



Ann Christin Mengkrok

---

# **Kompetansestrategi og endringskapasitet i arbeidsinkluderingsbransjen**

**Har dette medført til endrede resultater?**

**Masteroppgave i Styring og ledelse, mai 2023**

**OsloMet – storbyuniversitetet**

**Handelshøyskolen**

**Fakultet for samfunnsvitenskap**

## **I – Forord**

Etter spennende og lærerik studieperiode ved OsloMet, avslutter jeg nå min Master i Styring og ledelse med denne masteroppgaven.

Underveis i studiet har jeg fått oppleve fantastisk dyktige og engasjerende foredragsholdere, som på utmerket måte har klart å kombinere teori og empiri. Jeg føler at jeg har fått mye nyttig faglig påfyll som jeg kan bruke videre.

Jeg vil rette en spesiell takk til min tidligere kollega og gode venn, Jannicke Mykkestue for masse nyttige innspill og til god hjelp til å lese gjennom oppgaven.

Jeg ønsker å takke alle ledere som deltok i undersøkelsen.

Til slutt vil jeg sende en stor takk til min veileder ved OsloMet, Sissel Hovik for gode faglige innspill og tilbakemeldinger i prosessen med denne oppgaven.

Skotterud, 28.04.2023

Ann Christin Mengkrok

## II – Sammendrag

Denne oppgaven har som formål å belyse om arbeidsinkluderingsbedriftene (AI-bedriftene) har klart å endre sin kompetansestrategi sett i lys av konkurranseutsetting av tiltak og NAV sine endrede krav til forhåndsgodkjente tiltaksarrangører. Da St. prp 39 L (2014) trådte i kraft, ble anskaffelse av flere arbeidsmarkedstiltak lagt ut på offentlige anbud og ikke lenger anskaffet via ordningen med forhåndsgodkjente tiltaksarrangører.

Etter anbudsutsettingen i 2015/2016 har konkurransen mellom forhåndsgodkjente tiltaksarrangører blitt hardere og inntektene redusert ved at tiltaksplasser har blitt borte. AI-bedriftene har måttet levere bedre på kvalitet og resultatoppnåelse. I tillegg har kravet om økt kompetanse blitt et mye tydeligere krav fra NAV.

Problemstilling i oppgaven er: Hvordan har økt konkurranse og krav påvirket kompetansestrategien til arbeidsinkluderingsbransjen, og har dette medført til økt endringskapasitet og endrede resultater?

Gjennom bruk av kvalitativ metode og semistrukturert intervju forsøker denne studien å skaffe til veie ny kunnskap om hvordan arbeidsinkluderingsbransjen kan lykkes med å legge opp en god kompetansestrategi, samtidig som bedriftene skal håndtere økte krav og konkurranse. I tillegg vil studien også se på om dette har medført en bedret endringskapasitet og resultatoppnåelse. Åtte informanter (som har vært ledere i AI-bedriftene) ble rekruttert inn og intervjuet.

Studien viser at AI-bedriftene etter anbudsutsettingen i 2015/2016 har endret fokus på kompetanse. Alle har i hovedsak fått høynet sin formalkompetanse i (bachelor/masternivå) i organisasjonen. AI-bedriftene har blitt flinkere til å legge en bedre strategi for hva organisasjonen trenger av kompetanse nå og i fremtiden. I tillegg har de jobbet med organisasjonskultur og involvering av ansatte i mye større grad enn tidligere. Dette har resultert i økt endringskapasitet og resultatoppnåelse for de aller fleste av AI-bedriftene – sett i lys av ståstedet de hadde da kravene fra NAV kom.

### **III – Abstract**

The purpose of this thesis is to enlighten whether work inclusion enterprises (WI enterprises) have managed to change their competence strategies following the tendering of vocational rehabilitation services and NAV's changed requirements for pre-approving businesses and organizations to carry out vocational rehabilitation services. When Prop. 39 L (2014) came into force, the procurement of several vocational rehabilitation programmes was put out to public tenders and was no longer procured via the scheme with pre-approved vocational rehabilitation providers.

