

Handelshøgskolen

Strategi for å oppnå vekst

En casestudie av en organisasjon som har opplevd stor vekst

—

Kine O. Joki

Masteroppgave i økonomi og administrasjon – mai 2016

Forord

Denne masteroppgaven har vært en svært utfordrende og krevende prosess, men også veldig lærerikt. Oppgaven er skrevet som en del av min mastergrad i økonomi og administrasjon, og markerer slutten på fem års utdanning ved Handelshøgskolen. Oppgaven er utarbeidet på bakgrunn av min profilering innenfor ledelse.

De siste månedene har vært preget av stress, nerver, frustrasjon og hardt arbeid. Oppgaven har kommet til mellom full jobb, barn og flytting så det har vært en svært hektisk periode, å være i mål nå føles helt fantastisk.

Det har vært mange rundt meg som har bidratt til at denne oppgaven har kommet i mål. Størst takk vil jeg gi mannen min, hadde ikke du passet barn og hus hadde aldri denne oppgaven blitt ferdigstilt. Mamma og pappa, dere har vært helt fantastiske til å stille opp å hente og bringe i barnehagen og på skolen, hva skulle vi gjort uten dere? Tusen takk til Ingrid som bare har vært en telefonsamtale unna når jeg har vært nede og frustrert. Ellers har min fantastiske kollega Marit bidratt med oppmuntrende tilbakemeldinger og et skjerpet syn på oppgaven, du er helt amazing. Pernille og Sonja har tatt seg av korrekturlesning og tilbakemeldinger og skal ha en stor takk for det. Det er fantastisk å se hvor mange flinke og gode folk man har rundt seg når det blåser som verst. Så må jeg takke veilederen min Lene Foss som har tatt utfordringen med veiledning på mail og telefon på strak arm.

Eller vil jeg takke tidligere og nåværende ledelse ved HINAS som tok seg tid til å bli intervjuet.

Vadsø 1. Juni 2016

Kine O. Joki

Sammendrag

I denne studien er det blitt undersøkt hvilke strategier en organisasjon har benyttet for å oppnå vekst. Når det kommer til vekst er det gjort mange studier om nettopp dette, men det er gitt lite oppmerksomhet til hvordan jobbe strategisk mot å oppnå vekst.

Den teoretiske delen tar for seg offentlige organisasjoner, vekst og strategier. Mintzbergs fem p-er er blitt benyttet som rammeverk for å utforske hvilke strategier som er brukt fra organisasjonens side med tanke på vekst. Tidligere forskning har i hovedsak konsentrert seg om å måle hvor mye en organisasjon vokser eller hvilke konsekvenser veksten får for organisasjonen.

De fleste organisasjoner har forskjellige strategier for å oppnå forskjellige mål. Når en organisasjon har som mål å vokse og ta over større andeler av markedet, er det veldig interessant å se på hvilke strategier de har utviklet for å oppnå dette. Caset som er benyttet er en organisasjon som har opplevd en stor vekst de siste årene. Denne ble valgt fordi det er en organisasjon som har utpekt seg i min hjemkommune. De har opplevd en stor suksess de siste årene, til tross for at de har møtt på en del motstand. Det ville derfor være spennende å studere hva de har gjort på den strategiske planen for å oppnå den veksten de har klart.

Funnene i studiene viser at organisasjonen hadde en strategi for å oppnå vekst. De har vært nødt til å endre strategi underveis, men har klart å fokusere på sine sterke sider og det å utnyttet sine ressurser. Det å være bevisst på sine sterke sider å utvikle strategier på bakgrunn av disse viser seg å være en god suksess oppskrift.

Nøkkelord: vekst, strategi og offentlig organisasjon.

Innholdsfortegnelse

Forord	III
Sammendrag	IV
1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Problemstilling	2
1.3 Valg av Case	3
1.4 Avgrensninger	4
1.5 Oppgavens videre disposisjon.....	5
2. Teori.....	6
2.1 Organisasjoner	6
2.1.1 Hva karakteriserer offentlige organisasjoner	6
2.1.2 Ledelsen i offentlige organisasjoner	8
2.2 Vekst i en organisasjon	11
2.2.1 Hva vil vekst egentlig si for en organisasjon?	11
2.2.2 Forskjellige måter å vokse på, intern- og ekstern vekst	11
2.2.3 Hvorfor ønske om vekst?	12
2.2.4 Hvordan oppnå vekst i en organisasjon?	13
2.2.5 Hvilke utfordringer kan organisasjonen møte på ved vekst?	14
2.3 Strategi.....	15
2.3.1. Strategi – en plan for organisasjonen	16
2.3.2 Utforming og planlegging av strategier	19
2.3.3 Strategisk- handling og stilling.....	20
2.3.4 Innovasjon som strategi.....	20
2.3.4 Strategier for offentlige organisasjoner	21
2.4 Forsknings spørsmål	24
3. Metode	26
3.1 Forskningsdesignet og -strategi.	26
3.2 Casestudier.....	28
3.3 Innsamling av data	29
3.3.1 Utvalg av informantene	29
3.3.2 Dybdeintervju	30
3.3.3 Intervjuguide og gjennomføring av intervjuene	32
3.4 Dataanalyse.....	34
3.5 Kvaliteten på studien.....	35
3.5.1 Troverdighet	36
3.5.2 Bekreftbarhet	37
3.5.3 Overførbarhet.....	37
3.6 Etske aspekter ved forskning	37
4. Empiri og drøfting av studiens funn	39
4.1 Definisjon på vekst	41
4.2 Hvorfor ønske om vekst?	43
4.3 Hvilke strategier ble lagt for å skape vekst?	45
4.3.1 Plan og handling	46
4.3.3 Faktisk strategi.....	49
4.3.4 Posisjonering og perspektiv	51
4.5 Ønskede resultater og HINAS i dag	54

4.6 Oppsummering av forskningsspørsmålene.	56
4.6. 1 Organisasjonens definisjon på vekstbegrepet	56
4.6.2 Hvorfor et ønske om vekst?.....	56
4.6.3 Strategien bak veksten	56
4.6.4 Er den ønskede veksten oppnådd?.....	56
5. Avslutning.....	57
5.1 Bidrag fra studien og konklusjon.....	57
5.2 Teoretiske implikasjoner	59
5.3 Studiens begrensninger og forslag til videre studier.....	60
Litteraturliste:	61
Vedlegg 1.	66
Figurliste:	
<i>Figur 1: Utvikling av strategi</i>	14
<i>Figur 2. strategier, tilsiktede og framvoksende, hentet fra Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2005, s. 12)</i>	18
<i>Figur 3. Teoretisk begrepsrammeverk</i>	25

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

September 2002 ble det etablert et nytt selskap som skulle pløye ny mark innen innkjøp i helsesektoren (Paus, 2004). Fram til nå hadde de forskjellige sykehusene og helseinstitusjonen drevet innkjøp av sykehusmaterielle selv. 1. Januar 2002 inntrådte den nye sykehusreformen. Reformen innebar at eierskap for alle offentlige sykehus, psykiatriske institusjoner, ambulansetjenester og rusomsorg under spesialhelsetjenesten ble overført fra fylkeskommunene til staten. Fem regionale helseforetak ble etablert som eiere av enkeltsykehusene, disse lå igjen under departementet. Departementet kunne komme med overordnede retningslinjer, men ikke gripe inn i den daglige driften (sykehusreformen, 2014). Som et ledd av denne reformen etablerte de fem regionale helseforetakene et aksjeselskap som skulle samordne innkjøpene for sykehusene i Norge (Helse Vest, Helse Nord, Helse Midt-Norge, Helse Sør og Helse Øst (Husom, 2002). Denne etableringen var et resultat av en ide om et nasjonalt innkjøp av sykehusmaterielle fra noen ansatte i et selskap som hadde kontor i Vadsø (Henriksen, 2006). Ildsjelen bak denne ideen hadde fått et oppdrag fra LO Stat med å vise hvor mange arbeidsplasser som var blitt borte fra Finnmark, men istedenfor destruktiviteten bak dette oppdraget kom det fram noe konstruktivt og kreativt, nemlig ideen om et felles nasjonalt innkjøpskontor som skulle ligge i Vadsø. Etter en god del lobbyarbeid og samarbeid med LO, slo ideen også an for statsrådene. I 2003 ble styret oppnevnt, og selskapet fikk navnet Helseforetakenes Innkjøpsservice AS, forkortet HINAS. Kontoret ble lagt til Vadsø og som eneste ansatt fikk administrerende direktør, som var ildsjelen bak hele ideen, oppdraget med å få selskapet på beina fra 1. September 2003 (Paus, 2004). På ett år vokste staben til åtte personer og de fem første avtalene de behandlet hadde en omsetningsverdi på over 2 milliarder kroner (ibid). HINAS gjorde ikke ting annerledes enn det sykehusene gjorde før, bare i mye større skala. Ved samarbeid om innkjøp kunne foretakene oppnå bedre produkter til en lavere pris, noe som igjen ville øke lønnsomheten for alle helseforetakene.

De senere årene ble det etablert flere nasjonale foretak rundt om i landet, blant annet for IKT og sykehusbygg (Lien, 2015). Januar 2015 ble det bestemt at disse foretakene skulles slås sammen til et nytt felleseid helseforetak for innkjøp. Dette nye foretaket ble etablert med hovedkontor i Vadsø, med regionale enheter rundt i landet. Begrunnelsen for at Vadsø ble

valgt som hovedkontor meldte helseminister Bent Høye, kom av at det skulle bygges på den videre kompetansen og ressursene som allerede var i HINAS. Vinteren 2015 hadde staben i Vadsø vokst fra 12 til 47 medarbeidere, og HINAS har virkelig blitt en suksesshistorie.

1.2 Problemstilling

Vekst i organisasjoner har stadig vært gjenstand for forskning (Delmar, Davidsson & Gartner, 2003). Innen disse studiene har hovedfokuset vært på tre faktorer; Hvordan en organisasjon vokser, om det er i antall ansatte, høyere omsetning eller større markedsposisjon. Hvor mye de vokser, hvor stor økning i ansatte, omsetning eller markedsposisjon. Hva som skjer når organisasjonen vokser, hvordan veksten påvirker de ansatte, strukturen og hierarkiet. Mens bakgrunnen for veksten er noe det mangler innsikt i innen vekstlitteraturen (Christensen & Raynor, 2013).

En vekst er ikke noe som bare kommer av seg selv. En klar og spisset strategi nevnes som et fellestrekk som er kommet fram av studier gjort av typiske vekstbedrifter i Norge og Sverige (Gjerde, 2014). Organisasjoner som har en klar og tydelig strategi klarer å skape de resultatene de ønsker, noe som vil kunne bidra til organisasjonens vekst. En strategi er å forstå som en plan for hvordan organisasjonen skal operere (Moore, 2000). Strategien skal ta utgangspunkt i organisasjonens nåværende situasjon og forutsetninger, så prioritere mellom ulike handlingsalternativer for å klare og utnytte de muligheter som oppstår. En strategi kan ses på som en veileder for organisasjonen som skal hjelpe den fra dagens situasjon til en ønsket situasjon i fremtiden. Når organisasjonen ser en mulighet eller et behov for vekst vil planen for å oppnå denne veksten være organisasjonens strategi.

I offentlige organisasjoner ligger det andre forutsetninger til grunn for både vekst og utforming av strategi enn i privat næringsliv. Den offentlige organisasjonen vil ha andre hensyn å ta og andre begrensninger å forholde seg til (Boyne & Walker, 2004). En leder i en offentlig organisasjon vil blant annet ikke stå like fritt til å bestemme en strategi som en leder i en privat organisasjon. Dette fordi en offentlig organisasjon står overfor mer komplekse omgivelser, som vil si at de har større og mer sammensatte interessegrupper enn det private. Eierne vil være politisk valgte representanter og ikke aksjeeiere som i en privat organisasjon (Christensen, Lægred, Roness & Røvik, 2007). Et slik politisk eierskap vil også medføre at organisasjonen kan bli påvirket av en politisk agenda som kan trekke i flere retninger (ibid).

I denne studien vil jeg belyse hvordan HINAS har jobbet strategisk for å oppnå den veksten de har opplevd. Problemstillingen er formulert på følgende måte;

Hvilke strategier brukte HINAS for oppnå vekst?

For å svare på problemstillingen vil oppgaven gjøre rede for teori knyttet til vekst, strategier og offentlige organisasjoner. Studien vil være et casestudie, som studerer hvordan ledelsen i HINAS har oppfattet de strategiene de har utviklet for å oppnå en vekst i organisasjonen, og hvordan de har lyktes. Grunnen til at det er ledelsens perspektiver som blir grunnlaget for studien, er fordi det har vært en veldig liten organisasjon og de som sitter i ledelsen nå er de som har vært med starten av. Det er også ledelsen som ofte driver strategiarbeidet i en organisasjon, dermed er det naturlig å ta det fra deres perspektiv.

Med denne studien håper jeg å kunne bidra med ny kunnskap til offentlige organisasjoner med mål om vekst, spesielt ønsker jeg å gi et bidrag til ledelsen og administrasjonen av offentlige organisasjoner som kan gi bedre innsikt i hvordan det kan jobbes strategisk for å skape vekst i egen organisasjon. Oppgaven tar utgangspunkt i kvalitative dybdeintervjuer med personer fra tidligere og nåværende ledelse i casebedriften.

1.3 Valg av Case

Historien rundt HINAS har vært en meget profilert sak i mediene i Finnmark. Helt fra ideen ble presentert har engasjementet blomstret både fra lokalpolitikere og befolkningen generelt. Å skape arbeidsplasser i en liten by som Vadsø, i et distrikt som sliter med både nedleggelse av arbeidsplasser og fraflytting er noe både befolkningen og lokalpolitikerne setter stor pris på (Ballari & Greiner, 2015, Stav & Liengh 2012). Men selv om ideen var god, og støtten var tilstede i distriktet, har ikke etableringen har vært problemfri. Hele prosessen innen HINAS har foregått med parter som ikke har vært enige om blant annet hvor kontoret skal ligge. Så seint som i 2015 var det en kamp fra forskjellige landsdeler om hvor hovedkontoret skulle ligge etter nyetableringen, ikke alle var enige om at Vadsøkontoret var det best egnede stedet for ledelsen (Wormdal & Mortensen, 2015).

Til tross for usikkerheten og til stadighet forskjellige spekulasjoner har ledelsen i HINAS stått fram som tydelig og klar på at Vadsø klart var det best egnede stedet for hovedkontoret. Helt fra starten av har ledelsen i HINAS vært tydelig i sin sak om hvor etableringen og ekspansjonen skulle skje (Nicolaisen, 2010). Det har vært flere omganger med overskrifter i avisene med bekymringer om nedskjæringer og flytting av selskapet (Hansen, 2015). Resultatet til nå har likevel vært ekspansjon og etablering av hovedkontoret i Vadsø.

Hva som har skjedd bak etableringen og utviklingen av HINAS er noe som har vekket min nysgjerrighet. Hvordan ledelsen har jobbet og hvilke strategier og fremtidsplaner de har hatt for organisasjonen, må ha hatt en innvirkning på resultatet de har oppnådd. (At det ligger et arbeid bak suksessen vil jeg tro det ikke er noen tvil om). Resultatet kom av en politisk beslutning, men det vil være nærliggende å tro at det finnes strategier fra organisasjonens side som også har vært bidragende. Blant annet vil man kunne anta at det ligger konkrete strategier bak den kompetansen og de ressursene som er etablert hos HINAS. Det var nettopp dette Bent Høye trakk fram som en av hovedgrunnene til at nettopp Vadsø fikk hovedkontoret. Hvordan HINAS gjennom strategier har klart å skape den veksten de har opplevd er det studien ønsker å belyse.

1.4 Avgrensninger

Jeg har valgt å foreta følgende avgrensninger i oppgaven. Jeg vil fokusere på strategier som er jobbet fram i organisasjonen med tanke på vekst. Det lokalpolitikere har gjort og andre rundt organisasjonen vil ikke bli inkludert i denne studien. Årsaken til dette er at det kan være mange parter man ikke er klar over som kan ha drevet lobbyvirksomhet eller annen påvirkningskraft for at Vadsøkontoret skulle vokse, men dette vil ikke være fokuset her.

Det må også nevnes at dette er en enkelt case der studien tar for seg en konkret ledelse, så den vil ikke kunne generaliseres til andre offentlige organisasjoner for å oppnå vekst. Men den kan vise hvordan en spesifikk organisasjon har klart å skape vekst på en suksessfull måte, noe som kan bidra med tips til liknende organisasjoner.

1.5 Oppgavens videre disposisjon

I dette første kapitlet har jeg presentert bakgrunnen for selve oppgaven, og valg av tema. Videre har jeg tatt for meg problemstillingen, valg av casebedrift og jeg har avgrenset oppgaven. I kapittel 2 vil det teoretiske rammeverket for oppgaven bli presentert. Kapittel 3 vil bestå av en metodedel. Der vil jeg forklare den metodiske fremstillingen, hvorfor den brukte metoden ble valgt og hvordan jeg gikk fram for å innhente informasjon for å løse problemstillingen. Til slutt i dette kapitlet vil forskningens kvalitet drøftes. En presentasjon, analyse og drøfting av funn vil komme i kapittel 4, deretter vil kapittel 5 bestå av en avslutning som oppsummerer bidragene fra studien for å svare på problemstillingen.

2. Teori

I dette kapitlet er det redegjort for teorier som er relevante for å kunne besvare problemstillingen. Først vil jeg forklare hva som kjennetegner en offentlig eller offentlig eid organisasjon. Videre følger teori om vekst. Deretter defineres strategi, hvordan strategier utvikles og hvordan man kan utvikle strategier med tanke på å skape vekst for en organisasjon. Videre vil jeg se på om det at organisasjonen er offentlig vil ha en påvirkning på utvikling av strategi. Avslutningsvis vil jeg presentere et begrepsrammeverk som oppsummerer de teoretiske begrepene.

2.1 Organisasjoner

En organisasjon vil si to eller flere mennesker som arbeider sammen og utfører oppgaver for å oppnå et mer eller mindre definert mål. Innen organisasjoner skilles det mellom formelle og uformelle. En formell organisasjon vil kjennetegnes av regelverk, prosedyrer og mål for den kollektive virksomheten. Disse deles videre inn i to hovedorganisasjoner som er arbeidsorganisasjoner og frivillige organisasjoner. En arbeidsorganisasjon er opprettet for å produsere bestemte varer eller tjenester i privat og offentlig virksomheter (Jacobsen & Thorsvik, 2005). HINAS er en offentlig eid organisasjon og for å se om dette vil ha noen innvirkning på de strategiene som er lagt, vil studien ta for seg forskjellene mellom en privat og offentlig organisasjon.

2.1.1 Hva karakteriserer offentlige organisasjoner

Innen organisasjonsteoretikere har det historisk sett vært lite fokus på å skille mellom offentlige og private organisasjoner (Rainey, 2009). Enkelte har hevdet at det ikke har vært noe poeng fordi skillet ikke ville vært av betydning for den forskningen som har blitt gjort på området (ibid). Men de siste årene har det vist seg at fokuset på dette skillet har tatt seg opp, de forskjellene som er mellom offentlige og private organisasjoner må ses på for å kunne gå videre innen organisasjonsforskningen.

En arbeidsorganisasjon vil si en organisasjon som produserer varer eller tjenester. Disse kan både være offentlige og private. En offentlig organisasjon vil i denne studien være det som tradisjonelt sett er blitt henvist til som den offentlige sektoren, i likhet med de organisasjonene som er under offentlig lederskap eller underlagt direkte folkevalgt styring.

