet på dagsenteret:

Her er jo en kommunal dagsenterdrift i dette bygget, som også er en del av de tjenestene som ASVO selger. Min avdeling opp mot VTA- brukere samarbeider veldig tett med dagsenterdriften. Der er en del sånne sosialpedagogiske ting som blir fanget opp i samhandlingsprosessen. (...) Det handler om sosialisering generelt, det handler om språk, begrepsopplæring. Det handler om det å være oppdatert i forhold til nyhetsbildet, lese for brukere og ta opp debatter som er relevante på det nivået det dukker opp. Og mine deltagere er en del av det tilbudet som spesifikt kommer fra dagsenterdriften. (...) Jeg synes at det er en veldig verdifull måte, for da får du jo hele mennesket tatt inn i driften (arbeidsleder 3).

VTA- tiltaket skal tilby tilrettelagt arbeid, men for arbeidslederen så handler det i tillegg om å legge til rette for at deltakeren har et tilbud som ivaretar en større helhet i personens liv. De sosialpedagogiske emnene som belyses kan jo både fungere som en vekst og utviklingszone

for deltaker og bidra til at personen står bedre rustet til å delta på andre sosiale arenaer. Arbeidslederen tar videre opp kravspesifikasjon for VTA- tiltaket og legger vekt på at samarbeid mellom avdelinger bidrar sterkt til at deltakere får et kvalitativt godt og fullverdig tilbud:

Og i forhold til kravspesifikasjon så står det jo noe både i forhold til det med sosialisering og det står liketil at man skal ha et øye til et forsvarlig kosthold til brukerne. Og dagsenteret driver jo med blant annet med mat og har jo det på dagsorden. Så da får de dekket opp den delen også. Så det synes jeg er veldig verdifullt (arbeidsleder 3).

Det uformelle samarbeidet imellom avdelinger viser at arbeidslederne både er opptatte av å finne praktiske løsninger og hjelpe hverandre med produksjon. I tillegg viser intervjuet med arbeidsleder 3 at man kan oppsøke et faglig samarbeid og dra veksler på hverandres arbeidsmetoder og områder. Igjen kommer det strategiske elementet mønster til syne i praksis hvor gjentakende handlinger i form av samarbeid blir til et integrert mønster i driften av VTA-tiltaket (Mintzberg, 1987). Det viser seg også som en funksjonell strategi for å løse arbeidsoppgaver på tvers av avdelinger.

Å samarbeide uformelt med kollegaer kan innebære og lufte tanker og ideer sammen og kjenne et faglig fellesskap hvor man tør å være ærlige med hverandre. Arbeidsleder 1 sier at hun til tider kan ha mange ideer og være litt for kreativ. Men hun stoler på at kollegaene sier i fra til henne hva de kan eller ikke kan være med på av hennes påfunn. Slik jeg tolker hennes samarbeid med kollegaene består det av å være ærlige og gi hverandre konstruktive tilbakemeldinger, både positive og negative. Hun belyser her ett moment som jeg mener inngår i kjernen av strategiske prosesser; nemlig at samarbeid må fungere for å kunne oppnå resultater. Ved å være ærlige med hverandre og legge til rette for diskusjoner kan man kanskje raskere og mer effektivt oppnå resultater enn om man ikke tar opp ting man lurer på eller er uenige i. Videre så tror jeg at å være ærlig kan styrke tillit og fellesskap og bygge opp bedriftens kollektive fundament hvor ansatte står samlet og jobber i fellesskap mot de samme målene.

I samarbeidet som beskrives blant arbeidslederne kan jeg trekke en parallell til De Wit & Meyers beskrivelse av dimensjonene i strategiarbeid (2010) og konseptet strategi. Jeg tolker det slik at de ulike dimensjonene blir satt i sammenheng ved at arbeidslederne samarbeider

om organisasjonens formål gjennom produksjon, innhold i arbeidet og forholder seg til relativt like omgivelser (kontekst). Det ser ut til at samarbeid er et element som binder dimensjonene formål, prosesser, innhold og kontekst sammen i konseptet strategi.

En annen arbeidsleder (3) gir også uttrykk for at samarbeid med kollegaer er viktig og gir mening. Han beskriver hektiske arbeidsdager hvor han koordinerer oppgaver og spørsmål fra kunder, deltakere, brukere og kollegaer, har telefonansvar og tar i mot beskjeder. På slutten av dagen søker arbeidslederen etter å være sosial sammen med kollegaer: ”for å se om det går an å få seg en fruktbar samtale i en eller annen retning (...) at man bekrefter at man er en del av en større helhet.” Jeg oppfatter det slik at for de arbeidslederne som har ansvar alene for en avdeling kan slike uformelle møter bidra til å bekrefte handlinger og valg som er gjort i løpet av dagen. Kanskje handler det om å få bekreftelse fra kollegaer på at man arbeider etter verdiene til bedriften? Slike møter kan skape sammenheng og helhet i en kompleks hverdag og være med på å bekrefte at den overordnede strategien utøves i praksis.

5.3.2 Samarbeid med deltakere:

I samarbeid med deltakere kan man kanskje virkelig se sammenhengen mellom overordnet strategi, forretningsstrategi og funksjonell strategi. Det er i tilbudet til deltaker, gjennom arbeid, at bedriftens formål blir synlig og visjon og verdiene vises i praksis. I møte mellom deltaker og arbeidsleder kommer samarbeid og samhandling til syne og har en viktig funksjon for at arbeidstilbudet skal fungere hensiktsmessig.

Alle arbeidslederne forteller om nært samarbeid med deltakere. En arbeidsleder gir et eksempel fra hverdagen ved at han ”gir bort ansvar og oppgaver” til deltakere når han selv skal på kurs (arbeidsleder 2). Det kan han gjøre fordi at han arbeider daglig sammen med folkene, kjenner deres potensial og ressurser og har tillit til at de håndterer de arbeidsoppgavene de får ansvar for. Arbeidslederen omtaler det som om at de er veldig kollegiale: ”vi er buddiser for å si det på den måten.” En annen arbeidsleder ser ut til å ha samme fokus slik som hun driver butikk. Hun bruker utelukkende betegnelsen ”vi” i stedet for ”jeg og dem”:

Så mellom sesongene så roer vi litt ned og så planlegger vi hvordan vi skal ha det, vi tenker litt på hvordan skal vi ha torgene, hvordan skal vi selge de varene vi skal selge. Det er noe som

alle deltar, alle blir med og får lov til å mene noe om. Har veldig sterkt fokus på det at alle får delta. Brukermedvirkning er i høysete. Det er jo det vi holder på med (arbeidsleder 4).

Ved å være kollegiale tror jeg at det kan skape likevekt mellom ansatte, uavhengig av om man er ordinært ansatt eller på tiltak. Likeverd gir grunnlag for å samarbeide og sammen løse oppgaver og hjelpe hverandre. For mennesker som på et tidspunkt i sitt liv har fått uførepensjon og er ekskludert fra det ordinære arbeidslivet og et kollegialt fellesskap, kan det å bli inkludert og bli bedt om å ta ansvar for et arbeid ha positiv effekt både på selvtillit og troen på egne ferdigheter.

En arbeidsleder (3) er tydelig på han har mer nytte av de daglige møtepunktene enn de planlagte avdelingsledermøtene:

Du kan si at de viktigste møtene i min organisasjon, i hverdagen for å drifte dette, det er de uformelle møtene hvor den enkelte blir fulgt opp akkurat i nuet. Hvor man korrigerer både produksjon, korrigerer adferd og du korrigerer eller prater om det. (...) Ja det er de som bærer næring til jobben (arbeidsleder 3).

Det kan være et uttrykk for at forholdet mellom de ulike strategiske nivåene blir svært synlig når det i et møte planlegges strategi, men i det praktiske arbeidet utøves funksjonelle strategier og arbeidslederen kjenner at prosesser lever. Kanskje er det disse som har størst betydning og verdi for arbeidslederen? I møte med deltakere tror jeg også at arbeidsledere kan oppleve nærhet til strategiske prosesser og arbeide strategisk (Roos et al, 2010) ved å ta tak aktuelle problemstillinger og jobbe med dem i praksis. Det blir en kontrast til å arbeide med strategi ved å planlegge den på forhånd for så og utføre. I praksis blir arbeidslederen det som Mintzberg (1987) referer til som "håndverkeren" med nærhet og sammenheng mellom tanker og handling. Den solide plattformen som ble belyst i forrige underkapittel kan også være et grunnlag som gjør at arbeidsledere arbeider strategisk i praksis gjennom samarbeid med deltakere i hverdagen.

En annen arbeidsleder (4) fremholder også de dagligdagse uformelle møtepunktene som viktige og som en arena for å jobbe med den menneskelige delen av tiltaket. Da hun beskriver en vanlig arbeidsdag sier hun at den er hektisk med bestillinger, telefoner og organisering av arbeidsoppgaver, men hun trekker frem at det alltid kommer noen samtaler i løpet av dagen:

Jeg hadde et par små samtaler (...) De gikk ut på, vi har en deltager som for eksempel er veldig glad i å prate, så må med jevne mellomrom hukes litt tak i og.. Ellers så hadde jeg egentlig en veldig fin dag fordi at jeg fikk lov til å gå og bare sjekke at alle hadde det bra. Det var veldig godt og føle at jeg hadde rom og tid for å se alle (...) Det er en viktig del av jobben (arbeidsleder 4).

Som leder viser arbeidslederen at hun bryr seg om sine ansatte og legger opp til et omsorgsfullt arbeidsmiljø (Spurkeland, 2009). I en større sammenheng kan de praktiske handlingene til arbeidslederen vise hvordan hun underbygger bedriftens visjon, verdier og forretningsidé med å være til stedet, synlig og tilgjengelig på avdelingen og sammen med deltakerne.

5.3.3 Samarbeid med daglig leder

Alle arbeidslederne har driftsansvar for sin avdeling og oppgir at de utarbeider budsjett sammen med daglig leder. En arbeidsleder (1) samarbeider med daglig leder om å ha møter med de største kundene hvor de går igjennom ønsker og behov for avtalen og fornyer den for tre år fremover. De har så langt dette året fornyet tre store kundeavtaler og arbeidslederen sier at det skaper jo en viss økonomisk forutsigbarhet. Her tolker jeg det som at det er et samarbeid for å omsette forretningsstrategi til funksjonell strategi. Avtalene skaper antakeligvis også større forutsigbarhet i arbeidsmengde og det gir mulighet til å planlegge bruk av ressurser opp mot VTA- tiltaket slik at det kommer både bedriften, arbeidsleder og deltakere til gode.

En annen arbeidsleder (5) forteller at han har et overordnet ansvar i bedriften som gjør at han er med på mye av planleggingen, både når det gjelder deltakere, produksjon, bygninger og drift. Han er i nært samarbeid med daglig leder og de har god dialog. I arbeidet med å skape en felles plattform mellom Vekstbedriften og en mindre som de har fusjonert med sier arbeidslederen: ”Jeg må gjøre de rette tingene hele tiden og så må jeg vite at jeg har [daglig leder] bak meg hele tiden for det er lett å bli angrepet sann som situasjonen er” (arbeidsleder 5). Omstillinger kan for mange, både ansatte og deltakere, oppleves som utrygt fordi man ikke vet hva som kommer ut av situasjonen. Når to bedrifter fusjoneres og den ene skal tas inn i den andre er det klart at utfordringene står i kø og det krever smidige løsninger. Det krever også tydelighet og solid lederskap.

Her kan det være at daglig leder har en samlende funksjon og legitimerer de avgjørelser og handlinger som blir iverksatt og dermed blir en viktig støttespiller for arbeidslederen som jobber med omstillingen i praksis.

En arbeidsleder (6) sier at hun og kollegaene jobber først og fremst for deltakerne. Hun opplever at ledelsen gjerne vil ha høyere inntjening og tenker mer på økonomi. Hun har en formening om at ledelsen bør komme innom så pass lenge at de forstår betydningen av samarbeid og hva likeverd egentlig har å si for produksjonen: ”er vi sammen med dem og arbeider så går produksjonen opp. Det ser de ikke helt, de vil ha mer” (arbeidsleder 6). I dette oppfatter jeg at det gis det signaler om at arbeidslederen og daglig leder ikke alltid er enige om målsettinger og prioriteringer. Det kan bunne i at de har forskjellig fokus hvor daglig leder har et overordnet ansvar for driftsresultat, mens arbeidslederen fokuserer primært på kvalitet i tjenesten og deretter på produksjon. Allikevel tror jeg at de kanskje ikke er så uenige i målet, men heller metodene. Arbeidslederen mener at ved å jobbe sammen med deltakerne så går produksjon opp, og ergo også fortjenesten. Hennes formening om lederstil støttes av Spurkeland (2009) i relasjonsledelse hvor han argumenterer for at samarbeid er grunnleggende for å bli produktive. Samarbeid og relasjon kan altså øke prestasjon og produktivitet. Det samsvarer jo med drift/økonomimål som daglig leder, men han uttrykker det ved å fokusere først på produksjonsinnsats og deretter på tjenesten, noe som får arbeidslederen til å reagere. Dette kan sees på som et eksempel i det Mintzberg beskriver som mikropolitikken i en organisasjon. Her må de forhandle om å finne felles målsetninger og i dette tilfellet kanskje erkjenne at de har ulike fokusområder som påvirker valg av metoder. Dersom de blir enige om at god kvalitet i tjenesten og økt produksjon henger sammen, og at det er en forutsetning at arbeidslederen er til stede sammen med deltakerne, så kan det betegnes som et politisk kompromiss. Sammen inngår de da et forpliktende samarbeid som må støttes av begge for og nå felles målsetninger.

5.3.4 Samarbeid omkring strategiutforming og implementering

En av arbeidslederne forteller at lederne i bedriften møtes to ganger i året i forbindelse med utforming og evaluering av mål og strategiplan. Annet hvert år deltar styret. På spørsmål om det er nyttig svarer hun at det er veldig bra og det gjør at alle er med og bidrar (arbeidsleder 1). Fra de andre arbeidslederne er det ingen som nevneverdig legger vekt på at de bidrar i utarbeiding av strategiplan for bedriften. Jeg skal være forsiktig med å drøfte momenter som

ikke blir sagt, men undrer meg over at overvekten av arbeidslederne ikke nevner bedriftens strategiutforming som en del av arbeidet de deltar i.