After the call for tenders in 2015/2016, the competition between pre-approved businesses and organizations that provide vocational rehabilitation has intensified, and income has been reduced due to the loss of places. The WI enterprises have had to increase their performance in terms of quality and achievement of results. In addition, the requirement for increased competence has become a much clearer requirement from NAV.

The research question in this thesis is: How has increased competition and requirements affected the competence strategy of the work inclusion branch, and has this led to increased capacity for change and other results?

By using a qualitative method and semi-structured interview, this study attempts to acquire new knowledge about how the work inclusion branch can succeed in establishing good competence strategies, while at the same time, the enterprises must deal with increased demands and competition. In addition, the study will also look at whether this has led to an improved capacity for change and results. Eight informants (who have been managers in WI enterprises) were recruited and interviewed.

The study shows that the WI enterprises have changed their focus on competence after the tendering in 2015/2016. All have essentially increased their formal competence (bachelor/master's level) in the organization. The WI enterprises have improved the outline of their strategies concerning organizational needs of expertise now and in the future. In addition, they have worked with their organizational culture and employee involvement to a much greater extent than previously. This has resulted in an increased capacity for change and improved results for most of the WI enterprises - seen in the light of the position they had when the requirements from NAV came.

## IV - Innholdsfortegnelse

I – Forord.....	2
II – Sammendrag .....	3
III – Abstract .....	4
IV - Innholdsfortegnelse.....	5
V – Figurer .....	7
Figur 1: Oversikt over endring for arbeidsmarkedstiltakene St. prp 39L (2014).....	7
Figur 2: Endringskapasitet .....	7
Figur 3: Oversikt over formidlingstall .....	7
Figur 4: Beskrivelse av valg på ulike perspektiv på strategi .....	7
1.1 – Formål med oppgaven .....	9
1.2 – Beskrivelse av problemstilling .....	11
1.3 – Avgrensning til undersøkelsen .....	12
1.4 – Oppbygging av oppgaven .....	12
2.0 – Teoretiske rammeverk.....	13
2.1 – Endring .....	13
2.2 – Strategi.....	14
2.3 – Motstand mot endring.....	16
2.4 – Endringsledelse.....	17
2.4.1 – Utvikling av endringskapasitet.....	18
2.5 - Kultur .....	19
3.0 – Metode.....	21
3.1 – Undersøkellesdesign .....	21
3.2 – Kvalitativ datainnsamling.....	21
3.3 – Primærdata og sekundærdata.....	22
3.4 – Det kvalitative forskningsintervjuet .....	22
3.5 – Utvelgelse av bedrifter.....	24
3.6 – Dataanalyse.....	24
3.7 – Pålitelighet og overførbarhet .....	25
3.8 – Etske betraktninger .....	26
3.9 – Min rolle som forsker .....	27
4.0 – Analyse.....	27

4.1 - Informasjon om informantene og bedriftene.....	28
4.2 – Forskningsspørsmål1: Hvordan har endrede krav påvirket sammensetningen av formalkompetanse hos arbeidsinkluderingsbedriftene? .....	29
4.3 – Forskningsspørsmål 2: Hvorfor har/har ikke lederne endret sammensetningen når det gjelder krav til formalkompetanse? .....	33
4.4 - Forskningsspørsmål 3: Har endring/ikke endring av strategi i forhold til formalkompetanse, resultert i høyere resultatoppnåelse?.....	37
5.0 - Drøfting.....	41
5.1 – Har endrede krav fra NAV påvirket arbeidsinkluderingsbedriftenes sammensetning av formalkompetanse?.....	41
5.2 – Hvilket perspektiv på strategi har arbeidsinkluderingsbedriftene valgt, og hvilken betydning har dette hatt for resultatene?.....	46
5.3 – Har endring av kompetansesammensetning ved å få inn ny formalkompetanse, bidratt til økt endringskapasitet og resultatoppnåelse? .....	50
6.0 – Oppsummering og anbefaling .....	52
7.0 - Litteraturliste.....	57
Vedlegg 1 Intervjuguide .....	59
Vedlegg 2 Godkjenningbrev NSD .....	62
Vedlegg 3 Informasjonsskriv .....	64
Vedlegg 4 Samtykkeerklæring.....	66

## V – Figurer

Figur 1: Oversikt over endring for arbeidsmarkedstiltakene, St. prp 39L (2014).