For å se om en organisasjon er offentlig eller privat, kan det benyttes tre ulike variabler; nivået av kollektiv eiendomsrett, grad av statlig finansiering og i hvilken grad handlingene til organisasjonen er begrenset av politiske krefter og ikke markedskrefter (Bozeman, 2007). Det vil si at offentlige organisasjoner eies av et politisk felleskap, ikke av aksjonærer, lederen vil ikke kunne stå fritt til å ta avgjørelser, men være begrenset av politikerne som sitter med makten, og organisasjonen vil ikke tjene penger på salg av varer eller tjenester, inntektene deres vil være midler fra staten.

For offentlige organisasjoner vil hvem som innehar den politiske makten være utslagsgivende. Politikerne kan komme med bestemmelser som kan skape store omveltninger for organisasjonene. Det kan for eksempel være vedtak om innsparinger eller sammenslåinger. Politisk uenighet kan derfor bidra til uforutsigbarhet og skape utfordringer for offentlige organisasjoners ledelse. De må følge de politiske retningslinjene som blir lagt, uansett om de mener det er til det beste for organisasjonen eller ikke. Ledelsen vil kunne føle seg trukket i forskjellige retninger ved at den føler for å beskytte organisasjonen og argumentere for dens overlevelse, samtidig som den skal fortsette å administrere den på bakgrunn av de bestemmelsene som blir gjort av politikerne (Christensen et al. 2007).

Offentlige og private organisasjoner har ofte svært ulike formål, mens en privat virksomhet har som mål å oppnå best mulig finansielt resultat, vil en offentlig organisasjon ha som formål å tilby tjenester til en hel befolkning uten mål om stor økonomisk profitt. De private organisasjonene vil gjerne styres av et press om å til enhver tid forbedre sine resultater gjennom høyere omsetning og reduserte kostnader. En offentlig organisasjon vil slippe dette presset, i dette tilfellet er inntekter uavhengig av resultat. Hovedfokuset for det offentlige har som oftest vært å levere best mulig kvalitet på sine tjenester, som for eksempel at skolene skal oppnå en best mulig kvalitet på den utdanningen de tilbyr. Samtidig er offentlige organisasjoner ofte eneste eller en av få tilbydere av sine tjenester innen markedet. Dette gjør at de ikke vil oppleve det samme konkurransepresset som en privat organisasjon ofte gjør. Kritikken rundt offentlige organisasjoner har ofte omhandlet det at de ikke opererer i et marked, som bidrar til at de blir mer byråkratiske, ineffektive, motstandere av endringer og mer utsatt for politisk innflytelse enn en privat organisasjon (Rainey, 2009). En offentlige organisasjonen vil motta gitt mengde ressurser for å løse sine oppgaver, i motsetning til det

private som er avhengig av markedskreftene for å kunne øke sine inntekter og redusere sine kostnader.

2.1.2 Ledelsen i offentlige organisasjoner

For å få en forståelse for hvilke forutsetninger ledelsen i HINAS har hatt, må vi se på hvordan en offentlig ledelse skiller seg fra en privat. Skillet mellom ledelse i offentlige og private organisasjoner har vært mye omdiskutert innen ledelsesforskning (Byrkjeflot, 2008). I følge Byrkjeflot (2008) finnes det fire forskjellige perspektiver innen forskning omkring offentlig og privat ledelse historisk sett de siste 30 årene; den klassiske posisjonen, den byråkrati-kritiske posisjonen, (new public management) den betingete posisjonen og post New Public Management-posisjonen (ibid). Den klassiske posisjonen som regjerte på 1970 tallet mente det var et klart skille mellom ledelsen i det offentlige og det privat, offentlig ledelse var et eget felt og legitimeringen i offentlig sektor ville være annerledes enn i privat. Etter denne kom det en periode der offentlig sektor ble mye kritisert for å være for lite effektive. Denne perioden ble kalt ”new public management”, eller ”den byråkrati-kritiske modellen. Den mente ledelsesmodellene som ble brukt i det offentlige burde være mer like de som ble brukt i det private. Offentlig ledelse burde se til de private ledelsesmodellene og lære derfra, disse var idealmodeller som skulle hjelpe offentlige ledere å bli mer effektive. De private ledelsesmodellene skulle kunne overføres direkte til det offentlige (ibid). Kritikerne mot ”new public management” mente denne litteraturen grovt undervurderte betydningen politikk og politisk styring har på ledelse både i offentlige og private organisasjoner (Chandler, 1991). Etter denne kom ”den betingete posisjonen”, her mente man at organisasjoner var mer eller mindre offentlige, uavhengig av hvilken sektor de tilhørte. Noe som ville si at det ikke var eierskapet som avgjorde om en organisasjon var offentlig eller privat. Det måtte gjennomføres empiriske og sammenlignende studier for å avklare forskjellene mellom offentlig og privat ledelse. Etter denne har det igjen blitt et større fokus på at offentlige og private organisasjoner er forskjellige, og det å overføre modeller fra offentlig til privat vil skape problemer. Det er denne perioden vi er inne i nå og den kalles ”den nyklassiske posisjonen” (Byrkjeflot, 2008).

Det er nå et større fokus på særtrekk og felles verdier i offentlig ledelse for å bedre samordningen i tilbud til borgerne, og for å opprettholde tilliten til offentlig forvaltning og tjenesteyting. På det praktiske plan er nå det et større fokus på å utvikle kodekser og fagtilbud som er spesifikt mot det offentlige, noe som bryter med fokuset innen ”new public

managment". Det har gått en svingning fra at private ledelsesmodeller var de beste og mest effektive, til det nå igjen er tilbake til at de byråkratiske verdiene fremheves som viktige i offentlig ledelse (Du Gay 2005).

Byrkjeflot (2008) trekker fram fem punkter som kjennetegner en offentlig ledelse fra en privat i dagens "ny klassiske posisjon"; de offentlige lederne vil være ansatt i politisk styrte organisasjoner, noe som vil si at de må forholde seg til politiske beslutninger og politiske organer og/eller styrer som myndighetene har oppnevnt. Ledelsen i offentlige organisasjoner må forholde seg til mer komplekse, flertydige og skiftende mål. For en offentlig leder vil det i større grad dreie seg om å balansere forskjellige hensyn og mål enn for en privat. Verdien til en offentlig leder er mer innrettet mot allmenninteressen og vil legge mindre vekt på materialisme og egen karriere enn i det private. Det vil også være et sterkere krav om innsyn fra media i offentlige organisasjoner, mye på grunn av forvaltningsloven, men også grunnet det området de er satt til å forvalte. Lederen i en offentlig organisasjon vil ha mindre frihet til å handle enn en privat leder, dette spesielt innen personalfunksjonen.

Rainey og Bozeman (2000) gjorde en sammenfatning av en del studier for å se i hvor stor grad de punktene som var antatt å skille mellom offentlig og privat ledelse stemte. Denne gikk ut på å reise spørsmål om hva slags forskjeller som finnes mellom offentlig og privat sektor med tanke på ledelse. En antakelse fra tidligere teorier var blant annet at målene i offentlig sektor ofte var uklare og vanskelige å måle. Dette var noe studien til Rainey og Bozeman (2000) avkreftet. De offentlige lederne mente tvert imot at deres organisasjoner hadde klare mål og at det ikke var problemer med å måle disse. Påstanden om at offentlige virksomheter var mer byråkratiske enn private var heller ikke noe forskningen deres klarte å støtte opp om. Offentlige ledere var heller ikke mindre endringsorienterte enn ledere i private organisasjoner, dette til tross for at offentlige organisasjoner som nevnt ovenfor har vært kritisert for å være motstandere mot endring. Innen personalpolitikk kom det derimot fram at offentlig sektor var underlagt et mer omfattende sett av reguleringer. Det vil være vanskeligere for en offentlig leder å gi økonomiske belønninger til medarbeiderne enn en privat. Noe som også bidrar til at det er mindre sammenheng mellom innsats og belønning innen offentlige organisasjoner. Antakelsen som ble gjort om at lederen i offentlige organisasjoner har andre motivasjonsfaktorer enn i private, støttet studien. Der kom det fram

at offentlige ledere vil være mer opptatt av det å være nyttig for andre, mens i private virksomheter vil høy inntekt ofte styre.

Skillelinjene i ledelse av offentlig og private organisasjoner er med andre ord omdiskutert. Ved en gjennomgang av de punktene Byrkjeflot (2008) trekker fram og de studiene Rayney og Bozeman (2000) gjorde er det noen punkter som utmerker seg. Det at offentlige ledere må forholde seg til politiske beslutninger stilles det ikke tvil om. De politiske beslutningene er med på å styre både ressursmengde og hvilke mål organisasjonen skal jobbe etter, noe som er en av grunnene til at blant annet målene vil være mer komplekse og skiftende. Politikere kommer og går, og regjeringer skiftes. De forskjellige regjeringene vil ofte ha forskjellige mål og forskjellige prioriteringer. Denne politiske styringen vises ved at offentlige ledere har mindre frihet til å handle som Rayney og Bozeman (2000) trekker fram som et skille mellom offentlig og privat ledelse. Samtidig som de motbeviste det at offentlige ledere mener målene de jobbet etter er uklare og vanskelige å måle. Det vil si at selv om målene er komplekse og skiftende er de ikke vanskelig å jobbe etter eller måle resultatet av. Byrkjeflot (2008) mente verdiene til offentlige ledere ofte er mer innrettet mot allmenninteressen og mindre på materialisme og egen karriere, noe som stemmer godt overens med det Rayney og Bozeman (2000) mener om at offentlige ledere var mer opptatt av å være nyttig for andre, mens de private ville styres mer av høyere inntekt. Lederne i offentlige organisasjoner er ikke like ”sterke” ledere som i private, noe som vises gjennom den friheten de ansatte i offentlige organisasjoner har til egenutvikling og større mulighet til å påvirke arbeidet, noe som kan være en fordel spesielt i forhold til motivasjon blant de ansatte (Byrkjeflot, 2008).

Konklusjoner med hensyn til hva forskning viser om sammenligning mellom privat og offentlig ledelse:

- Offentlige ledere må forholde seg til flere mål enn private ledere. Målene er gjerne flere og ofte mer komplekse, det vil også være vanskeligere for offentlige ledere å sette sine egne mål.
- Offentlige ledere er ansatt i politisk styrte organisasjoner og må dermed forholde seg til politiske beslutninger, noe som igjen vil si at de i større grad må forholde seg til regler og byråkrati.
- De offentlige lederne vil ikke ha like stor handlefrihet som en privat, spesielt innen personalpolitikk.

- Offentlige ledere er ikke mindre endringsorienterte.
- Det kreves mer innsyn fra media og offentligheten i offentlige organisasjoner, blant annet på grunn av forvaltningsloven, men også på grunn av de problemområdene de er satt til å forvalt.
- Verdierne til offentlige ledere er mer fokusert på det store gode og allmenninteresse ikke materialistiske verdier som inntekt og egen karriere.

2.2 Vekst i en organisasjon

For å få en forståelse for hvilke strategier HINAS har benyttet for å skape vekst, vil det være nødvendig å få en forståelse for hvordan vekst kan defineres å forstås.

2.2.1 Hva vil vekst egentlig si for en organisasjon?

Vekst kan bety mye forskjellig. Selve vekstbegrepet er ikke et enstydig begrep og kan derfor forstås på en rekke ulike måter. Innen forskningslitteraturen er det ikke en sammenfallende enighet når det kommer til definisjon av begrepet vekst. Ulike forfattere bruker ulike målekriterier og forskjellige definisjoner (Delmar, Davidsson & Gartner 2003). Delmar (1997) mener årsaken til dette er at det ikke finnes et universalt mål på vekst. I følge Kolvereid (1992) vil vekst si økt antall ansatte, avdelinger, markedsandeler, eiendeler og omsetning. De mest brukte kriteriene innen forskningen som er gjort på vekst er en økning i salg og ansatte (Delmar, 1997).

2.2.2 Forskjellige måter å vokse på, intern- og ekstern vekst

Det vil i de fleste tilfeller være en bakenforliggende årsak til at organisasjonen vokser. En økning i markedsandel for eksempel vil som oftest ikke bare komme av seg selv. Tiltak fra organisasjonens side vil kunne være med på å skape en vekst. Litteraturen skiller mellom to forskjellige veier en organisasjon kan gå for å skape vekst. Disse er intern vekst og vekst gjennom oppkjøp (Lockett, Wiklund, & Davidsson, (2001), Davidsson, Delmar & Wiklund 2006). Ved intern vekst vil veksten komme av planlegging, strategier og det å skape resultater fra organisasjonens side, blant annet ved å oppnå de målene de har satt seg (Penrose, 1995). Det er ulike måter å gjennomføre dette på. Det å øke produksjonsvolum av eksisterende produkter for å oppnå stordriftsfordeler, for så å utnytte den overskuddskapasiteten som da

oppstår til å tre inn i nye markeder eller produktområder er en måte det kan gjøres på (ibid). Ledelsen må ha kompetanse, evne og vilje for å skape en slik vekst. Ekstern vekst vil si en vekst i organisasjonen som kommer av oppkjøp eller sammenslåing av organisasjoner. Denne typen vekst vil kreve at organisasjonen har økonomi, forhandlingsferdigheter, tørre å være aggressive i satsingen og det vil også kreve en strategi fra ledelsen (ibid). En strategi for å øke sin markedsandelen kan ved ekstern vekst være å kjøpe opp et annet selskap i samme bransje. En annen mulighet er å kjøpe opp et komplementært selskap slik at det utvidede selskapet oppnår en større vare og/eller tjenestesammensetning. Om selskapet trenger nye produksjonslokaler, ny teknologi eller kunnskap om nye markeder er det en mulighet å kjøpe opp et foretak som allerede besitter dette. Det kan være både tids- og ressurs sparende å gjøre det på denne måten i stedet for å utvikle seg selv, fordi selskapet vil slippe en del transaksjonskostnader eller bruken av de finansielle og menneskelige ressurser som må til for å sette seg inn i nye markeder. Som følge av dette kan selskapet skaffe seg fordeler i form av det oppkjøpte selskapets opparbeidede rykte samt kompetansen det sitter på. Selskapene kan utveksle lærdom og samarbeide for å bli bedre sammen (ibid).

2.2.3 Hvorfor ønske om vekst?

Er det slik at alle organisasjoner ønsker å vokse? Og hvorfor kommer i så fall dette ønsket om vekst? En organisasjon vil kunne oppnå større makt gjennom å vokse (Weinzimmer, 2000). Den vil være bedre utrustet til å takle eksterne påvirkninger eller endringer og i mange tilfeller vil organisasjonsmedlemmene føle en økt prestisje ved at organisasjonen vokser. Vekst i spesielt små organisasjoner viser seg også å være den viktigste kilden til flere arbeidsplasser (Davidsson et al. 2006).

Til tross for dette viser det seg at mange ledere i små organisasjoner ikke utnytter de mulighetene organisasjonen har for ekspansjon (ibid). En av grunnene til dette er at mange ledere ikke ser det potensialet som ligger i deres bedrift til å vokse, noe som kan resultere i en underutnyttelse av de ressursene som allerede ligger i organisasjonen. Det viser seg også at forventinger om økt økonomisk gevinst ikke er hovedårsaken til at ledere i organisasjoner ønsker å vokse (ibid). Muligheten til å overleve en krisesituasjon viser seg å være en større motivasjonsfaktor for lederne, samtidig som det ligger en bekymring blant lederne om hvordan de skal klare å håndtere veksten. I hovedsak vil det være hvilke konsekvenser lederne tror veksten vil ha for organisasjonen som vil være bakgrunn for ønsket vekst eller ikke. Om

ledelsen mener veksten vil ha en positiv effekt for organisasjonen og da spesielt de ansatte som igjen vil påvirke motivasjon og arbeidsmiljø, vil de ha en positiv holdning til vekst. Men om de skulle mene at vekst vil ha en negativ konsekvens, vil holdningene også være negative for å skape vekst. Ledelsens holdninger rundt konsekvensen av vekst for organisasjonen vil altså ha en stor betydning for ønske om å oppnå vekst for organisasjonen. Og som nevnt i kapitlet over, vil det å oppnå en vekst være avhengig av ledelsens motivasjon og vilje.

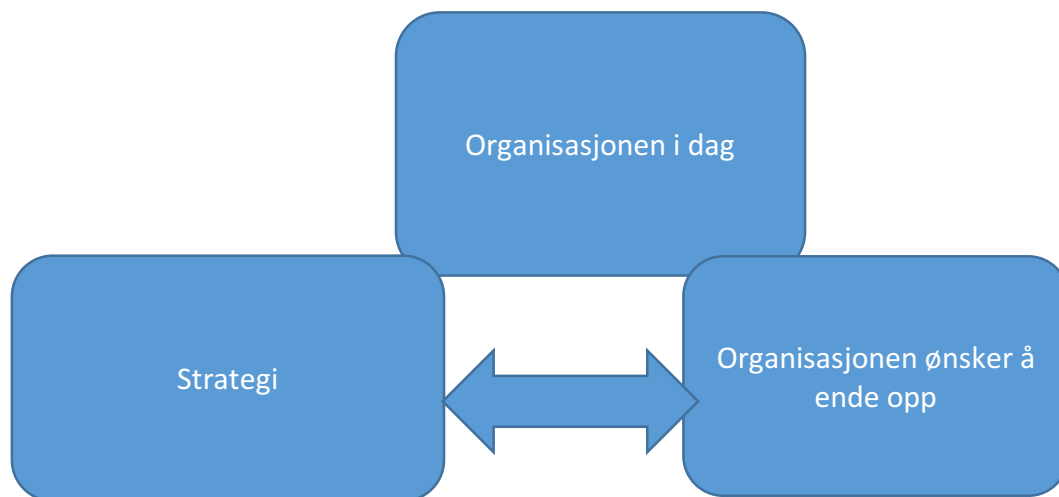
2.2.4 Hvordan oppnå vekst i en organisasjon?

Når ledelsen i en organisasjon har et ønske og en vilje om å vokse og i tillegg ser et behov for vekst, vil neste steg være å se på hvilken måte organisasjonen kan oppnå vekst. Vekst vil i de aller fleste tilfeller ikke bare komme av seg selv. Det vil ligge planlagte, rasjonelle bevisste valg også kalt strategier bak den oppnådde veksten. Det vil være viktig med en god strategi for å oppnå vekst. Dette for å vite i hvilken retning organisasjonen skal gå og på hvilke måte den skal oppnå den ønskede veksten (Penrose, 1995). Denne strategien må i første omgang ta for seg om organisasjonen ønsker å vokse gjennom en intern vekst eller en ekstern vekst. Det neste steget vil være å se på hvordan den skal oppnå denne veksten.

Uansett grunnen til ønske om vekst bør det være en hensikt bak veksten. En organisasjon bør ikke vokse bare for å vokse. Hensikten bør være å oppnå bedre resultater enn tidligere, eller at ledelsen ser begrensningene ved enkelte oppgaver det er ønsket om å gjennomføre fordi organisasjonen ikke er innehar den kapasiteten som trengs. Noe som vil kreve at de enten må vokse eller slå seg sammen med noen andre (ibid).