Kanskje er det slik at plattformen, grunnlaget som bedriften bygger på, er så sterkt forankret hos arbeidslederne at de jobber intuitivt ut fra det og dermed i stor grad skaper samsvar mellom strategiplanen og det daglige arbeidet. Et annet spørsmål som jeg stiller er om dette viser sammenhenger og betydning av klassisk og prosessuell strategi på ulike nivåer i bedriftene? Kan det være slik at ansatte som jobber på et mer overordnet strategisk nivå har behov for å lage planer og sette mål for de store linjene i bedriften, mens arbeidslederne i større grad kan forme strategi i nuet ut fra det som skjer i det daglige?

Til slutt er det interessant å diskutere hvorvidt de ulike tilnærmingene til strategi, både klassisk/prosessuell og de strategiske nivåene, kan ha betydning for konseptet strategi og dermed kan påvirke utførelsen av strategi i Vekstbedriftene. I følge De Wit & Meyer (2010) kan ulike elementer inngå i konseptet og ulike strategier kan benyttes for å sikre at formålet til bedriften realiseres. Ved at Vekstbedriftene ser ut til å ha kombinert den klassiske tenkingen med å legge strategiske planer på forhånd for å vise retning, fokus og målsettinger, samtidig som de åpner opp for at arbeidslederne forvalter mulighetene som oppstår i det daglige, kan begge elementene i samspill med hverandre styrke Vekstbedriftenes utvikling. Det vil samtidig være avgjørende at ansatte tar valg og handler ut fra en felles plattform som gir retning mot felles mål, ellers kan den ene strategiretningen virke destruktiv for den andre og kanskje svekke bedriftens troverdighet. Ut fra informasjon om at kun en arbeidsleder bevisst synliggjør at hun deltar i bedriftens formelle strategiarbeid på et overordnet nivå, mens de andre ikke vektlegger det, kan det være et poeng å analysere eller evaluere om de interne prosessene i bedriftens strategiarbeid er gode nok. Er det slik at strategiarbeidet forener planer og praksis og skaper nærhet mellom ansatte som jobber på ulike nivå, og ut fra det styrker måloppnåelse for bedriften?

5.3.5 Oppsummering samarbeid

Et funn i begrepet samarbeid mener jeg er at arbeidsledere er involvert i ulike strategiske nivå og kan følge strategiprosesser. Det kan skape nærhet mellom planer og praksis og stimulere til samarbeid mellom avdelinger og ansatte. Arbeidslederne har primært sitt arbeid ute på avdelingene, tett knyttet opp mot deltakere og produksjon.

At de også deltar i ledermøter gjør at de er involvert i ulike strategiske nivå og kan følge planlagte strategiprosesser fra start til slutt. Der hvor prosesser krever samarbeid har arbeidslederne et fellesskap i avdelingsledermøter som kan stimulere til å samarbeide på tvers av avdelinger.

I forhold til avdelingsledermøter er det er funn at det varierer om arbeidslederne opplever dem som nyttige. Allikevel mener jeg å se at de bidrar til å øke forståelsen av kompleksitet, prosesser og helhet blant ansatte i Vekstbedriftene. Dette funnet viste stor variasjon blant arbeidslederne. For noen er møtene nyttig, det baseres på at møtene har en klar hensikt, er forutsigbare og innholdet er kjent. I tillegg gir møtene rom til å påvirke og bidra med egen kunnskap og erfaringer. For andre oppleves møtene som lite relevante og tidstyveri. Det som utpekte seg i møtesituasjon var at det diskuteres detaljer på andre avdelinger fremfor de store linjene og at det blir mange diskusjoner uten at man ser effekt eller handling i ettertid.

Det fremkommer allikevel tydelig blant flere av arbeidslederne at det foregår gode diskusjoner. Det å møtes, å se hverandre, lytte og dele meninger kan, i form av avdelingsledermøter, legge et grunnlag for å jobbe mot felles mål. Det kan også bidra til å sikre en forståelse av at det foregår mye i organisasjonen og at bildet er komplekst. Slik jeg tolker informasjon så ser avdelingsledermøtene ut til å øke forståelsen for helheten i bedriften og fremme samarbeid på tvers av avdelinger.

I intervjuene har flere av arbeidslederne fokus på at det er et nært samarbeid med deltakere, de løser arbeidsoppgaver sammen og deler et kollegialt fellesskap. Slik jeg vurderer det kan samarbeidet bidra til å utvikle ressurser hos deltakere ved at de får bruke sin kunnskap og erfaringer og vokser på å utvide sine ansvarsområder. Det samsvarer både med kravspesifikasjon fra NAV, med ASVL sitt samfunnsoppdrag og Vekstbedriftenes visjoner, verdier og forretningsidé.

Der hvor intervjuene inneholdt mye informasjon om samarbeid med deltakere var det tilsvarende lite informasjon om samarbeid med daglig leder og i forhold til strategiutforming. I forhold til strategiarbeid i praksis er det interessant at det ser ut til å være nærhet mellom de strategiske intensjonene (jf Johannessen et al, 2010), som plattformen, og handlinger og valg i det daglige arbeidet som underbygges av samarbeid.

På den andre siden oppfatter jeg at det er avstand mellom bedriftenes strategidokumenter og arbeidsledernes kjennskap og vektlegging av dem for å oppnå resultater. Spørsmålet er da om det indikerer et gap mellom overordnet strategi og funksjonell strategi hvor samarbeid er et nøkkelement som kan knytte nivåene tettere sammen?

5.4 Mål

Mål blir sammen med visjon, verdier og forretningsidé fremstilt som grunnlaget for videre strategisk arbeid og prosesser (i figur 1). I min empiri er visjon, verdier og forretningsidé drøftet i kategorien plattform. Mål blir drøftet i eget underkapittel. Slik jeg vurderer det er visjon, verdier og forretningsidé mer konstante elementer som skal skape kultur, identitet og holdninger. De skal befestes og eksistere over tid i organisasjonen. Mål ser ut til å være et mer dynamisk element som endrer seg i takt med utvikling. Mål settes med både kortere og lengre tidsperspektiv, og kan endres, tilpasses eller justeres ut fra de forutsetningene som til en hver tid eksisterer for bedriften.

Visjon, verdier og forretningsidé kan gi retning for målsettinger, og mål kan sees på som et middel for å sikre at bedriftens formål ivaretas. Videre vil mål for deltakere, avdeling og bedrift belyses og drøftes. Det er undersøkt hvor vidt arbeidslederne opplever at utvikling skjer som følge av planlagte mål eller om det skjer uplanlagt. Det sees på hvordan arbeidslederne prioriterer sine ressurser for å oppnå resultater i henholdsvis tjeneste og produksjonsområdet. Til slutt presenteres de ønskene og målene som informantene har for Vekstbedriftene i fremtiden.

5.4.1 Mål for deltakerne

Alle arbeidslederne oppgir at de samarbeider med VTA- deltakerne i forhold til utvikling av deres kompetanse og ferdigheter. Det gjør de i planlagte møter flere ganger i året hvor de sammen setter mål, følger opp og evaluerer dem skriftlig. I tillegg følges målene opp når deltaker og arbeidsleder samarbeider i praksis. En arbeidsleder tror at kvalifiseringsplanene med oppsatte mål kan ha stor betydning for deltakere: ”det har veldig mye å si, utrolig mye. Selv om mange sier at de kan alt, så kommer man med litt input og litt ideer. Det trenger ikke å være bare ting som dreier seg om ting som skjer her, men det har jo med fritid å gjøre også faktisk” (arbeidsleder 1).

En annen arbeidsleder tror at det varierer om målene som settes i kvalifiseringsplanen hjelper den enkelte i sin utvikling og sin hverdag, ”men for mange er det nyttig” sier han (arbeidsleder 2). Videre sier han at samtalen, hvor målene settes, er viktig. Der kan han gi direkte tilbakemeldinger til deltaker, og sammen blir de enige om mål og hvordan de kan nås: ”for oss [arbeidsledere] også er det nyttig for det at du kan ta opp en del ting der som for eksempel går på adferd og så kan man spesifisere og så kan man være konstruktive i forhold til hva man ønsker å oppnå med det.” Jeg tolker det dit at dialogen har en verdi i relasjonen mellom arbeidsleder og deltaker. For å kunne gi direkte tilbakemeldinger, som arbeidslederen sier, så er det underliggende og tro at det finnes tillit og trygghet i relasjonen mellom de to. For å våge å være direkte, uten at det skal lede til debatt og diskusjon eller oppleves som et pålegg fra lederen, må samtalen bygge på respekt for hverandre. Når arbeidslederen videre sier at planlegging av mål og veien frem til resultater er et samarbeid mellom de to har han oppnådd to viktige funksjoner som Spurkeland (2009) beskriver at dialogen har; han har fått avklart og gitt tilbakemelding ut fra sitt synspunkt samtidig som han inviterer deltaker til å komme med sine betraktninger og inkluderer han/hun i planarbeidet. Deltaker blir den rettmessige eier av målene og har arbeidslederen som partner, sammen er de enige om hva de jobber for videre. Slik jeg oppfatter det viser uttalelsene til arbeidsleder 1 og 2 at å sette mål sammen med deltaker oppfattes som et nyttig verktøy og gir retning og innhold i det daglige arbeidet. I et eksempel på sammenhengen mellom nytten av samtalen og målsetting forteller arbeidsleder 2 om en deltaker som har tvangstanker med mange selvlagde regler og gjentakende handlinger som påvirker hans adferd og går ut over produksjonen:

Og da tok vi nå tak i det på siste medarbeidersamtale og prøvde å lage noen mål, og jeg fortalte om de forventningene jeg har i forhold til hva han burde kunne klare å oppnå. At han må jobbe med og ikke la det der ta helt overhånd. (...) Det er skriftlig avtale. Og så har vi evaluering en gang i året (arbeidsleder 2).

Arbeidslederen ser ut til å sjonglere kunsten med å få frem det beste i deltakeren ved å være tydelig på forventninger ut fra de ressursene han vet at deltaker har. Ved å bruke produksjon som et argument for å inngå avtale om adferd får deltakeren indirekte en bekreftelse på at han er til nytte og hans arbeid utgjør en forskjell for avdelingen. Underliggende i avtalen er også et helsemessig aspekt; deltakers livskvalitet. Ved å hjelpe deltaker til å redusere tvangstanker og antall handlinger vil han kanskje få en bedre mental helse og livskvaliteten kan øke.

Arbeidsleder 4 er også inne på at samtalen hvor skriftlige mål settes er viktige, og at de gir rom for delmål som oppstår underveis: ”så i hvert fall to ganger i året så setter vi oss mål og hvordan tiden skal være fremover (...) Det er skriftliggjort. Vi kan jo også ta mange små mål underveis som er muntliggjort. Det kan være alt fra at om fjorten dager så skal du ha vært hos frisøren, det er et mål det også.”

En annen arbeidsleder (6) mener at arbeidslederne på sin avdeling får fulgt opp deltakerne i det daglige arbeidet og bistår dem i å nå sine mål. Hun oppmuntrer deltakere til å være trygge og stole på seg selv slik at de tørr å sette egne mål på dagsorden:

De som har delmål med at de skal prøve å kjøre bil eller truck, de får kjørt (...) Så kan jo heller jeg gå og oppmuntre: er det lenge siden du har kjørt bil? Nå skal du begynne å øve deg litt mer på trucken. Må du huske og ta initiativet selv, gå og spør og ikke vær redd. Får du nå nei, så får du nå kanskje ja neste gang (arbeidsleder 6).

Målene evalueres fortløpende sammen med deltaker og på ukentlige arbeidsledermøter. Arbeidslederen mener at de er blitt bedre på å følge opp målsettingene til deltakerne og mye av æren for det ligger i å bruke kvalitetssikringssystemet eQuass; ”jeg synes egentlig at vi er blitt flinkere nå og får det skriftliggjort mer at vi har evaluert dem. Vi er blitt mer flinkere. Mer systematisk” (arbeidsleder 6). En annen arbeidsleder er også inne på at kvaliteten har økt når det gjelder målsetting, oppfølging og evaluering for deltakere. Han knytter det også sammen med implementering av kvalitetssikringssystemet:

Folket kommer i fokus og at det [eQuass] sikrer deltakerne med at de har en plan på opplæring og oppfølging for hver enkelt. At vi har mål for dem og at det evalueres underveis og ser at de har nådd målene. Og det har vi fått til å fungere nå. [Attføringsleder] kjører knallhardt på planene og vurderingene. Det er jækla arti å se. Og så kan vi måle utviklingen, det har vi ikke hatt før i den grad. Vi har hatt planer, men ikke fått dem til å fungere. Har ikke visst hva planene var for (arbeidsleder 5).

Arbeidsleder 3 er opptatt av å skape en mellommenneskelig relasjon med deltaker i målsettingsarbeidet. Han mener at deltakers egen motivasjon må ligge til grunn for at målene kan realiseres og undrer seg dermed om sin egen rolle som pådriver i målsettingsarbeidet:

Og hvordan skal vi som arbeidsledere klare å skape en indre kraft i et annet menneske som gjør at det mennesket klarer å gi seg selv en beskjed om at det er dette jeg skal holde på med, dette kan jeg, dette er mitt ansvar. Det er utfordringen. Fordi at du har ikke en rasjonell tenking hos mange av de folkene som skal ha et tilbud hos oss, så de må hente det i forhold til at de kan være stolte av at de har fått ansvar, være stolte av at de tar egne avgjørelser, være stolte over at de blir sett og blir hørt. Det kan være en veldig lang prosess, men jeg erfarer at når de knekker den koden så blir det kontinuitet over det de tar over. (...) det å få de til å tro at de kan eie produksjon, at de kan eie rommet de står og produserer i, at produksjonsmidlene er deres og at hele verden kan takke dem for at dette er til. Det er utfordringen (arbeidsleder 3).

Arbeidslederen er inne på noe essensielt i målarbeid sammen med deltakere; at de selv skal eie målene og prosessene. Arbeidslederne er fasilitatorer som skal legge til rette og bistå deltakere i målplanlegging, i prosessen for og nå dem og etterpå når de evalueres og nye settes. Slik jeg oppfatter arbeidsledernes målarbeid så er de tilstede, tilgjengelig og i nær relasjon med deltakere i arbeidshverdagen. Målene som settes er lukkede mål (Roos et al, 2010) som kan oppnås innen et kortere tidsperspektiv, for eksempel praktiske utfordringer, læring og utvikling i forhold til produksjonsområder. Også åpne mål, som er mer verdiorientert og med lengre tidshorisont, inkluderes i målarbeidet. Disse oppfatter jeg handler om å ivareta, styrke og øke deltakernes egenverd og livskvalitet.