Figur 2: Endringskapasitet, C. B. Meyer & I. G. Stensaker, 2016

Figur 3: Oversikt over formidlingstall

Figur 4: Beskrivelse av valg på ulike perspektiv på strategi

## 1.0 – Innledning

Offentlige virksomheter står i dag overfor store utfordringer knyttet til effektivitet og legitimitet, hvor nye løsninger hentes ofte fra privat sektor. Noen av hovedelementene i New Public Management (NPM) har vært konkurranseutsetting, privatisering og vektlegging av marked og økt bruk av kontrakter. I tillegg har det blitt satt søkelyset på kvalitet på tjenestene, økt fokus på resultat og ledelsesorientering. Det er mindre vekt på regler, prosesser og ulike interne hensyn. NPM ble et avgjørende brytningspunkt i styring av offentlig sektor, som i økende grad fikk et stort fokus på kostnadseffektivitet og produktivitet. Denne har vært en drivkraft på kontinuerlig endring og utvikling i offentlige organisasjoner.

Utviklingen har gått fra en tradisjonell hierarkisk og regelstyrt offentlig forvaltning, til en mer markedsorientert tenkemåte. Markedsorienteringen lener seg på hvordan privat sektor ble drevet. NPM innebærer en større tro på ledelse, mer bruk av indirekte kontroll enn av autoritet og ikke minst større brukerfokus og medvirkning. NPM kan oppfattes på mange måter (Christensen & Lægreid, 2020). For det første kan den ses på som helt konkrete reformtiltak i det offentlige apparat, bygget på forvaltningspolitiske reformprogram. Den andre bruksmåten er å se på NPM som et kulturelt tiltak, hvor hovedpoenget er å endre tradisjoner og eksisterende kultur i det offentlige apparatet, noe som kan bidra til endret atferd (Christensen & Lægreid, 1998).

Spørsmålet om konkurranseutsetting er et ideologisk og politisk stridsspørsmål. Det har skilt høyresiden og liberalismen fra venstresiden og sosialdemokratiet i lang tid. Spørsmålene er hvilke oppgaver offentlig sektor skal utføre, hvor stor offentlig sektor skal være og hvor mye politikerne skal styre direkte (Johnsen et al., 2004). Det kan også sees på som et praktisk spørsmål der en vurderer hensiktsmessigheten av konkurranseutsetting fra sak til sak. Det har vært mangelfulle og ufullstendige bevis på effektivitetsgevinster, og systematiske kvantitative empiriske undersøkelser over tid har manglet. Christensen, Lægreid og Mydske (2011) hevder at det er en vei å gå før kunnskapsbasert politikktutforming blir vanlig i forvaltningspolitikken. I den forbindelse ønsker jeg å undersøke hvordan betydning NPM har påvirket kompetansestrategien til arbeidsinkluderingsbransjen, sett i lys av økte resultatkrav og konkurranseutsetting. Arbeidsinkluderingsbedriftene vil heretter i oppgaven bli benevnt som AI-bedriftene.