Når det legges en strategi for en vekstprosess vil målet for strategien være veksten, og strategien vil være fremgangsmåten for hvordan organisasjonen skal oppnå dette målet på en best mulig måte. Spørsmål som er viktig å stille seg før strategien utformes er: Hvor store er vi i dag og hvor store ønsker vi å bli? Hvordan skal organisasjonen komme seg til det målet den ønsker? Videre må det tas hensyn til de utfordringene som kan dukke opp i vekstprosessen, dette for å ha en plan for håndteringen av disse (Davidsson et al. 2006). Dette vises gjennom modellen som jeg har utviklet nedenfor. Organisasjonen må være bevisst på hvor den befinner seg i dag og hvor den ønsker å ende opp. Når den vet hvor den ønsker å ende opp brukes denne informasjonen til å utvikle strategien som skal hjelpe organisasjonen å

komme seg dit den har ønsket. Pilen mellom strategi og hvor organisasjonen ønsker å ende opp går begge veier fordi organisasjonen må være klar over hvor den vil ende for å utforme en strategi, mens strategien igjen hjelper organisasjonen med å komme seg til det ønskede endepunktet.



Figur 1: Utvikling av strategi

2.2.5 Hvilke utfordringer kan organisasjonen møte på ved vekst?

En vekst vil ikke skje uten å møte på utfordringer. Det vil være viktig å være klar over disse utfordringene når det skal legges en strategi, slik at organisasjonen har en plan for hvordan disse skal håndteres.

I en liten organisasjon med få ansatte vil det være enkelt for lederen å gi direkte oppgaver og tilbakemelding til de ansatte. Han vil kunne følge opp de ansatte og veilede dem når det er behov for det. Når organisasjonen vokser vil det bli utfordrende for lederen å følge opp de på samme måte, den direkte kontrollen som har foregått tidligere vil ikke være mulig å opprettholde. Det vil da være viktig at det etableres rutiner og prosedyrer for hva som forventes av alle i organisasjonen. Etterhvert vil det også bli et behov for flere ledd med mellomledere for at de ansatte skal kunne bli fulgt opp. Dette betyr at kompleksiteten i organisasjonen øker. Eksempler på slike forandringer kan være økt formalisering, endring i struktur eller endringer av en bedrifts kultur. På grunn av denne økte kompleksiteten, vil det stilles nye krav til lederen (Penrose 1995). Disse nye kravene kan ofte være utfordrende for

lederen å administrere (Mishina et al. 2004). En av grunnene til at det er utfordrende, er at det skjer veldig mange forandringer på en gang, ved at organisasjonen med en økning i antall ansatte også vil oppleve en større grad av behov for formaliseringer. Det må opprettes retningslinjer for hvilke oppgaver de forskjellige ansatte skal ha, på hvilken måte oppgaver skal utføres og hva som forventes av den enkelte. Strukturen kan endres ved at staben består av flere mellomledere, som også er en konsekvens av at topplederen ikke har kapasitet til å drive veiledning og kontroll av alle ansatte. Lederen vil også ofte gå fra ha en stilling der han bidrar i de daglige oppgavene, til å måtte konsentrere seg om den administrative rollen. Dette skaper en større avstand mellom de ansatte og ledelsen (ibid).

En økning i antall ansatte i organisasjonen vil også kunne påvirke organisasjonskulturen. Alle nyansatte vil ha med seg erfaringer fra andre organisasjoner som vil kunne påvirke deres adferd i, og forventninger til den nye organisasjonen. Det vil være viktig at ledelsen har en formening om hvordan de ønsker at kulturen skal være i organisasjonen og formidler dette på en god måte til alle ansatte, både nye og gamle (Davidsson et al. 2006). Det vil altså være viktig at strategien inneholder en plan over hvordan disse utfordringene skal håndteres. Både med tanke på hvor mange nye ansatte som skal komme til, hvor mange mellomledere det er behov for og hvilke rutiner og prosedyrer som skal utformes, dette vil også være en del av veksten i organisasjonen.

2.3 Strategi

For at organisasjonen skal kunne oppnå vekst vil det være viktig at organisasjonen legger en strategi. For å se hvilke strategier HINAS har lagt for å skape den veksten de har klart, må vi få en bedre forståelse for hva en strategi er. Det er klargjort at vekst kan defineres forskjellig fra organisasjon til organisasjon, dermed er det sannsynlig å anta at bakgrunnen for veksten også vil variere (Delmar, Davidsson & Gartner, 2003). Derfor vil det være interessant å se på hvilke strategier som ligger bak den veksten organisasjonen har opplev. Videre vil det komme en redegjørelse av strategibegrepet og hvordan organisasjoner kan gå fram for å utforme strategier. Til slutt vil det bli gjort rede for hvilken betydning det vil ha for strategien om organisasjonen er offentlig eller ikke, siden HINAS er en offentlig eid organisasjon.

2.3.1. Strategi – en plan for organisasjonen

Begrepet strategi stammer egentlig fra det militæret og kommer fra det greske ordet ”strategia” som har betydningen ”generalkunst” eller ”hærføring”. Strategi var hærførerens plan eller angrepsmåte for å vinne en krig (Porter, 1980). Det kan på en måte sies å være det samme for en leder i dag, strategien skal være en langsiktig planlegging for å oppnå bestemte mål.

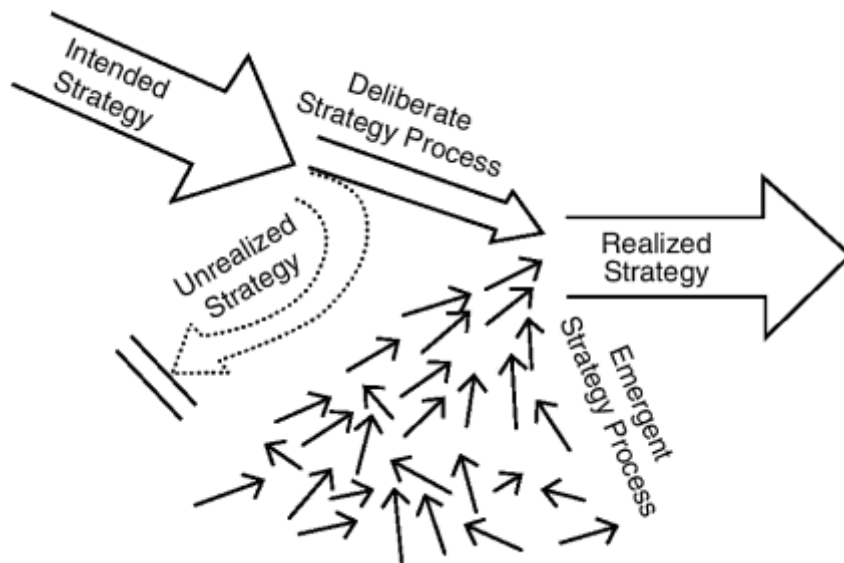
En strategi handler om langsiktige planer for hvordan en virksomhet skal utnytte sine ressurser for å nå sine fremtidige mål (Kotler, 2005). For eksempel, hvordan skal Google, som i all hovedsak er et søkemotorselskap, håndtere utvidelsen til mobil telefon-industrien? Skal universiteter konsentrere sine ressurser rundt forskning eller kvaliteten på undervisningen eller prøve å kombinere begge? Hvordan skal et lite selskap som produserer tv-spill klare å relatere til store dominante konsollprodusenter som Nintendo og Sony? Alle disse spørsmålene er strategispørsmål (Johnson, Whittington & Scholes, 2012). Et mål vil si en tanke eller en ide om et ønsket framtidig slutt punkt som en organisasjon planlegger å oppnå (Kotler, 2005).

For å forklare hva en strategi er utviklet Henry Mintzberg (1987) et rammeverk. Dette rammeverket ble kaldt de fem P-er; strategi som plan, manøver (ploy), mønster (pattern), posisjon og perspektiv. Strategi som Plan er selvforklarende, strategien er en plan for hvilke handlinger som er designet for å nå et spesifikk mål. Det kan forstås som en retning, en guide, en måte å oppnå noe på eller fremtidige handlinger. Dette vil være et syn på strategi som har et framtidsrettet perspektiv. Strategi som manøver (Ploy) vil si de spesifikke handlingene som er designet for å overliste en konkurrent eller å forhindre noen å komme inn på et marked. Strategi som mønster (Pattern) er beskrevet som ”faktisk strategi”. Det vil si de planene som blir til handling som er konsistente over tid. Dette kan for eksempel være et firma som stadig lanserer markedets dyreste produkter, dette vil da sies å være en High-end strategi. Det vil da være handlingsmønstre som går tilbake i tid (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2005). Strategi som Posisjon omhandler hvordan organisasjonen posisjonerer seg i markedet, vil de for eksempel ekspandere internasjonalt? Strategi som perspektiv er forklart som personligheten til organisasjonen. På hvilken måte ser organisasjonen på seg selv, er det en felles forståelse blant medlemmene i organisasjonen om hvordan de ser på veien videre.

De tre første perspektivene har de interne forholdene til organisasjonen som fokusområder, mens de to siste går mer på eksterne forhold.

En strategi kan altså sies å være en plan for hvordan man skal bli best mulig i forhold til hvor man er plassert i markedet. Strategien vil si noe om hvordan den skal utøves, og i ettertid vil man kunne se hvilke grep som virkelig er gjort. Det vil være viktig at hele organisasjonen er innforstått med den strategien som er lagt, og at alle har et likt bilde av hvordan organisasjonen oppfattes og er ment å skulle oppfattes av andre (Mintzberg et al. 2005). Alle disse faktorene vil være med i utviklingen av en strategi.

Det vil også være et sammensatt bilde å se på hvordan strategiske planer faktisk blir realisert. Der skilles det gjerne mellom planlagt strategi (intended) og realisert strategi (realized) (Mintzberg et al., 2005). Man kan relatere disse begrepene til strategi som plan og strategi som mønster. Den planlagte strategien ser frem i tid, mens den realiserede ser tilbake i tid. Videre kan planlagte strategier deles inn i to kategorier. Disse er tilsiktede og urealiserte strategier. De tilsiktede er strategier som blir fullt ut realisert, men urealiserte er de som ikke blir gjennomført. Det vil også komme til strategier fra sidelinje i en strategiprosess. Disse kalles fremvoksende strategier. Slike strategier vil være handlinger og bestemmelser som ikke har sitt utspring i en plan (ibid). Sammenhengen mellom planlagte, fremvoksende, tilsiktede, urealiserte og realiserede strategier er illustrert i figur 2.



Figur 2. strategier, tilsiktede og framvoksende, hentet fra Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2005, s. 12)

En strategi som viser seg å være suksessfull i en organisasjon vil ikke nødvendigvis tilsi at er suksessfull i en annen. Strategien som blir lagt må være tilpasset den organisasjonen som skal implementere den (Moore, 2000). Det vil si at organisasjonen må gjennom en planleggings- og utformings fase. Strategien skal fungere som en veiviser for organisasjonen, som tydeliggjør hvor organisasjoner er på vei og hvordan den skal klare å komme seg dit. Ved en strategisk planlagt vekst vil dette si at organisasjonen må se hvor den står i dag og så ha en formening om hvor den ønsker å ende opp, strategien skal da vise hvordan organisasjonen skal komme til denne ønskede endestasjonen. Uten en strategi for å oppnå organisasjonens mål vil det være som om organisasjonen handler i blinde, eller går på fjellet uten kart. Det kan fungere, men i mange tilfeller vil man gå seg bort eller man velger en vei som er vanskeligere enn det den trengte å være.

Alle typer organisasjoner som har satt seg et mål vil dra nytte av å utvikle en strategi (Moore, 2000). En organisasjon kan sies å ha en strategi når lederen og organisasjonen som helhet har forpliktet seg til en visjon om hvordan organisasjonen skal operere, for å skape verdi og opprettholde fremtidig drift. En strategi vil ofte være komponenter fra organisasjonens visjon, som igjen kommer av de verdiene de ønsker organisasjonen skal inneha (ibid). Det er en overhengende fare for at organisasjonen vil mislykkes om den ikke har effektive strategier og målsettinger.

2.3.2 Utforming og planlegging av strategier

For å utforme en strategi må organisasjonen gjennom en planleggingsfase. Organisasjonen må finne ut hvor den står i dag, hvor den vil ende opp og hvordan den skal komme seg til ønsket mål (Bryson, 2011). For å kunne utforme en god strategi må ledelsen og de andre deltakerne i planleggingsprosessen ha en god innsikt i disse tre punktene. De vil da få et innblikk i hvilke valg og utfordringer de står ovenfor.

Hvor organisasjonen står i dag vil avhenge av hvilke oppgaver de har, struktur, kommunikasjonssystemer, programmer og service, ansatte og ferdigheter, kontakter, budsjetter og andre støttesystemer. Disse punktene brukes også for å avgjøre hvor organisasjonen skal ende opp. Hvordan organisasjonen ønsker at strukturen, kommunikasjonssystemet, programmet og servicen, de ansatte og ferdigheter, kontakter, budsjetter og de andre systemene skal være når den kommer til sitt endemål, vil være med på å forme strategien (Bryson, 2011).

Hvordan organisasjonen skal komme seg til det ønskede målet vil avhenge av den strategiske planen. Denne vil bestå av planer for de forskjellige funksjonene, måter å restrukturere og endre budsjetter og andre strategier og verktøy for endring. Det kreves en klar visjon og mål for å komme seg fra start til slutt. Stegene i mellom er prosessen fra strategiformuleringen til implementeringen. Den strategiske planleggingen vil kreve effektive diskusjoner og lederskap, varierte konsepter, aktiviteter, prosedyrer, verktøy og teknikker som kan bidra til suksess (Moore, 2000). I utviklingsfasen av strategien vil det være viktig å forsikre seg om at den vedtatte strategien er gjennomførbar, verdiskapende og bærekraftig. For å kunne forsikre seg om dette må organisasjonens eksisterende evner være tilpasset de utfordringene og mulighetene som finnes i det miljøet de opererer i. Det vil ikke fungere å vedta en strategi som organisasjonen ikke har evner til å gjennomføre. Den må være i stand til å generere en tilstrekkelig tilførsel av ressurser for å opprette oppgavene som de har satt seg (ibid). De administrative oppgavene som skal utføres i utviklingen av en strategi vil blant annet være å sikre kvaliteten på analysen som støtter strategien og bygge opp engasjement (både inne i og utenfor organisasjonen) for å gjennomføre den strategien som er satt. Disse oppgavene må støtte de teknologiske og administrative endringene som er nødvendige for å lykkes med strategien. Og det vil være viktig å få tilbakemeldinger på i hvor stor grad strategien

fungerer, dette for å være forberedt på å endre strategi om forholdene tilsier at det er behov for det (ibid).

For en offentlig organisasjon vil planleggingen av en strategi ofte være annerledes enn i en privat. Ledelsen kan legge så mange strategier de bare vil, men støtter ikke departementet opp under disse vil de ikke være gjennomførbare. For eksempel kunne ledelsen i HINAS ha bestemt seg for å vokse med 20 ansatte, men så lenge de ikke får midler fra staten til å lønne disse, vil det være svært vanskelig å gjennomføre. Strategiplanlegging i offentlige organisasjoner vil derfor være avhengig av et samarbeid mellom politikerne og ledelsen i organisasjonen.

2.3.3 Strategisk- handling og stilling.

Gjennom strategiprosessen vil innholdet i strategien utvikles. Strategiinnholdet vil si handlingene som organisasjonen skal utføre for å oppnå ønskede mål, forbedre eksisterende situasjon eller realisere latente muligheter (Boyne & Walker, 2004). Det vil være to sentrale faktorer i innholdet i strategien, disse er den strategiske stillingen og de strategiske handlingene. Den strategiske stillingen vil si hvordan organisasjonen posisjonerer seg i sitt marked. Strategiske handlinger vil si de spesifiserte stegene en organisasjon tar for å operasjonalisere sin stiling. Disse to faktorene vil til sammen forme innholdet i strategien (ibid). Disse kan trekkes inn i Mintzbergs (1987) modell av strategi, der strategisk stilling vil gå på posisjonen organisasjonen har i markedet. Mens strategisk handling vil si faktisk strategi eller pattern og handling eller ploy, som går på hva organisasjonen virkelig gjør for å oppnå sine mål.

For offentlige organisasjoner vil posisjoneringsen i markedet ikke være veldig relevant for strategien. Veldig mange offentlige tjenester er eneste tilbyder av sitt felt og de vil derfor være den eneste i sitt marked. Den strategiske handlingen derimot vil være like relevant for en offentlig som en privat organisasjon.

2.3.4 Innovasjon som strategi

Det å være innovativ å tenke nytt er en strategi som kan bidra til vekst for en organisasjon (Coad & Rao, 2006). Dette er også den mest populære strategien for å skape en ekspansjon

for en organisasjon på tvers av forskjellige industrier. Hovedutfordringen med innovasjon som strategi for å skape vekst, er at det ofte vil ta lang tid å fra å utvikle en ide, sette den ut i livet og så til resultatene dukker opp. Det vil også kreve store økonomiske offer (ibid). Det er også en stor usikkerhet rundt innovasjoner og om det vil lykkes å skape resultater. Samtidig vil resultatet om innovasjonen skulle lykkes være veldig gode. Organisasjoner som satser på innovasjon vil ofte skape høyere profitt og vokse fortere enn ikke-innovative organisasjoner (ibid). De vil også vokse mer enn andre organisasjoner.

2.3.4 Strategier for offentlige organisasjoner

Boyne og Walker (2004) mener den eksisterende teorien om organisasjonsstrategi har liten relevans for offentlig sektor. Kategoriseringene er for enkle og tar ikke tilstrekkelig hensyn til de begrensninger som offentlige organisasjoner møter. Nesten all litteratur som omhandler strategi er utviklet for private organisasjoner. Den har en tendens til å anta at toppleder står fritt til å velge sine strategier fra et bredt utvalg av tilgjengelige alternativer, riktignok innenfor begrensninger som markedskreftene og teknologisk gjennomførbarhet. I offentlige etater er det en stor sannsynlighet for at strategiens innhold er pålagt. Selv om strategien ikke skulle vært direkte pålagt, vil offentlige organisasjoner svært trolig bli regulert av den støtten de får fra politisk hold. De regulatoriske virkemidlene inkluderer ytelsesindikatorer, planleggingssystemer, inspeksjoner, revisjon, budsjettkontroll og årsrapporter. Disse vil bidra til å begrense den offentlige strategien på to måter; ved å plassere faktiske begrensninger på de strategiske beslutningene, og ved å hemme leders oppførsel ved at han til enhver tid må vurdere om de nye strategiene vil være akseptabel for sine regulatorer.

Litteraturen omkring organisatoriske strategier i offentlige organisasjoner er et svært begrenset tema og har hatt liten utvikling de seneste 30 årene (Boyne & Walker 2004). Det meste av litteraturen har omhandlet selve strategiprosessen, noe som kan gjenspeile at det er selve implementeringsprosessen av strategier og ikke innholdet i strategiene som legges fokus på. Boyne og Walker (2004) mener innholdet er minst like viktig som selve strategiprosessen. En organisasjon kan ha en perfekt strategiprosess og implementering, men ha en helt ubrukelig strategi som ikke klarer å levere ønskede resultater. Noe som vil si at strategisk ledelse vil ha en påvirkning, og suksess og fiasko ikke bare kommer som en ren tilfeldighet.

De fleste velutviklede strategimodellene kommer fra den private sektoren og fokuserer i hovedsak på markedet, kundene og konkurransen (Moore, 2000). Det er to punkter disse modellene ikke tar med, som er veldig viktig for en offentlig organisasjon. Disse er det at verdien for en offentlig organisasjon ligger i oppnåelse av sosiale formål og ikke det å generere inntekter, og i noen offentlige organisasjoner mottas inntektene fra andre enn de kundene som benytter seg av tilbudet. En modell for offentlige organisasjoner vil fokusere på tre nøkkelementer; oppnåelse av offentlig verdi, kilde til legitimitet og støtte og operasjonell kapasitet for å klare å levere verdier (ibid). I en privat organisasjon vil strategiene som legges for å skape verdiene og måloppnåelsene til organisasjonen inneholde finansielle mål for organisasjonen som helhet, sammen med en forretningsplan som beskriver hvordan en planlegger å konkurrere i ulike produkt- og tjenestemarkeder. I offentlige organisasjoner vil visjonen bli beskrevet som oppdragene til organisasjonen, og de spesielle aktivitetene den påtar seg for å klare å gjennomføre disse oppdragene (ibid).

