



U i T

**NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET**

Handelshøgskolen

Fra produksjons- til kompetansebedrift

En casestudie av en strategisk snuoperasjon i en arbeids- og inkluderingsbedrift

Lise Tuft-Jakobsen

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi (MBA), desember 2018



FORORD

Et to års studieløp innenfor strategisk ledelse og økonomi nærmer seg slutten. Det har vært en utfordrende reise med oppturer og nedturer underveis i skriveprosessen for å ferdigstille masteroppgaven. Men på bakgrunn i blant annet min interesse for fagfeltet har jeg kommet i mål med oppgaven. Jeg vil takke informantene som har deltatt i min studie og som har muliggjort oppgaven. I tillegg vil jeg takke min veileder Bernt Bertheussen for god veiledning og konstruktive tilbakemeldinger når jeg har trengt det som mest. Til slutt vil jeg takke min samboer som har vært støttende og motivert meg underveis i skriveprosessen. Ved oppstart i studiet har jeg også blitt kjent med hyggelige medstudenter. En hilsen til Lars, Martin og Kurt er på sin plass. Dere har vært gode sparringspartnere gjennom MBA studiet.

Lise Tuft Jakobsen, Desember 2018.

SAMMENDRAG

Tema i denne masteroppgaven er prosessen i en strategisk snuoperasjon i en arbeids – og inkluderingsbedrift som har blitt gjennomført de siste 3-4 årene. Det å iverksette og gjennomføre en snuoperasjon er ofte et grep man gjør for å berge bedriften. For casebedriften var det en forskriftsendring som ble gjort i 2014 av regjeringen Høyre og FRP som utløste krisen, ved at bedriften måtte rigge seg til på bakgrunn i at arbeids – og inkluderingsbedrifter ble anbudsutsatt. Rammebetingelsene ble derfor endret (Leikvoll & Herning, 2017). En bedrift som befinner seg i en dyp krise har behov for dramatiske endringer for å sikre overlevelse. Slike kriser krever mye av ledelsen i bedriften, og styret forventer at ledelsen tar grep og snur situasjonen.

Oppgavens problemstilling er:

Hvilke strategiske grep har ledelsen i en arbeids – og inkluderingsbedrift tatt for å tilpasse seg dramatiske endringer i rammevilkårene og sikre overlevelse?

Kvalitativ forskningsmetode er valgt for å belyse problemstillingen i min casestudie. Jeg har foretatt datainnsamling gjennom dokumentanalyse og dybdeintervju av utvalgte informanter. Utvalget besto av sentrale personer i ledelsen, styreleder og tidligere ansatt. For å kunne undersøke casebedriftens strategiske grep, har jeg valgt en modell som viser stegene og prosessene i en strategisk snuoperasjon. Denne modellen viser til hva som kan være avgjørende for å lykkes ved en slik endring.

Resultatene i undersøkelsen viser hvordan en akutt organisasjonskrise førte til behovet for å iverksette raske endringer. Informantene er ens om at årsaken til krisen var at man ikke hadde fulgt godt nok med i utviklingen i bransjen, og at man derfor ble overrumplet når det ble vedtatt å sette arbeids – og inkluderingsbransjen på anbud i 2014 (Leikvoll & Herning, 2017). Det første ledelsen gjorde var å utarbeide en strategiplan, samt analysere og kartlegge bedriftens tilstand. En av de største utfordringene ble at bedriften tapte anbud som medførte overbemanning. Det ble iverksatt tiltak i forhold til dette, men også en del andre tiltak for å stabilisere bedriftens situasjon. Informantene beskriver resultatet av snuoperasjon som et steg

i riktig retning og at bedriften er på rett vei. De har klart å tilpasse seg de nye rammevilkårene, blitt mer konkurransedyktige og endringsdyktige. Ledelsen er fornøyd med resultatene som er oppnådd pr. i dag.

Nøkkelord: arbeids – og inkludering, strategi, strategisk snuoperasjon, strategisk ledelse, endringsstrategi.

Innhold

FORORD.....	iii
SAMMENDRAG	iv
1 Tema og problemstilling.....	1
1.1 Innledning.....	1
1.2 Bakgrunn for oppgaven.....	1
1.3 Problemstilling	2
1.4 Avgrensning av oppgaven.....	3
1.5 Disposisjon.....	4
2 Teoretisk rammeverk.....	5
2.1 Institusjonelle endringer og organisasjonsendringer	5
2.2 Strategi	6
2.3 Strategisk ledelse.....	6
2.4 Endringsstrategi.....	8
2.5 Strategiske snuoperasjoner i en organisasjon	9
2.5.1 Styring av en strategisk snuoperasjon	9
2.5.2 Fasene i en strategisk snuoperasjon.....	10
2.5.3 Fase 1: Identifisere situasjonen	11
2.5.4 Fase 2: Respons ved en snuoperasjon	13
2.5.5 Fase 3: Snuoperasjonens resultat.....	14
2.6 Oppsummering	15
3 Presentasjon av casebedriften.....	16
3.1 Casebedriften.....	16
4 Metode.....	18
4.1 Valg av metode og forskningsdesign	18
4.2 Casestudier	19
4.3 Datainnsamling.....	20
4.3.1 Dokumentanalyse	20
4.3.2 Referent og rekruttering av utvalget.....	21
4.3.3 Utvalgets størrelse	22
4.4 Intervjusituasjonen	23
4.4.1 Hjelpemidler.....	24
4.5 Troverdighet, bekræftbarhet og overførbarhet	24
4.5.1 Troverdighet.....	24

4.5.2	Bekreftbarhet	25
4.5.3	Overførbarhet	26
4.6	Etiske betraktninger.....	26
5	Resultater	27
5.1	Identifisering situasjonen ved en snuoperasjon.....	27
5.2	Ledelsens respons.....	30
5.3	Stabilisering av situasjon.....	31
5.4	Tilpassningsdyktig og konkurransedyktig gjennom bedre ressursutnyttelse	33
5.5	En ny fremtid og strategiskkurs.....	36
5.6	Resultatet av snuoperasjonen	38
5.7	Forbedringer etter snuoperasjon.....	40
6	Diskusjon av empiriske funn	42
6.1	Handlingslammet gammel ledelse.....	42
6.2	Styret setter inn ny ledelse.....	44
6.3	Økonomien blir stabilisert	45
6.4	Heving av de ansattes kompetanse	47
6.5	Ny fremtidig retning	48
6.6	Ønsket resultat av endringene	50
6.7	Rustet for nye fremtidige endringer	51
7	Konklusjon.....	53
7.1	Studiens funn.....	53
7.2	Styrker og svakheter i oppgaven	54
7.3	Refleksjoner og tanker rundet videre forskning	55
8	Referanseliste.....	57
9	Vedlegg.....	62

1 Tema og problemstilling

1.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg belyse bakgrunnen for undersøkelsen, formålet med oppgaven og problemstilling. Jeg vil definere sentrale begreper som benyttes i oppgaven og avgrense den. Avslutningsvis i kapitlet følger en beskrivelse av oppgavens disposisjon.

1.2 Bakgrunn for oppgaven

Arbeids – og inkluderingsbedriftene har de siste 30 – 40 årene hatt en sentral rolle i norsk arbeidsmarkedspolitik. Det overordnede målet er inkludering i arbeidslivet av mennesker med nedsatt arbeidsevne. Gjennom årene har det blitt stilt spørsmål rundt utforming av arbeidsrettede tiltak, og om utformingen er rettet best mulig mot målet om arbeidsinkludering for mennesker med nedsatt arbeidsevne. Økt satsning rundt målet om flest i arbeid bidro til ulike reformer innenfor arbeids – og velferdsområdet. To av reformene er NAV- reformen og arbeidsrettede tiltak (NOU 2012:6).

I 2014 vedtok regjeringen Høyre/FRP å legge arbeids – og inkluderingsbransjen ut på anbud. Bakgrunnen og hovedargumentasjoner for dette var at de mente anbudsutsetting ville føre til flere ideelle leverandører, bedret kvalitet på tjenestene og økt mangfold. Samtidig argumenterte man for at tjenestene ville få lavere pris og forenkling av systemet (Leikvoll & Herning, 2017). Dette ledet til at casebedriften jeg presenterer i denne masteroppgaven måtte imøtekomme endringene regjeringen innførte i 2014, for på ny framstå konkurransedyktige med konkurrenter blant langt flere aktører. Dette medførte dramatiske endringer for bedriften som har vært svært krevende.

Bedriften jeg har valgt i min studie har jobbet kontinuerlig med endringsprosesser for å tilpasse seg det nye markedet og nye krav som stilles innenfor bransjen de tilhører. Ledelsen har tatt strategiske grep som har ført til at de har klart å bygge opp en ny solid og konkurransedyktig bedrift. Driftsresultatene har bedret seg de to siste årene. For meg har det vært faglig interessant å få innsikt i og forståelse for hvilke strategiske grep og endringer bedriften har iverksatt for å lykkes under nye rammevilkår.

1.3 Problemstilling

Tema for oppgaven er strategisk snuoperasjon. Formålet var å få innsikt i prosessen rundt en strategisk snuoperasjon som ble gjennomført i en arbeids – og inkluderingsbedrift. Prosessen pågår fortsatt. Jeg har studert hvilke strategiske grep bedriften har tatt, og hva som har blitt gjort for å tilpasse seg nye rammevilkår etter at Høyre og FRP regjeringen i 2014 vedtok anbudsutsettelse av tiltakene (Leikvoll & Herning, 2017). Det finnes mange beskrivelser og tolkninger rundt strategi begrepet. Jacobsen & Thorsvik (2016) viser til at strategi er veien til målet, det vil si at strategien beskriver hva man må gjøre for å realisere sine mål. I den sammenhengen er det sentralt å fokusere på hvordan strategiske grep kan bidra til å forbedre organisasjoners prestasjoner (Ronda-Pupo & Guerras-Martin, 2012).

Når strategi er tema, så er fokuset rettet mot to ulike perspektiver. Det ene perspektivet er Porters industri perspektiv (PIV) (1979). Ifølge PIV er strategier knyttet opp til hvordan en organisasjon posisjonerer seg i markedet i forhold til konkurrenter. Det andre perspektivet kalles ressursbasert (RBV) og er rettet mot interne forhold i organisasjonen (Barney, 1991). Begge strategiperspektivene er viktige i forhold til organisasjonens muligheter til å skape konkurransefortrinn (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Gode strategier har stor betydning for organisasjonenes konkurransekraft og økonomiske prestasjoner. Dette gjør det interessant å se på hvordan trusler som oppstår i omgivelsene håndteres.

En strategisk snuoperasjon er en rask endring som må til for å sikre at virksomheten overlever. Det kan være nedgang i prestasjoner eller store endringer i bransjen som gjør at man må tilpasse seg nye rammer. Målet med endringene er å snu organisasjonen i riktig retning (Harker & Sharma, 2000). Hvis man ikke har lyktes med den eksisterende strategien og resultatene ikke tilfredsstillende sentrale interessegrupper, skapes et behov for strategiske endringer. Slike endringer blir ofte aktualisert ved kriser, som for eksempel ved dramatiske endringer i rammevilkårene til organisasjonen (Johnson, Scholes & Whittington, 2008).

En strategisk snuoperasjon er en krevende prosess for ledelsen, fordi det krever planlegging og gjennomføring (Yukl, 2006). Det kan være utfordrende å lede en snuoperasjon fordi det ikke eksisterer en fasit på hvordan man skal gjennomføre en slik prosess (Lohrke, Bedeian & Palmer, 2004). Slike operasjoner krever at man tilpasser seg situasjonen og omgivelsene. Å identifisere hva som er de riktige grepene å ta, og hvordan man bør tilpasse seg situasjonene er komplisert (Harke & Sharma, 2000). Det er derfor viktig at ledelsen innehar kompetanse og

informasjon om hvilke muligheter og utfordringer som foreligger ved en snuoperasjon. Det spesielle ved en strategisk snuoperasjon er konteksten rundt. Organisasjon er i en svært kritisk fase hvor de er avhengige av å snu en negativ situasjon. Ledelsen må agere raskt og ta grep før situasjonen forverres. En snuoperasjon kan være krevende og vanskelig, men samtidig svært effektiv. Ifølge Pandit (2000) bør forskning av strategiske snuoperasjoner fokusere på organisasjoner som har havnet i en organisasjonskrise, der deres eksistens er truet. I en slik situasjon er organisasjonene avhengige av dramatiske endringer for å kunne forbedre resultatene.

I dette casestudiet har jeg valgt strategisk snuoperasjon som tema. På bakgrunn i dette har jeg valgt å gjøre en undersøkelse av en arbeids – og inkluderingsbedrift som kom i en krise som følge av et regjeringsvedtak i 2014 (Leikvoll & Herning, 2017). Jeg ønsket å se på hvordan ledelsen hadde gjennomført en strategisk snuoperasjon for å tilpasse seg nye rammevilkår. For å belyse problemstillingen har jeg valgt å arbeide kvalitativt gjennom intervjuer og dokumentanalyser.

Min masteroppgave har derfor denne problemstillingen:

Hvilke strategiske grep har ledelsen i en arbeids – og inkluderingsbedrift tatt for å tilpasse seg dramatiske endringer i rammevilkårene og sikre overlevelse?

1.4 Avgrensning av oppgaven

I denne studien har jeg begrenset meg til én arbeids – og inkluderingsbedrift og fokusert på strategiske snuoperasjonen i casebedriften. Jeg har valgt ut en av de største arbeids – og inkluderingsbedriftene i Nord-Norge, der jeg har intervjuet fem personer. Fire av intervjuobjektene er ansatt i bedriften, mens ett objekt er én tidligere ansatt. Disse informantene utgjør utvalget i min empiridel, og dermed utgangspunktet for drøfting og konklusjon i siste del av oppgaven. Videre i oppgaven vil jeg benytte begrepet *bedrift* i stedet for arbeids – og inkluderingsbedriften.

1.5 Disposisjon

I kapittel 1 gis en innføring i tema, problemstilling og begrepet strategisk snuoperasjon.

I kapittel 2 gjøre jeg rede for oppgavens teoretiske rammeverk som danner grunnlaget for analysen av mine funn.

I kapitell 3 presenteres bedriftens historie, kontekst og nå-situasjonen.

I kapittel 4 beskriver jeg oppgavens metodiske fremgangsmåte. Her presenteres forskningsdesignet og begrunnelsen for dette. Videre redegjør jeg for undersøkelsesprosessen og datainnsamlingen. Deretter diskuterer jeg oppgavens troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet. Til slutt reflekterer jeg over noen etiske forhold rundt undersøkelsesforløpet.

I kapittel 5 presenterer jeg resultatene gjennom empiri og analyser.

Kapittel 6 og 7 vil diskusjonen og konklusjonen av funnene bli knyttet opp mot oppgavens problemstilling og teoretiske rammeverk.

2 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet presenterer jeg teoretiske perspektiver som kan kaste lys over problemstillingen. Det teoretiske rammeverket vil fokusere på en strategisk snuoperasjon i en organisasjon hvor rammebetingelser for arbeids – og inkluderingsbedrifter endret seg med regjeringen Høyre/Frp i 2014 (Leikvoll & Herning, 2017). Innledningsvis vil jeg skrive helt kort om markedsendringer, organisasjonsendringer og strategisk ledelse i en organisasjon. Deretter vil fokuset flyttes til hvordan en strategiske snuoperasjon kan gjennomføres, og hvilke grep man kan ta for å lykkes i en slik prosess.

2.1 Institusjonelle endringer og organisasjonsendringer

Organisasjonsendring oppfattes som essensielt av mange hvis man skal følge med utviklingen i en bransje. Drivkreftene som kan medvirke til organisasjonsendringer er ubalanse i ulike interne forhold i bedriften, eller mellom bedriften og dens omgivelser. Indre forhold kan være kulturen og maktforhold i bedriften. De ytre forholdene kan være økonomiske, teknologiske, konkurransemessige forhold i bransjen som bedriften befinner seg i eller politiske forhold (Jacobsen, 2004). Disse forholdene utgjør rammebetingelsene til en bedrift. Når endringer i disse forholdene inntreffer, kan dette føre til at en organisasjon kommer i ubalanse med sine omgivelser. De fleste organisasjonsendringer gjennomføres på bakgrunn av endringer i ytre forhold til bedriften, der de må prøve å tilpasse seg (Jacobsen, 2004).

Eksempler på institusjonelle endringer som gjør at en organisasjon må tilpasse seg, er nye lover og reguleringer. Det har vært store endringer i norsk offentlig forvaltning de siste årene og det har blitt sterkere bruk av konkurransemekanismene, enten ved bruk av konkurranseutsetting eller anbudskonkurranse (Jacobsen, 2004). Ifølge Jacobsen (2004) er dette jfr. New Public Management-filosofien som er beskrevet som en reformbølge, der virkemidlet er å hente ut effektiviseringseffekten fra privat sektor gjennom blant annet konkurranseutsetting og privatisering. Målsetningen er å gjøre offentlige tjenester mer effektivisert for mindre penger. Slike endringer i lover og regler er viktige årsaker til at bedriften jeg har brukt i min casestudie måtte i iverksette en snuoperasjon for å overleve.

2.2 Strategi

Begrepet strategi kommer av det greske ordet strategos, som forbindes med rollen som general for hæren (Roos, Von Krogh, Roos & Fernstrøm, 2005).

Chandler, 1963 i Johnson et al., (2008, s. 4) Definerer strategi som:

''the determination of the long-run goals and objectives of an enterprise and adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals.''

Roos et al., (2005, s. 12). Defineres strategi som:

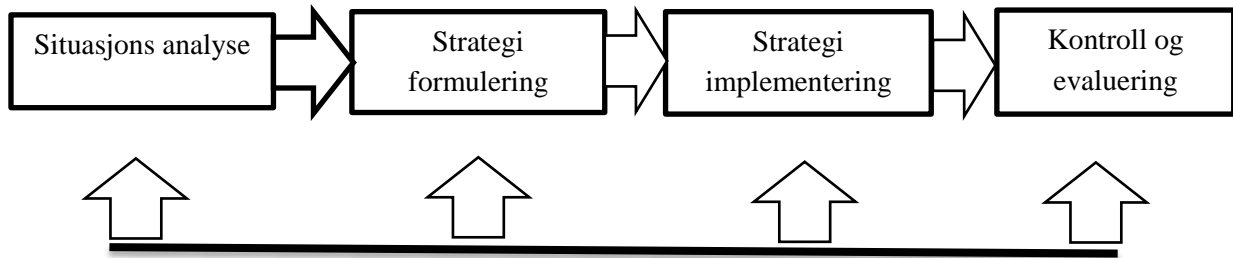
'' En strategi innebærer en rekke planlagte tiltak som er fastsatt på forhånd, og som blir vedtatt for å oppnå et bestemt mål.''