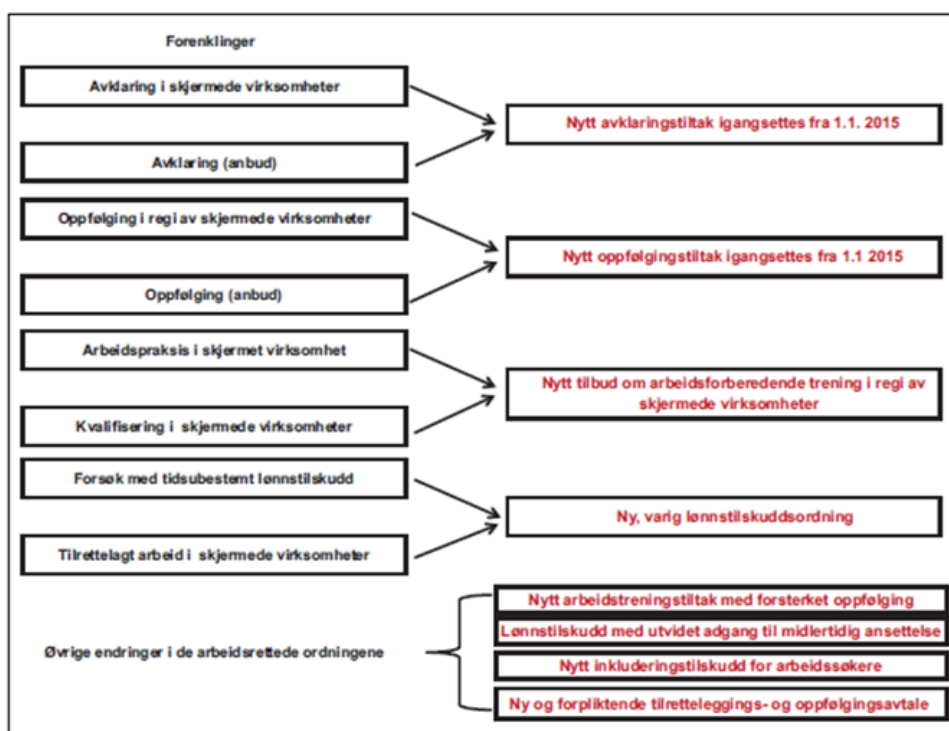


## 1.1 – Formål med oppgaven

Stortinget, Regjeringen, Arbeids- og sosialdepartementet og NAV er premissgivere for lover, forskrifter, rundskriv og kravspesifikasjonene innenfor arbeidsmarkedstiltakene. De regulatoriske kravene påvirker endringsprosesser innenfor arbeidsinkludering.

De ovennevnte kravene påvirker brukere og tiltaksarrangører. Da St. prp 39 L (2014) trådte i kraft, ble anskaffelse av flere arbeidsmarkedstiltak lagt ut på offentlige anbud og ikke lenger anskaffet via ordningen med forhåndsgodkjente tiltaksarrangører. Dette har medført skjerpet konkurranse og inntektsbortfall for AI-bedriftene. I 2015-2016 ble det gjennomført en betydelig reform knyttet til NAVs anskaffelse av arbeidsrettede tiltak. Bakgrunnen var at tiltaksstrukturen ble oppfattet som komplisert og til dels uoversiktlig, og det var delvis overlappende ordninger. Blant annet var det to ulike avklaringstiltak og to ulike oppfølgingstiltak. Ett av avklaringstiltakene og ett av oppfølgingstiltakene ble arrangert av tiltaksleverandører i skjermet sektor, og forbeholdt brukere med nedsatt arbeidsevne. De to avklaringstiltakene og de to oppfølgingstiltakene ble nå slått sammen til to tiltak og anskaffet ved anbudskonkurranse. Målene med reformen ble beskrevet slik:

- En forenkling av regelverket for arbeidsmarkedstiltakene
- Økt mangfold av leverandører
- Økt kvalitet i det samlede tiltakstilbudet som en følge av flere leverandører og konkurranse



Figur 1: Oversikt over endring for arbeidsmarkedstiltakene St. prp 39L (2014).

I politikkdokumenter ble det vist til undersøkelser som tyder på at konkurranse om å levere tiltak til NAV kan skape større vilje til innovasjon og utvikling av tjenestene. En utfordring ved å konkurranseutsette velferdstjenester er imidlertid at det er vanskelig å definere og måle kvalitet, og å utforme kontrakter som ivaretar dette hensynet (Proba samfunnsanalyse, 2018). Norge er bundet av EØS avtalen, og denne forplikter oss til å anvende regelverket for offentlig anskaffelser. Dette for å sikre like konkurransevilkår, effektive anskaffelser basert på konkurranse og sikre lik behandling av aktuelle leverandører.