Utvikling og implementering av strategier er typiske oppgaver for de som leder en organisasjon. Dette vil gjelde for både offentlige og private organisasjoner, men utformingene av disse strategiene vil være forskjellig fra offentlig og privat sektor (Moore, 2000). Moore (2000) mener hovedforskjellen mellom de forskjellige sektorene er ulike inntektskilder. For offentlige organisasjoner er skattepenger en inntektskilde de private organisasjonene ikke kan regne med. For de private organisasjonene vil inntekter opptjent ved salg av produkter og tjenester til kunder være hovedinntektskilde. Inntektskilder er alltid strategisk viktig for organisatoriske ledere uavhengig av sektor. Uten å ivareta de ønskene og preferansene til de som leverer ressurser til organisasjonen vil ikke organisasjonen overleve. Men det å ivareta ønsker og ambisjoner for de som tilfører ressurser til en organisasjon er viktig av en annen grunn også. For å legitimere sin tilstedeværelse må organisasjonen vise at den har en sosial eksistens berettiget utover sin egen overlevelse. Det at andre individer, kunder, givere, innbyggere og skattebetalere støtter deres arbeid med tid og penger vil være en slik forsikring (Moore, 2000). For offentlige organisasjoner trenger nødvendigvis ikke en slik type forsikring å bety at organisasjonen er berettiget sin egen overlevelse. I mange markeder er de offentlige organisasjonene som nevnt over den eneste tilbyderer av de

aktuelle tjenestene, dermed kan det ikke konkluderes med at kundene/brukerne er fornøyd med denne tjenesten fordi de bruker den. Dette er en følge av at de ikke har noen alternativer de kan benytte seg av. Innen den private sektoren er det som oftest flere tilbydere i de forskjellige markedene, kundene vil da velge den organisasjonen de opplever har det beste tilbudet. Derfor vil en offentlig organisasjon bruke andre verktøy for å skaffe seg en forsikring om at det tilbudet de leverer tilfredsstillter brukeren.

Det vil også være forskjeller i hvordan man måler verdien som produseres av de forskjellige organisasjonenes. Verdien som først og fremst måles i en privat organisasjon er de økonomiske avkastningene som leveres til aksjonærene, og bruksverdien til kundene. Verdien i det som leveres av offentlige organisasjoner er i hvor stor grad de klarer å levere de oppgavene som er meningen de skal utfylle. Dette gjenspeiles i om politikerne oppfyller de ambisjonene velgerne mener de har lovet (Moore, 2000). Politikerne står overfor krav fra velgerne om hvilke tjenester som skal leveres til gitt kvalitet, det er deres jobb å legge til rette for at disse tjenestene tilbys. Verdien som måles er da i hvor stor grad organisasjonen klarer å tilby disse tjenestene til den forventede kvaliteten. Dette er ofte verdier som kan være vanskelig å måle i forhold til de økonomiske avkastningene. I en offentlig organisasjon som skal vokse er det viktig å ikke glemme kvaliteten på tjenestene som skal utføres når strategien skal utvikles. Å bare fokusere på vekst og ikke kvalitet kan straffe seg ved at organisasjonen ikke klarer å levere like gode tjenester som de gjorde før veksten.

Offentlige organisasjoner kan i hovedsak bare etableres gjennom kollektive politiske prosesser (ibid). Når det er enighet i samfunnet om at noe er hensiktsmessig og offentlig verdifullt vil det kunne etableres en offentlig organisasjon. En strategiutvikling i en privat organisasjon vil begynne ved et mål om å øke aksjonærenes rikdom, mens i en offentlig vil målet være oppgaven organisasjonen skal utføre. Oppgaven til en offentlig organisasjon defineres av verdien organisasjonen har til hensikt å produsere for sine interessenter og for samfunnet som helhet. I en offentlig organisasjon vil ikke de endelige målene være økonomiske, de kan være å oppmuntre en kjærlighet til kunst og musikk, utdanne de unge, trøste den uføre eller mate den sultne. Målet vil ikke være inntekt eller å tjene penger, men penger kan være nødvendig for å oppnå disse målene (Moore, 2000). Dette vil også gjenspeiles i en strategi for vekst der hovedgrunnen for vekst for en privat organisasjon vil være økt omsetning, mens hovedgrunnen for en offentlig ofte vil være å klare og levere de tjenestene det er meningen de skal levere.

Ved en strategi for vekst vil som oftest en privat organisasjon vokse for å skape økt omsetning, mens en offentlig må vokse fordi behovet for deres tjenester har økt. Det vil for eksempel være behov for flere hjelpepleiere når det er en økning i eldre mennesker som trenger omsorg.

2.4 Forskningsspørsmål

Innledningsvis i dette kapittelet har jeg presentert forskjellige teoretiske perspektiver for å belyse hva HINAS strategisk har gjort for å oppnå den veksten de har opplevd. Siden HINAS er en offentlig organisasjon vil de begrensningene dette innebærer være med på å påvirke de strategiene som blir lagt. Samtidig har det gjennom teorien kommet frem at de store forskjellene som tidligere mentes å være mellom offentlige og private organisasjoner er mer utvisket de siste årene. Hovedforskjellen som trekkes frem er at offentlige ledere ikke står like fritt som en privat leder til å utforme strategiene som legges for organisasjonen (Boyne & Walker, 2004). Denne studien skal ikke ta for seg selve strategiprosessen, men se på hvilke strategier som er blitt brukt. Dermed blir studien videre å gå bort fra forskjeller mellom private og offentlige organisasjoner. Det ville krevd en studie som sammenlignet en offentlig og en privat organisasjon for å kunne si noe om disse forskjellene. Samtidig er det greit å være bevisste på at organisasjonen som er med i studien er en offentlig eid organisasjon, med de begrensningen teorien har vist at dette medfører.

Strategi vil være den uavhengige variabelen som vil være med på å påvirke den veksten organisasjonen kan oppnå. Nedenfor har jeg utviklet en modell som viser hvordan vekst og strategi kobles sammen. Veksten vil være det ønskede målet for organisasjonen. Når en organisasjon har et ønske om å vokse må den først se hva som legges i vekstbegrepet. Er det et ønske å vokse i antall ansatte, omsetning eller markedsandel. Det viser seg gjennom studier som er gjort på vekstområdet at alle organisasjoner som opplever vekst ikke nødvendigvis vokse på samme måte (Delmar, Davidsson & Gartner, 2003). Derfor er det viktig å se på hva det er organisasjonen definerer som vekst. Deretter må den se hvor den står i det daværende tidspunktet. Hvor store er omsetningen eller hvor mange ansatte er det. Videre vil det settes mål for hvor store de ønsker å bli. Dette vil være bakgrunnen for den strategien som utvikles, og strategien vil påvirkes av disse faktorene. Derfor går det en pil fra boks en til to.

Bakgrunnen for at en organisasjon opplever vekst vil ikke være den samme for alle organisasjoner (Delmar, Davidsson & Gartner, 2003). Denne studien vil studere de strategien som ligger bak veksten. For å utvikle strategier vil de fem p-ene være et godt verktøy. Plan, handling, faktisk strategi, posisjonering og perspektiv vil bidra til å utvikle en passende strategi for organisasjonene. Resultatet vil påvirkes av strategien, derfor er det en pil mellom boks to og tre. Om det er en god strategi vil forhåpentligvis resultatet være i samsvar med de målene som ble satt før strategiutviklingen. I denne studien vil spørsmålet bli om organisasjonen har oppnådd den veksten som var ønsket?



Figur 3. Teoretisk begrepsrammeverk

På bakgrunn av denne modellen vil forskningsspørsmålene videre bli som følgende;

- Hva vil betydningen av vekst være for HINAS, og hvor store ønsket de å bli?
- Hvilke strategier ble lagt fra ledelsen for å oppnå ønsket størrelse?
- Klarte organisasjonen og oppnå den ønskede veksten?

Siden vekst kan ha forskjellige betydninger vil det først være viktig å identifisere hva HINAS ser på som vekst. Dette for å kunne si noe om hvor de befant seg i starten og hvor de ønsket å ende. Videre vil Mintzbergs (1987) 5 p-er benyttes for identifisere strategiene som er lagt i organisasjonen. Til slutt vil det ses på om organisasjonen har klart å oppnå den veksten de ønsket å oppnå.

3. Metode

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for å begrunne valg av forskningsdesignet og metoden som er brukt i denne studien. Selve innsamlingen av informasjon er et kritisk punkt under en undersøkelse. Om forskeren er uoppmerksom kan det oppstå mange feil. Informasjonen som skal samles inn vil være avhengig av hva som skal undersøkes.

Første del av kapitlet tar for seg forskningsstrategi og designe. Deretter presenteres metoden som er benyttet, og hvordan den er gjennomført. Videre vil intervjuet bli beskrevet som metode, valg av intervju og gjennomføring av selve intervjuprosessen. Deretter vil det bli beskrevet hvordan dataene ble analysert og systematisert, samt min posisjon som forsker og hva den rollen vil si. Så vil det bli beskrevet hvordan datamaterialet er kvalitetssikret med tanke på validitet, overførbarhet og reliabilitet. Til sist vil de etiske sidene ved studien beskrives samt eventuelle feilkilder.

3.1 Forskningsdesignet og -strategi.

Det må utarbeides et forskningsdesignet for å komme fra begrepsplan og det teoretiske nivået, til det empiriske konkrete som skal undersøkes. Forskningsdesignet vil si en overordnet plan for hvordan studien skal gjennomføres og hvordan problemstillingen skal besvares (Halvorsen, 1993). I følge Saunders og Lewis (2012) er det tre forskjellige designe å velge mellom når det kommer til forskningsdesignet. Disse er utforskende, beskrivende og forklarende, eller en kombinasjon av disse. Formålet med studien og forskningsspørsmålet vil være styrende for valg av designe, og hva som velges vil legge videre føringer for hvilke resultater forskeren kan forvente å få ut av analysen. Valg av forskningsdesignet vil avhenge av hvor mye forskeren vet omkring det som skal studeres, og på hvilken måte forskeren ønsker å få analysert og forklart sammenhenger (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2004).

Utforskende designe (eksplorerende design) brukes gjerne til å undersøke forhold eller fenomener som er mindre kjent eller helt ukjent (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Det er gjerne nye områder som blir utforsket, eller fenomener eller problemer som trengs en bedre forståelse av. Det brukes gjerne utforskende designe når det er lite eller ingen kunnskap om det fenomenet som skal undersøkes. Slike undersøkelser kan ha som mål å identifisere interessante problemstillinger som kan ses nærmere på i framtiden. Det vil være mest vanlig å benytte kvalitative tilnæringer når det er et utforskende designe, og da spesielt intervjuer.

Og en skal være forsiktig med å dra bastante konklusjoner. Et beskrivende eller deskriptivt design brukes gjerne i studier som har som formål å beskrive en hendelse, person eller en gitt situasjon. Ofte brukes beskrivende studier i forkant av en utforskende studie. Et forklarende design går et steg videre fra det beskrivende ved å lete etter en årsakssammenheng mellom sentrale variabler (Saunders & Lewis, 2012). Det er vanlig å benytte seg av eksperimenter for å se slike ulike sammenhenger (Gripsrud et al., 2004).

Formålet med denne studien er å få en forståelse for hvordan strategier som er blitt brukt av organisasjonen for å oppnå vekst. Jeg ønsker å forstå hvordan en organisasjon har klart å lykkes i så stor grad som de har gjort og på hvilken måte de har jobbet for å klare dette. På bakgrunn av dette benytter jeg meg av utforskende og beskrivende design i denne oppgaven.

En kvalitativ studie vil samle inn informasjon, organisere materialet og tolke det. Ved kvalitativ metode vil man få mye mer informasjon fra færre enheter eller individer. Men man vil dermed få en mulighet til å forstå dybden i sosiale fenomener. Den kvalitative metoden er også i større grad mer ustandardisert enn en kvantitativ, noe som vil bringe større fleksibilitet i selve undersøkelsen. Det kvalitative intervjuet er den vanligste innsamlingsmetoden i kvalitative undersøkelser. Forskeren foretrekker gjerne en personlig interaksjon med informanten istedenfor anonyme undersøkelser ved en kvalitativ tilnærming (Saunders & Lewis, 2012). En viktig faktor når selve undersøkelsen i slike studier skal finne sted er at intervjuobjektene befinner seg i sine vanlige omgivelser. Dette vil bidra til å skape en trygghet og tillit til det å delta (ibid). Ved en slik tillit vil det være lettere å få tak i deres meninger og erfaringer. Den dataen som samles inn må dokumenteres og ved den kvalitative studie vil denne dokumentasjonen foreligge i form av tekst, lyd og/eller bilder. Ved lyd- og eller bildeopptak skrives dette gjerne om til en tekst, som kalles en transkriberingsprosess (Johanessen et al. 2011).

På bakgrunn av problemstillingen i min studie vil det være mest formålstjenlig med en kvalitativ strategi. I denne studien ønsker jeg å få en bedre forståelse for hvilke strategier organisasjonen har utviklet for å oppnå ønsket vekst. Formålet med studien min er ikke å teste noen hypoteser og resultatene skal ikke være generaliserbare. Det vil da være godt egnet med en kvalitativ strategi. Ved kvalitativ forskning vil hensikten være å fange opp meninger og opplevelser som ikke kan tallfestes og måles (Bell & Brymann, 2007). Det vil være å gå i

dybden som er hensikten og få en forståelse av temaet som blir studert. Kritikken som er rettet mot kvalitativ forskning går ut på at den er for subjektiv. Dette vil si at funnene som blir gjort vil være for avhengig av forskerens syn på hva som er viktig og signifikant. Det personlige forholdet forskeren har til individene mener kritikerne kan påvirke objektiviteten til forskeren (ibid). Men samtidig er det nettopp den subjektive forståelsen som er viktig i kvalitativ strategi.

Selve forskningsdesignet vil skape et rammeverk for innsamling og analyse av data. Forskningsdesignet må velges ut ifra formålet med undersøkelsen. I følge Bell & Bryman (2007) finnes det fem ulike forskningsdesign; eksperimentell, longitudinelle analyse, tverrsnittanalyse, komparative studier og casestudier.

3.2 Casestudier

Selve ordet case kommer fra latin og betyr tilfelle. Det er ett eller noen få tilfeller som studeres inngående (Johanessen et al. 2011). Disse som studiet fokuserer på kan være personer, grupper eller organisasjoner (Thagaard, 2002). Målet med studien vil gjerne være å forstå det som studeres ut i fra selve konteksten (Cassell & Symon, 2004). Casestudier vil ofte være passende når studien ønsker å se på detaljert informasjon om et fenomen i en gitt kontekst for at det skal gi sammenheng og mening (Johanessen et al. 2011). Det kan være både kvalitativt og kvantitativt, eller en kombinasjon av de to (Stake, 2013). I en kvalitativ metode vil forskerens utgangspunkt som oftest være ett enkelt case og det benyttes gjerne observasjon eller åpne intervjuer, mens ved kvantitative casestudier vil det brukes surveyforskning av mange observasjoner og målet vil være å avdekke viktige aspekter ved case. I en casestudie vil forskeren ofte ha stilt seg noen grunnleggende spørsmål som har utviklet noen antakelser. Disse antakelsene vil ligge til grunn for den videre studien.

Jeg har valgt en kvalitativ casemetode for å svare på min problemstilling. Grunnene til dette er for det første at jeg ønsker utfyllende informasjon om temaet jeg har valgt, noe som casemetode egner seg godt til. Studien vil ikke ha som formål å generaliser funnen sine. Men målsettingen er å danne et bilde av strategier som benyttes for å oppnå vekst. Hvordan organisasjoner jobber strategisk for å oppnå vekst er et fenomen som er lite forsket på, derfor vurderes det som tilstrekkelig å gjøre en enkel casestudie i form av et ekstremt eller unikt case (Shakir, 2002). Ved å benytte casestudiet som design, har jeg mulighet til å gå dyptgående

inn og undersøke de valgene som ble gjort i forbindelse med strategiene som ble lagt i organisasjonen. Jeg vil derfor benytte en blanding mellom deskriptivt og eksplorativt forskningsdesign gjennom en kvalitativ casestudie.

3.3 Innsamling av data

Teknikken som brukes for å samle inn data kalles forskningsmetode (Bell & Bryman, 2007). Det skilles mellom primær og sekundærdata (Gripsrud et al 2010). Ved primærdata er det forskeren selv som innhenter informasjon, det vil altså si at det er førstehåndsinformasjon som er anskaffet i forbindelse med en bestemt undersøkelse. Det vil være vanlig å benytte spørreskjema eller andre typer intervjuer for å samle inn slik type data. Sekundærdata allerede er samlet inn av andre (Ringdal, 2001). Dette blir en form for annenhåndsinformasjon som er innhentet av andre i forbindelse med andre studier. Det kan brukes forskjellige metoder for å samle inn data i en kvalitativ casestudie. Fokusgrupper, deltakende observasjon, dybdeintervju samt innsamling av tekster og dokumenter er metoder som kan brukes. For min studie var dybdeintervju den mest egnede metoden for å samle inn data. Dette fordi jeg er ute etter individenes personlige erfaringer og meninger rundt strategiprosessen, noe Thagaard (2013) mener dybdeintervju vil være mest passende å benytte for å samle inn slik informasjon. For å styrke datagrunnlaget har jeg supplert med sekundærdata. Det har da vært brukt avisartikler, hovedfagsoppgaver og rapporter. Det er forskeren selv som må gjøre vurderinger rundt kvaliteten på sekundærdataen (Ringdal, 2001). Den sekundærdataen jeg har benyttet vurderer jeg som svært troverdig.

3.3.1 Utvalg av informantene

Begrepet informant vil si de personene som skaffer forskeren informasjon. Valg av informanter til en studie vil avhenge av hvordan man har tenkt å gjøre studien. Jeg har fram til nå begrunnet at jeg har valgt å gjøre en enkel casestudie av ledelsen i en organisasjon, i forbindelse med hvordan de har oppnådd vekst. Thagaard (2013) mener man i kvalitativ metode benytter seg av strategisk utvalg av informanter. Strategisk utvalg vil si at forskeren ut i fra problemstillingen velger de informantene som har de ønskede egenskapene og kvalifikasjonene (ibid). For å bestemme hvordan seleksjonen av informanter skal være må man i en eller annen grad benytte seg av spesielle kriterier. I kvalitative metoder er det vanlig å benytte et ikke-sannsynlighetsutvalg. Dette innebærer at ikke alle har en lik mulighet til å bli valgt. Det finnes også en underkategori for denne utvalgstypen som kalles for

vurderingsutvalg (Tansey, 2007), dette benyttes ofte når det er tydelig hvilke aktører som skal studeres. I denne studien er det ledelsen i HINAS som er aktørene. Jeg forsøkte å finne informanter som har vært i organisasjonen lengst mulig og har fulgt veksten, samtidig som det var viktig at disse har hatt ett innblikk eller vært en del av jobben ledelsen har gjort for å oppnå veksten. Til sammen intervjuet jeg fire informanter, der tre av disse har vært med i organisasjonen helt fra starten av. Alle disse tre er i dag en del av ledelsen på HINAS. Den siste har fult organisasjonen fra utsiden siden oppstart, og kom inn i organisasjonen for nesten to år siden, og er i dag også en del av ledelsen.