Jeg kjenner igjen visjon og verdiene til Vekstbedriftene i målarbeidet med deltakere. Det baseres på å se muligheter, få ansvar, respekt og forståelse. Utvikling og vekst, som alle tre bedriftene har i sin visjon, synliggjøres i det daglige arbeidet hvor deltakere er en ressurs for bedriften og selv får mulighet til å videreutvikle sine ferdigheter. Det viser at med produksjon som middel kan tjenesten være målrettet og skreddersydd for hvert menneske som har varig tilrettelagt arbeid. Samtlige arbeidsledere jobber ut fra kravspesifikasjon (Forskrift om arbeidsmarkedstiltak, 2011) i forhold til å utvikle ressurser hos deltaker, og med innføring og bruk av kvalitetssikringssystemet eQuass tar flere til ordet for at tjenesten holder høyere kvalitet enn tidligere og at forståelsen av målarbeid har økt.

I forhold til måloppnåelse ser jeg også en sammenheng mellom planer og praksis. Målene settes i medarbeidesamtalen, det er gjerne en samtale som foregår skjermet fra produksjon og gir rom for å tenke og drømme. Dialogen fra medarbeidersamtalen blir videreført til produksjonsarbeidet og bidrar til at deltaker og arbeidsleder har en felles forståelse

av hva målene er og hvordan de inkluderes i det praktiske arbeidet. De planlagte målene og de som kan komme underveis blir fulgt opp i arbeidshverdagen. I praksis betyr det at arbeidsleders målarbeid sammen med deltaker kan ha stor verdi og gi gode sjanser for å lykkes med resultater.

5.4.2 Mål for avdelingen

Når arbeidslederne blir bedt om å beskrive mål for deltakere og deretter for avdelingen, forventet jeg at de beveger seg fra individ til gruppenivå. Målene for avdeling skal være relevante for ansattegruppen og avdelingen som helhet og kan for eksempel være i forhold til økonomi, produksjon og arbeidsforhold.

På spørsmål om det finnes mål for avdelingen til arbeidslederne kommer det frem en variasjon av målsetninger. Arbeidsleder 2 og 3 trekker frem at de har satt økonomiske mål i forhold til produksjon. For arbeidsleder 3 er produksjonsmålene de samme som året før på bakgrunn av at arbeidstakerne er de samme og han vet hva som kan forventes. På spørsmål om avdelingen til arbeidsleder 2 har andre mål enn økonomiske sier han: ” Nei ikke nedskrevet spesifikt. Det har vi ikke. Vi har jo selvfølgelig strategidokument som også på en måte har mål i seg. (...) Nå må jeg bare innrømme at jeg husker ikke hvor vidt at avdelingen er konkret nevnt der i noen sammenhenger.” Arbeidsleder 3 forteller at det ble gjennomført en medarbeiderundersøkelse, hans avdeling fikk god score som indikerer at deltakerne har det bra på jobb. Utover det er det ingen spesifikke målområder for avdelingen; ”det er en stund siden jeg har sett i den ringpermen, så akkurat nå så klarer jeg ikke å plukke frem satsningsområdene.” Dersom jeg tolker informasjon riktig så ser begge arbeidslederne ut til å stole på at avdelingens målområder, ut over det økonomiske, er skrevet ned og planlagt i en større sammenheng, som i et strategidokument. De vet hvor de kan finne informasjon om avdelingens mål. Kanskje viser det en distanse til målene som planlegges på overordnet nivå, som saker i avdelingsledermøter, og kan tyde på at arbeidslederne ikke eier målene for egen avdeling? Dersom de selv, sammen med deltakere eventuelt, satte opp avdelingens mål ville de kanskje hatt større betydning og kommet frem i intervjuene?

En arbeidsleder (1) forteller at avdelingen har som mål å ha møter med de største kundene: ”vi prøver jo å bli bedre for hvert år, ikke sant, og ha fornøyde kunder. Det er jo det vi legger opp til. Målet i år er å ha møte med alle storkundene.”

For ansatte har arbeidslederen som mål å dra på bedriftsbesøk til andre Vekstbedrifter som også driver vaskeri. På spørsmål om hva hun tenker å oppnå med det svarer hun:

De har jo så lyst til å se hvordan andre har det, og jeg tror at vi får et mer samhold oss imellom. At bare vi drar, det setter de pris på, det er første gang bare vi skal dra. Det har vi lagt inn at det skal vi gjøre en gang i året alle avdelingene hver for seg, så det blir bra. Det gleder jeg meg til (arbeidsleder 1).

To av arbeidslederne (4 og 6) forteller spontant om HMS- mål for avdelingene som spesifikt handler om å forebygge sykefravær:

Vi har jo satt oss opp noen HMS- mål på min avdeling. Den ene er at vi skal, vi har lite fravær, vi har veldig lite sykefravær, og vi skal holde fokus på at vi skal fortsette å ha det sånn slik at ingen forsvinner her og at det blir for tungt. Og det er jo igjennom det gjør vi med å legge til rette for turnus, pauser og at folk får være med på å bestemme sin egen turnus rett og slett. Er det litt tungt nå for tiden her eller der så holder vi unna varedager litt og så at det er rom for å gjøre sånne ting (arbeidsleder 4).

Målet er å holde alle på arbeid. Ikke sykemeldinger. (...) Det er jo å forebygge, si i fra. (...) Det er jo at vi alle skal være på arbeid og ha det bra her. Om produksjon.. Produksjonen den kommer nå. Altså har vi det bra på jobb alle sammen så går produksjonen opp. Så det er lik så hånd i hånd det der (arbeidsleder 6).

Med å ha fokus på å holde sykefraværet nede er det flere positive effekter som kan vise seg. Deltakere blir sett og tatt hensyn til. De med ulike helserelevante problemer får tilrettelagt arbeidssituasjon og det kan skape forståelse og omsorg blant medarbeiderne. Ved å ha lavt sykefravær sørger arbeidslederne for å skape stabilitet og forutsigbarhet i arbeidshverdagen til deltakere. For mange kan det gi trygghet og øke samholdet. Produksjon vil jo også holde seg jevn ved at det er en forutsigbar arbeidsgruppe på jobb. Kanskje blir arbeidsoppgavene i større grad planlagt og fordelt jevnere på de ansatte hvis oppmøte er uforutsigbart?

I tillegg har den ene arbeidslederen som mål å ta vare på både ansatte og kunder nå som de står ovenfor en omstillingsprosess. Hennes strategi er å informere mye og ofte:

At vi snakker veldig åpent omkring hva som skjer rundt avdelingen vår. (...) Og det da med å informere både kunder og ansatte om hva som skjer. Så fort man vet noe så informerer man jevnlig så det ikke kommer dette store sjokket at, sant, i verste fall så kan det være at avdelingen legges ned. Noe som vil være veldig synd. Men jeg har valgt og si det slik at skulle det verste skje så skal vi fortsatt være her allikevel og vi skal alltid finne på noe annet for vi har et kjempeflott bygg her (...) Vi skal ikke bli helt borte. Om vi ikke får være mer [butikk] så skal vi finne på noe helt annet (arbeidsleder 4).

Arbeidslederen er bevisst på hva hun ønsker å oppnå med å informere mye til sine ansatte: ”jeg oppnår nok litt trygghet. Det er ingen som går og funderer hjemme og ikke får sove om natten fordi at de er redd for å miste jobben sin” (arbeidsleder 4). Om de økonomiske målene sier hun at målet er å komme i balanse, og får de en pluss i regnskapet så blir de kjempefornøyde.

En annen arbeidsleder forteller om målsettinger i forbindelse med store utfordringer. Vekstbedriften han jobber i har fusjonert med en mindre og de skal sammen fortsette under navnet til den største bedriften. Til nå har de brukt 1,5 år på arbeidet og jobber for å skape tilhørighet til den største:

Etter tjue år med [bedriftens navn] ASVO, så skal du legge død noen ting der, følelser og alt sammen. Ikke legge dem død, men å få dem sakte, men sikkert over. Vi har brukt et halvannet år nå på å få bearbeid de. Så det har vært en litt tøff oppgave. (...) Oppgaven nå er å få de glidd over; legge død kontoer, alle de gamle navnene og hjemmeside og alt det som de hadde fra før av. Få det over til å bli [en Vekstbedrift] og så tenke det under ett; en enhet (arbeidsleder 5).

Målet videre for bedriften er å gjøre den fusjonerte Vekstbedriften om til en avdeling med nye produksjonsområder og bygge et nytt bygg, dette har arbeidslederen ansvar for. Med å få et nytt bygg tror han at mye kan forandre seg: ”jeg har den troen at når vi får et nytt bygg opp der og viser at vi har en ordentlig arbeidsplass, vi vises i sentrum, med skikkelige kjeldress og klær og at vi har stolte arbeidsfolk, at det kan bli en etterspørsel i markedet der inne. Det har jeg tro på” (arbeidsleder 5). Med marked mener arbeidslederen både etterspørsel fra oppdragsgiver NAV og blant kunder i forhold til produksjon.

Flere av målene til arbeidslederen er av praktisk karakter, såkalte lukkede mål (Roos et al, 2010) som kan oppnås innen en gitt tidsramme, for eksempel at ansatte får ordentlige arbeidsklær og oppføring av nytt bygg. I et større perspektiv kan de praktiske målene føre til verdiorienterte resultater i form av økt stolthet blant deltakere, anerkjennelse av avdelingen og at bedriften får kommunisert sin identitet til omverden.

Arbeidslederen vet at de praktiske målene er gjennomførbare, men er tydelig på at kultur og verdiskapning er det langsiktige målet til avdelingen: ”[verdiene] Ja, de ligger jo der, det er ikke tvil om det (...) så vi må bygge opp den kulturen som passer der inne ut fra de forutsetningene som de har. Det må ligge likt i bunnen” (arbeidsleder 5). Arbeidslederen er inne på det som flere definisjoner av strategi et opptatt av, å bruke de grunnleggende forutsetningene for å kunne sette mål og ha ambisjoner. Slik jeg oppfatter det mener arbeidslederen at de fortsatt skal ta hensyn til og ta med seg det positive som eksisterte i den nå omgjorte Vekstbedriften, men at det må tilpasses helheten og være i samsvar med den største Vekstbedriften sin visjon, verdier og forretningsidé. Det kan nok være en smart tankegang av arbeidslederen for å klare å fusjonere bedriftene i praksis og ikke bare på papiret.

Ved undersøkelse om arbeidslederne har mål for avdelingen viser det variasjon i hvor vidt det finnes mål utover de økonomiske/produksjonsmessige. For de arbeidslederne hvor målene er laget på et overordnet strategisk nivå ser det ut til å være avstand fra planer til praksis, mens andre som selv har utarbeidet mål gjengir dem med letthet i intervjuene. Mål om lavt sykefravær trekkes tydelig frem av to arbeidsledere og samsvarer med mål i Strategiplanen til Vekstbedrift C som ønsker å ha fokus på HMS- områder.

Å sette mål på avdelingsnivå mener jeg handler om å ønske utvikling for flere mennesker i form av en gruppe. Flere arbeidsledere forteller om mål som gjenspeiler gruppens ivaretagelse. Individene blir ivaretatt i mål for deltakere. Det sees sammenheng mellom lukkede mål og åpne mål, hvor praktiske løsninger kan gi effekt på grunnleggende verdier og holdninger både internt i bedriften og eksternt utad i lokalsamfunnet. Ved å ha mål som gjør avdelingen/bedriften mer attraktiv kan det ha gunstig effekt på markedet og kanskje vise seg i form av etterspørsel av tjenester fra oppdragsgiver NAV?

5.4.3 Mål for bedriften

De målene som beskrives av arbeidslederne for bedriften som helhet reflekterer i stor grad essensen av forretningsidéen til Vekstbedriftene; mennesker og produksjon. En arbeidsleder mener at hovedmålene er å jobbe med kunder og trivselstiltak for ansatte: ”det har vi ofte oppe, at vi må finne på nye ting for de ansatte og få de med” (arbeidsleder 1).

Det samsvarer med Vekstbedriften som hun jobber i (Vekstbedrift A) hvor et av målene i strategiplanen er å sørge for at ansatte føler tilhørighet til bedriften. Hun sier at de også har fokus på å legge til rette for en god arbeidshverdag: ”vi er flinke til å legge til rette for at det skal være lett å jobbe. Kjøpe inn nye hjelpemidler. Ergonomikurs hvert år for at de skal lære å løfte rett. Se på kroppen sin og se hva man gjør rett. Hvor har de vondt og hva kan vi gjøre annerledes.” Dette er også noe hun har nytte av selv og de ansatte passer på helsen til hverandre: ”vi minner hverandre på det når vi ser at noen gjør feil, ikke bruker vogner, ikke bruker det de skal. Så det synes jeg er veldig viktig, for de kan fortelle meg ”åh nå bruker du ikke vogn” og det er jo sant og så må jeg ta meg i det. Så det er kjempebra” (arbeidsleder 1).

En arbeidsleder (6) responderer slik, med en god latter, når hun blir spurt om bedriftens mål:

Det er fælt å si det, jeg vet ikke. Felles mål. Nei. Vi setter det jo opp, da tenker jeg på den, det er fælt å si det, men den lefsen jeg får, den strategiplanen. Vi har jo den og skal gå igjennom den. Vi har vært en gang igjennom. Kommet med ønskene våre, hva vi ønsker her for avdelingen (arbeidsleder 6).

Hun henter seg inn igjen og sier at de målene er så overordnet, men hun vet godt at de er der. For henne er det to delt: ”samtidig så skal du ha en produksjon og så skal du ta vare på folk her, det er det som er målet for [bedriften].” Formålet til Vekstbedriften, deres verdier og visjon er tydelig det som arbeidslederen forbinder med mål for bedriften. Det samsvarer med strategiplan til Vekstbedrift C, selv om hun i intervjuet ikke spesifiserer andre mål. Et annet spørsmål som er interessant å stille er om strategiplanen til bedriften er for stor og omfattende i og med at den blir omtalt som en ”lelse”? En annen arbeidsleder har tilnærmet lik beskrivelse av bedriftens mål: ”ja, bedriften har jo mål. Det er jo å ha en god tjenesteproduksjon som reflekterer driften opp mot det enkelte individ som er inne hos oss. Og så er det jo det å være en ressurs for nærmiljøet. Det er mål som bedriften har” (arbeidsleder 3).

Begge trekker frem det å bistå mennesker med tilrettelagt arbeid og produsere varer for næringslivet. Det er den samme todelingen finnes i alle tre Vekstbedriftenes forretningsidé.

En arbeidsleder (4) mener at det er påbegynt et større arbeid med å sette mål for bedriften i forhold til kurs, økonomi, eiendom og andre ting. Det skal opp på et kommende personalmøte. Hun sier at fordi avdelingene er spredt så konsentrerer hun seg mest om egen avdeling. For den arbeidslederen (5) som jobber med fusjon av to Vekstbedrifter synes målene for avdeling og bedrift å være like.