Det finnes mange definisjoner på begrepet strategi, og felles for alle er at de er enig i at strategi er knyttet til fremtiden. Ifølge Rondan-Pupo & Guerras-Martin (2012) er kjerneforståelsen for dette begrepet knyttet mot faktorer som organisasjon, ressurser, handlinger og kontekst. Intensjonen med en strategi er nøyaktig å beskrive hvilken retning bedriften må velge for overlevelse. Dette gjennom uttrykk som visjon, forretningsidé og målsetninger (Johnson et al., 2008). Strategi omhandler hvor vi skal og hvilken retning vi skal velge, og hvordan bedriften skal komme dit. I arbeidet med å utvikle strategi er det viktig å definere mål, midler og metoder. Strategi går ut på at man må se helheten, det langsiktige og overordnede bildet (Johnson et al., 2008), i tillegg ha innsikt og kunnskap om bedriften og hvordan den fungerer i samspill med omgivelsene. Dette har bedriften gjennom god oversikt og kontroll over indre og ytre krefter som kan påvirke retning og resultat (Hill & Jones, 2009). Det å velge strategi belager at bedriften må ta kritiske valg rundt hvilken kurs bedriften skal ta. Oppsummert kan man si at en strategi er fastsettelse av bedriftens langsiktige mål og de tiltak og ressursfordeling som er nødvendig for å nå disse målene (Johnson et al., 2008).

2.3 Strategisk ledelse

Strategisk ledelse går ut på at en organisasjon staker ut en langsiktig kurs og veien de skal gå for å nå målet. Hunger & Wheelen (1993, s.7) forklarer begrepet strategisk ledelse slik :

”strategic management is that set of managerial decisions and actions that determines the long-run performance of corporation. It includes environmental scanning, strategy formulation, strategy implementation, and evaluation and control.”



Figur 1. Modell for strategisk ledelse (Hunger & Wheelen, 1993, s. 12).

Før man går i gang med å planlegge må man kartlegge dagens situasjon og tilstand i bedriften. Deretter er det viktig å finne problemområdene, hva tenker eierne om fremtiden, og hvilke eksterne endringer og krav kan påvirke bedriftens kurs og vekst. Hvordan vil utviklingen i bedriften være de neste 5-10 årene. Dette er noen av de faktorene ledelsen bør få kontroll over (Sander, 2017).

For å få kartlagt bedriften bør man både analysere interne (sterke og svake sider, Barney (1991)) og eksterne forhold (muligheter og trusler (Porter (1979))) som kan påvirke bedriftens prestasjoner. Det å finne bedriftens styrker og svakheter i de interne forholdene og hvilke muligheter og trusler som finnes i markedet, er veldig sentralt å få kartlagt. Det finnes mange forskjellige analyseverktøy man kan bruke i en virksomhetsanalyse. For å se på muligheten for varig konkurransefortrinn som er summen av virksomhetens ressurser, deres evner og utnyttelsen av dem, brukes ofte en ressursbasert analyse. Gjennom en slik analyse kan man finne hvilke ressurser som kan gi konkurransefortrinn og hvilke ressurser man bør opprettholde og styrke (Roos et al., 2005). En kundeverdianalyse er også relevant å gjøre, det vil si at man kartlegger hvordan kunden ser på bedriftens verditilbud og serviceleveranse. Porter`s five force analyse avdekker trusler og muligheter i omgivelsene (Porter, 1979). For å se på de eksterne forholdene er PESTEL-analysen mye brukt. Denne ser på forhold i makroomgivelsene til bedriften. Til slutt samles resultatene fra de forskjellige analysene i en SWOT-analyse for å få oversikt over nøkkelforholdene som er premissleggere for bedriftens strategiske valg (Sander, 2017).

Formålet med en situasjonsanalyse er å gi bedriften et godt bilde av hvordan markedet og konkurranseforholdene er i et mikro og makroperspektiv, slik at man kan utnytte muligheter i

markedet og unngå trusler gjennom planlegging. Situasjonsanalyser brukes ofte som et beslutningsgrunnlag i bedrifter (Sander, 2017).

2.4 Endringsstrategi

Alle organisasjoner må kontinuerlig tilpasse seg omgivelsene. Mange virksomheter både store og små har gjennomgått eller gjennomgår store endringsfaser. Endringstakten i dagens samfunn ser ut til å ha økt, og nye krav som kommer fra ulike hold berører organisasjoner på ulike måter (Langvatn, 2017). Endringsstrategi er en langsiktig plan for bedriften som viser hvilke endringer de ønsker å gjennomføre, hvilke tiltak som skal iverksettes, av hvem, når, hvilke ressurser som skal benyttes (Sander, 2018).

En endringsprosess er komplisert men den kan være avgjørende for å sikre videre drift. Før bedriften velger ut en endringsstrategi bør man ha en oppfatning av hvor stor og omfattende endringer som kreves. Endringer i en organisasjon er ikke bare endringer på arbeidsoppgaver, eksterne rammer eller innføring av ny teknologi. Det er også forholdet mellom struktur, teknologi, arbeidsoppgaver og ressurser i organisasjonen (Langvatn, 2017). Derfor må man vurdere hva det er som gjør at man må gjøre endringer og hvordan dette vil påvirke de fire elementene nevnt ovenfor.

I henhold til Johnson et al., (2008) er det tre typer av strategiske endringer; det er evolusjonære, revolusjoner og snuoperasjoner. Revolusjon er størst og mest omfattende, det vil si store endringer som eksempelvis kan være knyttet til politiske føringer, nyutvikling av teknologi eller store endringer i de økonomiske rammene. Slike dramatiske endringer krever store omveltninger for å sikre overlevelse. Evolusjon er derimot ikke så dramatisk. Her er det mindre tilpasninger som for eksempel effektivisering av tidsforbruk ved produksjon. Denne endringsstrategien går mer ut på å gjøre mindre forbedringer på eksisterende arbeidsprosesser (Langvatn, 2017) En snuoperasjon iverksettes på bakgrunn av at det oppstår et akutt behov for raske endring, der bedriften befinner seg i en presset situasjon hvor man må handle raskt. Det er forholdene rundt endringsprosessen som gjør snuoperasjoner spesielle (Johnson et al., 2008). Videre i dette kapitlet vil fokuset være på prosessen i snuoperasjoner. Denne endringstypen er i tråd med min problemstilling.

2.5 Strategiske snuoperasjoner i en organisasjon

Når man iverksetter snuoperasjoner i en organisasjon er hensikten å korrigere svekkede prestasjoner (Peace II & Robbins, 2008). En av definisjonene på dette begrepet er:

''a process that takes a company from situation of poor performance to a situation of good sustained performance.'' (Brandes & Brege, 1993, s.93 i Harker & Sharma, 2000, s. 37).

En organisasjon som presterer dårlig over lengre tid, er avhengig av å endre driften for å sikre overlevelse. Målsetningen med en snuoperasjon er å snu den negative trenden slik at organisasjonen igjen blir konkurranse og levedyktig. Det å iverksette en snuoperasjon er nødvendig når organisasjonen har prestert svakt over lengre tid. Økonomisk underskudd og dårlige prestasjoner er ofte resultatet av den negative utviklingen. Det må derfor iverksettes tiltak for å sikre overlevelse (Panicker & Manimala, 2015). Som oftest må det inntreffe en større organisasjonskrise for at ledelsen reagerer. Press utenifra er som regel årsaken til reaksjoner. Vanligvis er det styret som krever endringer, og situasjonen er ofte veldig kritisk for organisasjonen før en snuoperasjon iverksettes. Dette fordi man reagerer for sent (Reve & Grønhaug, 1989).

2.5.1 Styling av en strategisk snuoperasjon

Ledelsen i en organisasjon har en samlet funksjon som har myndighet til å ta avgjørelser og beslutninger. I endringsprosesser er det ledelsen i organisasjonen som tar initiativet og som får medarbeiderne til å følge etter og støtter opp om endringsprosessen (Jacobsen, 2004). Ledelsen har en sentral rolle i endringsprosessen; de igangsetter og styrer den. Kravet til ledelsen vil som regel øke når man har hatt en negativ utvikling over tid med økonomiske negative resultat og dårlige prestasjoner (Yukl, 2006). Ledelsen må ta ansvar under slike prosesser, sørge for ro og unngå unødig støy blant sine ansatte. God kommunikasjon både før man igangsetter endringer og underveis i prosessen, er veldig viktig for at ledelsen klarer å motivere ansatte til å være med på endring. Slike snuoperasjoner er krevende for ledelsen fordi valg og beslutninger de tar kan medføre store konsekvenser. Derfor bør man ha god kontroll og oversikt over hvilken risiko det innebærer. Tilstanden til virksomheten er som regel i en kritisk fase og det er et spørsmål om videre eksistens eller ikke. I slike situasjoner må ledelsen finne årsakene til de dårlige prestasjonene i virksomheten, og prøve å snu den negative trenden. Man må tilpasse seg situasjonen og konteksten i virksomheten når man skal

gjennomføre en snuoperasjon. Det finnes ingen mal på en suksessfull snuoperasjon (Lohrke et al., 2004).

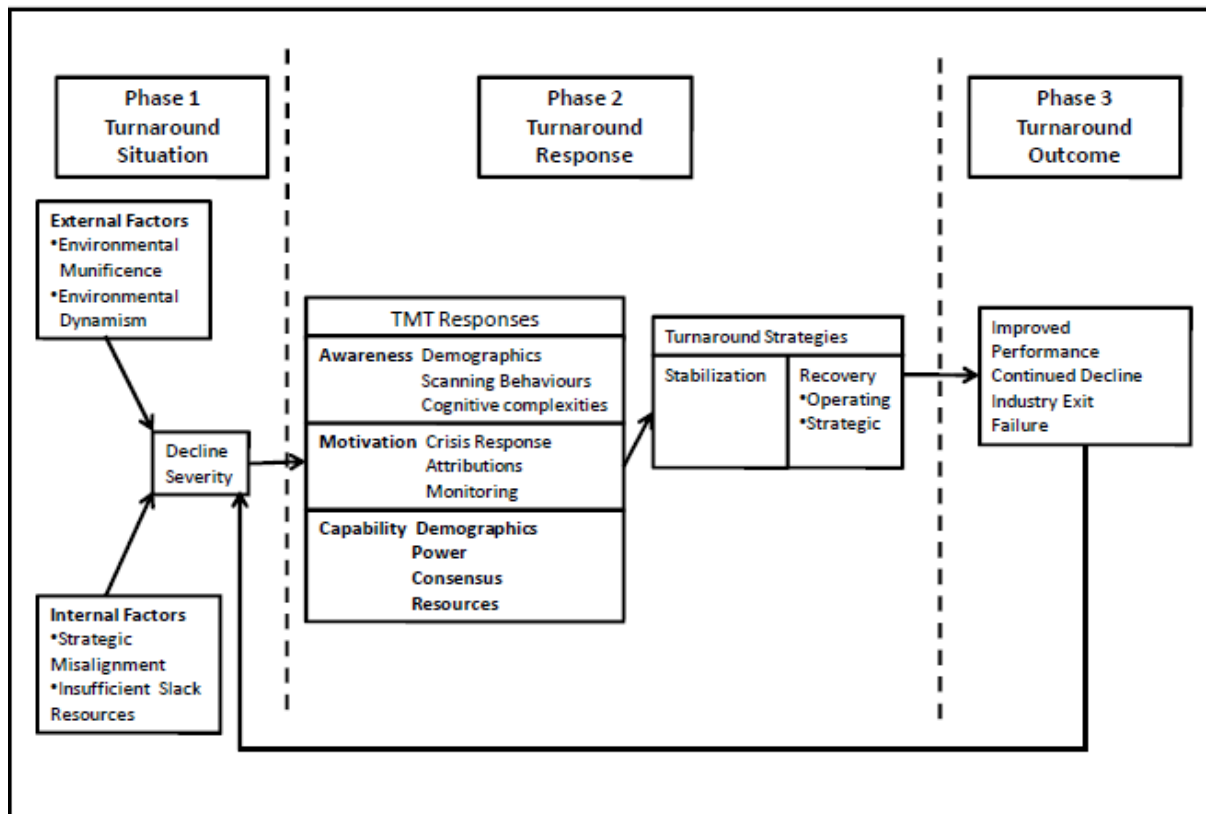
For ledelsen vil det være krevende å ta gode beslutninger som kan bidra til å løse en krisesituasjon. Valgene som fattes under en strategisk snuoperasjon er ledelsens svar på situasjonen. I slike prosesser vil ledere respondere ulikt og ha forskjellig forståelse av virksomhetens tilstand (Solnet, Paulsen & Cooper, 2010). At ledelsen har relevant erfaring og kunnskap om endringsprosesser er av stor betydning (Lohrke et al., 2004). Ifølge O'Neill (1986) viser en del studier at enkelte bedrifter har lyktes gjennom å leie inn eksternt kompetanse for å lede virksomheten i en snuoperasjon.

Zimmerman (1989) viser til at andre bedrifter mener det er mer effektivt og en fordel å beholde ledelsen og ikke bytte dem ut (Lohrke et al., 2004). Ledelsen bør ha god kunnskap om virksomheten og inngående kjennskap til hva den holder på med (Miller, 1991). Dette gjør at man har god innsikt og kunnskap i viktige momenter som forholdene i markedet de opererer i, samt kjennskap til virksomhetens historikk. På bakgrunn av tidsperspektivet under en snuoperasjon vil det være en fordel at ledelsen allerede innehar god kunnskap, kjenner virksomheten og forholdene rundt den. Det er ofte kort responstid og det er avgjørende at ledelsen responderer riktig (Pearce II & Robbins, 2008). Motivasjon til å igangsette raske endringer øker ofte hos ledelsen når man over tid ikke oppnår ønsket resultatmål i bedriften (Morrow, Sirmon, Hitt & Halcom, 2007). Når behovet for endring er synlig for ledelsen og de ønsker å gjøre noe med dette, må budskapet kommuniseres ut i resten av virksomheten. Dette kan oppleves utfordrende. Det kan derfor være en fordel å bruke tid til å forberede de ansatte på en strategisk snuoperasjon. Forberedelsen vil kunne skape en smidig prosess og mindre uro, i tillegg gi større aksept for at endringer må til. Dette kan motivere ansatte og samle virksomheten til å jobbe mot felles mål (Garvin & Roberto, 2005).

2.5.2 Fasene i en strategisk snuoperasjon

Det er gjort en del forskning rundt fasene i en snuoperasjon og hvordan dette bør gjennomføres. Det finnes noen likhetstrekk mellom de bedriftene som har lyktes i slike endringsprosesser. Ifølge Lohrke et al., (2004) understrekes det at for å lykkes med en snuoperasjon, må man tilpasse seg situasjonen til bedriften.

Det er tre faser som det fokuseres på i litteraturen om ledelse av en strategisk snuoperasjon (Lohrke et al., 2004; Murphy, 2008; Pearce II & Robbins, 1993). Disse tre fasene viser hvordan ledelsen identifiserer, responderer og evaluerer en snuoperasjon. I modellen til Lohrke et al., (2004) illustreres de ulike fasene.



Figur 2. En modell av en snuoperasjon (Lohrke et al., 2004, s 93).

2.5.3 Fase 1: Identifisere situasjonen

I den første fasen prøver man å kartlegge tilstanden til virksomheten og få et overblikk over situasjonen (Lohrke et al., 2004). Her vil behovet for en eventuell snuoperasjon fremkomme. Når man skal finne årsakene til negative resultater, er det vanlig å se på interne og eksterne forhold i virksomheten (Lohrke et al., 2004). Som tidligere vist i kapitlet strategisk ledelse, så bygger de interne forhold på ressursutnyttelsen i virksomheten og om de unyttes på en slik måte at det gir virksomheten konkurransefortrinn (Barney, 1991). Konsekvensen av feil utnyttelse av ressursene er svekket konkurranseevne, økte kostnader og dårlige økonomiske prestasjoner. En annen medvirkende faktor til dårlige prestasjoner kan være bedriftens

strategi. Hvis man eksempelvis satser på feil kundegruppe, vil dette påvirke bedriftens resultater negativt (Lohrke et al., 2004).

De eksterne forholdene til bedriften består av omgivelsene. Ifølge Panicker & Manimala (2015) så kan dette være alt fra politiske og teknologiske forhold, sosiale normer, økonomiske vilkår og internasjonale interaksjoner. Endring i disse forholdene påvirker bedriften i en eller annen grad. Felles for disse eksterne faktorene er at de er utenfor virksomhetens kontroll og derfor må tilpasse seg slike endringer (Lohrke et al., 2004). Dette gjør det utfordrende for bedrifter å være endringsdyktige og dynamiske, som vil si hvordan bedriften håndterer endringer og innovasjon. Ledelsens fokus på å skape mekanismer og prosesser som gjør at virksomheten kan tilpasse seg endringer er viktig. Kunnskap om hvordan man kan utnytte slike endringer kan være en viktig faktor for virksomheten, slik at den kan bedre konkurransevnen og resultatet (Madsen, 2009).

Årsaker til negative resultater og dårlige prestasjoner kan ligge i de interne og eksterne forholdene i virksomheten, og at man ikke har en strategi som legger grunnlaget for god styring av virksomheten (Lohrke et al., 2004). Dersom man ikke har kartlagt virksomhetens styrker og svakheter, muligheter og trusler, vil man ha et dårlig utgangspunkt for utforming av en god strategiplan. Derfor er det viktig at man gjør denne kartleggingen for å finne ut hva som er årsaken til de dårlige prestasjonene. Dette må gjøres før man iverksetter snuoperasjonen, og man må vite hva problemet er før man forsøker å løse det. Skal man lykkes i en snuoperasjon og velge riktig strategi, er det helt essensielt å identifisere årsakene til de dårlige resultatene (Lohrke et al., 2004).

Hver fase i modellen til Lohrke et al., (2004) er avhengige av hverandre. Kompleksiteten i en snuoperasjon krever at mange ting må gjøres samtidig ifølge Zimmerman (1986). Hvis man ikke gjør en grundig jobb i første fase ved å kartlegge bedriften, vil dette påvirke neste fase, og man vil mest sannsynlig få en dårlig prosess og mislykkes. Snuoperasjonen blir designet på bakgrunn av funnene i kartleggingen, og er derfor avgjørende for at ledelsen diagnostiserer korrekt.

I kapittel strategisk ledelse har jeg nevnt noen av de vanligste og mest benyttede analysene som gjøres når man skal klarlegge virksomhetens tilstand. Disse vil være et godt hjelpemiddel for å få kontroll og oversikt over virksomhetens situasjon.

2.5.4 Fase 2: Respons ved en snuoperasjon

Etter kartlegging av tilstanden til bedriften og årsaker til de negative resultatene, vil man kunne utarbeide og designe en snuoperasjon. Ledelsen responderer og iverksetter tiltak etter de har bearbeidet informasjon og analysene man har gjort (Murphy, 2008). Det som gjør en snuoperasjon utfordrende er at man innehar et utgangspunkt med forskjellig informasjon, perspektiver og handling. Det finnes ingen mal på design og gjennomføring av en suksessfull snuoperasjon, fordi hver snuoperasjon er forskjellig og må tilpasses bedriftens situasjon (Onofrei & Lupu, 2012).