3.3.2 Dybdeintervju

Jeg har tidligere nevnt at jeg i studien ønsker å benytte kvalitative dybdeintervju. Et kvalitativt intervju går ut på å ha en samtale med en eller flere informanter om et gitt tema (Bell & Bryman, 2007). I et forskningsintervju vil forskeren ønske å belyse temaet og problemstillingen som er valgt ut på forhånd. Selve utformingen av disse kan enten være strukturerte, delvis strukturerte eller ustrukturerte (Thagaard, 2013). I et ustrukturert intervju vil målsettingen være at informanten forteller fritt om sine livserfaringer, eller andre ting som er relevant for temaet og problemstillingen. En slik tilnærming kan være utfordrende. Forskeren vil ikke ha utarbeidet spørsmål på forhånd, og vil dermed være helt avhengig av at informanten er villig til å snakke fritt rundt tematikken. Et slik intervju kan sammenlignes med en konversasjon (Bell & Bryman, 2007). Et mer strukturert eller fokusert intervju vil kreve mer planlegging, der forskeren vil ha utarbeidet spørsmål i forkant av intervjuet (Dalen, 2004). Den mest brukte intervjuformen innenfor kvalitativ metoder er en mellomting mellom det ustrukturerte og strukturerte intervjuet, nemlig det semistrukturerte dybdeintervjuet, også kalt intervjuer basert på intervjuguide (Johanessen et al. 2011). Intervjuguiden vil bestå av emner som intervjueren ønsker å danne seg kunnskap omkring (Bell & Bryman, 2007). Temaene er fastlagt på forhånd, men selve rekkefølgen bestemmes underveis. Dette vil gjøre det mulig for intervjuer å følge opp forgreninger i samtalen, samtidig som respondenten får mulighet til å ta opp faktorer som han/hun synes er viktig i forhold til problemstillingen (Ringdal, 2001).

Siden målet med denne studien er å få en dypere innsikt og forståelse av hvordan organisasjonen har jobbet for å skape vekst, vil jeg benytte meg av en delvis-strukturert måte

å gjøre intervjuet på, dette for at informantene skal få fortalt om egne opplevelser og erfaringer. Samtalen vil da gjerne få en bedre flyt, som sannsynligvis kan resultere i et rikere og mer omfangsrikt datamaterialet. Fordi jeg ønsket at informantene skulle snakke litt rundt temaet, anså jeg dette som den beste måten å få ut mest mulig informasjon. Når forskeren har interesse for individets personlige erfaringer, meninger eller lignende benyttes individuelle dybdeintervjuer. Fordelen med intervju er at det krever et lite utvalg som vil bidra til en større fleksibilitet.

Jeg vil være alene under intervjuene fordi oppgaven skrives alene. I følge Saunders et al. (2012) kan dette by på utfordringer i henhold til selve gjennomføringen av intervjuene. Disse utfordringene vil ofte være knyttet til intervjuerens rolle og informantene underveis. Det er viktig at den som skal intervjuer har et bevisst forhold til sin egen adferd og for informantens. Dette fordi det kan påvirke de svarene man får hos informanten. Måten spørsmålene stilles på for eksempel kan påvirke intervjusituasjonen og dermed også kvaliteten på resultatet.

Hvordan intervjuguiden ble utformet vil jeg komme tilbake til i kapitlet om utforming av intervjuguide.

I forkant av intervjuene sendte jeg en mail til hver av informantene der spurte om de var villige til å stille til intervju, forklarte hvem jeg var og hvilke tema studien tok for seg, og at jeg hadde fått tillatelse fra administrerende direktør å gjennomføre intervjuene. Jeg informerte også om at det ville bli brukt lydopptaker, at de kunne trekke seg i etterkant av intervjuet om de skulle ønske det og at intervjuene ville bli slettet etter transkriberingen.

Jeg startet alle intervjuene med å presentere meg selv og forhørte meg om at de hadde fått med seg hvilket tema studien tok for seg. Samtidig ble de informert om formålet med studien. Både i mailen i forkant og i begynnelsen av intervjuet ba jeg om tillatelse til å ta opp. Opptaket ble gjort for å bidra til at viktig informasjon ikke ble tapt og at informantene ble gjengitt korrekt. Det var viktig for meg å opparbeide en bevisst holdning med tanke på seriositet, ro og respekt under intervjuet. Intervjuene foregikk på informantenes arbeidsplass der de var i sitt eget miljø, noe som kan bidra til at de slapper mer av. Jeg avtalte også med informantene på forhånd omtrent hvor lenge intervjuet ville ta. Jeg hadde beregnet på forhånd at det ville ta rundt en time, noe som i ettertid viste seg og stemme veldig godt. Jeg har valgt å

anonymisere informantene, noe jeg også gav dem beskjed om. Dette for at det skulle bli lettere for dem å avsløre egne meninger og synspunkter. Men jeg informerte om at jeg ikke kunne garantere for anonymiseringen, da byen organisasjonen ligger i er liten og ledelsen i organisasjonen er liten så det kan være enkelt å tippe hvem som har vært med i intervjuene. Men i studien går de under betegnelsen leder 1, leder 2, leder 3 og leder 4.

3.3.3 Intervjuguide og gjennomføring av intervjuene

Det ble utarbeidet en intervjuguide for å samle inn den informasjonen som var nødvendig. Utarbeidelsen av intervjuguiden kan være krevende og ta lang tid. En intervjuguide inneholder en liste over sentrale temaer som ønskes å belyses, og underspørsmål som ønskes svar på (Saunders & Lewis, 2012). Intervjuguidene ble utarbeidet ut i fra det teoretiske perspektivet samtidig som jeg benyttet den forståelsen jeg allerede hadde om temaet. Temaet ellers i intervjuguiden og spørsmålene som blir stilt er knyttet opp mot problemstillingen i studien. For studiens resultater vil det være avgjørende at de "rette" spørsmålene blir stilt. Det kan da være en fordel at intervjuguiden teste ut før gjennomføringen av intervjuene.

En svakhet ved dybdeintervju er at det kan oppstå feilkilder. Noe som enten kan skje på grunn av kontekst, intervjueren eller respondenten (Ringdal, 2001). Konteksten vil si i hvilke omgivelser intervjuet tar sted. Informanten kan også bidra til feilkilder ved at de har dårlig tid og svarer fort, eller at de ikke har svart på det spørsmålet forskeren stiller. I en slik studie som jeg gjør, der det er et retrospektivt intervju kan det oppstå feilkilder ved folks hukommelse. Informanten forteller om hendelser som har skjedd, det kan da hende det ikke blir gitt korrekte bilder av det som har skjedd grunnet feilerindringer. Den personen som noterer ned svarene kan også gjøre feil ved for eksempel skrivefeil, og når det i ettertid skal registreres elektronisk på data kan det også oppstå feil. Fra intervjuerens side kan det oppstå feilkilder ved for utydelige spørsmål, eller at intervjueren ikke klarer å oppnå den nærheten og fortroligheten som trengs for at informanten skal klare å gi et mest mulig korrekt bilde av det som har skjedd.

Alle intervjuene, utenom ett, ble gjennomført i HINAS `kontorer der informantene kunne føle seg hjemme og ikke ble påvirket av omgivelsene. Jeg hadde på forhånd gitt beskjed om hvor lang tid det ville ta og passet på at det ble lagt av god nok tid til gjennomføring av intervjuene. De tok seg alle god tid og det virket ikke som om de hadde det travelt med å bli

ferdig. Det siste intervjuet ble gjort over Skype fordi informanten ikke hadde mulighet til å møte personlig. Dette fungerte også veldig bra og samtalen gikk veldig greit. En svakhet med dette er at intervjueren ikke kan tolke kroppsspråk i like stor grad fordi det blir gjennomført via skjermer, men jeg følte ikke noe ble mistolket av det informanten fortalte. Jeg merket tidlig at det var veldig like oppfatninger blant alle informantene om historien og utviklingen til organisasjonen. Ellers var det veldig greit å bruke båndopptaker. Dette gav meg mulighet til å ta notater ved siden av, samtidig som jeg følte at jeg kunne konsentrere meg helt om det som ble sagt og det var lett og komme med oppfølgingsspørsmål.

I starten av guiden inkluderte jeg en del spørsmål som hadde som hensikt å skape en trygghet og en enkel og myk start slik at informanten lettere skulle kunne fortelle ting uten å måtte vurdere hvilken informasjon han kunne gi fra seg. Dette var spørsmål som blant annet omfattet hvilke utdanningsbakgrunn de forskjellige hadde, den daværende stillingen i organisasjonen og generelle spørsmål om bedriften og hvilke erfaringer de satt inne ved.

For å få en innsikt i hvordan framtidig ledelsen har sett for seg HINAS ved oppstart, spørres det først om hvilke framtid de så for seg for organisasjonen ved oppstart. Her ønsket jeg å få tak i hvordan ledelsen tenkte ved oppstart, og hvordan de så for seg at utviklingen kunne gå. Samtidig som det viser om den utviklingen som har skjedd stemmer med det bildet ledelsen hadde når de startet opp.

Deretter vil jeg få frem hva de legger i begrepet vekst for organisasjonen. Vil dette være en økning i ansatte, omsetning, markedsandel eller har de noen andre kriterier for vekst?

Videre ønsket jeg å få et innblikk i hvordan ledelsen tenkte på strategier i utviklingen av organisasjonen. Hvordan så de for seg at de kunne påvirke strategisk at HINAS skulle nå den framtiden de så for seg at organisasjonen hadde. Her spør jeg om hvorfor de første ekspansjonene ved økning i ansatte skjedde? Utgangspunktet mitt for spørsmålene som skal identifisere strategien er Mintzbergs (1987) 5 p-er;

- I. Hva var planen for å oppnå det/de målene som ble satt?
- II. Hvilke handlinger skulle utføres for å oppnå målene?
- III. Hva ble faktisk gjort for å oppnå målene?

- IV. Hvor posisjonerte de seg i markedet?
- V. Hvordan så organisasjonen på seg selv, var det en felles forståelse innen organisasjonen om hvilken vei som var ønsket?

Til sist vil jeg se på om de mener de strategiene som er brukt har vært vellykket. Dette ved høre om de føler de har oppnådd de resultatene de ønsket ved oppstart.

For å unngå misforståelser har jeg forsøkt å unngå teoretiske begreper som kanskje ikke er en del av informantens vokabular. Spørsmålene er også forsøkt å formuleres på en så åpen måte som mulig, for at informanten skal få fortalt mest mulig. Det vil da bli lettere for dem å kunne fortelle hvordan utviklingen har vært og hvordan de har jobbet for at organisasjonen har kommet dit den er i dag. Deretter vil det bli mulig å se om de funnene som kommer fram kan 1) sammenlignes med den teorien som allerede finnes på område fra før og 2) om det vil kunne bidra til ny informasjon som kan ha en nytteverdi for ledelsen i andre offentlige organisasjoner som ønsker å skape vekst.

3.4 Dataanalyse

I en slik casestudie som jeg har valgt å gjøre vil den mengden datamaterialet som følger av intervjuene kunne være stor fordi det er de samme fortellingene om den samme tematikken, men av forskjellige individer (Eisenhart, 1989). Det finnes ingen fast standard for hvordan dette skal eller bør gjøres, når det kommer til å analysere og tolke slike data.

Det finnes i hovedsak to forskjellige måter en analyseprosess av datamateriell kan gjøres på (Saunders & Lewis, 2012). Disse er en induktiv fremgangsmåte eller en deduktiv måte. Når det hentes inn data først, for så å se om denne informasjonen viser hvilke områder som bør fokuseres på kalles for en induktiv fremgangsmåte. Når man derimot bruker det teoretiske bidraget som bakgrunn for å hente inn data kalles den en deduktiv fremgangsmåte. Denne studien vil ha en deduktiv tilnærming.

Når jeg analyserte intervjuene spilte jeg av lydopptakene mens jeg skrev ned ordrett det som ble sakt. En slik transkripsjon gir de beste mulighetene for en god gjengivelse av det informanten faktisk har fortalt. Samtidig som det vil være mulig å pause transkriberingen for å notere stikkord om det skulle dukke opp relevante forhold, dette kan for eksempel være om tonefallet får en betydning for tekstens mening. Det er viktig at forskeren selv transkriberer

intervjuene for å bli kjent med eget datamateriale, og det gir en mulighet for en spesiell nærhet for intervjuene. Noe som vil kunne være med på å styrke den senere analyseprosessen. I følge Kvale (1997) er det fem analysemetoder for intervjuforskning.

Meningskategorisering, meningsfortretning, meningsstrukturering gjennom narrative, meningstolkning og ad hoc metoder for meningsgenerering. I denne studien vil hensikten være å tematisere dataen. Det vil si meningskategorisering. Noe som vil innebære at analysematerialet deles inn i ulike kategorier for å systematisere innholdet. Under denne prosessen tok jeg for meg de transkriberte intervjuene, leste godt gjennom dem for å kunne trekke ut essensen av dem. Jeg satt opp en tabell med de forskjellige spørsmålene jeg hadde fra begrepsrammeverket mitt og med de forskjellige informantene. Slik fikk jeg en god oversikt over hva som ble fortalt av de forskjellige informantene under intervjuet. Det fungerte som et godt hjelpeverktøy for å kunne trekke ut noen funn.

3.5 Kvaliteten på studien

Det kan benyttes forskjellige kriterier for å vurdere kvaliteten på forskningen som blir gjort (Bell & Bryman, 2007). Det brukes tradisjonelt sett tre begreper for å vurdere kvaliteten eller hvor ”god” undersøkelsen er. Disse er reliabilitet, validitet og replikasjon. Reliabilitet vil si om hvorvidt målingene er konsistente og om det vil være mulig å repetere resultatene. Replikasjon handler om hvorvidt studien kan kopieres, og krever en detaljert redegjørelse av fremgangsmåtene. Validitet vil si om forskningen er holdbar. Disse begrepen er tradisjonelt sett vært knyttet opp mot kvantitativ forskning som benytter ulike måleinstrumenter for å tolke tallmateriale. Innen kvalitativ forskning (som denne studien er), hvor funnen presenteres i form av tekst som materiale, vil disse ha en annen betydning (Denzin & Lincoln, 1994). For å vurdere kvaliteten av kvalitative studier har det gjennom utviklingen av den kvalitative forskningen også kommet andre tilnærminger for å vurdere denne. Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet er begreper Thagaard (2013) bruker for å kvalitetsvurdere kvalitative studier. Troverdighet vil si noe om hvorvidt forskningen har vært utført på en tillitsvekkende måte. Bekreftbarhet handler om kvaliteten på tolkningen, og om annen forskning vil støtte den forståelsen som er gjort på det enkelte prosjektet. Overførbarhet innebærer om tolkningen også vil gjelde i andre sammenhenger (ibid). Pålitelighet mener Thagaard (2013) det ikke skal tas hensyn til i en kvalitativ studier. Dette fordi det er forskeren selv som er måleinstrumentet i en slik studie, og ved pålitelighet kreves det at

måleinstrumentet skal produsere like resultater gjentatte ganger, noe som er svært vanskelig om ikke umulig fordi vedkommende er et subjekt og ikke et objekt.

3.5.1 Troverdighet

For å øke troverdigheten i en kvalitativ studie er det viktig at rapportmaterialet er fremstilt så korrekt som mulig. Dette vil skape en større grad av reliabilitet og pålitelighet ved selve studien, samtidig som det skaper en økt gjennomsiktighet for lesere. Det vil først og fremst være snakk om selve intervjustadiet, lydopptak, transkripsjonsstadiet og analysestadiet når det kommer til troverdighet innenfor kvalitativ forskning (Kvale, 1997). Selve intervjusituasjonen kan være med på å påvirke svarene som blir gitt. Derfor var det viktig for meg å vise en stor grad av åpenhet og skape en god og trygg ramme rundt intervjusituasjonen. Dette vil også kunne bidra til å ikke kun få overflatisk informasjon, ved at informantene føler seg trygg til å kunne fortelle mest mulig fritt. Samtidig kan min rolle som uerfaren forsker ha en betydning for hvordan denne interaksjonen med informantene blir. I intervjuet benyttes en båndopptaker som gjør det enkelt å vite nøyaktig hva informanten svarte på de forskjellige spørsmålene. Samtidig må man være bevisst at en slik båndopptaker gir en dekontekstualisert versjon av intervjuet. Dette vil si at den ikke får med seg de visuelle aspektene ved situasjonen, som omgivelsene eller informantenes ansiktsuttrykk og kroppsspråk.

Kvalitetsbrudd ved transkribering, tolkning og analyse av materialet vil også kunne oppstå. For å styrke transkriberingens troverdighet vil det være viktig å transkribere intervjuene rett etter at de er gjennomført. Det vil da være lettere å huske de visuelle aspektene ved situasjonen som båndopptakeren ikke vil fange opp. Materialet vil trolig være farget av min karakter og min persepsjon av hvordan verden ser ut. Det synet vi har på verden vil styres av hvem vi er og verdens ses ikke alltid slik den er, men slik vi er.

Intervjuguiden som brukes under intervjuet er spørsmål som er formulert på forhånd. Disse kan sies å være utformet med bakgrunn i den forståelse jeg har for hvordan ledelsen i HINAS har klart å skape vekst som har kommet fram i media, samt av den teorien som er blitt presentert i denne oppgaven. Min forforståelse kan dermed ikke utelukkes fra å være med å prege informantenes uttalelser.

Når man er bevisst alle fallgruvene som utfordringene som er knyttet til kvalitativ forskning, kan det være enklere å etterstrebe troverdighet.

3.5.2 Bekreftbarhet

Ved kvalitative studier kan bekreftbarhet ses på som studiens validitet eller gyldighet. Dette vil si om det man hadde til intensjon å undersøke er det som faktisk er blitt undersøkt, og at den analysen og tolkningen som er gjort er riktig. Det vil innebære at forskeren har holdt seg kritisk til egne tolkninger og at resultatene kan bekreftes av annen forskning (Thagaard, 2013). Vil det være de samme svarene som blir gitt om noen andre benytter den samme intervjuguiden til de samme informantene? Jeg tolker svarene, kan ligge et faremoment ved at jeg feiltolker de svarene som blir gitt. En måte å løse dette på er ved å sette inn mange og lange sitat, slik at leseren kan vurdere selv den tolkningen jeg har gjort av sitatene.

3.5.3 Overførbarhet

Overførbarhet vil si om funnene som blir gjort i studien kan generaliseres ut over case (Thaagard, 2013). Kan den tolkningen som er gjort av dataen i studiet gjelde for andre i andre sammenhenger og situasjoner? Da jeg er ute etter å finne ut hvordan en spesifikk ledelse har jobbet for å oppnå vekst for organisasjonen, kan man ikke si at alle andre ledelser gjør det på samme måte. Funnene vil derfor kun gjelde dette spesifikke case. De resultatene som vil komme ut av analysen kan derfor ikke sies å være overførbare til andre organisasjoners ledelse. Dette var heller ikke målet med studien. Funnene fra denne studien kan imidlertid benyttes om en ønsker å sammenligne HINAS med en annen offentlig organisasjon som har opplevd vekst, for å se om det har vært gjort like strategiske grep. Samtidig som den kan bidra med informasjon knyttet til hvordan ledelsen i offentlige organisasjoner jobber for å oppnå vekst.