Det er til nå beskrevet mål for deltakere, avdeling og bedrift. I målarbeidet sammen med deltakere oppfatter jeg at alle arbeidslederne engasjerer seg og påtar seg et tydelig ansvar i form av sin arbeidslederrolle til å følge opp utviklingen. For avdeling kommer det frem at samtlige arbeidsledere har et økonomisk og produksjonsmessig ansvar og setter mål i forhold til det. Det varierer i større grad om arbeidsledere har spesifikke mål i forhold til arbeidsmiljø, men flesteparten har fokus på det i hverdagen. Når det gjelder mål for bedriften så oppfattes ansvaret å være til dels utenfor arbeidsledernes primære arbeidsoppgaver. Det kan se ut som de får informasjon og mulighet til å påvirke, men at det er andre i bedriften som leder arbeidet. Det er kanskje en naturlig fordeling av arbeidsområder, hvor arbeidsledere er nært knyttet opp mot produksjon og deltakere, mens det er administrativt personell som fører de store linjene i strategiarbeidet og målsettingene. Utfordringen er å kople sammen strategier og mål på ulike nivå. Det gjelder spesielt å kople sammen de funksjonelle strategiene som arbeidsledere ser ut til å drive i arbeidshverdagen med forretningsstrategi og overordnet strategi som administrativt personell har ansvar for.

5.4.4 Planlagt og tilfeldig utvikling

I klassisk strategitenking begrunnes resultater ut fra forhåndsoppsatte og klare mål som har ført til planlagte og veloverveide handlinger og dermed en planlagt utvikling. Motsetningen er den prosessuelle strategitilnærmingen som tror på at utvikling oppstår i situasjoner. I intervjuene ble det stilt spørsmål om utvikling er resultat av planlegging, eller om det er noe som ”bare skjer”. Arbeidslederne opplever utvikling som både planlagt og tilfeldig, noen med overvekt mot det ene eller det andre. En arbeidsleder mener at utvikling som skjer i bedriften ofte er en blanding av de to elementene og at de kan utfylle hverandre ved at ønsket utvikling skjer når tilfeldigheter åpner opp muligheter:

Egentlig tror jeg jo at det kan være en blanding. Noen ganger så vil tilfeldigheten til at noe oppstår, altså at du får en sjanse til et eller annet. Sånn som at vi fikk sjanse til å kjøpe bygget der borte, som igjen da resulterte i at det ble aktuelt å starte bruktbuikk.

Men samtidig så hadde vi en diskusjon og vi har jo hatt en vurdering av det med bruktbuikk i forkant. Så der var jo planlegginga, og tilfeldighetene var muligheten til å kjøpe det, så der kom den biten inn. Og sånn vil jeg si at det er med de produktene som vi har. Jeg vet jo at det er jo nesten tilfeldig at det dukket opp, sånn som badestampen var jo ganske tilfeldig og den ble jo suksess. Men ikke sant, planleggingsbiten der var jo at vi var hele tiden interessert i å få nye produkter. Og sånn er det jo enda (arbeidsleder 2).

I dette ligger en del av tankegangen bak prosessuell strategi hvor Vekstbedriften i utgangspunktet hadde diskusjoner gående (var i bevegelse) og dermed kanskje skapte sine egne muligheter? Det viser kanskje også at strategi, i dette tilfellet utvikling, ikke er et statisk element, men et dynamisk felt som bedrifter kan utnytte til sin fordel (Mintzberg, 1987).

En annen arbeidsleder mener at mye er planlagt på forhånd. Med det forstås det at bedriften har satt opp mål som skal realiseres. Hun ga et eksempel på at de har bygget om kontorløsning for å kunne ta i mot en ny kollega slik at hun ikke ble sittende alene. De ansatte var igjennom en prosess i forkant med å tenke på muligheter og det kom frem i diskusjonene at noen var uenige i den nye løsningen. Daglig leder tok en avgjørelse, og arbeidslederen sier om det: ”og det tror jeg er ei bra løsning” (arbeidsleder 1). Eksemplet viser kanskje en klassisk måte å håndtere kommende utfordringer på ved å kartlegge, diskutere og planlegge en løsning i forkant av situasjon.

Videre tror arbeidslederen at utvikling også kan skje uten å måtte være planlagt på forhånd, det forutsetter at de er åpen for det: ”vi er åpen for begge deler. Det er det som er så fint.” Hun legger til at økonomisk frihet er en faktor som gir rom for utvikling: ”hvis vi trenger noe nytt så ser vi på det i budsjettet og så får vi det. Vi har jo hatt god økonomi, så vi har vært heldig og har kunnet gjøre mye, ikke behøve å vente på noe. Vi er jo en bedrift med overskudd, det har vi vært hele tiden” (arbeidsleder 1). Slik jeg oppfatter arbeidslederen er de åpen for nye muligheter, men de konsulterer budsjettet før investeringer foretas. Det er kanskje også en del av den klassiske strategitanken ved å planlegge rasjonelt for å sikre økonomien (Whittington, 2002).

En annen arbeidsleder har en opplevelse av at utvikling ofte skjer plutselig. Samtidig grunner det som regel i et ønske om at det skal være sånn og bygger på fundamentet i bedriften. Han stiller spørsmålsteget med hvor langt utviklingen skal gå i forhold til eiendom, fremfor å bygge opp fagmiljøet:

Utfordringen er hvor langt vi skal strekke det strikket, nå som vi driver fire-fem avdelinger og har folk spredt rundt omkring, og på en del avdelinger så har vi et minimum av bemanning fordi at det er det vi har råd til. Så er det kanskje strukket litt, nei det er ikke kanskje, det er strukket for langt. Vi kunne ha komprimert og gjort det enda bedre (arbeidsleder 3).

Han er tydelig på hva som kan bli bedre dersom de komprimerer driften: ”sterke faglige miljø. Sikkerheten til brukerne ville ha blitt ivaretatt på en bedre måte. Vi ville ha fått bedre fysiske rammebetingelser og jobbet under” (arbeidsleder 3). Han tror også målet om å komprimere kunne ha bidratt til en bedre organisering og bruk av ressurser i bedriften. Jeg opplever at arbeidslederen er inne i kjernen av konseptet strategi, hvor et sentralt spørsmål for en hver organisasjon handler om innhold: hva er og bør være vår bedrifts strategi? (De Wit & Meyer, 2010). I tillegg peker han på det som definisjonene av strategi ofte har til felles og fokuserer på, nemlig hensiktsmessig bruk av ressurser. I denne sammenhengen mener arbeidslederen at både organisering av bedriften og bruk av menneskelige ressurser i form av ansatte kunne ha vært utnyttet bedre for å øke kvalitet på tjenestene. Dette fremfor å ”plutselig” investere i eiendom.

En arbeidsleder (4) sier at mye av den tidligere utviklingen ikke nødvendigvis har vært så planlagt, men hun håper at den blir det fremover. Hun ønsker spesielt at bedriften planlegger ansettelser og har et mål om å finne godt egnede kandidater til ordinære stillinger. Hun begrunner det med at å jobbe med mennesker slik det gjøres i Vekstbedrifter krever ansatte med gode holdninger og grunnleggende verdier. Egnethet bør derfor gå fremfor for eksempel ansiennitet ved ansettelser. Også hun er inne på å sikre at de har tilgang til riktige ressurser og kompetanse (jf definisjoner av strategi) for å kunne utføre en kvalitativ god tjeneste.

En annen arbeidsleder sier at noe av utviklingen kommer av seg selv og skjer dersom rammene tillater det. Det meste planlegges og hun opplever at det tar lang tid fra et mål er satt til det nås:

Det er mye som er kommet på bordet og det er kjempegode ideer, men det tar så lang tid. Det er liksom ikke noen som sier at nå skal vi starte opp dette her. Vi må vente litt, hva skal vi vente på? Vi er klare for å starte på den ideen nå. Nå er vi klar. Nei vi må vente litt. Hadde de sagt at fra den datoen så starter dere opp med det. Men det er det ingen som sier og dermed så dreneres det ut i årevis før det kommer (arbeidsleder 6).

Når det handler om investeringer så har arbeidslederen forståelse for at det kan ta tid, men hun etterlyser allikevel noen som tør å ta avgjørelser. Der hvor hun kan starte opp på eget initiativ så gjør hun det.

Flesteparten av arbeidslederne mener at utvikling skjer som en kombinasjon av planlagte mål og sammenfallende, tilfeldige muligheter. Kombinasjon av planlagt og tilfeldig utvikling oppfattes å utfylle hverandre. Jeg tolker at arbeidslederne mener at utgangspunktet for utvikling bør være ut fra ønsker som bedriften har og i samsvar med fundamentet/plattformen som de bygger på. Ved å være åpen for det ukjente kan nye produkter oppstå og tjenester utformes, men det er viktig for arbeidslederne at det ikke er tilfeldighetene som rår og at bedriften kaster seg over noe nytt stadig vekk. De tilfeldige utviklingsmulighetene bør sees opp mot de eksisterende planene og vurdere hvordan de passer inn i hverandre. Der hvor dette har blitt gjort i praksis sitter arbeidsledere igjen med et godt inntrykk av at utviklingen var bra og prosessen ga mening. For andre kan det tyde på at utviklingen ikke alltid samsvarer med deres ønsker. For den arbeidslederen (3) som ønsker et sterkere fagmiljø fremfor flere bygg kan prioriteringene gi lite mening. I definisjonene av strategi legges det opp til å tenke langsiktig og bruke ressursene riktig. Jeg oppfatter at arbeidslederne ønsker å sikre dette når de sier at kombinasjon av planlagte mål og tilfeldige muligheter er tilstede, men om de skal sette i gang nye prosjekter så må det vurderes i hvert enkelt tilfelle.

5.4.5 Forholdet mellom tjeneste og produksjonsmål

Innledningsvis, og i forhold til problemstilling, stiller jeg spørsmål om ordinært ansatte jobber målrettet? Det er interessant å undersøke hvordan arbeidslederne prioriterer mellom tjeneste og produksjonsmål. På den ene siden er hensynet til enkeltmenneskene, deltakerne, som har behov for individuelle tilrettelagte arbeidsoppgaver og på den andre siden er kravene til å produsere, imøtekomme markedet og innfri forventninger fra kunder. Arbeidslederne ble spurt i intervjuet om de opplever at det kan oppstå konflikt eller motsetninger mellom offentlige og private hensyn, altså mennesker og produksjon.

To av arbeidslederne (1 og 4) driver avdelinger som er svært markedsorientert, henholdsvis vaskeri og butikkdrift. Arbeidsleder 1 forteller at det er viktig å overholde avtalene med kundene, selv om det betyr ekstra jobb på henne. Hun prøver å ta hensyn til deltakerne slik at belastningen ikke blir for stor for og nå produksjonsmål. Arbeidslederen er opptatt av helheten i deltakernes liv og har sett at de behøver tilbud på fritiden også. Hun har dermed invitert lag og foreninger til å komme og informere om aktivitetstilbud i arbeidstiden. I tillegg har bedriften sosialt arrangement på kveldstid en gang i måneden som ordinært ansatte er ansvarlige for. Med dette mener jeg at arbeidslederen viser i praksis at kravspesifikasjon fra NAV blir ivaretatt med å integrere arbeidssituasjon med sosiale aktiviteter i lokalmiljøet. Arbeidslederen forteller også om andre prioriteringer hun har gjort i arbeidstiden:

Vi har jo trim hver morgen. Fra halv ti til kvart på ti så trimmer vi. Vi setter på en cd og så gjør vi slik som damen sier. Tøyer ut og bøyer. Og det er veldig bra (...) tro hvor arti de synes de er å få røre litt på seg etter musikk. Daglig leder mente at vi skulle gjøre det i pausen. Nei så sa jeg; da blir det ingen trim. Da skal de få lov til å slappe av. Pause er pause. Hun gikk med på det. De får jo gjort det [arbeidet] allikevel (arbeidsleder 1).

Da jeg spurte om dette handler om å ta vare på sine ansatte svarte arbeidslederen: ”ja det synes jeg er det første man må gjøre” (arbeidsleder 1). Å trimme ser ut til å være en form for humor ved at de har det morsomt sammen. I relasjonsledelse påpeker Spurkeland (2009) at ledere har et særlig ansvar for å få humoren til å blomstre. Trim- aktiviteten kan se ut til å ha en effekt med å skaper samhold og lagfølelse. Arbeidslederen påpeker at de får gjort arbeidsoppgavene slik som de skal, det kan være et resultat av at god atmosfære gjør arbeidsøktene mer effektive og de ansatte yter sitt beste. Jeg mener at arbeidslederen viser en bevisst prioritering mellom mennesker og produksjon. Hun har også utfordret sin leder på å anerkjenne de valgene hun tar for avdelingen og har både faglige og økonomiske argumenter. En annen arbeidsleder har også gjort bevisste prioriteringer hvor hun har klare mål om å ta vare på ansatte:

På ettermiddag så har jeg økt bemanningen bevisst. Fordi at jeg ser hva man rekker og ikke rekker. Det skal ikke være slik at man setter seg i kassen klokka to på en ettermiddag og så sitte der til du går hjem klokka seks halv sju. Det blir for lang tid. (...) Det er ikke sunt, da taper vi mer i det lengste løp for da mister vi, da sliter vi ut folk. Så i forhold til lønn som er

det dyreste vi har, det er jo der utfordringen ligger i forhold til hvordan kan vi spare uten at det går ut over helsen (arbeidsleder 4).

Målet om å produsere og leve opp til forventninger gjør at noen arbeidsledere må ta valg og i arbeidssituasjoner, som for arbeidsleder 1 som våger å gå i diskusjon med daglig leder om hva som er viktigst av menneskene og produksjon. Eller arbeidsleder 4 som antakeligvis får et mindre overskudd ved å øke bemanning på ettermiddag på grunn av økte lønnsutgifter. Allikevel gjør hun den prioriteringen for å ta vare på ansatte. Som definisjon av strategi tilsier så har arbeidslederen et blikk både for helhet og en langsiktig målsetting om å beholde ansatte på jobb. Det underbygger hennes prioritering ved å bruke de nødvendige ressursene til å øke bemanningen (Whittington, 2002).