Ifølge Pandit (2000) så er responsen avhengig av hvor stor krisens alvorlighetsgrad er. Dersom krisen ikke oppfattes som alvorlig, gjør man små tiltak som for eksempel kostnadskutt. Ved en større krise må virksomheten gjøre mer dramatiske endringer som å selge eiendeler som bygninger, tomter, biler og maskiner med lav utnyttelsegrad og redusere bemanningen. Ved slike situasjoner bør ledelsen kommunisere sin strategi og fasene i prosessen ut til sine ansatte, samt forklare årsakene til hvorfor disse endringene må iverksettes. Trygghet og forutsigbarhet gjør at man skaper tillit til de ansatte og motivert dem til å være med på endringsprosessen (Garvin & Roberto, 2005).

I begynnelsen av en snuoperasjon vil fokuset være rettet mot å stabilisere de økonomiske resultatene (Pearce II & Robbins, 2008), og fremtiden til bedriften kan stå på spill. Ettersom dette naturlig nok er mest prekært, så prioriteres det først. Kostnadsdriverne må identifiseres og så må ledelsen kutte der de kan kutte uten at det går utover service, tjenesten eller kvaliteten på produksjonen. Når dette er utført, og man har stabilisert den økonomiske situasjonen, vil man forsøke å rekonstruere bedriften. Man vil se på arbeidsprosessene og hvordan disse kan forbedres. I denne fasen er det vanlig at man går tilbake og ser på virksomhetens kjerneverdier, visjoner og mål og tilpasser strategien slik at den omfatter disse (Pearce II & Robbins, 2008). Kjerneverdiene kan gi en form for trygghet og være med på å styre endringene i en retning. På den andre siden så vil det alltid være en viss risiko ved slike snuoperasjoner på bakgrunn av at ledelsen kanskje vil ta en risiko, fordi økonomien er dårlig og man velger feil strategi (Morrow et al., 2007).

Bedritens svake resultat kan være en konsekvens av manglende strategi eller at strategien er feil. Etter en snuoperasjon så vil den antakelig være helt utdatert (Pearce II & Robbins, 2008). En strategi bør ha en funksjon at den sikrer virksomheten mot trusler og at den tilpasser seg

nye endringer i markedet (Johnson et al., 2008). Det vil alltid være et behov for kontinuerlig evaluering og oppfølging av strategien man har i en virksomhet. En snuoperasjon skaper behov for en ny strategisk retning for virksomheten. Den må samsvare med de nye forholdene. I en slik endringsprosess vil man også måtte utarbeide nye retningslinjer for rutiner, regler og prosedyrer (Garvin & Roberto, 2005). Nye retningslinjer kan påvirke å sikre at de nye endringene blir implementert, det kan forebygge at de ansatte ikke faller tilbake til gamle rutiner, og at alle jobber mot samme mål. Dette er viktig for å få virksomheten i en slik tilstand at den samsvarer med endringene (Pearce II & Robbins, 2008).

2.5.5 Fase 3: Snuoperasjonens resultat

I fase tre ser man på sluttresultatet av snuoperasjonen og evaluerer den. Har man oppnådd det man forventet, og fungerer det i henhold til målsetningene. I denne fasen vil ledelsen få svar på om de tiltakene man har iverksatt fungerer (Lohrke et al., 2004). I en snuoperasjon kan det være tre forskjellige scenario ifølge Murphy (2008). Det første er at snuoperasjonen er vellykket og innfrir ønsket resultat. Responsen til ledelsen vil da være å stabilisere bedriften og utarbeide en ny strategisk retning. Dette vil være nødvendig fordi den gamle strategien er utdatert og ikke i henhold til de nye målsetningene. Et slik scenario er det man ønsker å oppnå. Det vil være ulike vurderinger og meninger om hva man ser på som en vellykket strategisk snuoperasjon. Målsetningene før man iverksetter endringene vil gi en indikasjon på om man har klart å oppnå det man forventet. Overlevelse er kanskje nok for enkelte bedrifter, mens for andre er målet å komme styrket ut etter snuoperasjonen. Det kommer helt an på hva man ønsket å oppnå, for eksempel å etablere seg i nye markeder, få nye samarbeidspartnere, oppgradere seg teknologisk, endre produksjonen og service i henhold til kundens etterspørsel og forventninger (Pandit, 2000).

Dersom snuoperasjonen ikke har lyktes, vil det si at man ikke har oppnådd ønsket resultat i henhold til målsetningen. Da har ikke endringsprosessen fått ønsket effekt og man må revurdere veien videre (Lohrke et al., 2004). Det vil si at ledelsen må godta situasjonen eller prøve på nytt. Velger man å gjennomføre en snuoperasjon på nytt bør man først finne ut hva man gjorde galt i første forsøk. Mulige årsaker kan ligge i feil diagnostisering av hva som var årsaken til bedriftens dårlige resultater, og om man har iverksatt feil tiltak og endringer på bakgrunn i dette. I denne fasen bør ledelsen evaluere prosessen som har vært under snuoperasjonen og hva som må gjøres videre (Johnson et al., 2008). Ved å evaluere prosessen

i en snuoperasjon, vil det kunne gi hensiktsmessig og ny kunnskap som man kan lære av. I dag er endringstakten stor og det er vanlig at man kontinuerlig må gjøre endringer og tilpasse seg markedet. Da kan slike erfaringer være gode å ha.

2.6 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg belyst oppgavens teoretiske rammeverk. I første del tok jeg for meg organisasjonsendringer, strategiske endringer og endringsledelse for å synliggjøre et helhetlig bilde av de ulike delene en snuoperasjon består i. Hovedfokuset i oppgavens teoridel er å forklare hvordan man kan gjennomføre en snuoperasjon og fasene i prosessen ved å bruke modellen til Lohrke et al., (2004) som omhandler fasene i en snuoperasjon. Det å få innsikt og forståelse av kompleksiteten og sammenhengen i slike endringsprosesser, samt hvilke strategiske grep, kan bidra til at bedriften lykkes i en snuoperasjon.

3 Presentasjon av casebedriften

I dette kapitlet vil jeg belyse rammebetingelsene til arbeids – og inkluderingsbedriftene, historikken til valgt casebedrift og vise til bedriftens økonomiske utvikling fra 2012-2017. Avslutningsvis beskriver jeg dagens situasjon for bedriften.

3.1 Casebedriften

Arbeids – og inkluderingsbedriftene har hatt en viktig rolle i Norges arbeidsmarkeds-politikk i 30-40 år. Det har opp gjennom årene blitt vurdert om føringene som ligger gir hensiktsmessig resultat for best arbeid og inkludering av mennesker med nedsatt arbeidsevne (NOU 2012:6). I 2014 ble det vedtatt av regjeringen Høyre/FRP å sette arbeids – og inkluderingsbransjen på anbud (Leikvoll & Herning, 2017). Dette medførte at casebedriften i større grad måtte levere kompetanse og kvalitet, samt konkurrere på pris. Fokuset måtte derfor endres fra produksjon til kompetanse i langt større grad. For bedriften ble dette en dramatisk snuoperasjon.

Casebedriften ble etablert på sekstitallet og er en gammel og ærverdig virksomhet. Den har over år opplevd sterk vekst, og i 2005 hadde bedriften totalt 160 ansatte. Siden har virksomheten utvidet sitt virksomhetsfelt, og pr. i dag har den 3 avdelinger. Disse tilbyr forskjellige tjenester og arbeidstreningsarenaer som vedproduksjon, lusstøperi, jobbfukt, kopieringstjenester og andre tjenester. Bedriften har også et kurscenter som tilbyr ulike kurs, samt kartlegging og planlegging av jobbsøkers yrkes – og utdanningsvei (Casebedriftens årsregnskap, 2012-2017). Bedriften har hatt stort fokus på produksjon frem til 2014, og har tidligere vært finansiert gjennom tilskudd /subsidier fra staten og ved salg av egenproduserte varer. De har vært en av de største aktørene i sitt marked i flere år. Casebedriften eies av flere kommuner og én fylkeskommune, og er organisert som et aksjeselskap. Eierne har ikke lov til å ta ut utbytte, noe som betyr at de er et nullprofitt selskap. Hvis de oppnår et overskudd, skal dette i sin helhet gå tilbake til bedriften for videreutvikling til fordel for de som er på tiltak (Tiltaksforskriften, 2015, kap.13, § 6-2).

Konkurransesettingen bedriften opplevde, tvang fram en endring som ble kritisk. For å overleve måtte man rekonstruere og snu hele bedriften. Tidligere var fokuset produksjon i flere år, mens fokuset måtte endres til kompetanse. Dette medførte at man måtte kartlegge og

hele bedriften og rydde i forhold som ikke var relevant å holde på med lengre. Eiendommer ble solgt og avdelinger ble lagt ned på grunn av lite lønnsomhet. Bedriften måtte tilpasse seg nye rammer på bakgrunn i at bransjen nå ble konkurranseutsatt (Leikvoll & Herning, 2017), som også medførte et nytt marked å forholde seg til. Etter mange år med negative driftsresultater og nye rammevilkår, innså styret at dersom bedriften skulle overleve så måtte nye grep gjennomføres. Som et ledd i dette ble ny direktør ansatt i 2014. Denne personen hadde tidligere bred erfaring med endringsprosesser i bedrifter.

Det første direktøren utførte var å kartlegge bedriften og identifisere driftsområder som var ulønnsomme. Det ble utformet en strategiplan som inneholdt delstrategier og handlingsplaner. I de to siste årene har det vært jobbet med å få på plass en kompetanseplan, markedsplan, kommunikasjon og teknologiplan, som ikke hadde vært på plass tidligere. Bedriften har drevet litt uten mål og mening som medførte lite lønnsomhet. Bedriften har også i liten grad hatt oversikt. Omdømmet var dårlig og næringslivet ønsket ikke å bidra i større grad med tiltaksplasser på bakgrunn av hvordan man hadde drevet bedriften. Ledelsen har jobbet hardt for å gjenoppbygge omdømmet sitt. Etter ansettelsen av ny direktør som iverksatte en stor snuoperasjon, har ledelsen klart å bygge opp en kompetansebedrift og beveget seg bort fra produksjonsfokus. Endringsprosessen har gitt økonomiske resultater, i tillegg til en bedrift som står sterkere konkurransemessig i markedet.

I kapitlet hvor empiri og resultat blir presentert vil jeg ta for meg prosessen i denne snuoperasjonen, hvilke grep ledelsen har tatt og hvilke faktorer som har vært viktig for å lykkes.

4 Metode

I dette kapitlet skal jeg redegjøre for valg av forskningsmetode og design som er brukt for å belyse min problemstilling. Kapitlet presenterer først forskningsdesign og forskningsmetoden for oppgaven. Det redegjøres for hvordan jeg har samlet inn og bearbeidet datamaterialet for undersøkelsen. Videre begrunnes utvalg av informanter i undersøkelsen. Avslutningsvis vil jeg ta for meg studiens styrke og svakheter med tanke på troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet. Metode kapitlet avsluttes med noen etiske betraktninger, som jeg som forsker har vektlagt i forskningsprosessen.

4.1 Valg av metode og forskningsdesign

I en undersøkelse må man ta stilling til hvordan datainnsamlingen skal foregå. Problemstillingen legger grunnlaget for hvordan forskningsdesignet, datainnsamlingen og datanalysen skal gjennomføres (Thagaard, 2003).

Min problemstilling: Hvilke strategiske grep har ledelsen i en arbeids – og inkluderingsbedrift tatt for å tilpasse seg dramatiske endringer i rammevilkårene og sikre overlevelse?

Jeg har avgrenset oppgavens problemstilling til å se på hvilke strategi og grep ledelsen har tatt for tilpasse seg nye rammevilkår og prosessen i snuoperasjonen. Jeg har valgt en teoretisk analysemodell som stegvis viser prosessen i en strategisk snuoperasjon, slik at jeg finner likhetstrekk i gjennomføringsprosessen med casebedrift. Målet med forskningen er å beskrive prosessen i en slik strategisk snuoperasjon og hvilke grep man har tatt. For å finne svar på dette, er min problemstilling utforskende og informasjonssøkende og rettet mot å svare ut hvilke strategiske grep ledelsen har tatt, og resultatet av valgt strategi. Hvordan casebedriften har lyktes har vært et sentralt spørsmål å finne svar på.

Studiet beregnes som et eksplorativ design og målsetningen for forskningen er å få innsikt og forståelse av det valgte fenomenet (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Jeg valgte å benytte kvalitativt forskningsdesign fordi forskningsmetoden tar utgangspunkt i et sosial konstruert fenomen der målsetningen for metodevalget er å oppnå en forståelse av de sosiale fenomenene (Thagaard, 2003). For å oppnå denne forståelsen av årsakssammenhengen har jeg valgt å kombinere to kvalitative metoder for datainnsamling i undersøkelsen gjennom bruk av

dokumentanalyse og dybdeintervju. Ved å kombinere metodene, vil jeg kunne styrke validiteten og generaliserbarheten av analysen og konklusjonen (Jacobsen, 2016).

4.2 Casestudier

Min studie kategoriseres innunder casestudier med induktiv tilnærming. Dette vil si at jeg først har samlet inn empiri, så laget forklaring om årsakssammenheng basert på hva empiren fortalte meg. Slike studier egner seg når man ønsker å finne svar på hvordan og hvorfor noe skjer (Jacobsen, 2016). Ifølge Saunders et al., (2012, s.179) er:

''A case study explores a research topic or phenomenon within its context, or within a number of real-life contexts''

Når man trenger detaljerte beskrivelser av virkeligheten er casestudier et godt valg. Slike studier vil som regel ha et eksplorerende og undersøkende preg, der man for eksempel leter etter sammenhenger og forståelse av en hendelse (Jacobsen, 2016). I min studie vil casen være knyttet opp mot en spesiell hendelse og hendelsesforløp. Endringer i rammebetingelsene til casebedriften utløste en organisasjonskrise som krevde rask handling og grep for å sikre overlevelse. For å belyse komplekse fenomen og få frem mangfoldet ble casestudie valgt.

Hvis man velger å bruke et casestudie legges det noen strategiske betingelser for hvordan gjennomføringen av studiet blir (Eisenhardt, 1989). Eksempelvis gjennom hvilken metode man bruker for å samle inn informasjon og data. I mitt tilfelle er kvalitativ metode valgt. Utvalgets størrelse og hvem som er valgt ut som informanter er en annen betingelse som er viktig i forhold i et casestudie. Også valg av type case er relevant opp mot fenomenet strategisk snuoperasjon i en arbeids – og inkluderingsbedrift. Ifølge Pandit (2000) har tidligere forskning av strategisk snuoperasjon hatt utfordringer med caseutvalget, fordi valgt case ikke er representativ. Snoperasjoner er endringer og rask handling som korrigerer bedriftens kritiske situasjon. Endringene blir lagt opp etter bedriftens situasjon, og tiltak blir iverksatt for å sikre videre drift. Det argumenteres for at case som velges bør ha de rette situasjonelle forholdene og bedriftens eksistens bør være truet (Pandit, 2000). Min case oppfyller disse kriteriene.

Jeg har valgt å begrense meg til én case i studiet. Casebedriften har en spennende historie, som jeg synes er unik. Slike enkeltcase blir ofte valgt når fenomenet er unikt eller at det foreligger lite tidligere forskning (Yin, 2009).

4.3 Datainnsamling

4.3.1 Dokumentanalyse

Dokumentanalyse skiller seg fra data forsker samler inn i felten, som for eksempel observasjon og intervju (Jacobsen, 2016), fordi dokumentene er skrevet for et annet formål enn det forsker skal bruke dem til. Dokumenter som kan samles inn og analyseres i en dokumentanalyse, kan være alle slags sekundærdata som for eksempel: aviser, magasiner, internettsider, offentlige dokumenter som stortingsmeldinger og årsrapporter, interne kilder som styremøtereferat, brev og dagbøker (Thagaard, 2003).

I henhold til oppgavens problemstilling, har jeg valgt å bruke årsregnskap hentet fra proff.no. Strategiplan og handlingsplan har jeg fått tilsendt fra bedriften. Jeg har også innhentet avisartikler og fagstoff fra andre nettsteder, som jeg har vurdert til å være relevant informasjon. De fleste dokumentene benyttet i min studie, er offentlig publisert og dermed tilgjengelig for alle. Unntak er bedriftens strategiplan og handlingsplan.

Det kan være flere gode grunner til å bruke tekst som en form for kvalitativt materiell. En grunn for å studere dokumenter er at dokumenter i dag spiller en avgjørende rolle i forhold til handlinger og beslutninger i en organisasjon (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Det kan være relevant informasjon i dokumenter som er viktig i forhold til min problemstilling og som derfor inngår som en del av empirien.

På bakgrunn i oppgavens teoretiske rammeverk kan det være svakheter ved å bruke dokumenter som organisasjoner har utarbeidet og publisert selv. Med utgangspunkt i et ny-institusjonelt perspektiv, argumenteres det for at organisasjoner produserer og anvender dokumenter med formål om å fremstå som legitime ovenfor omverdenen. Dokumentene blir koblet til et ønske om å signalisere rasjonalitet, ansvarlighet og verdier som fremhever organisasjonen i sine omgivelser (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Denne problemstillingen vil bli belyst i kapitlet når oppgavens styrke og svakheter drøftes.

4.3.2 Referent og rekruttering av utvalget

Intervju ble foretrukket metode fordi det gir et godt grunnlag for innsikt i informantens meninger, erfaringer og tanker (Jacobsen, 2016). I henhold til Jacobsen (2016) kjennetegnes informasjonen fra intervju ved at tidligere erfaringer og opplevelser beskrives gjennom informantens forståelse av hva hun eller han har opplevd. Hensikten i min studie var å få informasjon om informantenes betraktninger og refleksjoner om bedriftens historie, og den snuoperasjon de hadde iverksatt på grunn av endringene i rammevilkårene. I tillegg hvilke strategiske grep ledelsen har utført for å sikre videre drift og hva de hadde gjort for å lykkes i større grad.

Utgangspunktet for rekrutteringen av utvalget til prosjektet var å intervju ansatte i den utvalgte bedriften. Jeg tok direkte kontakt på e-post med direktøren etter å ha søkt opp deres hjemmeside. Jeg utarbeidet en formell e-post hvor jeg beskrev mitt prosjekt og et ønske om å få bruke deres bedrift som case, og en forespørsel om de var villig til å stille til intervju. Jeg hadde et ønske om å få intervju fire personer som innehadde en sentral rolle i bedriften med forskjellige arbeidsfelt og én tidligere ansatt. Prosessen rundt rekrutteringen av utvalget kalles strategisk utvalg fordi man velger informanter med egenskaper og kvalifikasjoner som er strategisk i forhold til problemstillingen (Thagaard, 2003). Alle som er blitt forespurt svarte ja til deltakelse i min studie, og vi avtalte møte for videre gjennomføring av personlig intervju.