3.6 Etiske aspekter ved forskning

Det er viktig at forskeren er klar over de etiske aspektene ved forskning, og spesielt inne kvalitativ forskning der forskeren gjerne er direkte involvert med de personene som studeres (Thaagard 2013). De etiske aspektene går inn på hvordan forholdet mellom forskeren og deltakeren bør være for at deltakeren skal ivaretas på en best mulig måte. Det er viktig at forskeren er bevisst på det maktforholdet som kan oppstå mellom forsker og informant. Det er

forskeren som skal tolke å analysere det informantene sier i intervjuet, og det kan hende at informantene ikke liker de konklusjonene som forskeren trekker.

Det er flere krav som stilles for at studien skal følge god forskningspraksis. De etiske retningslinjene innenfor forskningsmiljøet må holdes, noe som betyr at man skal ha en etisk opptreden ovenfor sine medforskere. Dette innebærer at forskeren er ærlig og korrekt når funnene fra studien presenteres. Blant annet er det strenge krav til henvisingsskikk som skal hjelpe til å unngå at andre blir plagiert. Forskeren vil også kunne få kjennskap til informasjon som kan være sensitiv for deltakerne av studien. Det vil derfor være viktig av forskeren er bevisst på dette og tar de hensyn som trengs for å beskytte deltakerne slik at de ikke skal føle seg krenket på noen måte. Dette kan blant annet gjøres ved at forskeren hele tiden vurderer om skriftlige dokumenter eller lydopptak kan tilkjenne de som har vært med i studien. For at informasjon ikke skal kunne tilbakeføres til enkeltpersoner, skal alle resultater som inneholder personopplysninger formidles anonymt. Den dataen som samles inn skal kun brukes til det tenkte formålet, og ikke i andre sammenhenger (Johannessen et al 2011). Ellers mener Thagaard (2013) at all informasjon som forskeren har som kan identifisere deltakerne bør være låst inne under hele prosjektet, og når studien er ferdig bør dette destrueres. Dette er noe forskeren også bør informere informantene om før undersøkelsen.

4. Empiri og drøfting av studiens funn

I dette kapittelet vil de sentrale funnene fra de kvalitative dybdeintervjuene presenteres, analyseres og drøftes. Funnene vil i gjennomgangen sammenstilles med tidligere teori og forskning fra kapittel 2. Empirien er basert på intervju med tidligere administrerende direktør i HINAS og den nåværende ledelsen. Det vil være deres perspektiver på hvilke strategier organisasjonen har hatt for å oppnå vekst som er bakgrunnen for funnene. Jeg har valgt å se på organisasjonen fra oppstart i 2003 og frem til i dag. Underkapitlene i empirien er inndelt etter forskningsspørsmålene.

For at casets kontekst skal bli klarere, blir det nødvendig å ha med litt om bakgrunnen for etableringen av HINAS og hvordan etableringen foregikk. HINAS ble (som nevnt i innledningen) etablert i 2003 og etableringen bygger på ideen om å slå sammen innkjøpene som ble gjort i helse-Norge til større anskaffelser. Tidligere gjorde fylkene anskaffelsene selv til hvert av sine sykehus. Nå var ideen at anskaffelsene ble samlet slik at man kunne gjøre større innkjøp for å oppnå bedre vilkår i anskaffelsene og slik store økonomiske innsparinger/gevinster.

Ideen ble godt mottatt fra mange hold, men ble også møtt med skepsis. Fram til nå hadde det vært ansatte i hvert fylke som drev anskaffelsene, og etableringen av HINAS skapte en situasjon hvor mange fryktet for arbeidsplassene sine. Blant de som likte ideen om en felles innkjøpssentral var det plasseringen i Vadsø som skapte diskusjoner. Det å legge en slik etablering til Finnmark var det mange som var imot. Men til tross for dette stod hodene bak ideen på sitt og jobbet hardt for at etableringen skulle skje, og at den skulle legges til Finnmark og Vadsø.

Vi møtte en vanvittig motstand, det var over hele Norge, spesielt i øst og vestlendingene der var det forferdelig mye. Her skulle liksom en by som Vadsø overta dette her, det var fullstendig katastrofe og det kom aldri til å gå. Det var ekstrem motarbeidelse i starten. Så det fikk en veldig trang fødsel i forhold til å komme i gang med det som vi definerte i starten som visjonen og motivasjonen og målet for bedriften.

-Leder 1

Etter mye arbeid og en god del lobbyarbeid både fra gründerne bak HINAS, og lokale og regionale politikere, ble etableringen vedtatt og det ble bestemt av kontoret skulle legges til Vadsø. HINAS ble registrert som et AS med de regionale helseforetakene som eiere, og det ble ansatt en person som skulle få i gang etableringen. Styret til HINAS besto av representanter fra de forskjellige helseforetakene.

Til og begynne med var de fire ansatte og det første innkjøpsområdet som ble satt på agendaen var kontorrekvisita for sykehusene. Dette ble en suksess.

Sykehusene bruker mye, holdt på å si på- pinner, blyanter, viskelær og skrivepapir og alt det som tilhører kontorrekvisita. Helsevesenet tror jeg kjøpte totalt for en 80-90 millioner i året og vi gikk ut med et felles anbud på dette. Og jeg mener vi sparte en sånn 25 millioner kroner på, bare på kontorrekvisita.

-Leder 1

Selv om HINAS kunne vise til store innsparinger og resultater på de første anskaffelsene, var det en periode i løpet av de første årene selskapet ikke fikk tildelt flere anskaffelsesområde fra eierne. Det var helseforetakene som skulle tildele oppdrag som de skulle etablere samlede avtaler på. Men likevel, etter at HINAS hadde gjennomført de første oppdragene, ble det stopp en stund. Det oppstod en situasjon hvor selskapet hadde en handlingsplan, men denne hadde ingen verdi fordi eierne ikke ville tildele oppdrag. Vendepunktet og redningen ble luftambulansetjenesten som trengte hjelp til å håndtere noen store anskaffelser.

Da kom luftambulansetjenesten, som er i Bodø, inn. Det er også en nasjonal enhet, og ønsket hjelp ifra HINAS til å kjøre de her store anskaffelsene av luftambulanse

tjeneste. Så det ble på mange måter redningen for oss i 2005 og 2006. For der kjørte vi med team, vi var 3-4 stykker som var innblandet i det prosjektet, og når vi var bare 6 ansatte så var jo det ganske mye. Og det gjorde vi på en så pass bra måte, og fikk så pass mye skryt at det hjalp oss, på mange måter en mur breaker, så vi fikk i etterkant av det et tilfall av mange nye prosjekter. Men motkreftene var der hele tiden.

-Leder 4

Utsagnene over viser at etableringen av HINAS ikke var uproblematisk. Det var mange som mente dette ikke var en god ide, og plasseringen av organisasjonen ble møtt med motstand fra rundt om i hele landet. Og selv i ettertid var det ikke enkelt å få tilført oppdrag til tross for at selskapet kunne vise til gode resultater fra de første anskaffelsene de gjennomførte. Dette viser også at ledelsen i HINAS var underlagt sterk eierstyring, det var ikke opp til dem selv hvilke anskaffelser de skulle gjennomføre.

4.1 Definisjon på vekst

Siden vekst både kan bety og defineres på flere forskjellige måter var det viktig å kartlegge hvilken betydning HINAS la i begrepet, og hva som eventuelt var den ønskede og planlagte veksten for organisasjonen.

Det som var viktig for meg var at veksten skjedde i antall oppdrag, altså det vil si at veksten skjedde ved at man fikk mer å gjøre, at man fikk flere anbud ut på det felles markedet. Vi sa det at vi skulle øke markedsandelen fra år til år.

-Leder 1

Det at vi får inn større avtaleportefølje, det at vi får flere antall personer og det at vi får større omsetning.

- Leder 2

Noen av de første spørsmålene som dukket opp var hvor mange arbeidsplasser ville dette her generer i byen. Og da da husker jeg at det var et tall oppe på mellom 50 og 60 kanskje på sikt.

- Leder 3

Men det er klart at det som er viktig for oss er at vi skal gi verdiskapning til eierne, altså til helseforetakene. Vist vi ikke klarer det så er det ikke noe vekst i selskapet selv om du utvider det med 30 ansatte, vist ikke vi gjør jobben vår så vil ikke eksistensgrunnlaget være tilstede.

- Leder 4

Som for eksempel i helse Midt-Norge er dette med avtaledekning det viktigste, der er faktisk ikke gevinster det viktigste, men det er viktig at de følger loven, at de har kjørt det ut på anbud. Mens det for vestlendingen, som har en mer kommersiell legning, er nok gevinstene det viktigste.

-Leder 4

Jo flere oppdrag du får jo flere må du ha til å, altså prosjektledere som skal gjennomføre disse anskaffelsesprosessene, men jo større organisasjonen blir jo mere folk må du ha på støtteområder også, både på juridisk og analyse, for å drifte hele organisasjonen.

-Leder 3

Utsagnene bekrefter teorien om at vekst defineres bredt (Delmar, Davidsson & Gartner, 2003). Ledelsen i HINAS mente vekst var en økning i oppdrag, en økning av markedsandelen, en økt verdiskapning for eierne og at det var en økning i antallet anskaffelser. Kolvereids (1992) teori om at vekst er en økning av antall ansatte, avdelinger, markedsandeler, eiendeler og omsetning stemmer godt overens med den brede definisjonen blant ledelsen i HINAS. Men et av de mest brukte målene på vekst, salg, er i følge utsagnene ikke noe HINAS ser på som vekst for dem. Dette kommer av at de ikke driver med salg av nå slag, men at deres omsetning er i antall avtaler de klarer å produsere. Samtidig trekker HINAS fram verdiskapning og viktigheten av en økning i antall anskaffelser som legges ut på anbud som andre viktige vekstfaktorer. Dette viser igjen at vekst kan definere og forstås på forskjellige måter, og det ofte vil variere fra organisasjon til organisasjon hva som defineres som vekst. Spesielt innen de forskjellige helseregionene var det merkbare forskjeller i hva som ble definert som vekst.

For ledelsen i HINAS var det viktig at organisasjonen vokste med økning i antall oppdrag og ansatte. Det var viktig at organisasjonen gav verdiskapning til eierne for å kunne rettferdiggjøre sin egen eksistens. Det var ikke et mål i seg selv å vokse bare for å bli større, men de ville øke sin andel av innkjøpene som ble gjort innen helse i Norge. Dermed kunne de vise til de besparelsene de klarte å skape, gjennom å utføre nasjonale avtaler på innkjøpene. Gjennom en økning i antall oppdrag ville det oppstå et behov for økning av ansatte, som igjen ville skape et behov for økning av støttefunksjonene i organisasjonen. Slik så ledelsen for seg at organisasjonen skulle vokse. Dette samsvarer med en intern vekststrategi i organisasjoner (Lockett et al. 2011), som vil si at det ligger planlegging og strategier bak som skal bidra til å oppnå de mål organisasjoner har satt seg (Penrose, 1995). For HINAS var dette økning av oppdragsmengde. Dette viser også at det i de fleste tilfeller vil ligge en bakenforliggende årsak til en organisasjons vekst. Veksten i HINAS var slik sett ikke tilfeldig.

4.2 Hvorfor ønske om vekst?

Ledelsen i HINAS hadde i starten store ambisjoner om at organisasjonen skulle ha en hurtig øking av anskaffelser. I markedet var det store muligheter. Det var ikke veksten i seg selv som var målet, men mulighetene veksten ville medføre. Veksten ble i så måte et middel for å nå målet. Ledelsen så viktigheten av at organisasjonen vokste, ikke bare for å skaffe flere arbeidsplasser. Det lå veldig store innsparinger i å kjøre nasjonale avtaler innen helseinnkjøp, og ved at HINAS vokste kunne flere og flere innkjøp blir gjort ved å samle nasjonale anskaffelser.

Vekst i seg selv er ikke noe mål for oss. Nei, målet vårt er å levere tjenester til de som eier oss. Men vi ser jo både som skattebetalere og som ansatte så ser man at det enda er potensialet for å hente masse her.

-Leder 2

Vekst tror jeg er viktig. Det er viktig på mange sett, for det første er det jo viktig for sykehusene, det er helt åpenbart at den jobben som gjøres med å koordinere anskaffelsene det er fornuftig. Per definisjon er det fornuftig å samkjøre anskaffelser, du reduserer prosesskostnadene totalt og du får også gode betingelser. Man blir gode på både å spesialisere og få til konkurransegrunnlag som gjør at du får antagelig de

beste betingelsene som finnes i markedet.

-Leder 3

Ja det er det, for dess mer du samordner dess større gevinster får du for fellesskapet. Og det er utrolig viktig, og det syns jeg er veldig beklagelig at vi ikke har klart å gjøre tidligere, for når du ser de enorme gevinstene innad de avtaleområdene, du har ikke råd til å ikke gjøre det, det er jo det som er en helt tydelig trend i det vi gjør.

-Leder 4

Viktigheten av at de vokste var også begrunnet med implementeringen av disse tjenestene i helse-Norge. Ved at HINAS vokste ville det bli mer vanlig med denne typen innkjøp. Som igjen ville bidra til aksept av HINAS, noe selskapet slet med i oppstarten. Organisasjonens størrelse var i begynnelsen ikke robuste nok til å skape de resultatene som var ønskelig fra ledelsens side. Det var et veldig stort potensiale, men organisasjonen var tydelig begrenset ved at de var en liten organisasjon. Vekst kan bidra til økt makt blant annet for å kunne takle eksterne påvirkninger (Weinzimmer, 2000). Dette kunne bidra til å gjøre det vanskeligere for motstanderne av HINAS.

Det er kjempeviktig at de vokser fortsatt. Og det vil være ekstremt viktig at de vokser de 10-15 neste årene. Når de nye generasjonene som overtar sykehusene får en sånn type bedrift og rutiner å forholde seg til. Fortsatt sitter sykehusene igjen med en del av de "gammelpeisene", som var veldig mot en slik moderne tenkning. Jeg tror at når disse går av med pensjon etterhvert og man har fått inn nye, så trur jeg at man ser ting på en litt annen måte, og at det vil være lettere å drive HINAS.

-Leder 1

Utsagnene viser at det tydelig var et ønske om vekst fra organisasjonens side og dette i hovedsak på grunn av de resultatene dette ville medføre. Ledelsen i organisasjonen så at det ville ha en positiv effekt for organisasjonen. At ledelsen ser en positiv effekt av en vekst vil være viktig for at det skal være en motivasjon for vekst i organisasjonen. I følge Davidsson et al. (2006) viser det seg at mange ledere i små organisasjoner ofte ikke ser det potensialet som ligger i deres organisasjon, og vil dermed ikke klare å skape en vekst. Eller at de ser flere negative konsekvenser enn positive ved at det skjer en vekst i organisasjonen. Dette virker

ikke å være tilfellet med ledelsen i HINAS som tydelig så det potensialet de hadde, og ønsket å utvikle dette. Det var et ønske og en vilje fra ledelsens side om at organisasjonene skulle vokse. Dette trekkes fram som viktige suksessfaktorer for at organisasjonen skal klare å oppnå vekst (Penrose, 1995).

Penrose (1995) nevner viktigheten av at en organisasjon ikke ønsker en vekst kun for vekstens del. Det må være en hensikt bak, noe som kom klart fram fra ledelsen i HINAS; Det var ikke viktig å vokse bare for å bli stor, men det å vokse for å klare å gjennomføre større anskaffelser som ville bidra til større innsparinger for staten, var den klare hensikten fra ledelsens side. Når det er et klart behov og et ønske om å vokse vil det neste steget være å se på hvordan denne veksten kan oppnås, som bringer oss videre til hvilke strategier ledelsen hadde for å oppnå den ønskede veksten.

4.3 Hvilke strategier ble lagt for å skape vekst?

Ledelsen i HINAS hadde både et ønske og en vilje om å skape vekst i egen organisasjon. Beviste valg og planer, i form av strategier, vil være en måte jobbe for å oppnå vekst.

Strategi handler om å se litt inn i framtida, og planlegge ut i fra hvordan man tror selskapet vil se ut i framtida, altså hvordan man skal vokse.

-Leder 3

Framtidstanker og hvordan ønsker vi å gå frem, hvordan ønsker vi å nå et mål.

-Leder 2

Sitatene viser at organisasjonen så på strategi som en plan for hvordan man ønsket at organisasjonen skulle ende opp, og hvordan man skulle gå fram for å oppnå dette. Teorien sier (Moore, 2000) strategien viser hvilke retninger organisasjonene skal gå for å oppnå ønskede mål, noe som samsvare godt med ledelsens syn. Målet i denne sammenheng er den veksten organisasjonen ønsket og oppnå, ved å ta gradvis over mer av innkjøpene som ble gjort i helse Norge.

I følge teorien (Moore, 2000) vil det være viktig for organisasjonen å klargjøre noen spørsmål før de utformer strategier. Disser sier noe om hvor organisasjonen står i dag, hvor store ønsker de å bli og hvordan skal de komme seg dit. HINAS hadde ikke klare mål på hvor stor staben skulle bli i fremtiden eller hvor stor økning de skulle ha på anskaffelser årlig. Men samtidig var det vanskelig å sette konkrete tall på dette, fordi det ikke var ledelsen i organisasjonen som styrte oppdragsmengden. Strategien ble lagt med bakgrunn i posisjonen HINAS hadde ved oppstart, en liten organisasjon som ville klare en viss mengde oppdrag. Strategien ble dermed formet på grunnlag av ledelsen ønske om å overta mest mulig av de som kunne kjøres som nasjonal anskaffelser.

Videre vil strategiene identifiseres gjennom de 5 p-er, der plan og handling kommer inn under en drøfting, faktisk strategi er alene og til sist er posisjon og perspektiv under et. Gjennom disse skal det være mulig å identifisere strategiene som HINAS har brukt.

4.3.1 Plan og handling

Hovedplanen til organisasjonen var å overta en størst mulig andel av helseinnkjøpene som er i landet, for at disse skulle kjøres nasjonale anskaffelser. Organisasjonen skulle ta de områdene som den fikk tildelt fra helseforetakene, men etterhvert også få innpass i nye kategorier som de kunne overta. Dette mente de ville bidra til et godt fotfeste inn mot eierne. Dermed kunne eierne se at den jobben som ble gjort nå fungerte mye bedre enn den hadde gjort tidligere på sykehusene, ved at det ble oppnådd mye bedre betingelser. Dette skulle bidra til å vise organisasjonens berettigelse, det var viktig for dem å vise at det var et grunnlag for den virksomheten HINAS skulle drive med og kunne vise til gode resultater.

Planen var å overta mest mulig av innkjøpene for å spare penger, det var hovedstrategien.

-Leder 1

Strategien for vekst har vært at vi har kunne oppfylt de ønskene som har vært der samtidig som vi skulle ta nye områder.

- Leder 2

Så tror jeg nok at strategiene først og fremst har vært å få et skikkelig fotfeste inn mot helseforetakene og inn mot eierne. Slik at man ser den jobben som gjøres nasjonalt.

Både at den gjøres godt og at det faktisk er bruk for denne typen selskap. Og at man ser at det er fornuft i det å samle anskaffelser, både det at du oppnår helt andre betingelser i markedet, men også at du sparer prosesskostnader.

-Leder 3

Det som var viktig for oss, det var jo å bevise vår berettigelse. Og hvordan gjør vi det, jo det var med å produsere gode innkjøpsavtaler for helseforetakene. Så det var det var vårt mål nr. en, få noen avtaler på plass som viser at her er det store besparelser. Og ved å gjøre en veldig god jobb og gjøre veldig gode innkjøp.

-Leder 4

Organisasjonen hadde flere planer som skulle bidra til vekst. På den etiske siden var det viktig å vise at selskapet ikke bare var ute etter innsparinger på helseutstyr, men også ivaretok etiske aspekter ved kjøp fra utlandet.