Arbeidsledere 2,3 og 6 driver hovedsakelig med trearbeid/vedproduksjon og vedlikehold. De klarer som regel å betjene markedet ved at de har produsert opp produkter på forhånd. En av arbeidslederne (5) trekker frem at bedriften har vært god på å ha produksjonsområder som er tilpasset behovet for tilrettelegging av arbeidsoppgaver for VTA- deltakere. Det er allikevel en bevissthet blant arbeidslederne rundt målet om å prioritere deltakerne før produksjon:

Jeg tar meg tid til folk, det er det som betyr noe. (...)Vi har det jo ikke sånn at vi må produsere så og så mye innen. Heldigvis. Det som kan være er jo på høsten når det blir mye, at vi har tatt [på oss] for mye utkjøring. Da tar jeg det på kveldstid, jeg kjører ut om så alene. Det gjør ingenting. Så lenge jeg får pratet med den personen [deltaker]. Kundene har jo rett, og skal få den veden som de har... Det å gjøre alle til lags altså. Jeg regner med at NAV må nå være mest tilfreds med oss når de ser at de [deltakerne] er i jobb hele tiden. At de ikke har fravær og kommer hver dag (arbeidsleder 6).

Det oppfattes gjennomgående i alle intervjuene at arbeidslederne setter hensynet til deltaker før hensyn til produksjon. Allikevel oppnår de sine produksjonsmål. Prioriteringen er bevisste valg og viser seg i praktiske handlinger i arbeidshverdagen. Selv de arbeidslederne som har tidsfrister, åpningstider og kundeavtaler å forholde seg til finner løsninger for å ivareta helheten i deltakernes tilbud hos Vekstbedriftene. Et annet moment er at Vekstbedriftene har produksjonsområder som er tilpasset målgruppen for VTA og dermed kan de bevisst unngå å måtte sette arbeidslederen i klemme mellom tjeneste og produksjonsmål.

5.4.6 Arbeidsledernes ønsker og mål for fremtiden

Etter relativt lange samtaler hvor arbeidslederne deler mye informasjon og gir av egen kunnskap og erfaringer fra arbeidshverdagen fikk de mulighet til å drømme litt om fremtiden. De ble avslutningsvis i intervjuene bedt om å beskrive et fremtidsbilde av bedriften og avdelingen sin.

I det første intervjuet sier arbeidslederen: ”Jeg har jo mange ønsker. Hvis jeg hadde fått det tidsmessig slik som de nye [vaskeriene] har det – det hadde vært en drøm.” For deltakerne sier hun: ”Det kunne jeg ha ønsket litt roligere tempo. At det var et mer behagelig tempo. Selv om de klarer det godt, bevarer, men jeg ser jo at de er slitne mange ganger. Et roligere tempo kan gi rom for å være med på andre ting” (arbeidsleder 1). Om bedriftens fremtid sier arbeidslederen: ”Jeg tror nok at vi kommer til å vokse. Det håper jeg, selv om det er tøft nå. Vi har jo fått inn yngre folk (...)de har nye ideer og nye måter å tenke på og gjøre det på” (arbeidsleder 1).

I det andre intervjuet tror arbeidslederen at avdelingen, snekkerverkstedet, kommer til å bestå og at utviklingen er å utvide produktsortimentet: ”det er vel egentlig en konsekvens av å drive, du må gjøre noen endringer underveis. Du kan ikke selge det samme i evig tid.” Han tror at dersom noe skal sette en stopper for tjeneste og produksjonsområder vil det være endringer i de økonomiske rammebetingelser: ”økonomi. Det er det som jeg tror kan være stopper for noen av disse tingene som vi driver på med” (arbeidsleder 2).

I det tredje intervjuet har arbeidslederen et ønske om at avdelingen skal bli pusset opp og de får legge asfalt utenfor. Han tror at produksjonsområdene vil bestå: ”Ved vil folk ha bruk for. Transport av varer og tjenester vil folk ha bruk for. Snekkeriet blir ikke borte og man kan legge til andre ting” (arbeidsleder 3). Han beskriver målet med tjenesteproduksjon slik: ”at vi skal få en enda større grad av verdighet (...) produksjon vil bare være et middel for å nå andre mål for de menneskene.” Han har mange års erfaring som arbeidsleder i Vekstbedriften og har fulgt mennesker på deres vei mot et godt liv. Å ha et arbeid, være ansatt, til nytte og være med på verdiskapning i kombinasjon med å bli godtatt, inkludert og respektert som menneske tror arbeidslederen er det viktigste VTA- tiltaket kan oppnå.

Han ser på produksjon hos Vekstbedrifter som et virkningsfullt middel for å skape et verdig arbeidsliv for de som faller utenfor ordinært arbeid:

Når jeg ser hva slags menneskelig forfatning de kan komme inn i dette systemet, og jeg ser hvordan de kan blomstre etter fire-fem år som ressursindivider fordi at de har fått den tryggheten (...) så får dem til å se lyst på både dagen i dag og morgendagen og hva de skal gjøre (...) Og hvor det styrker psyken til folk og livstrua. Det at man klarer å balansere det målet om styrken til det enkelte mennesket og ikke lar produksjon (...) med et kjempeprodukt som vi produserer er viktig. Det er alt annet enn viktig (...) I et større perspektiv: Det at det ikke er skam å gå tur i arbeidstiden i forhold til denne målgruppen, men at det faktisk er en del av det som bør gjøres (arbeidsleder 3).

I det fjerde intervjuet vektlegger arbeidslederen at hun har behov for stabilitet og å få vite hva som skjer i forhold til omstillingsprosessen de er inne i. Hun har ønsket om både å bygge ut og starte kafé, men er tydelig på at hun må vite mer om hva det nærmeste året vil bringe. For deltakerne sier hun:

Åh, jeg ønsker jo selvfølgelig alle, for alle, bare alt vel. Jeg ønsker jo at alle som er på varig tilrettelagt arbeid inne hos meg skal fortsette å gjøre en så god jobb som de gjør og at vi sammen kan passe på at det ikke er noen som blir for sliten eller faller fra før dem må falle fra. Holde helsen ved like, det er viktig. Og så håper jeg virkelig at de unge APS'erene³ kommer seg videre. Og kan bidra til å trygge dem på at dem kan ta et steg videre i livet (arbeidsleder 4).

I det femte intervjuet tenker arbeidslederen på utvikling og ser for seg at fremtiden betyr å fusjonere med andre lignende bedrifter for å bli større og ”mer spenstig og slagkraftig”.

I det sjette intervjuet trekker arbeidslederen frem målet som står i Vekstbedrift C sin strategiplan; at bedriften skal få økt antall tiltaksplasser for VTA. Hun fremhever at det også er viktig å ta vare på ansatte: ”jeg tror at vi blir veien vi går, bare at vi ser mulighetene og ikke ser bare begrensninger. Vi har mye flinke folk i bedriften og (...)vi skal ta vare på hverandre også i en hektisk hverdag” (arbeidsleder 6).

³ APS (arbeidspraksis i skjermet sektor) er et midlertidig tiltak som foregår i skjermet sektor og har som hensikt å styrke deltakerne til å komme i arbeid eller utdanning (fra NAV.no).

For deltakerne ønsker arbeidslederen at de skal ha det bra på jobb:

At de skal trives her. De er så stor del av tiden sin, av arbeidsdagen sin her, noen er 7,5 timer her per dag og da skal de ha det bra. Det er det at alle vi arbeidslederne vi skal respektere dem og prate med dem. Vi skal oppføre oss ordentlig her. Ha norsk folkeskikk (...) Det skal være en god plass å komme til. Alle som kommer skal være velkommen, her skal det være godt å være (arbeidsleder 6).

Intervjuene gir meg en oppfatning av at arbeidslederne har mange vyer for fremtiden, som fremstilles i en blanding av ønsker, drømmer, håp og realisme. Det er ikke så ulikt essensen i definisjoner av strategi hvor man skal se langt frem og være ambisiøse, men samtidig bruke ressursene riktig og prioritere ut fra helheten. Slik jeg oppfatter det er det ingen tvil om at arbeidslederne ønsker utvikling, både av tjenester og produksjon. En arbeidsleder tror at fremtiden vil bringe flere fusjoner mellom like bedrifter og en annen ønsker at de får økt antall plasser. Samtidig ligger det et alvor i de konjunktorene som har vært, flere av Vekstbedriftene har mistet tiltaksplasser, og realismen blant arbeidslederne er at økonomi vil være avgjørende for utviklingen.

5.4.7 Oppsummering mål

I intervjuene oppfatter jeg et viktig funn som tilsier at å sette mål sammen med deltaker oppfattes som et nyttig verktøy for arbeidsledere og gir retning og innhold i det daglige arbeidet. Det viser seg at målene som settes handler både om praktiske utfordringer som læring og utvikling i forhold til produksjonsområder, samtidig som deltakers egenverd og livskvalitet også vektlegges. Jeg identifiserer visjon og verdiene til Vekstbedriftene i målarbeidet med deltakere, det baseres på å se muligheter, få ansvar, respekt og forståelse. Dersom jeg har tolket informasjon riktig kan det bety at med produksjon som middel så kan tjenesten være målrettet og skreddersydd for hvert menneske som har varig tilrettelagt arbeid.

Et annet funn som jeg mener er av interesse er at flere arbeidsledere tar til ordet for at innføring og bruk av eQuass høyner kvalitet i tjenesten og øker forståelsen av målarbeid. Arbeidsleder og deltaker samarbeider omkring utvikling av kompetanse og ferdigheter. Det gjør de i planlagte møter flere ganger i året hvor de sammen setter mål, følger opp og evaluerer dem skriftlig, denne strukturen kan sees i sammenheng med eQuass kvalitetsrutiner.

I tillegg følges målene opp når deltaker og arbeidsleder samarbeider om produksjon i praksis. Slik jeg tolker det betyr det at arbeidsledernes målarbeid sammen med deltaker er bevisst og målrettet og dermed kan gi gode sjanser for å lykkes med resultater.

Når det gjelder å arbeide med mål for bedriften mener jeg det er et funn at arbeidsledere beskriver dem på et generelt grunnlag. Ansvar oppfattes å være til dels utenfor arbeidsledernes primære arbeidsoppgaver. Det ser allikevel ut som de får informasjon og har mulighet til å påvirke, men at det er andre i bedriften som leder arbeidet. Det er kanskje en naturlig fordeling av arbeidsområder hvor arbeidsledere er nært knyttet opp mot produksjon og deltakere, mens det er administrativt personell som fører de store linjene i strategiarbeidet og målsettingene. Jeg ser det som en utfordring å kople sammen strategier og mål på ulike nivå, og sørge for sammenheng mellom arbeidsledernes funksjonelle strategier og overordnede målsettinger for bedriften.

5.5 Omverden

Omverden, med sine omgivelser, har påvirkning på Vekstbedrifter ved at de gir føringer og forutsetninger for drift og utvikling. Vekstbedriftene med sitt bidrag av tjenester og produksjon vil også gjensidig ha innflytelse og påvirke sine omgivelser. Sammenhengen mellom organisasjoner og omgivelsene er at de må posisjonere seg og kjempe for å overleve i verden, samtidig som de er symbiotiske avhengige av hverandre for å eksistere (Mintzberg et al, 1996). I definisjon til Johnson, Scholes og Whittington (2005) beskriver de at strategi handler om å bruke de interne ressursene og kompetansen for å oppfylle behov i markedet og som svarer til kundenes forventninger. Arbeidslederne jobber nært ut mot kunder og næringer i forbindelse med produksjon. I dette kapitlet fremkommer det hvordan arbeidslederne jobber for å plassere bedriften i nærmiljøet og i lokalsamfunnet og hvorvidt det kan bidra til å styrke Vekstbedriften sin posisjon. Videre er det interessant og undersøke forholdet mellom Vekstbedrifters plassering både i offentlig sektor og privat næring i praksis, og vise hvilket fokus det gir arbeidslederne i arbeidshverdagen.

5.5.1 Vekstbedriftenes tilknytning til lokalsamfunn og nærmiljø

I mange kommuner har Vekstbedrifter vært etablert i lokalsamfunnet i lang tid. Mintzberg et al (1996) beskriver bedrifters funksjon og plassering i nærmiljøet som strategisk posisjonering. Å posisjonere seg behøver ikke å være ensbetydende med å konkurrere,

det handler om å være bevisst på hva som knytter organisasjoner og mennesker sammen i et lokalmiljø og hvilken gjensidig nytte de kan ha av hverandre. En arbeidsleder trekker frem historien når han forklarer sammenhengen mellom lokalsamfunnet og Vekstbedriften:

Denne avdelingen er en forlenget arm av HVPU- institusjon⁴ som ble etablert i -82. Der var det et dagsenter som startet en produksjon relatert til næringsaktivitet som er en del av lokalmiljøet. Det har vi prøvd å føre videre. Så de produktene og de tjenestene som vi produserer, de er relatert til det miljøet som vi til en hver tid beveger oss i. Det kan være [produkter til] fiskerinæringen, i forhold til transportdelen så kan det være næringslivet og det kan være eldre i forhold til ved- gruppen (arbeidsleder 3).

Arbeidslederen mener at produksjon for næringslivet gjør at deltakerne oppfattes som en ressurs i sitt nærmiljø. Det å få vise seg frem med noe meningsfullt gir verdi i form av identitet og egenverd. Arbeidslederen sier at produksjonsområdene er bevisste valg fra bedriften sin side: ”ASVO har jo vært med og bygd [lokal]samfunnet på mange måter (...) Du har jo infrastrukturen i næringslivet er jo også ivaretatt av denne bedriften med de etableringene vi har gjort. Ja det er veldig mange mål som blir gjennomført” (arbeidsleder 3).

Arbeidslederen fremholder at bedriften ønsker å være en ressurs i nærmiljøet. Jeg oppfatter at de prøver å bidra til at kommunen kan ha helhetlige næringsstrukturer med hjelp av deres produksjonsområder eller gi et tilbud i grender hvor det ikke finnes private aktører. De produksjonsområdene som Vekstbedriften har valgt mener jeg viser en nær sammenheng mellom sin egen forretningsidé og kravspesifikasjon fra NAV. Det vises ved at Vekstbedriften har valgt produksjonsområder som kan gi tilrettelagt arbeid til deltakere hvor de får bruke egne ressurser og økt sin kompetanse. Samtidig er de synlige i lokalsamfunnet og til nytte for andre næringer. Her kan deltakere få en naturlig inngangsportal til lokalsamfunn og kunnskap om næringer i kommunen. Valg av produksjonsområder kan sees på som en manøver (jf Mintzberg Five ps, 1987) for å plassere bedriften i nærmiljøet og finne samarbeidsarenaer i samfunnet fremfor å gå i konkurranse med private aktører.