Tabell 1.Oversikt over informantene i utvalget

Informant nummer	Beskrivelse av informanten
<i>Informant 1</i>	Voksen dame. Stilling som fag og utviklingssjef. Ansatt i 2 år.
<i>Informant 2</i>	Voksen mann. Stilling som økonomisjef. Ansatt i 10 år.
<i>Informant 3</i>	Voksen dame. Stilling som administrerende direktør. Ansatt i 4 år.
<i>Informant 4</i>	Voksen dame. Styreleder i 2 år. Jobber som lege på et sykehus.
<i>Informant 5</i>	Voksen mann. Tidligere ansatt i 4 år. Jobber nå i Nav.

4.3.3 Utvalgets størrelse

Størrelsen på utvalget vurderes vanligvis i forhold til et metningspunkt. Det vil si at når flere enheter ikke gir ny informasjon om fenomenet som studeres, så har man oppnådd et metningspunkt. I kvalitative undersøkelser bør ikke utvalget være større enn at du klarer å gjennomføre en dyp analyse, dette fordi forskeren skal kunne gå i dybden på de fenomenene undersøkelsen fokuserer på (Jacobsen, 2016). For meg var det interessant å se hvorvidt alle informantene hadde samme forståelse og opplevelse av hvordan bedriften hadde drevet tidligere, og hvilke tiltak som var iverksatt for å tilpasse seg de nye rammevilkårene i bransjen for å overleve. Interessant var det også å få belyst hva bedriften hadde gjort for å lykkes i større grad. Derfor er det gjennomført både intervju og dokumentanalyse for å se på bedriftens historikk og utvikling over flere år.

4.4 Intervjusituasjonen

3 av mine intervju ble gjennomført i bedriften, mens de to siste intervjuene ble utført privat hjemme hos dem. Fordelen ved å gjøre intervju ansikt til ansikt er at du får observert kroppsspråket til informanten og man får kontakt med vedkommende på en annen måte. Det er også lettere å skape tillit og få en avslappet situasjon under intervjuet. Jeg forberedte intervjuene ved å kjøre noen oppvarmingsspørsmål, før jeg gikk i gang med hovedtema. Intervjuguiden (se vedlegg) jeg benyttet, hadde jeg utarbeidet på forhånd og den var godt gjennomtenkt i forhold til oppgavens problemstilling og teori. Jeg tilpasset spørsmålstillingen til hver enkelt informant. Dette med den hensikt at nødvendigvis ikke alle spørsmål var like relevant å stille til hver enkelt informant med tanke på bakgrunn og hvilken rolle de har i bedriften. Jeg stilte også noen tilleggsspørsmål underveis i intervjuet, for å få best mulig forståelse av sammenhenger og bedriftens situasjon.

Jeg har brukt delvis strukturert tilnærming som intervjuform og intervjuguiden bygger på dette. Tema er fastlagt på forhånd, mens rekkefølgen kan styres underveis i intervjuet (Thagaard, 2003). Det vil være mer naturlig og man får med seg informantens fortelling, samtidig som at man får den informasjonen om tema som er fastlagt i oppgaven (Thagaard, 2003). Dette gjør at intervjuet forløper seg mer som en vanlig samtale mellom informanten og intervjuer (Ryen, 2002). Intervjuspørsmålene bør være enkle og lett å forstå slik at det skapes en trygg og fortrolig atmosfære som gjør at informanten slapper av og åpner seg om det tema intervjuerne spør om (Ryen, 2002). Jeg valgte å starte med spørsmål om hvilken stilling de hadde, hvor mange år de hadde jobbet i bedriften og yrkesbakgrunn. Deretter begynte jeg å spørre om bransjen de jobbet innenfor. I og med jeg hadde en delvis strukturert tilnærming i intervjuene, ga det meg muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål der jeg følt det var nødvendig for å få svar på problemstillingen best mulig.

Tilslutt ba jeg om å få oppdaterte historikk om bedriften, handlingsplaner, strategiplaner, og siste årsregnskap slik at jeg hadde all nødvendig informasjon som ytterligere støttet oppunder svarene fra informantene. Når intervjuet var gjennomført takket jeg så mye for meg og fikk beskjed om at hvis jeg trengte mer informasjon om bedriften så måtte jeg bare ta kontakt. Oppsummert synes jeg intervjuene ble konstruktive og jeg fikk den informasjonen jeg trengte. Jeg hadde valgt fire av mine informanter på bakgrunn av deres roller i bedriften, samt én informant som tidligere var ansatt. Dette for å få et annet perspektiv enn de andre ga om

bedriften. Deres kunnskap og forståelse var viktig i forhold til svarene de ga. I ettertid ser jeg at noen av spørsmålene kunne vært formulert bedre og at det burde vært flere spørsmål i enkelte av temaene i intervjuguiden. Noen spørsmål kunne også vært fjernet, samt at enkelte spørsmål ga svar på flere av de andre spørsmålene. Dette fordi de gled litt inn i hverandre, men jeg mener dette ikke påvirket intervjuet i stor grad.

4.4.1 Hjelpemidler

På forhånd hadde jeg avklart med informantene i bedriften at jeg ble å bruke diktafon under intervjuene, noe samtlige av informantene ga samtykke til. Fordelen ved å bruke diktafon er at det som sies blir bevart (Thagaard, 2003). Dette gjorde at jeg fullt og helt kunne fokusere på informanten og intervjuet, notere ned stikkord underveis og stille oppfølgingsspørsmål. Etter at alle intervjuene var gjennomført, gikk jeg i gang med transkribering. Alle lydopptakene på diktafon ble slettet etter transkriberingen var ferdig. Lydopptakene var innelåst under arbeidsprosessen.

4.5 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet

I dette kapitlet skal jeg gjøre rede for oppgavens styrker og svakheter gjennom vurdering av oppgavens troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet.

4.5.1 Troverdighet

Troverdighet vil si noe om forskingen er utført på en tillitsvekkende måte. Begreper som pålitelighet og reliabilitet brukes også i kvalitative studier. Leseren av oppgaven skal overbevises om at undersøkelsen er utført på en tilfredsstillende måte. Det er viktig at forskeren kan vise til og argumenter for troverdigheten og redegjøre for hvordan data er bearbeidet i løpet av forskningsprosessen (Thagaard, 2003).

Når man bruker diktafon under intervju, gir dette et bedre grunnlag for data som er uavhengig av egne oppfatninger enn notater hvor man rekonstruerer utsagn og hendelser. Som forsker får jeg med meg alt informanten ytrer, og kan senere transkribere dette ordrett (Jacobsen, 2016). Noen svakhet knyttet til intervjuprosessen min, kan være at tre av intervjuene har blitt utført på arbeidsplassen til informantene, mens to andre informantene ble intervjuet hjemme hos dem. Jeg har vurdert situasjonen i ettertid slik at informantene kom med både kritiske og

konstruktive refleksjoner over hvilke strategier og grep bedriften hadde iverksatt for å tilpasse seg endringene i bransjen, og hva de hadde gjort av tiltak for å lykkes i større grad. En utfordring er den såkalte intervju og konteksteffekten. Det vil si at man som intervjuer påvirker bevisst eller ubevisst informantens svar og at omgivelsene kan medføre at informanten gir kunstige svar (Jacobsen, 2016). Etersom tre av intervjuene foregikk på arbeidsplassen kan dette medføre at informanten snakker på vegne av organisasjonen og ikke på egne vegne. Jeg prøvde i størst mulig grad å innta en nøytral rolle ved å være en imøtekommende, rolig og interessert når informanten hadde ordet.

I analysen av dokumenter var utfordringen knyttet til datainnsamlingen over nett. Det var mangelfull informasjon om bedriften som var offentliggjort. Dette gjaldt for eksempel strategi- og handlingsplaner for bedriften. Jeg måtte etterspørre bedriften om jeg kunne få tilgang til disse. Jeg fant en nettside om bedriften historie som kunne være relevant å bruke i min presentasjon av bedriften. Svakheten med dette var at nettsiden hadde noe utdatert informasjon som sa lite om historikken frem til i dag.

4.5.2 Bekreftbarhet

Validitet eller bekræftbarhet viser til tolkningen av funnene i undersøkelsen. Det vil si at undersøkelsen bør representere virkeligheten av det vi har studert. Som forsker bør man kritisk gå igjennom datamaterialet og egne fortolkninger (Jacobsen, 2016). For å sikre at validitet og pålitelighet skulle være til å stole på, har jeg gjennom hele undersøkelsesprosessen forholdt meg kritisk til datainnsamlingen og mine fortolkninger av resultatet. Forståelse og tolkning knyttet til strategibegrepet kan være et validitetsproblem. I søken etter gode definisjoner på begrepet, erfarte jeg at det finnes flere definisjoner, betraktninger og tilnærminger. Jeg har bevisst valg ut definisjonen på begrepet som jeg synes er mest forklarende og beskrivende, og som jeg har bruk gjennom hele undersøkelsen.

Det kan stilles spørsmål omkring bekræftbarhet ved å bruke intervju som metode. Data som er innhentet i forbindelse med intervju er bygget på informantens subjektive tolkning av virkeligheten de befinner seg i (Jacobsen, 2016). Det vil også være en mulighet for at jeg som forsker har blitt påvirket av den personlige kontakten jeg har hatt med mine informanter, og at dette har gitt utslag på mine tolkninger av dataene.

4.5.3 Overførbarhet

Ifølge Thagaard (2003) så vil overførbarhet innebære om et studie av en case kan gi en forståelse som er overførbar til andre sammenhenger. Det vil si at hvis en studie skal kunne gjelde i andre sammenhenger, må funnene ha gyldighet ved senere forskning. I min oppgave var hensikten å se på hvilke strategiske grep man hadde tatt for å tilpasse seg nye rammevilkår og hvilke faktorer som hadde vært avgjørende for å lykkes i snuoperasjonen.

Generaliserbarhet var ikke et mål. Derfor kan det stilles spørsmål ved studiens overførbarhet.

4.6 Ethiske betraktninger

For å sikre at forskningsprosessen går rett for seg, har jeg tilegnet meg kunnskap rund Norsk senter for forskningsdata (NSD) sine retningslinjer. I prosessen rundt hvordan man behandler personopplysninger rett, har jeg kjørt meldetesten som foreligger hos NSD. Etter gjennomgang av testen og mine vurderinger rundt at prosjektet ikke inneholder personopplysninger, er derfor prosjektet ikke meldt inn til NSD (NSD, 2018). Som forsker må jeg forholde meg til etiske prinsipper og retningslinjer i forskningsprosessen. Dette kreves i vitenskapelig forskning. I kvalitativ forskning står prinsippene om informert samtykke, konfidensialitet og konsekvensene av forskingen for deltagerne sterkt. Mine informanter skrev under informert samtykke og jeg har anonymisert informantene (Thagaard, 2003).

5 Resultater

5.1 Identifisering situasjonen ved en snuoperasjon

En organisasjonskrise kan defineres som en uforutsigbar hendelse som endrer konteksten og rammevilkårene til en virksomhet, og dette kan ha en negativ påvirkning på virksomheten (Coombs, 2007). Slike hendelser vil ofte komme overaskende og man er ikke forberedt på å kunne tilpasse virksomheten til de nye endringene på kort tid (Johansen & Frandsen, 2007). En slik kritisk endring i rammevilkårene kan ramme flere virksomheter eller et helt marked (Smith & Elliott, 2006). Mange virksomheter innen arbeids – og inkluderingsbransjen opplevde dette i 2014, da regjeringen Høyre og FRP vedtok konkurranseutsetting av bransjen (Leikvoll & Herning, 2017). Utsagn i fra informantene viser noen av konsekvensene av denne endringen:

” Hele sektoren ble tatt litt på senga og hadde ikke gjort mye endringer så kom det store aktører som la inn anbud.” Informant 4.

” Vi tapte en del anbud, nå som vi måtte konkurrere på kvalitet og pris. Ettersom vi tapte flere av tiltakene medførte dette til at vi måtte rigge oss litt til i forhold til mengde ansatte.” Informant 2.

” Konsekvensen av dette vedtaket var at vi måtte legge ned avdelinger og avvikle ikke produktbare avdelinger. Vi måtte si opp og flytte folk, en del gikk av med førtidspensjon og andre sluttet.” Informant 3.

Bedriften sto ovenfor en ny realitet der situasjonen var kritisk. Utsagnene viser at de ikke var forberedt på hvordan denne endringen ville påvirke virksomheten. En organisasjonskrise er uforutsigbar, men det vil være en fordel om man er forberedt på endring i markedet og tilpasningsdyktighet (Coombs, 2007). Er man forberedt kan man agere raskt og effektivt når krisen inntreffer (Coombs, 2007). Informant 4 opplever at bransjen er i stor endring og at det er sterkt fokus på samfunnsoppdraget. Det vil si å få flest mulig ut i arbeid av de som er på tiltak. Informantene viser til at det fra politisk hold har vært en misnøye i forhold til hvordan bransjen har drevet gjennom dårlige resultat.

” *Man var ikke fornøyd med måten man drev arbeids – og inkluderings bransjen på. Det var bare en ting å gjøre, det var å legge det ut på anbud.* ” Informant 3.

Informant 2 støtter dette utsagnet:

” *Det er vel ikke å legge skjul på at resultatene fra arbeids – og inkluderings bedriftene ikke var god nok.*”

Endringene i forskriftene kom på bakgrunn i at man fra politisk hold ønsket bedre kvalitet, mangfold og flere leverandører av tjenesten (Leikvoll & Herning, 2017). Dette kan indirekte tolkes som at tjenesten som har blitt levert fra arbeids – og inkluderingsbedriftene, har vært for dårlig. Endringene i rammevilkårene til arbeids – og inkluderingsbedriften medførte at hele virksomheten måtte endre sin måte å drive på. Dette har vært en stor og tidkrevende prosess. Det har medført en del utskifting av personell og nedleggelse av avdelinger. Konsekvensen av å ikke følge med i tiden og de endringer som hadde vært i markedet de siste årene, fikk stor innvirkning på virksomheten. Hvis man oppdager krisen i et tidlig stadium vil man ifølge Elsubbaugh, Fildes & Rose (2004) kunne avverge eller minske den. I dette tilfelle ble bedriften overrumplet, noe som medførte akutt krise og handling umiddelbart.

I en organisasjonskrise må ledelsen identifisere årsaken til problemet og situasjonsalvorligheten (Fréry, 2006). Bedriften tapte et stort anbud og det ble kritisk for bedriftens økonomi. Ledelsen sto i en situasjon hvor de hadde flere ansatte enn de hadde behov for. Ledelsen så at rask agering var nødvendig, og iverksatte derfor kartlegging av bedriftens tilstand. De analyserte bedriftens tilstand og hvor stort endringsbehovet var. Ved slike endringer der årsaken er knyttet til nye politiske føringer og som påvirker de økonomiske rammene til bedriften, kreves store omveltninger og større endringer i bedriften for å sikre videre eksistens (Ræstad & Skoe, 2018) Når man går i gang med arbeidet med å analysere bedriften, bør man ta en hurtig og nøye gjennomgang av balanseregnskapet. Som for eksempel verdivurdering av eiendelene og vurdere muligheter for å frigjøre kapitalrefinansiering gjennom å selge alle eiendeler som er ubenyttet i liten grad og som genererer ekstrakostnader som ubenyttet areal, bygninger, biler, maskiner (Dahl, 2018) Det er også viktig å identifisere områder som ikke gir målsatt lønnsomhet og som ikke ligger innenfor det området man skal fokusere på. Etter man hadde tapt et stort anbud ble det kritisk for bedriften:

” *Vi måtte raskt begynne å legge ned og avvikle ikke produktbare avdelinger.*” Informant 3.

Informant 2:” Vi måtte gå igjennom alle avdelingene våre for å se på hvor hadde vi de gode plassene og treningsbaser, hvor var de dårlige. Vi gikk også gjennom økonomien i bedriften. Dette ble en stor stilt operasjon med nedleggelse av avdelinger, nedskjæringer og kutt av antall ansatte.”

Informant 5:

” Det har blitt gjennomført nedskjæringer av avdelinger som ikke bidrar stor nok grad til å oppfylle nye krav.”

Ifølge Pricewaterhousecoopers (2003) har man erfart at det er vanlig å bytte ut 1/3 av bemanningen i slike snuoperasjoner, på bakgrunn av at man vurderer de ansattes evne og vilje til å gjennomføre en slik endring.

I slike situasjoner skiller man ofte på interne og eksterne årsaksfaktorer (Lohrke et al., 2004). På bakgrunn i at bransjen ble konkurranseutsatt som kom med regjeringen Høyre/FRP i 2014, (Leikvoll & Herning, 2017) måtte man se på alle faktorene i bedriften. Det er gjort flere analyser og prosjekt i de siste årene med formål om å lage en ny strategi for bedriften. Ledelsen i bedriften har foretatt forskjellige typer analyser som de har lagt til grunn i sin strategiplan 2015-2020. De har valgt å gjøre en PESTL- analyse som er en ekstern analyse av bedriftens omgivelser. Det vil si at man ser på politiske, økonomiske, sosiokulturelle, teknologiske og lovmessige forhold i bedriften (Sander, 2017). I intern analysen har de tatt utgangspunkt i Porter`s modell five forces for å identifisere kundene, konkurrentene, konkurransefortrinn og leveransen av produkt og tjenester. De har også satt opp en BCG- matrise som er en analyse av produkter og tjenester, som viser hva bedriften tjener penger på, hvor veksten er i fremtiden og hvilke forretningsområder som bør legges ned (Hunger & Wheelen, 1993). Til slutt i strategidokumentet har ledelsen utarbeidet en verdikjedeanalyse som kartlegger primær og støtte aktiviteter til bedriften og en ressursanalyse som kartlegger utnyttelsen av de ansatte i bedriften. Ifølge Lohrke et al., (2004) er disse analysene viktig for å kunne identifisere årsakssammenhengen til bedriftens negative resultat. Dette for å kunne velge riktig strategi for å kunne lykkes med en snuoperasjon.

I strategidokumentet 2015-2020 identifisert ledelsen at de finansielle forholdene i bedriften er bra. Årsaken er høy egenkapital. Teknologiske ressurser er bra men krever vedlikehold og oppdatering. Det ledelsen fant i analysen og som de måtte gjøre noe med, var bygningsmassene som var langt under tilfredsstillende og med spredte lokalisering. Dette

gjorde det kostbart og drive. Fra å være en produksjonsbasert bedrift måtte ledelsen endre fokus til mer helhetlige treningsarenaer der kompetanse er i fokus. Tiltak ble iverksatt gjennom nedleggelse av produksjonsavdelinger og salg av eiendom. En annen faktor var at kompetansenivået var varierende hos ansatte og at bedriften var for mange ansatte i forhold til arbeidsoppgavene. Konsekvensene av dette ble oppsigelser av ansatte der noen ble faset ut gjennom naturlige avganger og andre sa opp for overgang til ny jobb. De som er igjen i bedriften har gått igjennom prekvalifisering, sertifiseringer og kompetanseheving i henhold til skjerpede og nye kravene fra Nav. Dette vises blant annet i Navs kravspesifikasjoner for tiltaket AFT, der tiltaksarrangører må inneha bred kompetanse for å bli godkjent som tiltaksarrangør (Nav, 2016).