Konkurranseutsettingen ble svært tydelig og forsterket da arbeidsinkluderingsbransjen gikk fra en skjermet sektor. Med skjermet sektor menes det at disse bedriftene har fått faste årlige oppdrag fra staten. For mange av AI-bedriftene ble store deler av inntektsgrunnlaget konkurranseutsatt, og konsekvensene ved tap av anbud ble vesentlige.

For å vinne i konkurranse med private aktører, måtte AI-bedriftene i større grad bli mer konkurransedyktige på pris, kvalitet og i form av økt kompetanse blant de ansatte. Etter at anbudskonkurransen var gjennomført hvor private aktører i hovedsak vant disse anbudene, satt AI-bedriftene igjen med tiltaket arbeidsforberedende trening (AFT). Bakgrunnen for at AI-bedriftene ikke vant i konkurranse med de kommersielle aktørene, handlet i stor grad om at de ikke klarte å levere på pris, kompetanse og kvalitet.

Med det nye tiltaket AFT, ble kravene om kvalitet, resultatmål og kompetansekrav til tiltaksarrangørene inkludert i kravspesifikasjonen fra NAV. Kravspesifikasjonen er førende for hva AI-bedriftene skal levere på i tiltaket. Det å gå fra en verden hvor det ikke ble stilt noen spesielle krav fra NAV i forhold til kvalitet, resultatmål og kompetanse, er det nå andre krav til oppfølging av tiltaksarrangørene. Å kartlegge hva markedsendringen og dreiningen har medført i forhold til endring av strategi for AI-bedriftene, er interessant.

Mange AI-bedrifter sliter fortsatt med å nå resultatmålet om 50 % formidling til jobb/utdanning. Etter 5 års drift i tiltaket AFT, ser man at NAV har skjerpet oppfølgingen av tiltaksleverandørene.

Mange i bransjen har stilt seg spørsmålet om når eventuelt AFT vil bli lagt ut på anbud, slik de andre arbeidsrettede tiltakene ble i 2015/2016. Jeg jobber selv i en AI bedrift, og har således kunnet observere på nært hold de endrede kravene som arbeidsinkluderingsbransjen har vært igjennom de siste årene.

AI-bedriftene er i hovedsak eid av kommuner/- og eller fylkeskommuner, og blir driftet som egne aksjeselskaper. Hovedformålet med arbeidsmarkedstiltakene er å styrke tiltaksdeltakernes muligheter til å skaffe seg eller beholde arbeid. Tiltaksforskriften fastsetter på hvilke vilkår det enkelte tiltak er utformet.

## **1.2 – Beskrivelse av problemstilling**

Etter at reformen knyttet til NAV sin anskaffelse av arbeidsrettede tiltak og anbudsutsettingen, var et faktum i 2015/2016, medførte dette en annen hverdag for AI-bedriftene, både økonomisk og organisatorisk. Konkurransen mellom forhåndsgodkjente tiltaksarrangører har blitt hardere og inntektene redusert ved at tiltaksplasser har blitt borte. NAV har endret sine krav til forhåndsgodkjente tiltaksarrangører, hvor AI-bedriftene har måttet levere bedre på kvalitet, resultatmål og større krav til kompetanse.

Tradisjonelt sett har ikke AI-bedriftene hatt krav til formalkompetanse blant sine ansatte. Grunnen kan være at det tidligere ikke har vært noen definerte krav fra NAV, samt at AI-bedriftene selv heller ikke har sett viktigheten av dette. Etter at den nye kravspesifikasjonen til AFT-tiltaket ble lansert i 2016, så ble det satt helt andre krav om kompetanse til AI-bedriftene. Det het seg at alt utførende personell skulle ha og måtte dokumentere relevant faglig formalkompetanse. Målgruppen som blir søkt inn til arbeidsrettede tiltak har endret seg gjennom årene. Det er mer komplekse diagnoser og utfordringer som gjør at de som skal jobbe innenfor denne bransjen, må ha en bredere og mer faglig tyngde i sin utdanning. I tillegg har AI-bedriftene en viktig jobb med både å dokumentere og avklare den enkelte bruker, slik at NAV får god faglig dokumentasjon tilbake når saken skal gå videre i NAV-systemet.