En annen arbeidsleder forteller også om hvordan hun ser på avdelingens posisjon i lokalmiljøet: ”det er jo en dagligvareforretning som driver med tilrettelagte arbeidsplasser

⁴ Helsevernet for Psykisk Utviklingshemmede (HVPU). Ansvarsreformen hadde som formål å avvikle institusjoner for å integrere brukere i sitt eget lokalsamfunn (www.regjeringen.no).

(...)Det er en nærbutikk ja. Vi selger dagligvarer, vi har tipping, vi har kjøkken med grillfunksjon, salatbar og bake off” (arbeidsleder 4). Med dette oppfatter jeg at arbeidslederen plasserer sin avdeling både i skjermet virksomhet og i ordinær næring uten å problematisere forholdet mellom de to. Videre sier arbeidslederen at det er viktig å ha tid både til ansatte og kunder: ”det var veldig godt og føle at jeg hadde rom og tid for å se alle. Det er en viktig del av jobben. Hadde tid til å være ute i butikken og snakke med kundene, som også er en viktig del” (arbeidsleder 4). Slik jeg oppfatter arbeidslederen så tyder det på at nærhet og tid til deltakere også skaper nærhet til kunder og lokalsamfunn gjennom produksjon fordi at tjenesten og produksjon henger nøye sammen. For deltakere blir da et varig tilrettelagt arbeid en direkte tilknytning til nærmiljøet slik som NAV sier at tiltaket skal organiseres jf kravspesifikasjon.

En annen arbeidsleder tar også til ordet for praktisk å plassere seg slik at han er tilgjengelig og kan serve både ansatte og kunder. Det underbygger også funnet om at nærhet mellom deltaker og kunde bidrar til å oppfylle Vekstbedriften sitt ansvar som tiltaksarrangør for VTA:

Da sitter jeg nede på kontoret mitt som er et åpent rom med inngangsdøren nede på min avdeling hvor alt av folk har tilgjengelighet. Der er stoler nok til å slå seg ned og ta en prat hvis de har behov for det, døra står til en hver tid åpen. Alt av kunder blir fulgt opp med en gang de kommer inn igjennom døren (arbeidsleder 3).

Arbeidslederen er synlig og tilgjengelig i sine omgivelser, han følger opp deltakere i det daglige arbeidet og kunder får raskt service. Med det oppfatter jeg at arbeidslederen har prioritert sin arbeidsressurs slik at han oppfyller både NAV og næringslivet sine forventninger jf definisjon a strategi av Johnson, Scholes og Whittington (2005).

I intervjuene oppfatter jeg at arbeidslederne er opptatte av å skape samarbeid med nærmiljøet og være et bidrag og supplere næringsstrukturer i kommunen. Det er ingen arbeidsledere som snakker spesifikt om konkurrenter i omgivelsene og om jeg har tolket det rett så velger Vekstbedriftene å posisjonere seg som samarbeidspartnere til det lokale næringslivet eller har produksjon/tjenester der hvor det ikke finnes fra før av og bidrar dermed til helhetlige samfunnsstrukturer.

5.5.2 Vekstbedriftenes rolle i offentlig og privat sektor

Utviklingen i samfunnet gjør at omverden er i stadig endring og man påvirker hverandre ved å eksistere sammen. Vekstbedriftene påvirkes primært av de som er synlige og til stede i det daglige, det kan være aktører som de deler felles interesser med, samarbeider med og har nytte av. Det kan også være konkurrenter i markedet. For Vekstbransjen synes jeg at omgivelsene meget interessante fordi at de her knytter sammen offentlige forvaltning med privat næringsvirksomhet, to sektorer som tradisjonelt sett ofte kan ha ulikt fokus. Der hvor offentlig forvaltning søker å løse samfunnsoppgaver og resultater ofte måles i kvalitet i tjenesten, vil privat næringsvirksomhet ha fokus på å skape et økonomisk overskudd i bedriften. Arbeidslederne har ansvar både for faglige resultater og driftsresultater og må ha fokus på begge sektorer. Der hvor det er en avveining mellom å prioritere tjeneste eller produksjon vil kanskje arbeidslederens fokus avgjøre hvordan ressursene brukes?

I intervjuene ble det stilt spørsmål om arbeidslederne vil plassere sin bedrift i offentlig eller privat sektor. Samtlige la hovedvekt på at det å løse offentlige oppgaver er primærvirksomheten, men flere påpeker at det gjøres ved å delta med produksjon i det private markedet. På den måten er de to avhengige av og utfyller hverandre. En arbeidsleder er tydelig på at det først og fremst er en bedrift for deltakerne; ”Vi er vel offentlige. Utgangspunktet vårt er det å gi den tjenesten og lage den så god som overhodet mulig for de tiltaksansatte som vi har” (arbeidsleder 5). En annen arbeidsleder gir også et tydelig svar på at det handler om å løse oppgaver for det offentlige:

ASVO, er et arbeidssamvirke i offentlig regi, det er jo det. Nå er det jo en Vekstbedrift. Jeg mener at ASVO, et ASVO eller en Vekstbedrift hører til i det offentlige. Selv om det ikke er nødvendigvis hundre prosent eid, så er i hvert fall hovedtyngden av interessene våre på det offentlige (arbeidsleder 3).

To andre arbeidsledere (1 og 6) er mer delt i synet på hvilken sektor bedriften tilhører: ”ja, det er jo både offentlig og privat. Kommunen eier jo det meste av oss” (arbeidsleder 1). At Vekstbedriften eies av en kommune kan kanskje gi et forsterket inntrykk av at primæroppgavene handler om offentlig forvaltning og at eierskapet formidler intensjonen til omverden. Arbeidsleder 6 konkluderer med at bedriften har både offentlige og private oppdrag, men det er tilhørighet til offentlig sektor som kommer først: ”det er vel kanskje en kombinasjon. Vi er vel en offentlig” (arbeidsleder 6).

To av arbeidslederne (2 og 4) er også tydelig på at Vekstbedrifter tilhører i offentlig sektor, men tilfører betraktninger om betydningen av å bruke privat sektor som middel for å kunne utføre oppdraget med å tilby meningsfullt arbeid til deltakere:

Vi er jo mer i offentlig sektor i forhold til det at vi er jo i bunn og grunn en, kall det for en attføringsbedrift, vi jobber jo med mennesker først og fremst. På oppdrag fra offentlig virksomhet, NAV da. Du kan si at det vi driver av produksjon er egentlig et biprodukt av det andre. Samtidig så er det ene og det andre avhengig av hverandre. Det er jo det (arbeidsleder 2).

Det er jo det offentlige. Altså vi er jo her for, egentlig ikke for at vi skal ha det store overskuddet eller selge så mye varer. Vi er jo her for å bidra til at vi skal ha en produksjon. Målet er vel ikke å gå sånn kjempemye i pluss, men vi må nå prøve å komme oss i balanse. Det er vel det som må være hovedtyngden. Så jeg vil si at det er den helsemessige biten av jobben som vi gjør – det er jo derfor vi er her (arbeidsleder 4).

Begge arbeidslederne uttrykker at Vekstbedrifter først og fremst skal løse offentlige oppgaver. Middelet de bruker er arbeid knyttet opp mot produksjon for lokalsamfunnet. For en arbeidsleder kommer det tydelig frem at butikkdrift er et middel og en metode for å integrere deltakere i lokalsamfunnet:

[Butikkdrift] det er middelet ja, fordi at det er mange fine arbeidsoppgaver. Mye blir jo opp mot det ordinære også som faktisk både NAV og Vekstbedrifter ønsker jo at det skal være mer og mer likt. Det er mange som gruer seg utav unge mennesker, som har havnet litt feil, og så gruer de seg kanskje der de skal på jobb og det er en vekstbedrift, sant. Det er jo det som er så fint med avdelingen vår, det er jo ingen som ser det på utsiden at det er en Vekstbedrift. Det står [butikkens navn] på skiltene (arbeidsleder 4).

Arbeidslederen påpeker tydelig den sammenhengen som er mellom et offentlig oppdrag om å ta vare på mennesker og gi dem muligheter til å være i arbeid og faktisk kunne gjøre det ved å tilby dem jobb i en ”hvilken som helst” butikk – for utenforstående. Innad er det rom for å legge til rette arbeidsoppgaver for den enkelte og sørge for at alle blir møtt med respekt og blir inkludert i arbeidsmiljøet. Utad er butikken et tilbud til lokalbefolkningen og kundene skal kunne forvente god service og en veldrevet butikk. Om jeg har tolket arbeidslederne rett så ser det ut til at de har en bevissthet om at de primært løser oppdrag på vegne av NAV.

Det er også tydelig at de er involvert i nærmiljø og lokalsamfunn med sine produksjonsområder. Det oppfattes ingen motsetninger mellom offentlig og privat sektor slik som Vekstbedriftene og arbeidslederne organiserer VTA- tiltaket. Det tyder på at Vekstbedriftene er kommet langt i å posisjonere seg i samfunnet ut i fra NAV sine ønsker og krav om at tiltaksplasser skal være mest mulig likt det ordinære arbeidslivet. Brofoss-utvalget foreslår å sette tydeligere krav til å bruke det ordinære arbeidslivet som arena for VTA-tiltaket. Ut fra informasjon om hvordan Vekstbedriftene i denne undersøkelsen driver sine avdelinger oppfatter jeg de som mer likt det ordinære arbeidslivet enn hva utredningen gir inntrykk av (Arbeidsdepartementet, 2012). Kompetansen som arbeidslederne har om mennesker og tilrettelegging av arbeidsoppgaver, kombinert med deres verdigrunnlag, mener jeg eventuelt kan brukes som en brobygger over til ordinære bedrifter i fremtiden for deltakere som i dag er på varig tilrettelagt arbeid. De kjenner deltakerne, med deres ressurser og begrensninger, behov og kapasitet. Samtidig kjenner de lokalsamfunnet og samarbeider allerede med flere private næringer.

En annen diskusjon handler om hvor langt Vekstbedrifter skal gå når det gjelder å være lik ordinære arbeidsplasser og det private markedet. Det vil kanskje medføre økte forventninger og krav til prestasjoner på jobb for deltakere. Selv om VTA- deltakere er en ”gruppe” mennesker som har fått innvilget uførepensjon må Vekstbedriftene ta hensyn til at hvert individ kommer med sin livshistorie, sine ressurser og egenskaper. Mangfoldet er stort og det vil være individuelt hvor vidt det passer og er hensiktsmessig for alle som mottar tilbud om arbeid i skjermet sektor i dag. slik jeg ser det kan det være fare for å ekskludere personer dersom tiltaksplassene har for høye krav til produksjon, effektivitet og service enn hva forutsetningene til deltakere tillater. En arbeidsleder inne på hvorvidt private aktører kan drive med varig tilrettelagte arbeidsplasser. Han tror absolutt at potensialet er der, samtidig som han mener at det offentlige har en profil hvor man tenker på enkeltmennesker fremfor økonomisk profitt og dermed sikrer at deltakere får den tjenesten som NAV bestiller:

Med det så sier jeg ikke at det ikke er private aktører som vil kunne gjøre en kjempejobb mot deler av målgruppen vår, men det fordrer en kultur og strukturering og kanskje også tilsynsstrukturer som gjør det slik at vi kan være trygg på rettssikkerheten til den enkelte i sånne ordninger (arbeidsleder 3).

I dette ligger det kanskje en omtanke for de deltakerne som har vansker med å uttrykke sine meninger, som har et større behov for trygghet og tilhørighet og som har behov for støtte og veiledning når de skal ta valg og avgjørelser. Dette viser i praksis hvordan Vekstbedrifter skiller seg ut, basert på forretningsidé, og dermed skaper et konkurransefortrinn i omgivelsene og i sin omverden ved å kombinere offentlige tiltaksplasser i næringer som ligner det private marked. Videre begrunner arbeidslederen sine tanker om hvorfor Vekstbedriftene har et konkurransefortrinn ut fra det han opplever av holdninger og meninger om mennesker som faller utenfor ordinært arbeid: ”Vi er jo kommet til 2012 og man ser enda i veldig stor grad at denne ”legdkall- tenkingen” i forhold til denne målgruppen er til stede” (arbeidsleder 3). Han utdyper begrepet legdkall slik:

Det er jo folk som drar på jobb og kanskje får seg en kopp kaffe og en tallerken med suppe for å ha gravd en grøft eller måket en hel vei eller.. Det at de har en annen verdighet, det ser man i veldig stor grad fremdeles. Og det å være bevisst i forhold til verdigheten til det enkelte mennesket er veldig viktig, det at de ikke blir utnyttet. Og jeg mener at det offentlige må skolere folk slik at de skjønner at det med moral, det med etikk, det med verdighet. Slik at de reelt sett skal kunne fungere som skjold og verger for de brukerne eller de menneskene som de har ansvar for (arbeidsleder 3).

Slik jeg oppfatter arbeidslederen så tenker han at det ordinære arbeidsmarkedet ikke er klar for å integrere de deltakerne som har et stort behov for trygghet, støtte og veiledning i arbeidssituasjon. Der hvor private aktører er opptatte av økonomiske resultater kan det være fare for at deltakere kan bli utnyttet i form av å produsere mye, ikke bli tatt hensyn til eller få respekt for sin væremåte. Arbeidslederen tar til ordet for at det offentlige, i dette tilfellet Vekstbedriften som han jobber i, har fokus på å se menneskene og ta vare på dem. Det gjør at etikken, i dette tilfellet respekt for menneskeverdet uavhengig av funksjon eller egenskaper, er sikret når deltakere jobber i en Vekstbedrift. Jeg oppfatter ikke at arbeidslederen er ute etter å sette private aktører/næringer i ett dårlig lys, men han påpeker viktige problemstillinger som finnes i forhold til Brofoss-utvalgets innstilling om å bruke ordinært arbeidsliv i større grad som arena for VTA- tiltaket (Arbeidsdepartementet, 2012). Brofoss-utvalget omtaler for øvrig også denne problemstillingen i NOU'en og viser til at det ordinære arbeidslivet må tilføres inkluderingskompetanse for å kunne benyttes som arena for arbeidsmarkedstiltak (ibid.).