5.2 Ledelsens respons

Høsten 2014 tilsatte bedriften ny direktør som hadde god erfaring med endringsprosesser. Styret innså at nødvendige grep måtte gjennomføres dersom bedriften skulle overleve i bransjen. Når en organisasjonskrise inntreffer forventer man at ledelsen skal løse den utfordrende situasjonen bedriften er kommet i (Fréry, 2006). Vurdering av fremtidig ledelsesstruktur inngår når man vurderer muligheten for å gjennomføre en snuoperasjon. Når man skal iverksette en slik prosess gjelder det å ha den ledelsen som er best i stand til å gjennomføre en robust og riktig strategi (PricewaterhouseCoopers, 2003). Ledelsens innflytelse på bedriften og sjansen for å lykkes med en snuoperasjon må analyseres. Dette bør man raskt finne svar på, og om nåværende ledelse skal fortsette eller om den skal skiftes ut (PricewaterhouseCoopers, 2003). Daværende ledelsen innehadde historikk, kunnskap om bedriften, nettverk og erfaring, og man kunne ha valgt og beholdt dem. Hvis man velger det motsatte vil man miste dette. Det er vanlig å gjøre endringer i ledelsen (PricewaterhouseCoopers, 2003).

Etter vurdering av ledergruppen i bedriften valgte den nye direktøren og skifte ut hele ledelsen.

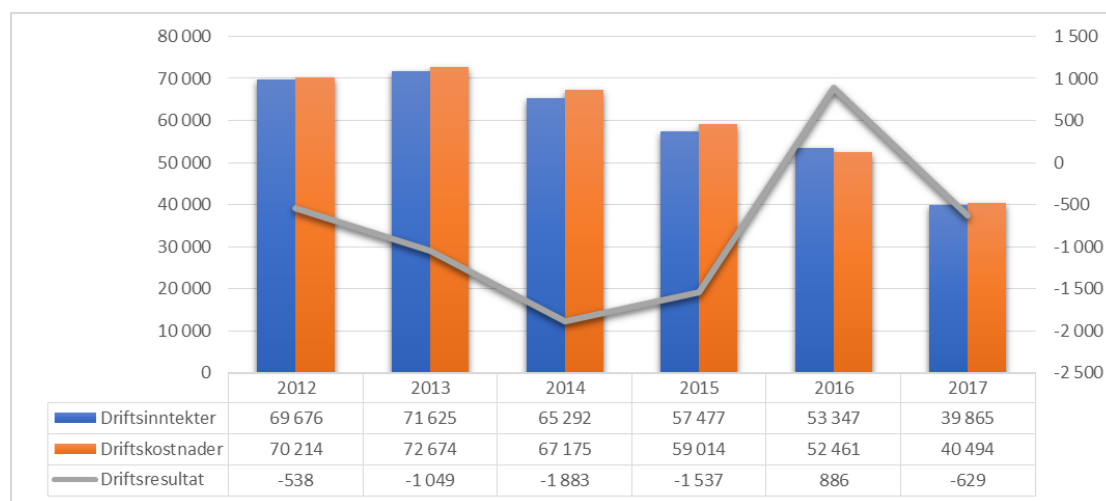
” Jeg måtte bygge opp nytt lederskap i bedriften for det var det ikke. Det var en stor jobb å bygge opp et funksjonelt og virksomt kollegium. Det var ikke mange med kompetanse innen omstilling så det har vært flere runder. ” Informant 3.

En utilstrekkelig ledelse kan primært være årsaken til krisen, så ved å skifte den ut kan man gjenoppbygge tillitten til interessentene og de ansatte. En ny ledelse kan gi bedriften ny giv og pågangsmot. Innsettelse av ny ledelse signaliserer endring, både internt og eksternt (PricewaterhouseCoopers, 2003).

5.3 Stabilisering av situasjon

I starten av en snuoperasjon vil det være naturlig at ledelsen analyserer den økonomiske situasjonen i bedriften (Pearce II & Robbins, 2008). Det er vanlig at bedrifter har et negativt resultat og det kan medvirke til om de kan drifte videre eller ikke. Ledelsen vil først prioritere å stabilisere økonomien først i en slik kritisk situasjon. Resultatene etter at man har tatt grep og fått kontroll over det økonomiske, vil være lett å måle ved å se på regnskapene (Beer & Nohria, 2000).

Grafen viser at bedriften i 2014 nådde et kritisk økonomisk bunnpunkt før utviklingen begynte å snu i rett retning. Bedriftens solide egenkapital har nok sikret overlevelse over tid.



Figur 3. Utviklingen i casebedriftens i perioden 2012-2017.

Bedriften har over år drevet ulønnsomt og hatt en negativ trend frem til 2017, med en liten oppsving i 2016. Dette genererte et lite overskudd som utgjorde ca. 2% av driftsinntektene. Ledelsen i bedriften iverksatte flere tiltak i løpet av høsten 2014, der det å stabiliser økonomien var é av dem. Utviklingen i årsregnskapene de siste 3 år viser at de har klart å få mer kontroll over den økonomiske situasjonen og fått ned de største kostnadsdriverne. Som

informantene viser til i sine besvarelser under punkt 5.4, så måtte de si opp ansatte, legge ned ulønnsomme produksjonsavdelinger og selge unna eiendom som var ulønnsom og beholde.

Tabell 2. Nøkkeltall casebedriften i periode 2012-2017

Årstall	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Totalrentabilitet	-1,10 %	2,1 %	-2,6 %	-2,9 %	-1,4 %	-0,3 %
Egenkapitalrentabilitet	-2,70 %	2,6 %	-5,8 %	-6,6 %	-3,6 %	-0,6 %
Soliditet	60,70 %	59,4	54,8	55,8	53,2	63,2

Nøkkeltallene viser at lønnsomheten er lav og utviklingen er negativ men stabil, totalrentabiliteten burde ligge på ca.10-15%. Tallene viser at avkastning på kapitalen som er investert i bedriften er lav, egenkapitalrentabiliteten bør være høyere en lånerenten (Dahl, 2018). Dette vil si at kommunene som er medeier i bedriften, ikke har avkastning på innskutt kapital. Bedriftens soliditet er bra og fordi egenkapitalandelen er høy. Dette har vært en avgjørende faktor for at bedriften har overlevd så lenge med ulønnsom drift og at bedriften tåler tap.

Analyser av resultatregnskapet i perioden 2012-2017 viser at driftsinntektene har hatt en nedgang i perioden 2012-2017 med ca. 53%. Bedriften har tap en del anbud som har medvirket til mindre inntekter og at man har måtte tilpasse bedriftens økonomi etter de nye rammene. Den største kostnadsdriveren var lønn og personalkostnader, den er redusert med ca. 40 % og varekostnaden er redusert med ca. 36 %. Analyse av balanseregnskapet viser at bedriften har solgt unna bygg og redusert eiendomsporteføljen noe i samme periode med ca.15 %. Kortsiktig og langsiktig gjeld har blitt redusert med ca. 34%. Årsaken ligger hovedsakelig på reduksjon av leverandørgjeld, kundefordringer og lån (Casebedriftens årsregnskap fra 2012-2017).

Bedriften har klart å stabilisere sin økonomi, noe som bekreftes av økonomianalysen som jeg har gjort utfra bedriftens regnskap og informant 2 sitt utsagn:

” Vi måtte gå igjennom økonomien i bedriften etter de store endringene kom og det fikk konsekvensen økonomisk at vi tapte flere anbud. ”

Ifølge Dahl (2018) så er kartlegging av økonomien vesentlig og det som legger grunnlag for tiltakene som bør gjøres ved en snuoperasjon. Dette for å berge bedriften mulighet til videre drift. Under en snuoperasjon vil fokuset være på rekonstruksjon av bedriften, der man ser på

dens identitet etter at man har stabilisert økonomien (Pearce II & Robbins, 2008). Bedriften vil legge fokus på sine primæroppgaver, hva som er hovedformålet og veien dit. Casebedriften skulle ikke fremstå som en produksjonsbedrift men bevege seg mot å levere kompetanse gjennom opplæring og kursing av tiltaksdeltakere. Ledelsen analyserte aktivitetene i bedriften for å se på hvilke aktiviteter som kunne optimaliseres. Ettersom bedriften ikke hadde noen strategiplan fra tidligere, så hadde de ingen historikk å gå ut ifra. Ledelsen har også valgt at bedriften skal beholde sin identitet gjennom sine verdier, selv om de har gjort noen operative endringer av bedriften. I henhold til Pearce II & Robbins (2008) er det vanlig se på de historiske kjerneverdier og endre på den strategiske retningen til å omfatte disse. Ledelsen i bedriften har valgt å beholde kjerneverdier i bedriften. Utsagn fra Informant 3:

” Vi har valgt å beholde verdiene i bedriften, fordi vi synes de er knall god. De gjør vi ingen ting med, de er vi veldig glad i og nå har de fått såpass rot i bedriften og hos bedriftens ansatte.”

Omdømmet til bedriften har vært viktig å gjenoppbygge, der det å få et godt merkevarenavn som forbindes med noe positivt for både de som er på tiltak og næringslivet er sentralt. Omdømmet er omgivelsenes oppfatning av bedriften over tid og den påvirkes av bedriftens verdier og adferd (Farbrot, 2010).

Gjennom mye arbeid har bedriften over de siste årene klart å få et godt samarbeid med næringslivet. Uten dette ville bedriften ikke oppnådd de krav Nav stiller. Utsagnet fra informant 2:

” Dette samarbeidet er litt av nøkkelen for å lykkes. Markedsstrategien som det jobbes med er en viktig del med tanke på samarbeide med næringslivet, vi er avhengig av dette for å lykkes i det markedet vi har i dag.”

5.4 Tilpasningsdyktig og konkurransedyktig gjennom bedre ressursutnyttelse

For at man skal kunne løse en krise så er det nødvendig å prioritere og gi ressurser til den eller de som skal løse den (Elsubbaugh et al., 2004). Det kan være gjennom menneskelige ressurser eller i form av kapital. Denne krisen var bygget på endringer i rammevilkårene gjennom nye forskrifter (Leikvoll & Herning, 2017) Dette medførte blant annet at de menneskelige

ressursene ikke hadde rett eller nok kompetanse etter nye gjeldende krav. Dette fikk økonomiske konsekvenser for bedriften, fordi man tape anbud. Bedriften var ikke i stor nok grad rigget for de nye kravene til Nav. Ettersom man hadde drevet med mer produksjonsrelaterte arbeid, hadde man en del ansatte som ikke innehadde den type kompetanse som nå krevdes for å kunne levere tjenester til Nav. Nå skulle de overføre kunnskap gjennom læring og kursing, og i større grad få mennesker direkte ut i ordinære bedrifter. Utsagn fra informant 5:

” Det var mindre kompetanse fokus på ansatte og i mindre grad på hvor kompetansen blant de ansatte skulle benyttes. Dessuten var det mer fokus på at arbeidsleder gjorde stor del av arbeidsoppgavene og mindre grad av at arbeidsprosessen skulle overføres til den som var på tiltak.”

I dag har bedriften stort fokus på kompetanseheving og den kompetansestrategien de har laget gjelder nå for 2018-2019. De skal heve kompetansen blant jobbkonsulentene som jobber med jobbsøkers sin arbeidsfremtid. Også innenfor de andre områdene de leverer tjenester, skal kompetansen heves. Informantene sitt utsagn:

” Planen er veldig målrettet og den er også innarbeidet i virksomhetsplan, med finansiering og alt mulig sånn. Den er veldig spesifikk for å si det sånn.” Informant 3.

” Det er en to års plan, som viser hva alle må kompetanse innen og hva noen enkelte må ha.” Informant 4.

” Nå som vi har en egen strategi så har vi veldig stort fokus på kompetanseheving, så vi har jobbet masse med bransjekompetanse. Kompetansestrategien ble vedtatt av styret i desember 2017, så det er ganske omfattende kompetansekrav som vi skal imøtekomme de to neste årene.” Informant 1.

Etter at ledelsen hadde utarbeidet en ressursanalyse over bedriftens ressursutnyttelse og kartlagt kompetansenivået hos de ansatte, begynte ledelsen arbeidet med å lage en kompetanseplan. De hadde gjennom kartleggingen funnet at det var stor variasjon på kompetansen blant ansatte. Utsagn fra informant 3:

” Ressursutnyttelsen er nå på tur til å bli så bra som den kanskje kan bli, mulig den kan bli bedre. Vi føler nå at ressursutnyttelsen begynner å bli bra etter at vi har begynt å kartlegge

ansatte. Dette arbeidet pågår enda og vi jobber nøye med denne ressurskartleggingen. Skal vi kunne utvikle oss, må vi ha kontroll på ressursene for at vi skal kunne lykkes.’’

’’ Den er nok ikke optimal pr. dags dato men vi er på vei.’’ Informant 2.

’’ Ressursutnyttelsen har blitt bedre og bedre, vi har fått mye mer kontroll på den. Vi har ressurskartlegging halvårlig hvor vi går igjennom med hver enkelt ansatt hva de mangler av kompetanse.’’ Informant 1

’’ Det er mye større fokus på hvilken kompetanse som finnes i bedriften og hva som må til for å være kompetanse dyktig.’’ Informant 5.

Gjennom de tiltak de nå har gjort for å utnytte ressursene i større grad og kompetansehevet ansatte for å i møte komme de nye kravene til Nav, mener flere av informantene at bedriften har klart å styrke sitt konkurransefortrinn. Utsagn fra informantene:

’’ Bedriften har en helhet som de andre konkurrentene i bransjen ikke har som gir oss en fordel’’. De andre konkurrerer med oss innen en liten del av leveranseområdet, vi har flere bein å stå på fordi vi levrer flere tjenester til Nav.’’ Informant 4.

’’ Vi har nærhet til markedet og en bredde på kompetansen som nok er en fordel hos oss. Vi er såpass mange at vi har en del kompetanse på spesielle områder som andre aktører må kjøpe som nok gjør at vi har en konkurransefordel.’’ Informant 2.

Bedriften har jobbet mye de siste årene etter at endringene i rammevilkårene kom for å øke kompetansenivået hos sine ansatte, som gjør at bedriften stiller sterkere når bedriften skal konkurrere om tiltak som er ute på anbud. Konkurransefortrinnet de har klart å opparbeide seg over år kan se ut til å være en kombinasjon av at de kjenner sitt marked godt med et nært samarbeide med næringslivet og deres kompetansebredde. Det siste året har bedriften fått på plass en markedsstrategi som de håper skal styrke deres posisjon i markedet. Informantene er ens om at skal de kunne lykkes er de avhengig av et godt samarbeid med næringslivet:

’’ Næringslivet er en nøkkelfaktor vi er avhengig av, vi må ha gode samarbeidspartnere for å kunne lykkes.’’ Informant 2.

Gjennom arbeidet med å få etablert en kompetansestrategi og markedsstrategi, har ledelsen jobbet parallelt med å få plass riktig kompetansenivå. De har jobbet med få til et godt og nært

samarbeid med næringslivet. Ledelsen har tatt de grep som har vært mest kritisk å ta tak i. Skal de være konkurransedyktige og ha et fortrinn i sitt marked, har dette vært avgjørende få på plass.

Ledelsens evne til skape mekanismer og prosesser som kan tilpasse bedriften til endringer er en styrke. Det å ha kunnskap om hvordan man kan utnytte og utvikle endringsevnen kan gi et viktig bidrag til å bedre bedriftens konkurransevne og resultat (Madsen, 2009).

5.5 En ny fremtid og strategiskurs

Bedriften hadde ikke fra tidligere av egen strategiplan. Dette ble utarbeidet rett etter den nye direktøren ble tilsatt. En strategiplan forteller hvilke strategi og tiltak som skal gjennomføres. Etter at man hadde fått kartlagt bedriftens tilstand kunne ledelsen stake ut en ny langsiktig kurs, definere nye mål, formulere en strategi og implementere den (Hunger & Wheelen, 1993).

Ledelsen har fått på plass tre understrategier etter at de hadde fått kartlagt og analysert bedriftens styrker og svakheter. Utsagn fra informant 3:

” Etter vi har ryddet og identifisert ikke driftsnødvendige områder, kartlagt ressursene og fått på plass nye løsninger, har vi jobbet med å få på plass en kompetansestrategi, markeds og kommunikasjon og informasjonsstrategi og en teknologistrategi. Kompetanseplan var prioritet 1 og markedsplan nr 2. Vi er avhengig av at næringslivet vil ta imot jobbsøkere fra oss. Gjør de ikke det taper vi.”

Bedriften hadde tidligere drevet litt uten mål og mening og man hadde ikke en strategiplan som styringsverktøy:

” Styret hadde ventet på en strategiplan i flere år men det hadde ikke kommet på bordet. Så dette måtte vi lage på kort tid høsten 2014.” Informant 3.

” Det var første gang vi hadde en strategiplan.” Informant 1.

Konsekvensen av manglede styring og ledelse i bedriften gjorde at den økonomiske utviklingen over flere år hadde vært negativ, samt at bedriften ikke hang med i forhold til utviklingen i bransjen.

” Bransjen var litt sidrumpa og man var ikke i så stor grad så fokusert på kompetanseutvikling eller økonomi. Så man havnet litt bakpå i forhold til utvikling og effektivisering.” Informant 4.

Etter at ledelsen fikk utarbeidet en strategiplan, ble denne benyttet til å styre bedriften. Ledelsen rapporterer månedlig etter den og styret vedtar. Strategiplan beskriver hvordan de skal nå sine mål, gjennom tiltak som skal gjøres, årsaken til valgt strategi og hvilke ressurser det er behov for slik at mål oppnås. Strategiplan er et styringsverktøy for bedrifter (Roos et al., 2005). Handlingsplan som ligger i strategiplan er fulgt nesten til punkt og prikke. En handlingsplan forteller hva bedriften faktisk gjør av tjenester og hva de forventer og oppnå (Roos et al., 2005). Etter at bedriften fikk på plass en strategiplan som var tilpasset de nye kravene i bransjen, har de klart å få bedre styring av bedriften. Flere av informantene føler at bedriften er på rett vei i denne prosessen:

” Vi har klart å følge opp bra i forhold til målsetningene i strategiplan.” Informant 2.

” Handlingsplan i denne strategien er mer eller mindre fulgt helt opp vi har nådd de mål vi hadde satt oss.” Informant 4.

De fleste bedrifter har en visjon og målsetning som strategiplan bygger oppunder. Ledelsen utarbeidet en ny visjon i 2014, der formålet med visjonen er å kunne gi ansatte en pekepinn på hva bedriften arbeider mot og hvor de ønsker å være innen 20 år. En visjon skal være et bilde av en fremtidig ønsket tilstand (Johnson et al., 2008). Ifølge informant 4 har de klart å snu bedriften i riktig retning:

” Bedriftens strukturen er bygget opp for å oppfylle målene, de begynner å henge godt på greip nå. Vi har nesten alle ansatte i samme retning, vi har kommet veldig mye lengre og alle ser målet. Vi har klart å endre oss i mye retning av tydeligere å være en kompetansebedrift som har fokuset på å bringe folk videre i livet.” Informant 4.