En av strategiene var å skape "goodwill" i samfunnet, helsevesenet kan ikke ha det på seg at de har kjøpt utstyr som skal behandle pasienter, som er laget av barn i Bangladesh, eller at det kommer fra korrupte regimer. For alt som produseres og brukes av helsevesenet er fra utlandet, det er veldig lite norskprodusert. Jeg vil tippe at 95% kommer fra utlandet, og veldig mye kommer i fra land som Vietnam og Kina. I disse landene er ikke etiske retningslinjer veldig fremtredende, og vi kan ikke risikere å kjøpe produkter som for eksempel er lagd av barn eller arbeidere i umenneskelige forhold.

-Leder 1

Det ble lagd forretningsplaner og handlingsplaner som sa hvilke områder de skulle kjøre avtaler på og hvilke områder de skulle fortsette etterhvert som de ferdiggjorde de andre.

Vi hadde en forretningsplan, som lå til grunn for vår virksomhet.

-Leder4

Vi hadde lagd en forretningsplan der vi plukket ut enkelte områder som vi skulle kjøre igjennom. Seinere har det kommet nye årlige, det som i starten het forretningsplaner som etterhvert har blitt handlingsplaner.

-Leder 2

Sitatene over viser hvilken retning organisasjonen ønsket å ta. Det var framtidsrettede planer som sa noe om hva de ønsket å oppnå og hvordan. Dette stemmer godt overens med Mintzbergs (1987) definisjon av den første p-en, plan.

De handlingene som skulle gjennomføres var i hovedsak å levere gode avtaler som gav innsparing til staten. Dette var avtaler som skulle gi økonomisk innsparinger, bedre vilkår og det skulle være etiske krav til dem. HINAS skulle ta innkjøp som tidligere hadde vært gjort av hvert og et sykehus og nå kjøre disse felles for å kunne kjøpe inn større mengder.

Flere og flere oppdrag, bevis at HINAS kunne gjøre jobben enda bedre enn det man gjorde på sykehusene.

-Leder 1

Vi skulle gjøre innkjøpene for helse Norge så billig som mulig ved å kjøpe sammen. Isteden for å kjøpe en CT-maskin kunne vi kanskje kjøpe 30 og da ville vi kunne få betydelig rabatt fra industrien. Så ideen var for så vidt ikke revolusjonerende for det her er jo det som Rema og NorgesGruppen og de store kjedene har drevet med i alle år. Å utnytte innkjøpskraften sin til å få større rabatter.

-Leder 1

HINAS hadde ikke direkte konkurrenter, men de måtte bevis at de avtalene de leverte var bedre enn de sykehusene hadde klart å oppnå tidligere. Strategien og handlingene ble da å fokusere på bedre avtaler både kvalitetsmessig og økonomisk. Det skulle bevises at denne måten å gjennomføre anskaffelser på ville klart utkonkurrer måten det var gjort på tidligere. Dette ble organisasjonens manøver i følge Mintzberg (1987) andre P, pløy. Eksempler på måter en organisasjon kan benytte seg av denne kan være aggressive reklamekampanjer eller introduksjon av ny teknologi for å overliste en konkurrent eller hindre noen å komme inn på markedet. Slik kan måten HINAS gjennomførte anskaffelser sees på som en ny teknologi innen innkjøp i helse-Norge. Dette var ikke gjort før og HINAS utkonkurrerte de andre som holdt på med innkjøp innen helse, ved å gjennomføre innkjøpene på en ny måte med samlede anskaffelser nasjonalt.

4.3.3 Faktisk strategi

Organisasjonen gjennomførte flere tiltak som både hadde vært en del av de planene som ble lagt i begynnelsen og strategier som kom til underveis.

En av de viktigste strategiene som jeg mener har blitt gjennomført da, har vært å lage filialer av HINAS. HINAS har jo et hovedkontor i Vadsø, men for å få det her forankret godt nok ut i, vist man skal være litt stor på det i Vadsø å si ut i distrikts Norge så har jo HINAS avdelingskontor både i Tromsø og Oslo i dag. Og at man også har det rundt de største sykehusene som Bergen, Stavanger og Trondheimsområdet det mener jeg er viktig for å få andre enn Vadsøværingene, og andre enn dem som jobber i HINAS til å få et eierskap til de her innkjøpene. At ikke HINAS blir helt sentralisert kun til Vadsø.

- Leder 1

Viktigheten av å kommunisere resultatene de klarte å oppnå var tydelig. Det var på bakgrunn av resultatene de leverte at de skulle overta markedet. Det var derfor viktig at hele Helse-Norge ble kjent med HINAS og hva formålet med virksomheten var. Denne bevisstgjøringen var selskapet tidlig i gang med i sin prosess, og har hatt fortsatt fokus på å gjøre selskapet kjent kontinuerlig. Etablering av nettverk og kontakter over hele Norge var veldig viktig for å få til avtaler. Samtidig gjorde HINAS seg kjent og Helse-Norge viste hvem de var og hva de gjorde. Dette var også en måte å få til en ekspansjon innen spesifikke områder. Om de allerede hadde etablert et nettverk innen et område var det enklere å utvide dette enn å starte på et helt nytt.

Reise rundt å bli kjent, ta tak i områder der vi allerede hadde et kontaktnett har vært en suksess av en annen verden for oss. Nesten alt vi har gjort de siste årene har gått på de områdene vi allerede kjenner noen, der de kjenner oss og der vi er trygge. De vet vi gjør en god jobb så ekspanderer vi innenfor de områdene. Det er mye tøffere å gjøre en god jobb på noe nytt.

-Leder 2

Samtidig oppdaget de tidlig at oppdragene ikke kom automatisk, det var nødvendig å kunne vise til gode prestasjoner, og det ble en kamp fra ledelsens side å få tilført oppdrag som kunne ta dem videre. På forhånd hadde de ikke sett for seg at det skulle bli slikt, så dette var noe de måtte tilpasse seg underveis. Hovedstrategien ble og hele tiden bevise gode resultater. Når de

klarte å bevise dette fikk organisasjonen etterhvert nye områder de kunne gjennomføre, som videre medførte at organisasjonen etterhvert fikk behov for flere ansatte.

Ja for det første så var det jo slåssing for at vi måtte jo selge inn budskapet. For når vi kom på et sykehus så sa dere kjøper sprøyter og kanyler for så å så mye penger, vist vi legger sammen deres volum med de andre sykehusene i Norges så vil dere kanskje få rabatter på 25% av det her. Det vil si at 25% mindre kostander på det. Og så kunne det være at de ikke hadde tro på det, men vi solgte budskapet inn til sykehusene, og det var vi nødt til å gjøre, fordi det var besluttet at det skulle ikke være en tvangstrøye det her for da ville bare motstanden bli enda større. Vi solgte budskapet med å si at dere får mere penger på sykehusene til å drive helse med dersom vi kjøper det her billigere, så blir det en del penger igjen i budsjettet som dere kan bruke på sykepleiere og mer omsorg på pasientene som faktisk trenger det.

-Leder 1

Det var litt sånn at vi måtte prestere og prestere og prestere hele tiden for å få nye områder.

-Leder 2

Vi fikk bare flere og flere avtaler, til vi nådde et trinn der vi faktisk hadde rå til å ansatte flere.

-Leder 2

Ledelsen altså tidligere leder før da og nåværende, har i stor grad har fighta for det man har fått til.

-Leder 3

Før det så va det nok mer det at vi sånn som jeg sa at vi starta på en grunnbemanning som vi var nødt til å ha rett og slett for å få etablert oss, å så jobba vi til vi ikke klarte mer med den bemanningen, så måtte vi ansette litt nye og litt nye og sånn har det vært før det da.

- Leder 2

Det er den tredje P-en til Mintzbergs (1987) (pattern,mønster) som kommer tydeligst frem i utsagnene ovenfor, måten HINAS til en hver tid har levert innkjøp der disse er gjort mye

bedre enn det har vært gjort tidligere. Kvaliteten og prisen var betydelig bedre enn det som var levert tidligere, noe innsparingene på avtalene kunne bevise. Dette er de tydelige handlingsmønstrene organisasjonen har hatt i følge ledelsen.

4.3.4 Posisjonering og perspektiv

Når det kommer til hvordan organisasjonen posisjonerte seg i markedet så var de i hovedsak eneste aktøren når det kom til nasjonale anskaffelser. Tidligere drev fylkene med innkjøp til sinesykehusene, eneste konkurrenten ble dermed innkjøpere i fylkene rundt om i landet. Posisjoneringen gikk både ut på de beste resultatene og den beste kvaliteten på anskaffelsene.

Ja, nå hadde ikke vi konkurrenter. Vi var monopolist.

-Leder 1

Men på mange måter så har, vi har jo monopol på nasjonale samordninger, men poenget er jo at det var en konkurranse, det er jo tre nivåer da, lokalt, regionalt og nasjonalt. Så det som har vært en stor diskusjon da helt sia vi starta altså var egnetheten. Hva er egnet på lokalt, hva er egnet på regionalt, hva er egnet på nasjonalt så det er den diskusjon, og der følte jo vi at vi måtte argumenter voldsomt da for å få løfta dette på nasjonalt. Når vi mente jo at man burde jo se at her var det klare samordningsgevinster, så det har vi brukt altfor mye energi på.

-Leder 4

Å se på strategi som posisjon vil i situasjonen HINAS er i være vanskelig, siden de ikke har noen reelle konkurrenter på samme nivå. Hadde det været en reel konkurranse ville det vært viktig at HINAS posisjonerte seg i forhold til den med tanke på sine styrker og svakheter. Siden de ikke har hatt denne konkurransen har de kunne fokusere fullstendig på sine egne styrker og ikke måtte tenke på konkurrentens.

Det har vært en klar enighet om hvordan organisasjonen har ønsket å utvikle seg og hvordan de ønsket å framstå, særlig blant de som var med fra begynnelsen. Det lå en klar motivasjon bak den jobben som ble gjort med å klare å skape innsparinger, og alle var enige om at dette

var bra for både organisasjonen og samfunnet som helhet. Et ankepunkt var at dette ikke ble godt nok kommunisert eksternt til å begynne med.

Vi har hatt samme mål og det er utrolig viktig. Det må vi ikke miste av synet nå når vi har blitt så mange.

-Leder 1

Dem som har jobba her noen år har fått med seg det i blodet om hvor vi vil. Så ja jeg tror det skal være veldig greit å si, at alle ansatte er enige om hvor vi går.

-Leder 2

Det er også en enighet blant ledelsen om veien videre for organisasjonen med tanke på hvor store de ser for seg at de kan og ønsker å bli. Målet er å kunne ta over mest mulig av alle innkjøp som gjøres for Helse-Norge, der ledelsen ser for seg at de kan ende på mellom 80-100% av totalen av det som kjøpes inn.

Om 10 år så er vi en stor aktør, en stor offentlig norsk innkjøpsorganisasjon. Som har alt av innkjøp på sykehus.

- Leder 1

Avtaleporteføljen vår er nå på 10 milliarder, og helseforetakene sine som er nå på 40 så la oss si 44.

-Leder 2

Sitatene viser at det er en samsvar mellom det ledelsen i HINAS ser som strategi og den teoretiske defineringen av strategier. Noe som vil si at teorien på området stemmer godt overens med funnene i studien. Strategiene har fungert som en plan for å oppnå de målene som er blitt satt av ledelsen. Moore (2000) redegjør for at strategi var planen for hvordan organisasjonen skal operere. Der har det vært fokusert på at organisasjonen skulle utnytte sine ressurser og sterke sider for å nå sine framtidige mål. Mintzbergs fem P-er kommer også fram i de strategiene som ledelsen i HINAS har hatt. For å oppnå den ønskede veksten har det vært planer og handlinger som skulle gjennomføres. Ikke alle disse har vært like i like stor grad gjennomførbare, samtidig har det kommet nye strategier til underveis. Plan, handling og faktisk strategi har som Mintzberg (1987) nevner fokus på de interne forholdene i organisasjonen. Med interne forhold menes hvilke planer som blir lagt for organisasjonen, hvilke handlinger som skal utføres og hva som virkelig blir gjort. Posisjonering og perspektiv

omfatter derimot eksterne forhold som hvordan organisasjonene har posisjonert i forhold til markedet. Siden HINAS mer eller mindre er monopolist i sitt marked har ikke dette perspektivet vært noe organisasjonen har måtte fokusere veldig på. Det er ingen andre enn dem som har holdt på med nasjonale anskaffelser innen helseinnkjøp i Norge. Dette medførte at den eneste konkurrenten HINAS hadde var det regionale og lokalet innkjøpsmiljøet som hadde drevet med innkjøpene fram til nå. Måten HINAS posisjonerte seg i forhold til disse var ved å levere mye bedre avtaler i mye større volum på en helt ny måte. Dermed kan man og karakterisere måten HINAS utførte anskaffelsene på som en strategi fra organisasjonens side. Det var en måte å levere resultater på og utkonkurrere de andre på markedet gjennom å utnytte sine ressurser.

Det kan være utfordrende å få et realistisk bilde av hvilke strategier som faktisk er gjennomført. I følge ledelsen i HINAS har de fleste strategiene de har lagt blitt gjennomførte. I begynnelsen da HINAS startet opp ble det lagt konkrete planer fra ledelsen om hvilke områder de skulle gå inn på. Dette fant de fort ut at ikke ville fungere siden det ikke er de som bestemte dette selv, men fikk tildelt områder fra eierne. Dermed måtte de endre strategien til og ikke fokusere på hvilket område de skulle kjøre anskaffelser på, men å skaffe seg flest mulig anskaffelser uansett område. Dermed var det ikke de overordnede strategiene som ble urealiserte strategier, men de som gikk på hvilket spesifikke områder de ønsket å kjøre anskaffelser på. Samtidig var det ikke organisasjonens feil at disse ikke ble gjennomført, men motviljen de møtte i startfasen. Det at fokuset måtte skiftes fra plan over hvilke område de skulle overta til det å skaffe seg oppdrag kan ses på som en fremvoksende strategi. Det viser også at organisasjonen tok utgangspunkt i sin nåværende situasjon og forutsetninger, for så å prioritere hvilken vei de skulle ta for å klare å utnytte de mulighetene de fikk.

Ja det er blitt en del strategier som har blitt forkastet, blant annet det her med å gå sterkere inn på medisinstekniks utstyr, det har vi ikke lyktes med. Jeg tror det er det største avviket vi har.

-Leder 4

Men av de strategiene som vi la da, dem ble jo justert inn etterhvert etter både evne og vilje til å kunne gjennomføre dem, men det er klart at en god del ut av de områdene som vi skulle spare penger på vegner av staten ved å kjøre ut anbud, dem ble ikke

gjennomført på grunn av motvilje. Det kunne være for eksempel store felt som innenfor noen kirurgiske felt som kirurgisk utstyr som et eksempel. Eller andre typer anskaffelse hvor motstanden var relativ stor var sykehusene, de ville heller kjøpe selv. Men det gikk mere enkeltområder, det vil si enkeltanbud, det var liksom ikke de store linjene.

-Leder 1

De offisielle strategiene som er blitt lagt for oss er blitt gjennomført, handlingsplanen og alt det der.

-Leder 2

Jeg tror nok strategiene har i stor grad vært vekst. Altså både å få flere avtaler og så da tilpasse arbeidstokken deretter. Så uten at man nødvendigvis har plukket ut spesifikke områder, man har mere tatt det man har fått også, men jeg tror det har vært mye kamper for å få oppdrag i det store og det hele.

-Leder 3

Det var tydelig en intern strategi organisasjonen hadde for å vokse. Den kan på mange måter sammenstilles med et eksempel Penros (1995) hadde for å oppnå vekst. Eksempelet omhandler det å øke produksjonsvolum av eksisterende produkt for å oppnå stordriftsfordel, der man videre ville utnytte den overskuddskapasiteten som da oppstod til å tre inn i nye markeder. HINAS ønsket å øke produksjonsvolumet sitt, som da var en økning i antall anskaffelser for å oppnå stordriftsfordel som kunne bidra til å levere enda bedre avtaler som igjen ville øke antall anskaffelser.

4.5 Ønskede resultater og HINAS i dag

De fleste strategiene HINAS har hatt er, som nevnt ovenfor, gjennomført. Resultatene som er levert ved de besparelsene som er gjort viser organisasjonens suksess. De klarte tidlig å levere store gevinster på de avtalene de fikk gjennom, og de siste årene har det kommet klart fram i økningen i antall ansatte i organisasjonen. De har klart å ta over større og større del av det som gjøres av helseinnkjøp, og vekstkurven er stigende. På grunn av målet om hvor mange prosent av helseinnkjøpene HINAS skulle håndtere ikke ble tallfestet, kan det være vanskelig å se på i hvor stor grad de har oppnådd det de ønsket. Men i forhold til at det ble sagt at de ville ta over ”større og større” andel av innkjøpene kan man si at de har lyktes med det fram til i dag. De hadde et ønske om å bevise at de kunne levere bedre avtaler enn det som ble gjort på sykehusene før. Dette viser de besparelsene som er gjort at de helt klart har lyktes med.

Vi hadde jo besparelse på etter 4-5 år på ca. 5-600 millioner per år.

-Leder 1

I HINAS for 4 år siden så mener jeg å huske at vi hadde en innkjøpsportefølje på da på ca. 30%, sånn ca. 4-5 milliarder.

-Leder 1

Vi har mer en dobla antall ansatte nå siden 2012 da vi var vel 17.

-Leder 4

Vi har lyktes med strategiene sånn i større eller mindre grad, men de store trendlinjene og det er jo egentlig lett å se i dag når det er ansatt 47 mennesker og ser man på omsetninger på kontrakter på HINAS så er det ingen tvil at HINAS har lyktes mot alle odds.

-Leder 1

Jeg tror vi sparte en sånn 25 millioner kroner bare på kontorrekvisita.

-Leder 1

Det er ikke bare på det økonomiske plan HINAS har lyktes. En av strategiene de la var å ta etiske og miljømessige aspekter med i anskaffelsene sine, det skulle ikke bare være prisen som skulle være avgjørende i en anbudskrig. I 2014 var HINAS en av tre nominerte til prisen ”Ikke for enhver pris” som er en pris som skal fremme etiske aspekter ved innkjøp i offentlig sektor (HINAS årsmelding ,2014). Dette er å forstå som en tydelig bekreftelse på at de har klart å gjennomføre denne strategien.

Ellers viser den økningen de har hatt i antall ansatte at det har skjedd en stor ekspansjon i organisasjonen. De første årene etter etableringen var de fem ansatte og nå i løpet av 2016 bikker organisasjonen 50 ansatte. Denne økningen av ansatte har vært et direkte resultat av den økte mengden oppdrag de har fått, noe som også har vært en direkte strategi fra ledelsens side. Ut fra de målene som krav i intervjuene med økning av anskaffelses andel, økning av

ansatte og kvaliteten på anskaffelsene ved miljømessige og etiske retningslinjer er det tydelig å se at strategiene må ha lyktes.

4.6 Oppsummering av forskningsspørsmålene.

4.6.1 Organisasjonens definisjon på vekstbegrepet

HINAS så ført og fremst på vekst som en økning i markedsandel gjennom en økning i antall oppdrag. Gjennom økningen av markedsandel ville det komme et behov for å øke antall ansatte som også ble sett på som vekst i organisasjonen.