En annen arbeidsleder forteller også om bedriftens konkurransefordeler i samfunnet. Deres fortrinn er at de er kjent for å være gode på det de gjør: ”vi gir tilbud til folk som faller utenfor og det er det vi er kjent for og god på. Folk trives, som jobber hos oss, arbeidstakerne. Det er en veldig god bedrift for dem å jobbe i” (arbeidsleder 5). Denne posisjoneringen i omverden, som et konkurransefortrinn, gjør at Vekstbedriftene fremstår som en hybrid mellom offentlig sektor og det private markedet hvor ulike verdier og normer møtes og kombineres samtidig som alle interessenter får tilfredsstilt sine behov. Arbeidet til Vekstbedriftene er dermed komplekst og gjør at de må konkurrere i to sektorer. En arbeidsleder beskriver utviklingen de siste tjue årene hvor Vekstbedriften har møtt utfordringer hele veien, men de viser evne til å tilpasse seg omgivelsene:

Jeg har vært ansatt i [bedriften] i vel 20 år. Og har vært med på oppbyggingen stort sett fra dag en. Det har vært mye som har skjedd og man har tilpasset seg etter hvert det livet som det er å jobbe i en sånn bedrift som dette er, og skjønne hva det er vi holder på med. (...)Vi tar vare på folk og bygger opp folk. I tillegg til å ha en flott og fin arbeidsplass så skal vi ha industri og drift og produksjon som skal være liv laga. Vi har etter hvert da måttet tilpasse oss det markedet som er ute i... Fra vi var stakkarslige ”nå må vi gi dere en jobb” til nå som vi må kjempe om kundene på en helt annen måte (arbeidsleder 5).

Kundene, som arbeidslederen referer til, er ”både private og bedrifter”. Han fortsetter videre:

Så det er en helt annen verden, vi får ikke noe gratis. Vi må kjempe om alt (...)Det har vært en voldsom utvikling. De siste ti årene har det vært det verste da vi fikk konkurranse fra alle. Alle sammen skulle for eksempel selge ved (...) Men det har nå gått, vi har jo tilpasset oss det” (arbeidsleder 5).

Arbeidslederen beskriver en utvikling fra ikke å ha konkurranse til å måtte forholde seg i stor grad til aktører i det private næringslivet. Slik jeg oppfatter det sier han at de har tilpasset seg omgivelsene, kanskje fremfor å gå inn i en bevisst konkurransesituasjon med det private næringslivet?

Posisjonering som strategi handler også om å ta grep som sikrer at man er konkurransedyktig innen sitt produksjonsområde og for sine kunder. En annen arbeidsleder (1) forteller at de er tilsluttet Norske vaskeriers kvalitetstilsyn (NVK). Det kan også sees som en manøver

(Mintzberg et al, 1996) for å skape seg et konkurransefortrinn. NVK kommer uanmeldt og tar prøver for å sikre at de holder den kvaliteten som er påkrevd av næringsmiddeltilsynet. Her mener jeg at bedriften viser at de er konkurransedyktig i privat sektor og har høy kvalitet som kunder i nærmiljøet kan benytte seg av.

Arbeidslederne er bevisste på bedriftenes plassering og rolle i både offentlig og privat sektor. Det fremkommer at produksjon er et middel for å kunne gi en kvalitativ god tjeneste slik som NAV ønsker. Selv om produksjon er viktig for både Vekstbedrifter og private aktører, mener flere av arbeidslederne at de skiller seg ut ved å ha fokus på mennesker fremfor økonomiske resultater. Det viser seg imidlertid at flere arbeidsledere har avdelinger som kan konkurrere i et privat marked, som vaskeriet med godkjenning fra NVK og dagligvarebutikken som opprettholder kjedens standard. I en strategisk tankegang så styrker det nok bedriftenes posisjon i omgivelser som stadig endrer og utvikler seg. Det kan gi en konkurransefordel ved å oppfylle behovene i markedet og interessentenes forventninger (Johnson, Scholes & Whittington, 2005).

Arbeidslederne jobber nært mot deltakere og kunder, de løser både tjeneste for NAV og server et privat marked med sin produksjon. Å være bevisste på forholdet mellom de to sektorene og klare å ivareta både deltakere og kunder mener jeg viser at arbeidslederne håndterer skjæringspunktet mellom Vekstbedriftenes rolle i offentlig og privat sektor.

5.5.3 utfordringer og muligheter i omgivelsene

Omgivelsene gir føringer og forutsetninger for drift og utvikling hos Vekstbedriftene. I intervjuene kom det frem hva som er dagens situasjon og hva som kan forventes for fremtiden. Vekstbedriftene kan jo også være med på å påvirke sine omgivelser og vurdere mulighetene som finnes rundt seg. I intervjuene kom det frem at arbeidsledere er oppdaterte på hvordan omverden ser ut, hva de gir av muligheter og begrensninger som følge av arbeidsmarkedspolitikken.

Brofoss-utvalget har hatt som oppdrag å vurdere rollen til de forhåndsgodkjente tiltaksarrangørene, som Vekstbedrifter. Vekstbedriftene omtales som viktige samarbeidspartnere for arbeidsmarkedsetaten i forhold til å hjelpe mennesker tilbake i ordinært arbeid og inkludere de som står langt fra arbeidslivet ved å tilby varig tilrettelagt

arbeid. Samtidig er utvalget fortsatt delt i synet på hva som best vil ivareta behovene til personer med nedsatt arbeidsevne og da hvilken rolle Vekstbedrifter skal ha fremover (Arbeidsdepartementet, 2012). Etter kutt i tiltaksplasser i mars 2011 og endring fra forskudd til etterskuddsutbetaling for VTA- tiltaket i 2012 viser det seg i intervjuene med arbeidslederne at de er opptatte av hva som skjer og hva det betyr for bedriften. I intervjuet med en av arbeidslederne tok hun opp at tidene forandrer seg med at de mistet tiltak og har fått endrede rammebetingelser. Samtidig er hun innstilt på at det er nødvendige forandringer som skjer:

Økonomisk så har vi mistet en del, tiltak og.. De strammer stadig inn, det hørte vi nå på møte. At du får etterskuddsbetalt, før så fikk du på forhånd fra NAV (...) Så det er klart at det er mange som blir å merke det. Men på ett vis når man ser nå trenden så får man jo betalt for det man gjør, vi får betalt for de personene man har inne. Ikke de plassene vi har. Det er kanskje litt rett egentlig. Vi må bare stikke fingeren i jorda, sånn er det. Det er ikke bare og ause ut penger, vi må gjøre oss fortjent for det vi får (arbeidsleder 1).

Arbeidslederen gir inntrykk av at hun er orientert om hva som skjer og tror at det vil merkes i bedriften. Samtidig har hun en tanke om at ressursene som brukes på arbeidsmarkedstiltak må være begrunnet og gjennomtenkt. Slik sett opplever hun den nye betalingsordningen som hensiktsmessig. Professor J.B Quinn mener at en velformulert strategi kan styrke bedrifter når det skjer forventede forandringer i omgivelsene (Roos et al, 2010). Det oppfatter jeg at arbeidslederen og kanskje Vekstbedriften hun jobber i også har tatt inn over seg i og med at hun sier at de må ”stikke fingeren i jorda” og gjøre seg fortjent til inntekten. Da må de kanskje også legge planer og sette mål deretter?

En annen arbeidsleder tar til ordet for at det fortsatt er et stort behov for tiltaksplasser:

Det er et stort behov for tilrettelagte arbeidsplasser, kanskje spesielt her på kysten der folk har hatt et hardt og tungt arbeid og kanskje tidlig havner ut av yrkeslivet, men allikevel har mye og bidra med. Så jeg håper at vi enda kan finne noen nye ben og stå på (...)Jeg håper jo også det at vi får beholde de tiltaksplassene vi har. Gjerne at det kommer noe nytt på banen som vi kan være med på å konkurrere om å legge inn anbud. Slik at vi kan ekspandere. For i henhold til eQuass som er vårt kvalitetssikringssystem så der står det jo at vi skal jo fornye oss. Det er en del av god eQuass at vi skal se fremover. Men det må være nøye gjennomtenkt og planlagt, hva er det vi går med på og hva er det vi ikke går med på. Og ikke føle oss presset til å bare ta

noe, vi skal ha ressurser til å holde med på det. Og så må vi ikke kjøre oss på ræva, som vi sier her oppi nord (arbeidsleder 4).

Arbeidslederen ser også at tidene forandrer seg, det er ikke gitt at de får beholde de VTA-plassene som finnes, så hun mener at Vekstbedriften må være med i andre anbudskonkurranser. Samtidig oppfatter jeg at arbeidslederen ønsker å videreføre kvaliteten i arbeidet som gjøres i dag. Det kan de sikre ved at bedriften vurderer hva de ønsker å ha av tiltak og produksjonsområder. Hun sier at de må ha nok ressurser til å ivareta det de holder på med og bekrefter kanskje på nytt tanken om å ta vare på mennesker som det viktigste Vekstbedriften gjør? En annen arbeidsleder (3) tror at Vekstbedrifter kommer til å bli utfordret av private aktører når det gjelder tiltaksplasser på anbud. Konsekvensen vil være at Vekstbedrifter får mindre økonomisk handlingsrom og at det må stilles større krav til inntjening og kommersiell drift. Han mener at de kan møte denne utfordringen ved å samarbeide med næringslivet. Samtidig må de være bevisste på hva produksjon vil kreve slik at det ikke går ut over kvaliteten på arbeidsmarkedstiltakene:

Og så tror jeg at vi skal bli enda flinkere til å stole på at vi kan gå inn i dialog med det private næringslivet, uten å føle at vi har dårlig samvittighet hvis vi ikke forplikter oss til å produsere store mengder for dem. Men hvis vi finner noen små områder som vi kan dekke opp behov for (arbeidsleder 3).

Han tar også til ordet for å øke formidlingen fra skjermede tiltaksplasser over til ordinært arbeid, fortrinnsvis i offentlig sektor:

Jeg tror også at det går an å kanalisere folk fra vårt system inn i serviceproduksjon i det offentlige. Som gjør at helheten blir ivaretatt på en god måte. Men det handler om de folkene som har lyst til det og som passer til det, til å bekle sånne roller (arbeidsleder 3).

Med det er Vekstbedriften ikke nødvendigvis en varig arbeidsplass, men den kan være med på å bygge grunnlaget som skal til for at deltakeren eventuelt kan ha en jobb i det ordinære arbeidsmarkedet.

I intervjuene oppfattet jeg at det er en realisme om dagens situasjon for Vekstbedrifter blant arbeidslederne. De tror at det blir mer konkurranse i form av anbud og andre private aktører.

Det vil kanskje gi mindre økonomisk frihet, men allikevel er flere opptatte av å bevare kvaliteten i tiltakene ved å vurdere hva de skal involvere seg i på produksjonssiden. En arbeidsleder er også positiv til å forsterke overgangen fra skjermet arbeid til ordinært arbeid, men det må være for deltakere som har forutsetninger til å mestre det.

5.5.4 Oppsummering omverden

I forhold til omverden og strategiarbeid mener jeg det er et funn at Vekstbedriftene posisjonerer seg som samarbeidspartnere til det lokale næringslivet. Og at de har produksjon/tjenester der hvor det ikke finnes fra før av og bidrar til en helhetlig samfunnsstruktur. Arbeidslederne er opptatte av å skape samarbeid med nærmiljøet og være et bidrag og supplere næringsstrukturer i kommunen. Det tyder på at arbeidslederne er opptatte av å finne samarbeidsarenaer fremfor å gå i konkurranse med private aktører.

Et annet funn som er interessant er at deltakere integreres i det lokale samfunnslivet via arbeidsplassen og produksjonsområder. Det er kanskje en naturlig konsekvens av å posisjonere seg som samarbeidspartnere i næringslivet, men allikevel interessant. For Vekstbransjen er omgivelsene meget interessante fordi at det er her de knytter sammen offentlige forvaltning med privat næringsvirksomhet. I intervjuene oppfattes det ingen motsetninger mellom å delta i både offentlig og privat sektor. Det tyder på at Vekstbedriftene er kommet langt i å posisjonere seg i samfunnet ut i fra NAV's ønsker om at tiltaksplasser skal være mest mulig likt det ordinære arbeidslivet og integrert i lokalsamfunnet.

Vekstbedrift A har som mål i strategiplanen å markedsføre seg i lokalsamfunnet, det mener jeg at de gjør ved å ha nyttige produksjonsområder og kunne vise til kvalitet på vaskeriet. Samtidig markedsfører de jo også at dette er en bedrift for mennesker som ikke kan være i ordinært arbeid, men som allikevel bidrar og gjør en innsats for bedriften og samfunnet.

En annen diskusjon handler om hvor langt Vekstbedrifter skal gå når det gjelder å være lik ordinære arbeidsplasser og det private markedet. Det kan være fare for å ekskludere personer dersom tiltaksplassene har for høye krav til produksjon, effektivitet og service enn hva forutsetningene til deltakere tillater.

6.0 Sammenfatning

I dette kapitlet presenteres hovedfunn i oppgaven, basert på analysen og drøftingen av funn i forrige kapittel. Jeg ønsker å gi en oversikt over de store linjene i oppgaven og de funnene som utpeker seg ved strategiarbeid i praksis i Vekstbedriftene.

6.1 Hovedfunn

Gjennomgående i alle intervjuene var arbeidsledernes engasjement og motivasjon for å gjøre en god jobb, som samsvarer med de strategiske intensjonene til bedriftene i form av visjon, verdier og forretningsidé. Dette viser arbeidslederne gjennom praktiske handlinger i arbeidshverdagen sammen med deltakere og for bedriften. Det som også utpeker seg i strategiarbeidet er arbeidsledernes nære samarbeid med deltakere og et bevisst og planlagt målarbeid. Det var i større grad fraværende informasjon om når det gjelder samarbeid på et overordnet strategisk nivå og kjennskap til og vektlegging av mål for bedriften. Her tror jeg det finnes et potensial til å forankre bedriftenes strategiarbeid og styrke de strategiske prosessene ved å kople sammen arbeidsledernes engasjement og motivasjon med bedriftenes målsettinger. Nøkkelen til å knytte de ulike strategiske nivåene tettere sammen ligger kanskje i å styrke samarbeidet?

Funn i forhold til samarbeid viser at nytteverdien oppleves forskjellig i forhold til de formelle avdelingsledermøtene, samtidig som de er et møtepunkt og antakeligvis bidrar til å øke forståelse for kompleksitet og helhet i bedriften. Ved at arbeidsledere deltar i ledermøter blir de involvert på ulike strategiske nivå og kan følge strategiprosesser fra start til slutt. Her ligger også muligheten til å knytte sammen plattform med samarbeid og målarbeid og sørge for at bedriftens utvikling er forankret blant ansatte. Slik kan Vekstbedriftene sikre at de ikke bare jobber med strategi, men faktisk arbeider strategisk.