Informant 3:” Vi valgte den visjonene i 2014 når vi jobbet med ny strategi, den skulle være en ledestjerne.”

En visjon indikerer hva som er målsetningen til bedriften. Casebedriften sin visjon er å oppfylle kravene til Nav om å få flest mulig mennesker ut i arbeid. En målsetning er en klar formulert tanke, ide intensjon om en ønsket fremtidig tilstand eller slutt punkt. Uten en målsetning vet man ikke hva bedriften ønsker å oppnå, hvordan man skal komme dit og om

man har oppnådd målsetningen. Dette er et viktig styringsverktøy hvor innsatsen og resultatene måles opp mot (Sander, 2017).

Ut fra utsagnene fra informantene har tiltaket med å etablere og implementere strategiplan gitt gode resultat i bedriften.

” Bedriften har gjennom stått på nytt med ny strategi for å tilpasse seg et nytt marked. Styre og direktør har staket ut ny kur med stort fokus på å klare å styre alle i samme retning.”

Informant 5.

Det kan se ut til at implementering av strategiplan har bidratt til at bedriften har fått bedre oversikt, kontroll og styring på bedriften.

5.6 Resultatet av snuoperasjonen

Endringsomfanget i bedriften har vært en krevende snuoperasjon, som måtte gjennomføres på bakgrunn i nye forskrifter. Ledelsen har gjort helomvending av bedriften for å tilpasse seg de nye kravene og tilpasse seg et nytt anbudsutsatt marked. Endringstakten i markedet ser ut til å ha økt og man er mer avhengig av å kunne rigge bedriften til å takle endring raskt og effektivt. Ifølge Madsen (2009) er det å kunne utnytte sin endringsevne en viktig faktor, slik at man styrker sin konkurransevne og resultat.

Etter at man har gjennomført flere forbedringer og tilpasningstiltak i bedriften, mener flere av informantene at bedriften nå er bedre rustet til å takle nye endringer hvis dette skulle skje:

” Det begynner å bli bra, hvis man ser fem år tilbake i tid så var man ikke rustet for endringer.” Informant 4.

” Vi er mye bedre rustet enn da jeg begynte for to åssiden. Det har skjedd en veldig stor utvikling, vi ser at vi har klart i heve kvaliteten mye mer og vi stiller mye sterkere i anbudskonkurransene. Det er veldig artig å se den positive utviklingen.” Informant 1.

” Økonomisk sett så er vi jo godt rustet og vi har klart å tilpasse oss rammebetingelsene. Jeg tro med den kompetansehevingen vi gjør og satsninga innenfor de ulike områdene gjør at vi er rustet til endringer. Strategien vi har er jo å være en foretrukne leverandør innenfor arbeid og inkludering bransjen.” Informant 2.

” Nå er vi så rustet som vi kan være. Så nå står vi på og holder fokus og gjør det vi har bestemt oss for.” Informant 3.

Etter at bedriften kartla ressursene og laget en kompetanseplan som gir dem en god oversikt over hvilken kompetanse de innehar, ser det ut til at dette har medvirket til at de nå står sterkere ved en anbudskonkurranse. De evaluerer ressursene og kompetansenivået årlig for å imøtekomme kravene til Nav. Bedriftens konkurransekraft er etter min oppfatning mye bedre i dag enn den var for 4 års siden.

Bedrifters evne til å tilpasse seg endringer vil kunne være avgjørende for om de klarere å overleve. Utnyttelsen av ressursene i bedriften og hvordan arbeidsprosessene fungerer, er avgjørende for hvor fleksibel man kan være. Ifølge Bratt (2016) påpeker han at bedriftens struktur, ressursutnyttelse og ledelsens styring, er tre faktorer som avgjør fleksibiliteten til bedriften og dens endringsevne. Dette påvirker hvordan beslutninger tas og hvordan prosessene i bedriften gjennomføres. Å kartlegge bedriften, få kontroll over situasjonene, utnytte ressursenes kompetansen er essensielt for å kunne lage strategier som bygger opp rundt bedriften muligheter til å nå sine mål. Dette kan være avgjørende faktorer for å lykkes i endringsprosesser (Lohrke et al., 2004). Har man ikke kontroll over aktivitetene og bedriftens kostnadsdrivere, vil man heller ikke vite hvor i bedriften man skal iverksette tiltak. Det vil også bli vanskelig å styre bedriften i riktig retning. Sander (2017) viser til at gjennom strategi kan man lede bedriften til å posisjonere seg gunstig i forhold til sitt marked gjennom sin strategiske situasjon, forretningside, og visjon. Dette kan skape og opprettholde varig konkurransefortrinn og lønnsom drift.

Informantene i bedriften føler de er mye bedre rustet pr. i dag enn de var for noen år siden dersom nye endringer skjer. De mener også at tiltakene som er blitt gjort, har bidratt til å bygge opp bedriftens kompetanse og som styrker dem til å være mer konkurransedyktig. Bedriftens økonomiske situasjon har bedret seg over de to siste årene etter at ledelsen har solgt unna bygg, driftsmateriell, maskinelt utstyr og redusert bemanning. Bedriften er solid gjennom sin egenkapital og driver mer lønnsomt pr. i dag etter endringene. Bedriften vil tåle et visst tap over tid hvis det skulle oppstå nye kritiske endringer. Årsregnskapet for 2017 bekrefter dette.

5.7 Forbedringer etter snuoperasjon

Bedriften var igjennom en omfattende endringsprosess da de i 2014 måtte gjøre helomvending og endre retning fra å være en produksjonsbedrift til større fokus på kompetanse. Dette ble starten på et nytt kapittel, der man måtte bygge opp en ny bedrift i henhold til nye rammevilkår. Pr. i dag jobbes det med å få redusert ytterligere bygningsmasse gjennom leieavtaler, salg og renovering, slik at de bygningsmessig er i tråd med den bedriften man har. Salgene finansierer de prosjektene som pågår. Bedriften har samlokalisert seg og gått fra fem til tre bygg, der de blant annet flytter inn i nytt jobbsenter med nye teknologiske løsninger for å være mer fremtidsrettet. Bedriftene har også fått på plass kompetanseplan, markedsplan og kommunikasjonsplan. De jobber med å oppgradere digitale hjelpemidler slik at de fremstår mer i henhold til dagens utvikling. Bedriften har ikke vært oppdatert på det digitale, noe som er viktig å få på plass for å være konkurransedyktig. Informant 3 utsagn visert til at dette er en av utfordringene de har:

” Det koster utrolig å få på plass ny teknologi i tillegg til at vi flytter inn i nytt senter så dette blir kostbart. Vi har hengt etter på det teknologiske og det å se inn i krystallkulen er vanskelig og utviklingen skjer så fort. Vi må bare stå på å jobbe for å få dette på plass. Det som uroer meg mest er at vi ikke har kommet lengre, for det burde vi.”

Det kreves i dag at man er oppegående på den digitale arenaen, og for å godkjennes som tiltaksarrangør er det et krav at det stilles lokaler som egner seg til undervisning. Dette betyr at det blant annet må være tilgang på pc og internett samt annet nødvendig teknisk utstyr (Nav, 2016). Har man ikke dette på plass kan bedriften få et problem med leveransen til Nav. Den utviklingen som har vært de siste årene gjør at informant 2 ser viktigheten med å være mer fremoverlent etter de endringene de har vært igjennom å løfte blikket opp og frem, følge med i markedet og utviklingen. Utsagn fra informanten:

” Vi må hele tiden leve med usikkerheten ved om vi vinner et anbud eller ikke. Så det er slikt sett vanskelig å spå fremtiden. Det kommer stadig noe nytt, det skjer endringer og Nav sier opp partnere. Så det er veldig viktig å ha et bevist forhold til utviklingen og at ting endrer seg.”

Informant 1 er veldig positiv til fremtiden og de endringene som de har vært igjennom:

'' Det er blitt mye enklere å ta valg og beslutninger fordi vi har en såpass god strategiplan at vi synser veldig lite nå. Når man nå tar valg så er det basert på at det er godt gjennomtenkt og grundig vurdert.''

Gjennom de forskjellige utsagnene fra informantene ser det ut til at de er ens om at den retningen man nå styrere bedriften på er rett vei.

'' Veien videre er å holde stø kur ut ifra de strategiene vi har valgt. Nå må det bare jobbes på.'' Informant 3.

'' Jeg tenker at vi er en solid aktør som leverer gode tjenester og oppfyller vårt samfunnsformål pr. i dag.'' Informant 2.

'' Jeg tror den gode jobbingen vi gjør skal vi rett og slett fortsette med. Vi har fått på plass under strategiene og begynner nå å jobbe med nye overordnet strategi. Vi er i god driv og det har skjedd masse positivt.'' Informant 1.

'' Vi skal fortsette med hva vi har begynt på, jobbe videre med strategiene og målsetningene som er satt.'' Informant 4.

Ut fra informantenes utsagn kan det tolkes dit hen at de er positive til resultatet av tiltakene de har gjort for å tilpasse seg det nye konkurranseutsatte markedet. Bedriften har blitt bedre rustete til ytterligere endringer, de har modernisert teknologien og er mer konkurransedyktig gjennom kompetanseheving, og økonomien er mer ryddig. Ledelsen har redusert bygningsmassen og fått tilpasset bedriften til behovet de har i dag.

Ved en evaluering av resultatet de har oppnådd, er det naturlig å stille seg spørsmålet hva som kunne vært gjort annerledes. Endringsprosessen har gitt ledelsen og ansatte ny kunnskap og har vært en verdifull læringsprosess. Slike snuoperasjoner er omfattende og ressurskrevende, og den lærdommen som nå innehas, gjør det enklere å møte eventuelle nye utfordringer i fremtiden (Jaques, 2007).

6 Diskusjon av empiriske funn

6.1 Handlingslammet gammel ledelse

I den første fasen i modellen til Lohrke et al., (2004) ser man på situasjonen i bedriften, etter man har konstatert at casebedriften har havnet i en krise og nedgangen i resultatene er kritisk. Det er helt klart at bedriften havnet i en krisesituasjon etter at arbeids – og inkluderingsbransjen ble vedtatt konkurranseutsatt i 2014 (Leikvoll & Herning, 2017). Bedriftens rammebetingelsen endret seg dramatisk, og slike endringer kan være utfordrende fordi dette er utenfor bedriftens kontroll. Funn i studien kan tyde på at styret i bedriften ventet for lenge før de innså at dersom bedriften skulle overleve, så var de tvunget til å gjøre store endringer. Det kan virke som at de nye retningslinjene satte bedriften i en situasjon hvor de manglet riktig fagkompetanse blant ansatte for å drive i bransjen. Man kan oppfatte det slik at regjeringen innførte disse endringene fordi man ønsket konkurranse i marked som skulle heve kvaliteten på leveransen av tjenester til Nav. Utsagn fra informantene indikerer at det var misnøye med hvordan attføringsbransjen tidligere hadde drevet der resultatene var for dårlig (Leikvoll & Herning, 2017).

Krisen slo inn for fullt når bedriften tapte et stort anbud. Etter dette iverksatte ledelsen en stor snuoperasjon for å berge bedriften. Reve & Grønhaug (1989) viser til at det som regel må en stor organisasjonskrise til før man reagerer, der det er styret som krever endring. Funn i studien indikerer at dette kan stemme ut ifra utsagnene til informantene. Oppfatninger er at man ikke har fulgt med i utviklingen innen bransjen. På den annen side kan det tenkes at man har ventet med å gjøre noe grep fordi ledelsen ikke hadde kompetanse på endringsprosesser og man ikke visste hva man skulle gjøre. Ifølge Coombs (2007) er en organisasjonskrise uforutsigbar og man bør tilpasse bedriften på en slik måte at man er forberedt på endringer i markedet og har endringsevne. Coombs (2007) sier også at dersom man har en bedrift som er smidig og dynamisk, vil man være mer solid, motstandsdyktig og effektiv. Da vil man kunne agere raskt når krisen inntreffer. Ettersom bedriften ikke reagerte før krisen inntraff, ble krisen ikke avverget eller redusert slik Coombs (2007) viser til. Slik jeg ser det burde det ikke ha kommet overraskende på bedriften at endringen kom.

Funn i studien tyder på at ledelsen raskt måtte agere fordi situasjonen ble kritisk. De måtte rekonstruere bedriften fra å være produksjonsbedrift til å bli en service og kompetanse bedrift

i større grad. I henhold til teorien til Johnson et al., (2008) kan endringene bedriften har vært igjennom sammenlignes med en revolusjon, fordi slike endringer krever dramatiske forandringer for å sikre overlevelse. Elsubbaugh et al., (2004) argumenterer for at dersom man oppdaget krisen i et tidligere stadium, så kunne bedriften ha minsket omfanget av den. Casebedriften sto nå ovenfor en ny hverdag der de skulle levere kompetanse, opplæring, hospitering og kursing av de som var på tiltak i større grad. Det virker som at man ikke var forberedt på omfanget av de nye kravene og hvordan dette ville påvirke bedriften. Dette tyder på at forholdene til bedriften passer med definisjon av en krise, som ifølge Coombs (2007) er uforutsigbare hendelser som slår negativt ut på bedriften gjennom endringer på rammevilkårene og konteksten.

I forfase av en snuoperasjon bør ledelsen identifisere årsaken til problemet og hvor alvorlig tilstanden i bedriften er. Når slike kriser oppstår og man skal skaffe oversikt over omfanget, må man se på interne og eksterne faktorer i bedriften. Lohrke et al., (2004) trekker frem at årsaken til de dårlige resultatene til bedriften kan ligge i interne og eksterne forhold. Det kan også være at man ikke har en strategi som legger grunnlaget for god styring. Funn i studien viser at den nye ledelsen tok grep og iverksatte akutte tiltak etter de hadde kartlagt bedriftens interne forhold. Bedriften sto i en situasjon hvor de var overbemannet, etter at de tapte anbud og ikke fikk tilstrekkelig med tiltaksplasser. Det kan tenkes at en av utfordringene for bedriften, var at de hadde ansatte som ikke innehadde rett kompetanse i henhold til de nye kravene. Det kan virke slik at ledelsen valgte vekk de ansatte som ikke hadde faglig bakgrunn for å jobbe i bransjen. En del av de ansatte begynte å nærme seg pensjonsalder slik at disse gikk av naturlig, noen sluttet og gikk over i ny jobb. PricewaterhouseCoopers (2003) viser til i sin rapport at det er vanlig at man må bytte ut en del av de ansatte i slike endringsprosesser, på bakgrunn av at de ikke evner eller har viljen til å være med på slike endringer. Noe som nok kan tenkes var veldig reelt i bedriftens tilfelle. Mange av de ansatte med lang fartstid i bedriften, hadde ingen formell kompetanse som nå krevdes for å levere denne type tjeneste i henhold til nye krav.

Ledelsen gikk igjennom eiendomsporteføljen, der salg av eiendom ble tilfelle. Dahl (2018) påpeker at verdivurdering av eiendeler og det å se på muligheter for å frigjøre kapital er viktig i slike prosesser. Ledelsen har sett på bedriften med nye øyne, og bygd den opp igjen med nye treningsarenaer i henhold til nye krav. Et av kravene i kravspesifikasjonene for tiltaket AFT – Arbeidsforberedende trening som casebedriften tilbyr, er at arbeidsoppgaver skal være reelle og realistiske (Nav, 2016). Funn i studien viser at bedriften måtte gjøre omfattende

nedskjæringer av alt som ikke bidro til å oppfylle de nye kravene. Analyser viser at bygningsmassene var lang unna tilfredsstillende samt spredt lokasjon som bidro til ulønnsom drift. Dette kan indikere at man har hatt store kostnader på areal man ikke trengte og at man ikke har tenkt helhet av driften, ettersom de har hatt så mange lokasjoner. Funn i studien viser at ledelsen finansierer nytt jobbsenter gjennom blant annet salg av eiendom. Ledelsen har gjort flere tiltak for å redusere kriseomfanget i bedriften. I henhold til Lohrke et al., (2004) bør analyse av bedriften bidra til å identifisere årsakssammenhengen til de dårlige resultatene, noe som er helt avgjørende for at man skal kunne velge riktig strategi for å lykkes i en snuoperasjon.

6.2 Styret setter inn ny ledelse

I modellen til Lohrke et al., (2004) ser vi at ledelsens respons er viktig i en snuoperasjon. Pandit (2000) viser til at responsen avhenger av hvor alvorlig krisen er. I casebedriftens tilfelle var krisen stor, der det kan virke som at de ble overrumplet. Krisen førte til at ledelsen måtte iverksette forbyggende tiltak og få kontroll over situasjonen i bedriften. Det å ta feil avgjørelse i en snuoperasjon kan få alvorlige konsekvenser ifølge Lohrke et al., (2004). Det kan resultere i ytterligere nedgang i resultatene, i verstefall konkurs. Når slike krisesituasjoner oppstår i en bedrift, er det ofte vanlig at man bytter ut ledelsen ifølge PricewaterhouseCoopers (2003). Derimot argumenterer Miller (1991) i sin teori at det kan være en fordel at man har en ledelse som har god kunnskap om bedriften, markedet og kjennskap til historikken. Det kan virke som om at styret har sett bort fra det og ønsket ny ledelse som kunne se på bedriften med nye øyne, ettersom man skulle endre måten å drive på totalt sett. Studiets funn viser at styret valgte å ansette ny direktør. Den nytilsatte direktøren hadde erfaring fra endringsprosesser og valgte å skifte ut hele ledergruppen i bedriften.

Dette kan på den ene siden virke veldig drastisk, men funn i studien viser at det var viktig å bygge opp ny ledergruppe med faglig tyngde på endringsprosesser. Lohrke et al., (2004) påpeker at det gjelder å ha en ledelse som innehar erfaring og kompetanse for å gjennomføre en strategisk snuoperasjon. Det kan tenkes at det var et nødvendig grep, fordi den gamle ledelsen ikke lengre hadde tillit. Ifølge studiens funn bekrefter flere av informantene at dette var nødvendig. PricewaterhouseCoopers (2003) argumentere i sin rapport at en konsekvens av å ha en utilstrekkelig ledelse, er at de kan være årsaken til at man har havnet i en krise. Det kan oppfattes som at bedriften tidligere har drevet litt uten mål og mening og at man har hatt

en mangelfull styring av bedriften Derfor var nok innsettelse av ny ledelse i bedriften en bra beslutning slik jeg vurderer det. Ifølge PricewaterhouseCoopers (2003) signaliserer man endring både internt og eksternt ved en slik handling og det kan ha en positivt effekt på bedriften. På den andre siden kan det stilles spørsmål ved om det var lurt å skifte ut alle i den gamle ledelsen, ettersom de innehadde historikken, kunnskap og erfaring om bedriften. På den ene siden kan det være fint å ha med seg denne erfaringen og historikken, men på den andre siden kan det være vanskelig å motivere hele bedriften på grunn av mangel på tillit.