4.6.2 Hvorfor et ønske om vekst?

HINAS hadde ikke et ønske om å vokse bare for vekstens del. Det var heller ikke nå mål at de skulle få flest mulig ansatte. Motivasjonen som lå bak veksten var det potensialet som lå i den måten de hadde begynt å gjennomføre innkjøpene på. Fellesskapet hadde så mye å tjene på at den måten HINAS gjorde innkjøp på, og dette var motivasjonen til organisasjonen for ønsket om vekst. Samtidig så de at det var nødvendig at organisasjonen ekspanderte for at denne måten å gjøre innkjøp på skulle bli implementert over hele landet.

4.6.3 Strategien bak veksten

Strategiene til HINAS ble å bevise at de kunne levere bedre avtaler enn det som var gjort tidligere. De måtte overbevise både eiere og sykehusene rundt om i landet at det ville komme store besparelser når innkjøpene ble gjort av de. Strategien ble da altså å vise til de beste avtalene gjennom besparelser, etiske krav og miljømessige krav. På denne måten skulle de klare å få flere og flere oppdrag. Det var altså resultatene som var i fokus for HINAS. Det ble også viktig å skape et kontaktnett innenfor de områdene de fikk oppdrag. Dette gjorde det lettere å ekspandere innen disse områdene, så dette var også en strategi fra organisasjonens side.

4.6.4 Er den ønskede veksten oppnådd?

HINAS satt seg ikke noen konkrete prosentmål i hvor mye de skulle vokse. Men de ville ta over mer av markedet fra år til år. Dette har de klart. De har vokst mye i markedsandel fra år til år, som har bidratt til at de har ekspandert i ansatte også. Alle anskaffelsene de har

gjennomfør har de oppnådd besparelser på, så strategien om å levere de beste avtalene har de helt klart lyktes med.

5. Avslutning

I dette kapittelet vil jeg kort oppsummere de resultatene jeg har kommet frem til gjennom oppgavens analyse og drøfting og komme med en konklusjon opp mot oppgavens problemstilling. Avslutningsvis vises det til begrensninger og forslag til videre studier.

5.1 Bidrag fra studien og konklusjon

Gjennom denne studien har jeg forsøkt å gi innsikt i hvordan strategier som er benyttet av en offentlig eid organisasjon for å oppnå vekst. Det er ledelsen i organisasjonen som har bidratt til empirien, så funnene kommer på bakgrunn av deres syn og oppfatninger. Bakgrunnen for dette var at jeg ønsket å se på hvilke strategier som er blitt benyttet bak en slik suksess som HINAS har opplevd. Jeg har derfor søkt etter ledelsens innblikk i strategiene, og hvordan disse har vært med på å bidra til at de har vokst slik de har gjort. For å utforske dette utviklet jeg tre forskningsspørsmål som var;

- Hva ville vekst si for ledelsen i HINAS og hvor store ønsket de å bli?
- Hvilke strategier ble lagt fra ledelsen for å oppnå ønsket størrelse?
- Klarte organisasjonen og oppnå den ønskede veksten?

For ledelsen i HINAS var det ikke viktig at organisasjonen skulle vokse bare for å vokse og skaffe arbeidsplasser, dette var det en klar enighet om blant informantene. Det var et ønske om å overta størst mulig andel av innkjøp i Helse-Norge, på bakgrunn av de besparelsene de så at dette ville medføre. Økningen av ansatte og omsetning som HINAS har hatt er også karakterisert som vekst i organisasjonen, men dette har ikke vært hovedmålet deres. Det vil si at de har opplevd en vekst i følge den teoretiske definisjonene på vekst, og det de har sett på som ønskelig vekst fra organisasjonens side. Det ble ikke satt noen konkrete tall på hvor stor økning de skulle ha fra år til år, men det var et klart mål om markedsvekst. På sikt så de for seg at de skulle klare å overta 80-90 % av innkjøpene, men det ble ikke satt noe tidsperspektiv på dette. Og det er ikke et mål de har nådd enda.

Organisasjonen hadde flere strategier for å oppnå økningen av anskaffelsesandelen. Den strategien som kom tydeligst fram var at de skulle bevise sin livsrett gjennom de resultatene de klarte å oppnå. Det var en plan om å skape så gode avtaler at styret og eierne så tydelig at dette var den klart beste måten å gjennomføre anskaffelser på. Disse skulle gjennomføres ved å vise til både økonomisk gevinst og krav til miljø og etikk. De posisjonerte seg i markedet ved at de skulle gi bedre avtaler enn det sykehusene hadde gjort tidligere, og det var en klar enighet blant ledelsen om hvordan de så for seg at organisasjonen skulle utvikle seg.

De første årene var det tungt for organisasjonen og de måtte kjempe både for å få tilført flere oppdrag, og for og bli akseptert av de rundt seg. Det ble veldig viktig å kunne vise til resultater. Når det etterhvert løsnet ble det en voldsom utvikling for organisasjonen, der de fikk mange nye ansatte og en del flere områder de kunne drive anskaffelser på. Ledelsen hadde motivasjon for å vokse, noe som teorien (Penrose, 1995) anser som essensielt for å skape vekst. Dette viser studien at stemmer godt, ved at det var ledelsen i HINAS som var pådrivere for at de skulle vokse og mente dette ville ha positive konsekvenser for

organisasjonen ved økning i ansatte, større annerkjennelse innen helseinnkjøp i landet og en større andel av markedet ville bidra til enda bedre avtaler.

HINAS har benyttet sine sterke egenskaper å jobbet med disse for å oppnå den veksten de har klart. Ved at de har klart å forbedre anskaffelser gjør at de klarer å levere bedre avtaler enn det som er blitt gjort tidligere. Det at de begynte å kjøre nasjonale anskaffelser kan ses på som innovativ tenkning på innkjøpssiden, siden dette ikke er blitt gjort i Norge før. Dermed kan man si at HINAS har utkonkurrert de andre som har holdt på med innkjøp for helse Norge ved å introdusere en ny måte å gjøre innkjøpene på. En slik innovativ tenkning trekkes fram som en veldig suksessfull strategi for å skape vekst (Coad & Rao, 2006), noe HINAS har bevist gjennom sin suksess. De har også klart å kommunisere disse resultatene til eierne sine som er de regionale helseforetakene, noe som har bidratt til veksten deres.

Funnene i studien viser at det ikke har vært veldig mange strategier fra organisasjonens side for å oppnå den veksten de har opplev. De har hatt et klart fokus på kvaliteten på anskaffelsene sine og de resultatene de har klart å oppnå. Dette har vært både plan, handling, mønster, posisjon og perspektiv. Selv om de eksterne punktene når det kom til de fem p-er var vanskelig å posisjonere siden HINAS på mange måter har hatt monopol på markedet. Men at det er viktig å ha en klar strategi for å oppnå vekst mener jeg er et klart funn i studien. HINAS har hatt en klar strategi mot å levere veldig gode resultater som har resultert at de har klart å oppnå den veksten de har ønsket. Samtidig som de har fått fokus på etisk og miljømessig handel i tillegg. De har tatt utgangspunkt i den situasjonen de har vært i og prioritert den veien de kunne gå ved å utnytte de mulighetene som oppstod underveis. Ved å levere veldig gode resultater på de anskaffelsene de har fått utdelt har de klart å produsere overlegne resultater i forhold til hva som har vært gjort tidligere, og dette har vært nøkkelen bak suksessen.

5.2 Teoretiske implikasjoner

I litteraturgjennomgangen som ble utført i startfasen av studiet ble det avdekket mye forskning rundt de enkelt begrepene vekst og strategi. Det å finne forskning som er blitt gjort på hvilke strategier som skaper vekst var det derimot ikke veldig lett. Det har i hovedsak vært

strategier for å håndtere vekst som har vært i fokus. Jeg har prøvd å knytte strategien opp mot veksten ved å sette veksten som målet for strategien.

I organisasjoner vil det være mange forskjellige strategier for å oppnå forskjellige typer mål. I denne oppgaven er det de strategiene som ledelsen mener har vært utviklet for å skape vekst jeg har sett på. Det kan være HINAS har hatt mange andre strategier som kan ha vært delaktig det vekstresultatet de har opplevd, men det er som sagt ledelsens perspektiver som er kommet fram i denne studien, og det de mener har vært knyttet opp mot den veksten de har hatt.

5.3 Studiens begrensninger og forslag til videre studier

Studiens overordnede problemstilling er besvart med utgangspunkt av fire gjennomførte intervjuer med ledelsen i HINAS. Hovedmålet med denne studien var å få en forståelse for den strategien organisasjonen har benyttet for å oppnå den suksessen de har klart, og generaliserbarheten har da ikke vært et mål i seg selv.

Underveis i denne skrive- og arbeidsprosessen har jeg oppdaget og erfart mulige forbedringsområder, og alternative måter jeg kunne gjennomført studien på. Jeg har eksempelvis funnet andre spørsmål jeg gjerne skulle inkludert i intervjuguiden og andre jeg ikke hadde trengt å ha med, men disse oppdagelsene ble ikke gjort før under bearbeidingen av dataene.

Dersom studien skulle gjennomføres med et lengere tidsperspektiv, og flere tilgjengelige ressurser ville det vært hensiktsmessig å intervjuet andre enn ledelsen i organisasjonen for å se om de har de samme perspektivene på hvilke strategier som ligger bak veksten. Når det gjelder framtidig forskning kunne det vært et poeng å sett på i hvilken grad det at organisasjonen har vært politisk eid har påvirket de strategiene HINAS valgte å benytte. Med tanke på den videre utviklingen av HINAS ville det vært interessant å kjørt en lignende studie noen år frem i tid. På denne måten vil en kunne undersøke om de har kunne fortsette med de strategiene de har brukt til nå for å oppnå videre vekst. Eller om man har vært nødt til å endre disse.

Litteraturliste:

Anderson, P., & Tushman, M.L. (1990). "Technological discontinuities and dominant designs: A cyclical model of technological change." *Administrative science quarterly*, 604-633.

Bass, B. M., & Stogdill, R.M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.

Bell, E., & Bryman, A. (2007). The ethics of management research: an exploratory content analysis. *British Journal of Management*, 18(1), 63-77.

Boyne, G.A., & Walker, R. M. (2004). "Strategy content and public service organizations." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 231-252.

Bozeman, B. (2007). *Public values and public interest: Counterbalancing economic individualism*. Georgetown University Press.

Bryson, J.M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. Vol. 1. John Wiley & Sons.

Cassell, C., & Symon, G. (Eds.). (2004). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. Sage.

Chandler, J. (1991) Public administration and private management: is there a difference? *Public Administration*, Vol. 69 N. Autumn, pp. 385-91.

- Christensen, C., & Raynor, M. (2013). *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*. Harvard Business Review Press.
- Christensen, T., Lægred, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2007). *Organization theory and the public sector: Instrument, culture and myth*. Routledge.
- Coad, A., & Rao, R. (2006). *Innovation and firm growth in " complex technology" sectors: a quantile regression approach*.
- Davidsson, P., Delmar, F. & Wiklund, J. (2006) *Entrepreneurship and the Growth of Firms*. Edward Elgar Publishing.
- Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærmin*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Davila, T. (2005). "An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms." *Accounting, Organizations and Society*, 223-248.
- Delmar, F. (1997). Measuring Growth: Methodological Considerations and Empirical Results. In Donckels R. & Miettinen A. (Eds.), *Entrepreneurship and SME Research: On its way to the Next Millennium* (ss. 199-216). Aldershot, UK: Ashgate.
- Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W. B. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of business venturing*, 18(2), 189-216.
- Denhardt, R. & Catlaw, T. (2014). *Theories of public organization*. Cengage Learning.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research*. Sage Publications, Inc.
- Du Gay, P. (Ed.). (2005). *The values of bureaucracy*. OUP Oxford.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Gripsrud, G., Olsson, U.H. & Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse – med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Halvorsen, K. (1993). *Å forske på samfunnet: En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3 utg.). Oslo: Cappelen Forlag AS.
- Hansen, S. (2014). Jobber kan tvinges ut av Vadsø . *Finnmarken* (s. 4-5).
- Henriksen, T.M (2006) ”Milliardeventyret HINAS”. *Drømmefangeren*. Upublisert manuskript.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. 2005. *Hvordan organisasjoner fungerer*, 2 utgave. Fagboklaget

- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2009). *Fundamentals of strategy*. Pearson Education.
- Kolvereid, L. (1992). "Growth aspirations among Norwegian entrepreneurs." *Journal of Business Venturing*, 209-222.
- Kotey, B. & Sheridan, A. (2004). "Changing HRM practices with firm growth." *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 474-485.
- Kotler, P. 2005. *Markedsføringsledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk forlag.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk .
- Lewin, K. Z. (1947). Frontiers in Group Dynamics: 1. Concept, Method and Reality in Social Sciences; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations* (21), 5-41.
- Lockett, A. Wiklund, J. & Davidsson, P. (2001) "Organic and Acquisitive Growth: Re-examining, Testing and Extending Penrose's Growth Theory." *Journal of Management Studies* 48(1) , 48-74.
- McKelvie, A. & Wiklund, J. (2010) "Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate." *Entrepreneurship theory and practice* 34(1), 261-288.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*, 30(1), 11-24.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Mangament*. Simon and Schuster.
- Mishina, Y., Pollock, T. G. & Porac, J. F. (2004) "Are more resources always better for growth? Resource stickiness in market and product expansion." *Strategic Management Journal* 25 (12) , 1179-1197.
- Moore, M. H. (2000) "Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 29.(1), 183-208.
- Mulgan, G. (2008). *The art of public strategy: mobilizing power and knowledge for the common good*. OUP Oxford.
- Nicolaisen, C. (2010). Svart belte i shopping. *Finnmarken*. (s. 3-4).
- Nutt, P. C. (2006) "Comparing public and private sector decision-making practices." *Journal of Public Administration Research and Theory* 16(2), 289-318.
- Paus, C. (2004) "HINAS-ett år etter". *Helse-Medisin-Teknikk*, 8-10.

Penrose, E. T. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press, USA.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Cambridge: Harvard Business School.

Porter, M. E. (1991) "Towards a dynamic theory of strategy." *Strategic management journal* 12 (2), 95-117.

Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. John Wiley & Sons.

Rainey, H. G., & Bozeman, B. (2000). Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of the a priori. *Journal of public administration research and theory*, 10(2), 447-470.

Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget.

Saunders, M. & Lewis, P. (2012). *Doing research in business & management*. Harlow, Essex: Financial Times Prentice Hall.

Shakir, M. (2002) "The selection of case studies: Strategies and their applications to IS implementation case studies", *Research Letters in the information and Mathematical Sciences*, Vol 3, pp.191-198.

Stake, R. E. (2013). *Multiple case study analysis*. Guilford Press.

Thagaard, T. (2013), *Systematikk og innlevelse*, Fagbokforlaget, Oslo.

Tannenbaum, R., Weschler, S. & Massarik, F. (2013) *Leadership and organization*. Routledge.

Tansey, O. (2007). Process tracing and elite interviewing: a case for non-probability sampling. *PS: Political Science & Politics*, 40(04), 765-772.

Weinzimmer, L. G. (2000) "A replication and extension of organizational growth determinants." *Journal of Business Research* 48(1), 35-41.

Wickham, P. A. (2006) *Strategic entrepreneurship*. Pearson Education.

Internettreferanser:

Ballari, A. & Greiner, R. (2015). Frykter for statlige arbeidsplasser i Finnmark. Hentet 25.05.2016 fra <http://www.nrk.no/finnmark/frykter-for-statlige-arbeidsplasser-i-finnmark-1.12246150>

Gjerde, B. (2014). "Derfor lykkes noen bedrifter å skape langvarig vekst". Hentet 25.05.16, fra <http://www.smp.no/meninger/kronikk/article10014712.ece>

Husom, N. (2002). "Fem regionale helseforetak styrer 47 små". Henter 25.05.2016, fra <http://tidsskriftet.no/article/510129/>)

Lien, K. J (2015). Hovedkontor for innkjøpsfunksjon til Vadsø. Hentet 25.05.2016, fra <http://www.hinas.no/index.php/nyheter/70-hovedkontor-for-innkjopsfunksjon-til-vadso>)

Stav, T. & Liengh, E. (2012). Sju av åtte nedgangskommuner ligger nord for denne porten. Hentet 25.05.2016 fra <http://www.nrk.no/troms/storst-nedgang-i-kommuner-i-nord-1.8211963>

Sykehusreformen. (2014, 10. juni). I Store medisinske leksikon. Hentet 25.05.2016 fra <https://sml.snl.no/sykehusreformen>.

Wormdal, B. & Mortensen, R (2015). Helse Sør-Øst vil ikke at hele HINAS-ledelsen skal være lokalisert i Vadsø. Hentet 26.05.2016 fra <http://www.nrk.no/finnmark/helse-sor-ost-vil-ikke-at-hele-hinas-ledelsen-skal-vaere-lokalisert-i-vadso-1.12586437>

Vedlegg 1.

Intervjuguide

1. Introduksjon om meg, oppgaven og spørsmål om tillatelse av opptak og gi full anonymitet.

2. Introduksjon spørsmål

- Alder
- Arbeidstittel/ansvar
- Ansiennitet – jobbet lenge i organisasjonen
- Utdanningsbakgrunn/kompetanse
- Ansvarsområde
- Erfaring fra andre offentlige organisasjoner?

Vekst (Hadde ledelsen klare mål om vekst for organisasjonen, og i tilfelle hvilke?)

1. Kan du fortelle litt om hvordan etableringen/starten av HINAS var?

2. Hvilken framtid så dere for dere at HINAS hadde?
3. Hvilke mål ble satt for HINAS?
 - Hva var bakgrunnen for de målene som ble satt?
 - Hva ble gjort for å oppnå de målene som ble satt?
 - Var det en konkret plan for å oppnå disse målene?
 - Hvordan endret målene seg underveis?
4. Hvordan definerer dere vekst i HINAS?
5. Er det viktig at HINAS skal vokse? Hvorfor?
6. Kan du fortelle litt om den veksten HINAS har opplevd de siste årene?
 - Har det vært planlagt?
 - Hva er grunnen til at det har oppstått en slik stor vekst? Hensikt bak veksten?
 - Var denne veksten ønsket fra ledelsen side, i så fall hvorfor?
 - Hvor stor ser dere for dere at HINAS kan bli?
 - Hvilke utfordringer har veksten medført? (endringer i rutiner, prosedyrer mere formaliseringer)
7. Opplever dere kompleksiteten i organisasjonen har økt?
8. Hvilke endringer har veksten medført?

Strategi (Hvilken strategi ble utviklet med bakgrunn i de 5 per)

9. Hva legger du i begrepet strategi?
10. Kan du beskrive HINAS strategi?
11. Har det vært strategier bak den veksten HINAS har opplevd?
 - Hvilke strategier?
 - Hvor er strategiene kommet fra, ledelsen, politikere?
 - I hvilken grad er de strategiene som har vært lagt for HINAS blitt gjennomført?
12. Kan du fortelle noe om hvordan dere har jobbet strategisk for å oppnå de målene som ble satt ved oppstart?
 - Hvilke planer hadde dere?
 - Hvilke handlinger ble designet for å nå de målene som ble satt?
 - Ut av de planene som ble lagt, hvilke ble gjennomført?
 - Hvor posisjonerte dere HINAS i markedet?
 - Hvordan så dere på HINAS i forhold til markedet og konkurrentene?

Var det en felles forståelse innad organisasjonen om hvordan man så på HINAS og hvor man ville videre med organisasjonen?

13. Inneholdt strategien en plan for hvordan de utfordringene en vekst medfører skulle håndteres?

14. I hvor stor grad opplever dere strategien som ble lagt har lyktes?

Avslutning

1. Er det noe du føler du ikke har fått sagt i dette intervjuet, noe mer du vil tilføye?