I forhold til å være en del av omverden jobber arbeidslederne for å posisjonere Vekstbedriftene slik at de er en samarbeidspartner og et supplement til sine omgivelser. Arbeidslederne opplever at deltakerne integreres i lokalsamfunnet via produksjonsområdene slik som kravspesifikasjon tilsier. Avdelingene synes å være drevet tilnærmet likt som ordinære arbeidsplasser, det er kanskje kjernen av verdier som handler om å inkludere, respektere og involvere som utgjør den største forskjellen mellom såkalt skjermet og ordinær

sektor. Dette mener jeg er viktige momenter for å kunne knytte sammen offentlige tjenester med privat næringsvirksomhet. Plattformen som arbeidslederne forankrer sitt arbeid i viser seg utad til sine omgivelser ved at alle mennesker kan bidra i arbeidslivet og Vekstbedriftene viser til kvalitet i det de gjør, både for produksjon og tjenestene.

6.2 Forslag til videreutvikling av strategiarbeid i Vekstbedriftene

Jeg vurderer det slik at det foregår mye godt strategisk arbeid i Vekstbedriftene. For arbeidslederne er det kanskje først og fremst drevet av den forståelsen de har for hva en Vekstbedrift skal være og hva den skal gjøre. Det gjør at de har et solid fundament som skaper holdninger og viser seg i handlinger. For å ha nytte av strategiarbeid tror jeg det handler om å ha kunnskap, bevissthet og forståelse for bedriftens forutsetninger og muligheter. Videre beskrives konkrete momenter som jeg tror kan bidra til å styrke Vekstbedriftenes strategiarbeid videre:

- Det er viktig å finne de samarbeidsformene som fungerer og øker fellesskapsfølelsen for å forsterke strategiske prosesser i bedriften. Det gjelder kanskje spesielt de formelle møtepunktene. Innholdet i møtene bør ha en hensikt.
- Målsettinger bør bevisstgjøres og forsterkes blant arbeidslederne for å sikre en helhetlig strategiplan og knytte de ulike strategiske nivåene sammen. Det kan bidra til økt måloppnåelse.
- Arbeidslederne kan synliggjøre og eventuelt formalisere samarbeid med omgivelsene som vil vise at Vekstbedriftene arbeider for å integrere deltakere i lokalmiljøet. Dette kan underbygge Vekstbedrifters arbeid i forhold til konklusjon fra Brofoss-utvalget (Arbeidsdepartementet, 2012) om å bruke ordinært arbeidsliv i større grad som arena for VTA.

6.3 Avslutning og oppsummering

Det oppfattes et stort engasjement og entusiasme blant arbeidslederne for å jobbe med målgruppen og for VTA- tiltaket. Arbeidslederne er en gullgrube med fagkompetanse, verdier og holdninger som underbygger en vellykket gjennomføring av tiltaket varig tilrettelagt arbeid, og det er medarbeidere som ønsker å bidra til utvikling.

Avslutningsvis vil jeg poengtere at Vekstbedriftene sin strategi viser seg ved at arbeidslederne tar avgjørelser og valg i det daglige arbeidet som baseres på bedriftens visjon, verdier, forretningsidé og målsettinger. Det gjør de både for innholdet i VTA tiltaket og for produksjon. Det er en tydelig sammenheng mellom bedriftenes strategiske intensjoner og det som skjer i praksis. I tillegg viser arbeidslederne at de er åpen for forandring og positiv til nye muligheter. Det mener jeg kan øke fleksibiliteten og styrke bedriften til å kunne stå i omstillinger og overleve forandringer i omgivelsene. For det strategiske arbeidet betyr det at Vekstbedriftene bør ta vare på den solide plattformen som forankrer verdiene og skaper gode holdninger og handlinger. Samtidig handler det for fremtiden om å inkludere alle ansatte med å skape bevissthet rundt prosessene, øke kunnskapen om konseptet for å synliggjøre og bruke strategi til utvikling av bedriftene.

Litteraturliste

Arbeids- og inkluderingsdepartementet. (2006). *Arbeid, velferd og inkludering*. (St.meld. nr 9, (2006-2007). Oslo: Departementet.

Arbeidsdepartementet (2012). *Arbeidsrettede tiltak*. (Norges offentlige utredninger [NOU] (2012:6) Oslo: Departementet.

ASVL (2012a) Rundskriv nr 3 Informasjon fra ASVL. Lokalisert på <http://www.asvl.no/filestore/Rundskriv3mvedlegg2.pdf>

ASVL (2012b) Informasjonsbrosjyre for utvikling gjennom arbeid. Lokalisert på http://asvl.no/filestore/brosjyreA5_4sider_ASVL_trykk_ferdig8.pdf

ASVL (2012c) Personalhåndbok kapittel 6 Stillingsbeskrivelser. Lokalisert på <http://www.asvl.no/asvl/arbeidsgiver/personalhandbok/>

ASVL (2012d) Finn en Vekstbedrift. Lokalisert på <http://asvl.no/asvl/her finner du oss/finn en vekstbedrift/>

ASVL (2011a) Statsråden strammer opp NAV- ledere. Lokalisert på http://www.asvl.no/asvl/om_asvl/nyheter/Statsr%E5den+strammer+opp+Nav-ledere.9UFRzO10.ips

ASVL (2011b) Strategi og handlingsplan 2011-2013. Lokalisert på http://asvl.no/asvl/om_oss/organisasjonen/strategi og handlingsplan 2011-2013/

ASVL (2011c) Utvikling gjennom arbeid. Lokalisert på http://asvl.no/asvl/om_oss/

BOPRO Bodø Produksjonssenter AS (2012) *Strategi og utviklingsplan 2009-2011*.

Dalen, M. (2011): *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.

De Wit, B. & Meyer, R. (2010): *Strategy: Process, Content, Context. An international perspective* (4. edition). United Kingdom: CENGAGE Learning.

Econ Pöyry og Proba samfunnsanalyse (2010): *Anskaffelser av arbeidsmarkedstjenester*. R- 2010-089. Oslo.

eQuass (2012). *EQUASS-2012-Prinsipper-kriterier-og-indikatorer.pdf*. Lokalisert på <http://www.equass.no/sertifisering/dokumenter-til-søknadsarbeidet.aspx>

Finansdepartementet. (2011). *Endringer i forbindelse med Revidert nasjonalbudsjett 2011*. Lokalisert på <http://www.statsbudsjettet.no/Revidert-budsjett-2011/satsinger/?pid=51761#hopp>

Forskrift om arbeidsmarkedstiltak, FOR-2001-12-20-1544. (2011). Lokalisert på <http://www.lovdata.no/cgi-wift/ldles?doc=/sf/sf/sf-20011220-1544.html>

Fretheim, Kristin R. (2010): *Arbeid og livskvalitet. Hva er verdien av Varig Tilrettelagt Arbeid* (Masteroppgave). Lillestrøm: Høgskolen i Akershus.

Hadsel ASVO AS (2012): *Strategiplan for perioden 2011-2012*.

Halvorsen, K. (2008): *Å forske på samfunnet – en innføring samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Bedriftsøkonomenes forlag A/S.

Hovdenak, M. (1993): *Nynorskordboka: definisjons- og rettskrivingsordbok* (2.utg.). Oslo: Samlaget.

Jacobsen, D.I. (2003): *Forståelse, beskrivelse og forklaring. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode for helse –og sosialfagene*. Kristiansand: Høgskoleforlaget AS.

Johannessen, A., Tufte, P.A., & Christoffersen, L. (2010): *Introduksjon til vitenskapelig metode* (4.utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.

Johnsen, H. Chr. G., Halvorsen, A., & Repstad, P. (2009): *Å forske blant sine egne. Universitet og region – nærhet og uavhengighet*. Kristiansand: Høgskoleforlaget AS.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2005): *Exploring Corporate Strategy*. Harlow: FT Prentice Hall.

Kvale, S. & Brinkman, S. (2009): *Det kvalitative forskningsintervju..* Oslo: Gyldendal Akademisk.

Malterud, K. (2011): *Kvalitative metoder i medisinsk forskning. En innføring* (3 utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Mandal, R.(2008). *De har jo uansett uførepensjon. En undersøkelse av arbeidsmarkedstiltaket Varig tilrettelagt arbeid (VTA)*. Forskningsstiftelsen Fafo. Lokalisert på <http://www.fafo.no/pub/rapp/20084/20084.pdf>

Mintzberg, H.(1987a): *Crafting Strategy*. Harvard Business Review, Juli-August, s. 66-75.

Mintzberg, H.(1987b): *Five Ps for strategy*. California Management Review.

Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B., & Goshal, S. (1996): *The strategy process: concepts, contexts, cases* (2. edition). United Kingdom: Pearson Education Limited.

Oljeplattform (s.a.). Lokalisert 19. mars 2012, på Wikipedia:
<http://no.wikipedia.org/wiki/Oljeplattform>)

Roos, G., Von Krogh, G., & Roos, J. (2010): *Strategi – en innføring* (3.utg. år 2004) (5.utg.). Bergen: Fagbokforlaget AS

Spurkeland, J. (2009): *Relasjonsledelse* (3 utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

SSB (2009) Gruppering av kommuner og fylkeskommuner. Lokalisert på
<http://www.ssb.no/forskning/artikler/2009/5/1241445515.14.html>

Whittington, R. (2002): *Hva er strategi? Og spiller den noen rolle?* Oslo: Abstrakt Forlag AS.

Øksnes ASVO AS (2012): *Årsplan 2012*.

Vedlegg

Vedlegg 1: E-post henvendelse til daglige ledere om tilgang til informanter.

(Personopplysninger er fjernet).

Hei

Jeg heter Julia, jobber i en Vekstbedrift som tilrettelegger og holder samtidig på med en master i offentlig ledelse. I forbindelse med masteren skriver jeg avhandling om strategi og Vekstbedrifter. Jeg har tenkt å undersøke hvordan strategi brukes i praksis.

Jeg søker nå etter informanter, altså ansatte som kan bidra i forskningen. Man behøver ikke å ha noen forkunnskaper om strategi (det tar jeg meg av), men det er en fordel at man har vært i bedriften lenge nok til å ha kunnskap om hva Vekstbedrifter gjør, og at man har et mellomlederansvar med rapportering og budsjettansvar. Det avhenger selvfølgelig av organiseringen til bedriften.

Derfor lurer jeg på om jeg kan få intervju avdelingsledere/arbeidsledere hos deg, så lenge den enkelte sier ja.

Jeg har behov for to-tre informanter.

Hilsen

Julia Holm

Vedlegg 2: Samtykkeskjema

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt informasjon og forstått hensikten med å la meg intervjuet i forbindelse med Julia Holms masteravhandling med tema strategi. Jeg er klar over at jeg kan trekke meg når som helst uten å oppgi grunn. Med dette samtykker jeg til å bli intervjuet og at opplysningene blir brukt i masteravhandlingen.

Jeg er informert om at Julia Holm har taushetsplikt og skal ivareta anonymitet i, under og etter masteravhandlingsarbeidet.

Sted/dato:.....

.....

Underskrift

Denne erklæringen om samtykke vil bli oppbevart forsvarlig atskilt fra intervjuene.

Vedlegg 3: Intervjuguide

Intervjuguide

Fase 1: Rammesetting.

Informasjon

- Innledning: bakgrunn for intervjuet: master i offentlig ledelse. Avklare roller/forventninger: min jobb er å spørre og lytte, din jobb er å fortelle. Fortell fritt, det er ingen gale svar, prøv å beskrive, gjerne med detaljer. Overlat tenking/analysering til meg. (Det skjer uansett etter at intervjuet er over) 😊
- Forklar hva intervjuet skal brukes til, forklar taushetsplikt, samtykke (obs: direkte avskrift i oppgaven) og anonymitet, tidsramme (1-1,5 timer).
- Spør om noe er uklart
- Informer om lydopptak
- Start lydopptak

Fase 2: Oppstart

- a) Kan du starte med å fortelle ditt navn, alder, hvilken bedrift du jobber for og hvilken stilling du har.
- b) Kan du beskrive avdelingen din (arbeidsoppgaver, ordinært ansatte/deltakere, samarbeidspartnere)

Fase 3: Fokusering

Nøkkelspørsmål

1. Hva gjorde du på jobb i går? Begynn fra da du kom på jobb til du dro.
 - Hvilke situasjoner var du i, arbeidsoppgaver?
 - Hvem samarbeidet du med?
 - Måtte du ta noen avgjørelser/valg?
2. Kan dette karakteriseres som en "vanlig dag på jobb", hvis ikke: hvilke andre aktiviteter fyller arbeidsdagen vanligvis/ jevnlig med? (eks. faste møter?)
3. Hvis du skulle beskrive din bedrift/arbeidsplass til noen som ikke kjenner den, hva ville du si da?
 - Hvilken sektor hører dere til i?
 - Hva karakteriserer den/ er spesielt for den?
4. Hva gjør du for at andre skal ha det bra på jobb?
 - Hvordan møter du deltagere, kollegaer og kunder?
 - Beskriv handlinger, kroppsspråk, setninger.
5. Har du mål for din avdeling i år?
(- Er det noe du har lyst til å få til i år?)

- Er de laget individuelt eller sammen med ansatte eller deltagere?
 - Er dere i gang med dem?
 - Er de skriftliggjort?
6. Har bedriften satt seg felles mål?
 - Får du være med på å planlegge og påvirke bedriftens handlinger fremover i tid?
 - Blir du et bindeledd mellom teori og praksis, med å sette tiltak ut i praksis for og nå mål?
 7. Er du med på å hjelpe deltagere til å sette seg mål?
 - Hva legger du vekt på da?
 8. Føler du at du og dine kollegaer jobber mot felles mål for bedriften, deltagerne og kundene?
 - Hvordan samarbeider du med kollegaer på andre avdelinger?
 - Hvordan samarbeider du med ledelsen?
 - Hva samarbeider dere om?
 - Er det uformelle eller formelle møter?
 9. Skjer utvikling i bedriften som et resultat av planlegging, eller er det noe som ”bare skjer”?
 - Har du eksempler/hva betyr det konkret?
 10. Vekst- bedrifter jobber med offentlige tjenester for NAV og samtidig jobber vi i det private markedet. Opplever du situasjoner på jobb hvor disse to sektorene kommer i konflikt?
 - Hender det at du må velge mellom hensynet til effektivitet/ tidsfrister/ økonomi og hensynet til den enkelte deltagers behov for tilrettelegging/oppmerksomhet og oppfølging?
 11. Kan du beskrive et fremtidsbilde av din bedrift? Og din avdeling?
 - Hvordan ser du for deg utviklingen i bedriften?

Fase 4: Tilbakeblikk

Oppsummering

- Oppsummere funn.
- Har jeg forstått deg riktig?
- Er det noe du vil legge til?
- Vil du lytte til opptaket?