Zimmerman (1989) viser til at flere bedrifter har lykket med sin snuoperasjon gjennom å leie inn et eksternt firma for å gjennomføre endringsprosessen. Zimmerman (1989) tilføyer også i sitt utsagn at andre funn viser at ved å ha en handlekraftig ledelse er man mer effektiv, og man leder oppbyggingsprosessen av bedriften bedre. Bedriftens nye ledelse oppfattes som handlekraftig og tydelig ifølge styret, noe som nok har vært en avgjørende faktor for å få til alle endringene i bedriften. Pearce II & Robbins (2008) viser til viktigheten av at ledelsen reagerer raskt og tar grep under en snuoperasjon. Studiens funn bekrefter at bedriften har tatt flere grep og respondert på krisesituasjonen de var i. Slike endringsprosesser er krevende for ledelsen ifølge Lohrke et al., (2004) og det får store konsekvenser hvis man gjør feil valg. Informantene i studien bekrefter at prosessen har vært utfordrende og krevende, endringene i bedriften har vært enorm både for de ansatte og for ledelsen.

6.3 Økonomien blir stabilisert

Ledelsen kartla bedriften gjennom å gjøre flere analyser. Ifølge Murphy (2008) er det vanlig at ledelsen responderer etter de har bearbeidet all informasjon etter analyser man har gjort. Ledelsen i bedriften gikk igjennom resultat og balanseregnskapet, samt kartla bedriftens ressurser og markedet. Dette for å få oversikt over hvor de først måtte ta grep for å stabilisere krisesituasjonen i bedriften. Dahl (2018) argumenterer for at kartlegging av økonomien er vesentlig og legger grunnlag for tiltak som gjøres i en snuoperasjon. Regnskapet viser at bedriften har drevet med negativt resultat over flere år. Det kan indikere at det ikke hadde vært fokus på lønnsomhet i stor nok grad. Ettersom inntektene i bransjen tidligere kom av subsidier fra staten og salg av egen produserte produkter, kan det oppfattes som om at det har vært en hvilepute fordi man fikk inn sikre inntekter. Funn i studien indikerer at det ikke i stor nok grad stilles krav til leveranse og resultat, der bedriften drev litt uten mål og mening. Derav ble kanskje kriseomfanget desto større når det ble vedtatt å sette bransjen ut på anbud,

slik regjeringen Høyre/Frp vedtok i 2014 (Leikvoll & Herning, 2017). De nye kravene førte til at flere av tiltakene ble konkurranseutsatt og bedriften tapte anbudene som fikk økonomiske konsekvenser. Ifølge Pearce II & Robbins (2008) er det vanligste å fokusere på bedriftens økonomiske situasjon. Bedriftens årsregnskapsrapporter i perioden 2014-2017 bekrefter at dette er blitt gjort.

Resultatregnskapene i perioden 2012-2017 viser en parallell nedgang i driftskostnader og driftsinntekt. Grafen på side 17 synliggjør den økonomiske nedgangen til bedriften godt. Inntektene på tiltak er redusert med 53% siden 2012, og når man ser isolert på driftskostnadene ser man at produksjonskostnader er redusert med 36%. Dette vil være en naturlig reduksjon ettersom man sluttet med store deler av produksjon. Lønnskostnadene har hatt en nedgang på 40%, der årsaken er nedskjæringer i antall ansatte. Nedgangen i økonomien indikerer de store endringer i bedriften og at man har måtte rigge bedriften til de nye økonomiske rammene. Bransjen mistet subsidier fra staten og måtte tjene penger gjennom salg av sin tjeneste og konkurrere om tiltaksplassene fra Nav. Dette ser ut til å hatt store utslag i de økonomiske forholdene. En annen faktor er at de måtte rigge ned bedriften og tilpasse den til de nye kravene. Det vil si de måtte avvikle alle aktiviteter som ikke var relevant å holde på med lenger. Det kan også se ut til det har fått konsekvenser for bedriften at de tapte et stort anbud i 2016, og at dette har medført at de ytterligere måtte justere driften ned. Dette tolkes ut fra årsregnskapsrapporten fra 2017 (Casebedriftens årsregnskap, 2017).

Bedriften har hatt fokus på å nedbetale mye gjeld, leid ut ledig areal og solgt unna eiendeler de ikke hadde behov for. Regnskapsanalysene som er foretatt viser at bedriften har fått ned de største kostnadsdriverne. På den ene siden kan det virke som at de har fått mer kontroll over økonomien, men på den andre siden så har man noen eksterne faktorer de ikke har kontroll over og som kan gjøre det vanskelig å ha en forutsigbarhet. Dette er blant annet tildeling av tiltaksplasser som ikke er anbudsutsatt som Nav kontrollerer og fordeler ut. Dette følger av avtalen mellom Nav og tiltaksarrangøren, der det fremkommer at Nav skal etterstrebe og opprettholde tildelte tiltaksplasser. Hvis ikke, skal Nav varsle i god tid (Arbeids- og velferdsdirektoratet, 2017). Pengene følger personen som er på tiltak. Dette er ifølge informantene en stor utfordring fordi man rigger til ansatte etter forventet tildeling fra Nav, men så får de kanskje bare dekket 50% av plassene. Dette gjør at man sitter med ansatte uten arbeidsoppgaver som de må lønne. Dette kan tenkes at er noe av årsaken til det negative resultatet for 2017.

Funn i studien viser at omdømmebygging og bygge relasjoner til næringslivet, er veldig viktig. Mulig forklaring på dette var at bedriften var avhengig av at næringslivet samarbeidet om å tilby praksisplasser for tiltaksdeltakere og at dette kunne lede til ansettelser og arbeidsinkludering. Ifølge informantene har dette samarbeidet vært helt avgjørende for at de skulle lykkes i endringsprosessen. Farbrot (2010) argumentere for at omdømme er omgivelsenes oppfatning av bedriften over tid og den påvirkes av bedriftens verdier og adferd. Bedriften hadde tidligere slitt med negativt omdømme, noe den nye ledelsen tok tak i og har jobbet hardt med å endre. Panicker & Manimala (2015) argumenter for at økonomisk underskudd og dårlige prestasjoner krever at man tar grep for å sikre bedriftens fremtid. Studiens funn tilsier at bedriften har gjort de tiltak og grep som det vises til i teorien at man bør gjøre når man havner i en krise.

6.4 Heving av de ansattes kompetanse

Det har vært en omfatte endring på hvilken type kompetanse bedriften trengte for å kunne levere tjenester i henhold til de nye kravene. Fra å ha tilfeller av ansatte med uformell kompetanse til måtte ha formell kompetanse innen arbeidsrettet tiltak. Strategiplan for 2015-2020 bekrefter at de har brukt modellen til Barney (1991) som analyseverktøy. Det har trolig gitt ledelsen en godt grunnlag for å ta beslutninger. Ledelsen kartla alle ansatte i bedriften for å få oversikt over kompetansenivået. Utsagn fra informantene viser at det var store variasjoner, noe som kan tenkes ble en utfordring man måtte finne en løsning på. Det hadde vært lite fokus på kompetanse i bedriften tidligere, noe som igjen kan indikerer at den gamle ledelsen har vært noe fraværende. Den nye ledelsen utarbeidet en kompetanseplan, og har måtte se på hvem av de ansatte som innehar relevant kompetanse som de ville ha med videre.

Årsregnskapsrapporten bekrefter at bedriften har redusert antall ansatte, og utsagn fra informantene bekrefter dette. De ansatte som ble igjen i bedriften har fått kompetanseheving i henhold til nye krav. Det kan se ut til at dette har vært den viktigste faktoren for bedriften for å kunne konkurrere om alle tiltak uavhengig om de er på tilbud eller ikke. Utsagn fra informantene viser at de har blitt mer konkurransedyktig fordi man har fått økt kompetansenivået. Pr. i dag klarer de å konkurrerer mer på lik linje med andre innen bransjen. Dette indikerer hvor viktig det har vært for bedriften å få inn rett fagkompetanse, og få kartlagt bedriftens sterke og svake sider. Det kan tenkes at ressursutnyttelsen har vært helt avgjørende for at man skal klare å levere både på kvalitet og pris, og ikke minst at man klarer

å levere det Nav forventer. Ressursbasert teori til Barney (1991) påpeker at det er en fordel for bedriften hvis man lager en strategiplan over ressursutnyttelsen og kompetansen. Dette kan bidra til å gi et vedvarende konkurransefortrinn.

Etter alle endringene og tiltakene bedriften har gjort kan det tyde på at de er mer tilpasningsdyktig og konkurransedyktige. Fordi man på den ene siden har hatt fokus på å bygge opp et personell med faglig bredde for å kunne jobbe mer på tvers i bedriften. For det andre så har de fått etablert et godt samarbeid med næringslivet. Teoriene til Porter (1979) og Barney (1991) argumenterer for at dersom man skal overleve i et marked, må man ha kontroll på alle ressursene i bedriften, utnyttelsen av dem, og samtidig ha kontroll over konkurrentene i markedet. Det som kan være en framtdrisiko i bransjen er dersom Nav ønsker å utføre tjenester selv. Ett av Nav kontorene som bedriften forholder seg til har den siste tiden ansatt flere jobbspesialister. Dette kan indikerer at Nav i større grad ønsker i å utføre flere oppgaver selv. Dette vil da medføre at tiltaksplasser inndras, som blir en trussel for bedriften. Dette bekreftes også av arbeids- og velferdsdirektør Sigrun Vågeng, som ønsker å bruke Nav ansattes kompetanse i større grad (Fjeldstad, 2016). Arbeids – og inkluderingsbransjen er en uforutsigbar bransje etter min oppfatning, fordi man ikke har kontroll over hva regjeringen kan beslutte, eller at Nav ønsker å utføre tjenester i større grad selv. Slike eksterne faktorer vil sannsynligvis alltid være vanskelig å ha kontroll på, slik Lohrke et al., (2004) viser til i sin teori.

6.5 Ny fremtidig retning

Lohrke et al., (2004) legger til grunn i sin modell og i teorien viktigheten av å ha en god strategi, der strategi er veien til målet. Skal man ha mulighet for å lykkes i en snuoperasjon, må bedriften kartlegges godt. De analysene man gjør legger grunnlaget for strategien til bedriften. Slurver man kan det få store konsekvenser. I Hunger&Wheelen (1993) sin modell på side 7 i oppgaven, vises en planleggingsprosess for å kunne posisjonere seg gunstig i et marked gjennom strategisk ledelse. Der er likehetstrekk med modellen til Lohrke et al., (2004). Begge modellene har fokus på hvor viktig det er å kartlegge og analysere bedriften før man utarbeider og implementerer ny strategi. Sander (2017) støtter denne teorien og viser til at slike analyser brukes ofte som beslutningsgrunnlag i for eksempel styremøter. Formålet med en strategi er å nå et fremtidig mål, med hjelp av ressursene i bedriften. Sander (2017)

viser også til at en strategi er en fremtidig plan som viser hvordan utviklingen i bedriften skal være de neste 5-10 årene.

Funn i studien viser at casebedriften ikke hadde noen strategiplan før de fikk tilsatt ny direktør. Dette var noe styret hadde ventet på over tid. Johnson et al., (2008) viser til i sin teori, at en strategi bør ha den funksjon at den sikrer bedriften mot trusler og ruster den på en slik måte at den klarer å tilpasse seg endringer i markedet. Garvin & Roberto (2005) argumenter for i sin teori at ved en snuoperasjon vil det skapes et nytt behov for ny strategisk retning for bedriften. Årsaken er at strategien må samsvare med de nye forholdene. Ettersom bedriften ikke hadde en strategiplan tidligere, så var dette noe som var veldig viktig for den nye ledelsen å få på plass. Det kan tyde på at man ikke hadde kontroll over eksterne og interne forhold i bedriften før ny direktør ble tilsatt. Utfra min tolkning av informantenes utsagn så var dette noe den gamle ledelsen ikke hadde fokus på og ikke hadde kontroll på.

Dette bekrefter Lohrke et al., (2004) sin teori, der årsaken til en krise kan ligge i bedriftens interne eller eksterne forhold. Pearce II & Robbins (2008) støtter denne teorien og viser til at mangel på en strategi eller at den er feil, kan være årsaken til bedriftens dårlige resultater. Det kan virke som at konsekvensen av å ikke ha en strategiplan eller handlingsplan som et styringsverktøy har medvirket til at man har mistet retning og styrt bedriften inn i en krisesituasjon. Ny ledelse utarbeidet høsten 2014 en strategiplan for perioden 2015-2020. I dette dokumentet har man lagt til grunn alle resultatene av analysene man har gjort av bedriften. Bedriften har også fått på plass strategier innen kompetanse, marked, kommunikasjon, informasjon og teknologi.

Ifølge informantene er nå bedriftens struktur bygget opp for å oppfylle målsetningen og de mener at de har klart å endre retning slik at de fremstår som en kompetansebedrift. På den ene siden kan dette indikerer at de endringene bedriften har gjort har gitt gode resultat, men på den andre siden kan det være litt tidlig å si noe om effekten av endringene. Funn i studien viser at bedriften har gjort mange grep og endret på de kritiske situasjonene i bedriften. Slik jeg ser det, har de fått på plass viktige styringsverktøy som bidrar til at de har fått større kontroll og god ressursstyring. De jobber mer målrettet med hvor de skal og hva de skal oppnå, noe som indikerer at de er på rett vei.

6.6 Ønsket resultat av endringene

Siste del av prosessen i en snuoperasjon er ifølge modellen til Lohrke et al., (2004) å se på resultatet av endringene. Sentralt blir det å stille seg spørsmål som om man har oppnådd det man forventet og om man når målsetningen? Funn i studien viser at ledelsen kontinuerlig jobber med oppfølging av delstrategiene for å nå sine mål. Oppnåelse av delmålene er et tema hver måned når de rapporterer til styret og gir dem statusrapport av resultater. På den ene siden kan det se ut til at resultatet av å implementere nye strategier har gitt en positiv effekt. Utsagn fra informantene tyder på at de selv mener de har fått god kontroll over ressursutnyttelsen i bedriften. De evaluerer kompetanseplan halvårlig slik at de har kontroll på hvilke ansatte som trenger kompetanseheving, kurs eller sertifisering. Det kan tyde på at markedsplan/strategien har gjort at de har fått et bedre samarbeid med næringslivet, noe som er helt avgjørende for at de skulle lykkes ifølge informantene. Funn i studien tyder på at samarbeidet med næringslivet har vært nøkkelfaktor for å lykkes med leveranse til Nav.

Ettersom bedriften nå er i en situasjon hvor deler av tjenesten er konkurranseutsatt, kreves det at man konkurrerer på kvalitet og pris. Min oppfatning er at bedriften har klart å heve kompetansen og kvaliteten på leveransen av sine tjenester, slik at de stiller sterkere i en anbudskonkurranse. Utsagn fra informantene bekrefter at de selv mener at bedriften pr. i dag har klart å tilpasse seg de nye rammevilkårene og at bedriften er bedre rustet dersom nye endringer skulle komme. Bratt (2016) argumenter for at dersom bedriften skal være endringsdyktig er bedriftens struktur, ledelsens styring og ressursutnyttelsen avgjørende. Ut fra mine betraktninger har bedriften gjort strukturelle endringer som har vært nødvendig, gjennom å redusere lokasjoner de ikke hadde behov for. Ifølge Lohrke et al., (2004) sin teori så er det å ha kontroll over alle aktiviteter i bedriften og de store kostnadsdrivende helt avgjørende for å lykkes i en endringsprosess. Har man ikke kontroll på dette, vet man ikke hvor i bedriften man skal gjøre tiltak for å forbedre krisesituasjonen.

Hver fase i modellen til Lohrke et al., (2004) er avhengig av hverandre og viser kompleksiteten i det å gjennomføre en snuoperasjon. Ifølge teorien til Lohrke et al., (2004) argumentere man for at dersom man ikke gjør en grundig jobb i den første fasen, vil dette få konsekvenser for neste fase, og man vil mest sannsynlig ikke lykkes med endringsprosessen. Ut fra mine betraktninger har ledelsen gjort en god jobb i forprosessen når de kartla bedriften, før de i iverksatte tiltakene og tok grep. Strategiene ledelsen har implementert i bedriften,

viser hvor mye slike styringsverktøy har og si for styring og kontroll. Man får et inntrykk av at bedriften er på god vei til å få på plass den kompetansebedriften de hadde mål om å bli. Endringen har vært dramatisk for bedriften. De har klart å endre seg fra å være en produksjonsbedrift til å bli en kompetansebedrift. Jeg vil på den ene siden si at de har lyktes i sin snuoperasjon så langt, og mitt inntrykk er at bedriften har oppnådd resultater de har forventet. Min tolkning av informantenes utsagn er at man underveis i denne prosessen har gjort evalueringer for å ha kontroll på prosessen. Ifølge teorien til Johnson et al., (2008) er dette noe ledelsen bør gjøre. Dette gir bedriften erfaring og ny kunnskap om endringsprosesser. Disse erfaringene kan komme godt med hvis nye endringer kommer. Endringstakten er stor i dagens samfunn, og alle organisasjoner påvirkes av dette i en eller annen grad ifølge Langvatn (2017). Bedriften har ingen garanti for at det vil komme nye politiske vedtak som kan endre deres rammevilkår ytterligere.

6.7 Rustet for nye fremtidige endringer

Bedriften er ikke helt i mål med endringsprosessen men jobber pr. i dag mye med forbedringsprosesser. Funn i studien viser at bedriften har tatt grep og fått gjennomført de største endringene på de mest kritiske områdene. De er i en prosess hvor de jobber med å ytterligere redusere bygningsmassene. Bedriften har gått ifra å ha fem lokasjoner til tre, dette indikerer at man ønsker å samlokalisere seg mer, noe informantene bekrefter. Det nye jobbsenteret vil få nye teknologiske løsninger som er store steg i rett retning. Bedriften ønsker å fremstå mer fremtidsrettet og i henhold til dagens utvikling. Ifølge informantene så kreves det i dag at man er oppegående på den digitale utviklingen fordi en del av Nav sine tjenester må håndteres elektronisk. Ifølge funn i studien har ledelsen i bedriften et bevisst forhold til sin strategi og de holder en stødig kurs mot det bestemte mål. Jeg oppfatter det gjennom informantene utsag, at bedriften følger mere med i utviklingen i bransjen og at de har et bransjenettverk hvor de kan utveksle erfaringer og diskutere utfordringer i bransjen.

Det kan se ut til at etter at bedriften fikk på plass nye prosedyrer og rutiner gjennom ny strategi, at dette har medvirket til at bedriften har forbedret mye av arbeidsprosessene sine. Dette har resultert i bedre prestasjoner på leveransen til Nav. Min oppfatning er at bedriften prøver å utvikle seg i takt med endringene i bransjen og at de kontinuerlig jobber med forbedringsprosesser. Funn i studien viser at de har stort fokus med oppfølging av kompetansenivået på de ansatte, ettersom de evaluerer kompetanseplan hvert halvår. Ifølge

teorien til Barney (1991) er nok dette viktig for kunne være konkurransedyktig og holde et høyt nivå, som jeg betrakter som en viktig faktor med tanke på nye anbudsrunder.

Informantene mener at bedriften er godt rustet og er så omstillingsdyktig de kan bli ut fra sine forutsetninger.

7 Konklusjon

I dette kapitlet vil jeg gjøre en oppsummering av studiens funn og til slutt komme med noen betraktninger på hva som kan være interessant og forsket videre på.

7.1 Studiens funn

Snuoperasjonene som har blitt gjennomført i casebedriften viser at deres gjennomføring av en endringsprosess har flere fellestrekk med modellen til Lohrke et al., (2004).

1. Respons fra styret: Når regjeringen Høyre/Frp høsten 2014 besluttet anbudsutsetting av arbeids – og inkluderingsbransjen (Leikvoll & Herning, 2017), medførte dette at bedriften kom i en dyp krise. På grunn av dramatiske endringer i rammevilkårene, reagerte styret med å tilsette ny direktør. Skulle bedriften overleve måtte flere drastiske endringer skje og rekonstruere bedriften på ny i henhold til de nye rammene. Dette medførte at styret ansatte en direktør med relevant erfaring innen endringsprosesser.
2. Utskifting av ledelsen: Den nytilsatte direktøren skiftet ut hele ledergruppen og bygget opp en ny ledergruppe med relevant erfaring fra omstillingsprosesser og med faglig tyngde innenfor relevante områder.
3. Kartlegging og analyse av bedriftens tilstand: Den nye ledelsen gikk igjennom interne og eksterne forhold og bedriftens styrker og svakheter, for å få oversikt og kontroll over hvilke områder de måtte iverksette tiltak. Dette har ført til at bedriften i dag har større eierskap og kontroll over økonomien, og det vil være lettere å finne årsaker til for eksempel dårlige prestasjoner og driftsresultat.
4. Iverksetting av tiltak og stabilisering av situasjonen: Ledelsen har solgt unna og redusert lokasjoner som det ikke var behov for. Frigjøring av kapital har gjort det mulig for bedriften å samlokalisere seg. Bedriften har redusert driften og tilpasset seg de nye rammene. De har redusert bemanningen, fått inn rett kompetanse og hevet kompetansen på de som er igjen i bedriften. Kompetanseheving har vært en av de viktigste tiltakene som bedriften har iverksatt. For at bedriften skulle bli konkurransedyktig og nå opp i en anbuds konkurranse, måtte de inneha rett kompetanse. Dette har vært helt avgjørende for at bedriften skulle overleve i bransjen. Arbeidet med å få til et tettere samarbeid med næringslivet er også en av

nøkkelfaktorene for at bedriften skulle lykkes. Uten dette samarbeidet hadde de ikke klart å levere i henhold til de nye kravene til Nav. Dette fremkommer eksempelvis i Kravspesifikasjon for tiltaksarrangører AFT – arbeidsforberedende trening, der det vises til at ansatte må ha kunnskap om blant annet samarbeidspartnere og inkludering av utsatte grupper i det ordinære arbeidsliv (Nav, 2016).

5. Implementere strategi og stake ut ny kurs: Den nye ledelsen har fått på plass strategiplan, markedsplan, kommunikasjonsplan og teknologiplan. Dette fantes ikke tidligere. Det har resultert i målrettet styring av bedriften, større kontroll, og ta lettere gode avgjørelser. Dette viser viktigheten av å ha strategi som et styringsverktøy.
6. Resultat og forbedring etter snuoperasjon: Bedriften er i større grad rustet for nye endringer etter denne endringsprosessen, og fremstår mer endringsdyktig i dag enn for 2-3 år siden. De er innstilt på å måtte forholde seg til den sterke usikkerheten som er i bransjen. Det vil alltid være en risiko for å tape anbud eller at det kommer nye politiske endringer. Bedriftens ledelse er fornøyd med endringsprosessen og føler de har lykkes så lang i prosessen. De har enda en liten vei å gå før alt er på plass i henhold til planene.

Disse punktene viser at det er likhetstrekk med teorien som er lagt til grunn og modellen jeg har valgt for å belyse min problemstilling. Det oppleves at bedriften havnet i en krise fordi den gamle ledelsen hadde vært fraværende og ikke fulgt med i utviklingen i bransjen. Styret tok nødvendig grep for å berge bedriften. Bedriftens nye ledelse har gjort et godt grunnarbeid når de kartla og analyserte bedriftens tilstand. Den nye ledelsen tolkes som at de har vært tydelig på hva de ønsket å oppnå. Bedriften har klart å endre seg fra produksjonsbasert bedrift til kompetansebedrift gjennom en omfattende snuoperasjon.

7.2 Styrker og svakheter i oppgaven

Styrken i denne oppgaven er at jeg har vært nøye med utvelgelsen av informantene. De ble valgt på bakgrunn av sin rolle og stilling. Dette for å kunne få forskjellige oppfatninger, perspektiv og meninger rundt endringsprosessen bedriften har vært igjennom. Dette øker kvaliteten på besvarelsen, og informantene var godt skikket til å gi meg gode begrunnede svar som belyser oppgavens problemstilling. Jeg har også valgt å bruke flere forskjellige fagartikler for å styrke oppgavens faglige innhold, og for å belyse flere forhold ved en snuoperasjon som en bedrift bør få kontroll over, samt hvilke tiltak som kan gjøres. En annen

styrke er oppgavens modell av en snuoperasjon. Den får med seg de viktigste elementene i en slik endringsprosess og belyser hva bedrifter bør gjøre i en krisesituasjon, og hvilke grep som bør iverksettes. Modellen belyser også hvilke utfordringer bedriften kan stå ovenfor i endringsprosessen. Jeg mener at modellen gir et godt helhetlig bilde av kompleksiteten i slike snuoperasjoner.

En svakhet ved modellen er at den etter mitt syn er mindre tilpasset offentlig sektor. Bedriften er innenfor en kontekst som private bedrifter ikke er og det stilles andre krav. De styres i større grad av politiske forhold gjennom offentlige forskrifter for bransjen og et regelverk de må følge. Det gjør at det er enkelte elementer modellen utelater å belyse, fordi man ikke har sett på disse forholdene. Det kan for eksempel være når Nav endrer på avtaler i løpet av året og man får mindre tildeling av deltakere på tiltak enn det man hadde forventet. Bedriften er da rigget opp med ansatte i forhold til opprinnelig avtale. I tillegg utfører Nav selv deler av tjenesten, eller at man taper anbud. Markedet er snevert så bedriften kan ikke velge og vrake i oppdragsgivere. Etter mine betraktninger er modellen rettet mer mot bransjer i privatsektor, som har strategisk fokus på vekst, utvikling og lønnsomhet. Denne bransjen har et samfunnsoppdrag og forvalter verdier for samfunnet. Det finnes lite forskning rundt snuoperasjoner i offentlig eide bedrifter innen bransjen arbeid – og inkludering eller lignende.

I denne oppgaven har jeg valgt å fokusere kun på endringsprosessen. Det kan være en svakhet i oppgaven at jeg har valgt bort ledelsesperspektivet og hvilke type ledelse man har valgt å utøve i denne snuoperasjon. Dersom jeg hadde valgt å ha et større omfang av oppgaven, kunne jeg valgt ut flere informanter som ble intervjuet. Dette kunne bidratt til å gi mer helhetlig bilde av endringsprosess i bedriften.

7.3 Refleksjoner og tanker rundet videre forskning

Arbeidet med masteroppgaven har vært interessant og lærerikt. Jeg har tilegnet med ny kunnskap, innsikt og forståelse for hvor omfattende snuoperasjoner kan være. Det kunne vært interessant å evaluere og foreta ny forskning av casebedriften etter ca.1-2 år for å se på hva som har skjedd i bransjen på de årene, og om endringsprosessen de har vært igjennom har vært vellykket.

8 Referanseliste

- Arbeids- og velferdsdirektoratet (2017). *Avtale mellom NAV og tiltaksarrangør om gjennomføring av arbeidsmarkedstiltak*. Hentet 23.11.2018 fra <https://asvl.no/filestore/2017-01-20AvtalemalAFTogVTA2.docx>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard business review*, 78(3), 133-141.
- Bratt, Martin. (2016) *Hvordan bygge en smidig organisasjon?* Hentet 18.07.2018 fra <https://www.magma.no/hvordan-bygge-en-smidig-organisasjon>
- Casebedriften Årsregnskap 2012-2017.
- Casebedriften Strategiplan 2015-2020.
- Casebedriften Virksomhetsplan 2018.
- Coombs, T.W (2007). Ongoing crisis communication. *Planning, managing, and responding* (2. utg.). Los Angeles, California: SAGE
- Dahl, G. A (u.å) *Snuoperasjon*. Hentet 13.08.2018 fra https://www.lederkilden.no/tema/strategi_virksomhetsutvikling/strategi/snuoperasjon
- Dahl, G. A (u.å) *Egenkapitalrentabilitet*. Hentet 13.08.2018 fra <https://www.lederkilden.no/tema/egenkapitalrentabilitet>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Elsubbaugh, S., Fildes, R. & Rose, M. B. (2004). Preparation for Crisis Management: A Proposed Model and Empirical Evidence. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 12(3), 112-127.
- Farbrot, A. (2010). *Nøkkelen til gull i omdømme*. Hentet 08.09.2018 fra <https://www.magma.no/noekkelen-til-gull-i-omdoemme>
- Fjeldstad, Ø. (2016). *Nav-sjefen vil gjøre mer av jobben selv*. Hentet 22.11.2018 fra <http://velferd.custompublish.com/nav-sjefen-vil-gjoere-mer-av-jobben-selv.5858264-227399.html>
- Fréry, F. (2006). The fundamental dimensions of strategy. *MIT Sloan Management Review*, 48(1), 71-75.

- Garvin, D. A. & Roberto, M. A. (2005). Change through persuasion. *Harvard Business Review*, 83(2), 104-112.
- Harker, M. & Sharma, B. (2000). Leadership and the company turnaround process. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(1), 36-47.
- Hill, C. W. L. & Jones, G. R. (2009). *Theory of strategic management* (8. utg.). London: Cengage Learning.
- Hunger, D. J. & Wheelen, T. L. (1993). *Strategic Management*. (4.utg.) Reading, Mass: Addison-Wesley
- Jacobsen, D. I. (2016). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I & Thorvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4.utg) Bergen: Fagbokforlaget.
- Jaques, T. (2007). Issue management and crisis management: An integrated, non linear, relational construct. *Public Relations Review*, 33(2), 147-157.
- Johansen, W. & Frandsen, F. (2007). *Krisekommunikasjon: når virksomhedens image og omdømme er truet*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Johnson, G., Scholes, K & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy*. (8. utg.) Harlow: FT Prentice Hall.
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisasjons-og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzel.
- Langvatn, C. (2017). *Motstand mot endring?* Hentet 04.08.2018 fra <https://www.ledernytt.no/motstand-mot-endring.5680186-112372.html>
- Leikvoll, J. M & Herning, L. (2017). *Milliarder-ikke mennesker*. Hentet 22.11.2018 fra <https://flt.no/app/uploads/2017/05/Milliard-ikke-mennesker.pdf>
- Lohrke, F. T., Bedeian, A. G. & Palmer, T. B. (2004). The role of top management teams in formulating and implementing turnaround strategies: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 56(2), 63-90.
- Madsen, E. L. (2009). *Dynamiske kapabiliteter*. Hentet 25.08.2018 fra <https://www.magma.no/dynamiske-kapabiliteter>
- Miller, D. (1991). Stale in the saddle: CEO Tenure and the Match Between Organization and Environment. *Management science*, 37(1), 34-52.

- Morrow, J. L., Sirmon, D.G., Hitt, M. A. and Holcomb, T. R. (2007). Creating value in the face of declining performance: firm strategies and organizational recovery. *Strategic Management Journal*, 28(3), 271-283.
- Murphy, J. (2008). The place of leadership in turnaround schools. *Journal of Educational Administration*, 46(1), 74-98.
- NAV (2016). *Kravspesifikasjoner for tiltaksarrangører*. Hentet 25.11.2018 fra <https://www.arbeidoginkludering.no/contentassets/f5dbfdc3415249d498c0cdf0399e46bd/aft-kravspek-2016.pdf>
- NOU 2012:6. (2012). *Arbeidsrettede tiltak*. Hentet 22.11.2018 fra [NOU 2012: 6](#)
- NSD Norsk senter for forskningsdata (2018). *Meldeskjema for behandling av personopplysninger*. Hentet 20.05.2018 fra http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld_prosjekt/meldeskjema
- O'Neill, H. M. (1986). Turnaround and recovery: what strategy do you need? *Long Range Planning*, 19(1), 80–88.
- Onofrei, M. & Lupu, D. (2012). The Management of Economic Decline and the Dimension of Organizational Change. *Amfiteatru Economic*, 14(32), 470-484.
- Pandit, N. (2000). Some Recommendations for Improved Research on Corporate Turnaround. *M@n@gement*, 3(2), 31-56.
- Panicker, S. & Manimala, M. J. (2015). Successful turnarounds: the role of appropriate entrepreneurial strategies. *Journal of Strategy and Management*, 8(1), 21-40.
- Pearce II, J. A. & Robbins, K. D. (2008). Strategic transformation as the essential last step in the process of business turnaround. *Business Horizons*, 51(2), 121-130.
- Pearce II, J. A. & Robbins, K. (1993). Toward improved theory and research on business turnaround. *Journal of Management*, 19(3), 613-636.
- Porter, Michael. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard business review*, 57(2), 137 -145
- PricewaterhouseCoopers. (2003) *Turnaround-fra kriseram til levedyktig virksomhed*. Hentet 26.08.2018 fra <https://www.pwc.dk/da/publikationer/assets/pwc-turnaround.pdf>
- Reve, T. & Grønhaug, K. (1989). *Strategi og organisasjon*. Oslo: TANO AS.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlag.

- Ronda-Pupo, G. A. & Guerras-Martin, L. Á. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33(2), 162-188.
- Roos, G., Krogh, Von. G., Roos, J & Fernstrøm, L. (2005). *Strategi: en innføring* (4.utg.) Bergen: Fagbokforlaget.
- Ræstad. S & Skoe. A. (u.å) *Trusler i omgivelser for bedrifter*. Hentet 30.09.2018 fra <https://www.lederkilden.no/tema/trusler-i-omgivelsene-for-bedrifter>
- Sander, K. (2018). *Endringsstrategi*. Henter 28.08.2018 fra <https://estudie.no/endringsstrategier/>
- Sander (2017). *Mål og målsetninger*. Hentet 25.11.2018 fra <https://estudie.no/maal-strategi/>
- Sander, K. (2017). *Strategisk ledelse*. Hentet 09.08.2018 fra <https://estudie.no/strategisk-ledelse/>
- Saunders. M., Lewis. P. & Thornhill A. (2012). *Research methods for business students*. (6.utg.). Harlow: Pearson
- Smith, D & Elliott, D. (2006). *Key readings in crisis management: system and structures for prevention and recovery*. London: Routledge.
- Solnet, D. J., Paulsen, N., & Cooper, C. (2010). Decline and turnaround: a literature review and proposed research agenda for the hotel sector. *Current Issues in Tourism*, 13(2), 139-159.
- Tiltaksforskriften. (2015). Forskrift om arbeidsmarkedstiltak (FOR-2015-12-11-1598). Hentet 22.11.2018 fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2015-12-11-1598>
- Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: design and methods* (4.utg.). Sage: Thousand Oaks. California
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations* (6.utg.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Zimmerman, F. M. (1989). Managing a successful turnaround. *Long Range Planning*, 22(3), 105–124.

9 Vedlegg

Vedlegg 1. Intervjuguiden

Introduksjon:

Hvilken funksjon har du i bedriften (daglig leder, økonomisjef e.l.)?

Hvor lenge har du jobbet her?

Hva slags arbeidsoppgaver har du?

Hva slags bakgrunn har du?

Bedriften

Hvordan vil du beskrive bransjen dere jobber i og hvilken tjeneste tilbyr dere?

Hva er formålet til bedriften? (Økonomisk lønnsomhet og vekst el samfunnsansvar)

Hvordan er bedriften organisert og hvordan er den finansiert? (organisasjonskart og eiere)

Stilles det krav til driftsresultatet? Hvis ja hvilke?

Hvilke sertifiseringer og offentlige godkjenninger må man ha for å drive i denne bransjen?

Hvordan drev man bedriften før attføringstjenesten ble anbudsutsatt?

Hva var årsaken til at man endret denne attføringstjenesten til en anbudsutsatt tjeneste?

Hvilke konsekvenser fikk disse endringene for bedriften?

Hva har dere gjort for å tilpasse bedriften disse endringene for å være styrket til å møte et konkurranseutsatt marked? Hvilke tiltak er iverksatt?

Har dere tapt anbud? Hvilken konsekvens kan det få for bedriften hvis dere taper et anbud?

Hvilken andre inntekter har dere? På salg av hva?

Hvor mye har denne inntekten å si for bedriften? Begrunn svaret.

Hva er kritisk for å kunne vinne et anbud?

Strategi: (veien til målet)

Generelt:

Har dere en visjon? (Framtidstanker og retning for konkrete mål)

Hva er målsetningen deres?

Har dere en strategiplan? Hvilke strategiske verktøy bruker dere for å nå eventuelle delmål?

Hvordan følges dette opp? (evaluering undervis i året?)

Hvilke aktiviteter utfører dere for å nå målene?

Ressurser:

Hvilke fokus har dere på kompetanse og kompetanseheving?

Hvordan vil du beskrive ressursutnyttelsen i bedriften?

Hva har dere av kompetanse som konkurrentene ikke har? (personer med nøkkelkompetanse)

Hvor lett er det å kopiere måten dere gjør ting på og er det ressursene som gjør at bedriften har en konkurransefortrinn i markedet? Begrunn svaret.

Hvordan ser dere på kompetansenivået som bedriften innehar pr. i dag i forhold til krav som stilles innen bransjen?

Konkurrenter:

Hvilke konkurrenter har dere?

Hva er bedriftens beste konkurransefortrinn i forbindelse med konkurranseutsetting?

Hva er bedriftens største utfordring i forbindelse med konkurranseutsetting?

Hvordan vil du beskrive konkurranseintensiteten i attføringsbransjen?

Hvordan vil du vurdere muligheten for andre å etablere seg i attføringsbransjen?

Vanskelighetsgrad?

Samarbeid:

Har dere noen form for samarbeide eller partnerskap med andre bedrifter? I hvilken bransje og hva går samarbeidet ut på? (Begrunn svaret).

Innovasjon og utvikling

Har dere et bevist forhold til innovasjon og utvikling? Nettverksbygging? Begrunn svaret

Hvordan har dere posisjonert dere i markedet?

- Markedsføring (profilering, hjemmeside)
- Teknologi (e-læring, digitale plattformer)
- Ny kunder (nytt segment)
- Nye forretningsområder
- Prosjekter
- Markedsanalyse

Fremtiden:

Hvordan er dere rustet for nye endringer i fremtiden?

Hvilket fokus har dere på fremtiden når dere tar ulike valg og beslutninger?

Hva er veien videre?

Vedlegg 2. Samtykke til deltakelse av studien

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