### **Problemstilling:**

*Hvordan har økt konkurranse og krav påvirket kompetansestrategien til arbeidsinkluderingsbransjen, og har dette medført til økt endringskapasitet og endrede resultater?*

Forskningsspørsmål:

- Hvordan har endrede krav påvirket sammensetningen av formalkompetanse hos arbeidsinkluderingsbedriftene?

- Hvorfor har/har ikke lederne endret sammensetningen når det gjelder krav til formalkompetanse?
- Har endring/ikke endring av strategi i forhold til formalkompetanse, resultert i høyere resultatoppnåelse?

### **1.3 – Avgrensning til undersøkelsen**

AI-bedriftene utgjør ca. 120 av de totalt ca. 320 forhåndsgodkjente tiltaksbedriftene.

Formålet til AI-bedriftene er å hjelpe mennesker fra utenforskap (arbeidsledige, sykdom og drop-out fra videregående skoler) tilbake til arbeid/utdanning. Dette inkluderer hjelp til å finne egnet arbeid basert på egen kompetanse, ressurser og interesser. Dette skjer gjennom avklaring, motivasjonsarbeid og arbeidstrening både internt i AI-bedriftene, og i det private næringsliv.

Vekstbedrifter og ideelle organisasjoner utgjør de resterende 200 tiltaksbedriftene.

Vekstbedrifter har i hovedsak varig tilrettelagte plasser, som er for personer med uføretrygd og som trenger en forutsigbarhet i hverdagen. Ideelle organisasjoner er virksomheter som ikke har profitt som formål, eventuelt at overskudd utelukkende benyttes til å drifte og tilby humanistiske og sosiale tjenester til allmennheten eller spesielle grupper. Den ideelle organisasjonen arbeider for å avhjelpe sosiale behov i samfunnet eller bestemte utsatte grupper, og dette er det sentrale i organisasjonens formål. Oppgaven avgrenses til å omhandle AI-bedriftene.

Bakgrunnen for dette er at disse bedriftene i hovedsak jobber med tiltaket AFT, hvor de økte kravene fra NAV om resultater og kompetanse har kommet. I tillegg har jeg vektlagt variasjon i geografisk område og bedrifter med omtrent likt antall tiltaksplasser.

### **1.4 – Oppbygging av oppgaven**

Oppgaven bygger på seks hovedkapitler som tar for seg tilhørende undertemaer. Etter første innledningskapittel med en presentasjon av problemstillingen, følger et teorikapittel hvor det redegjøres for det teoretiske rammeverket. Deretter redegjør jeg for den metodiske fremgangsmåten som er benyttet. Her belyses valg av forskningsdesign og prosedyrer rundt innsamling og analysering av data. I fjerde kapittel gis det en grundig analyse av funn fra undersøkelsen. Kapittel fem vil empiriske data bli drøftet i lys av relevant teori.

Kapittel seks avsluttes med en oppsummering av hovedfunnene og det teoretiske bidraget til oppgaven og konklusjon hvor oppgavens problemstilling besvares.

## **2.0 – Teoretiske rammeverk**

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for det teoretiske rammeverket oppgaven er forankret i.

Oppgaven bygger på en deduktiv tilnærming hvor de empiriske dataene vil bli drøftet i lys av relevant teori.

Arbeidsinkluderingsbransjen har vært gjennom store endringer i løpet av de siste 8 årene, hvor konsekvensene har vært større konkurransen og endrede krav fra NAV. Dette har medført at AI-bedriftene har måttet både endre kompetansesammensetning, kompetansestrategi og strategi for å stå best mulig rustet til å håndtere presset fra omgivelsene de opererer i.

## **2.1 – Endring**

Årsaken til at det gjennomføres endringer i en organisasjon kan kalles for endringens drivkrefter. Ifølge Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 194, kan det oppstå endringer når det blir ubalanse mellom organisasjonen og omgivelsene. Endring skal være noe som løfter og driver virksomheten videre. Behovet for endring bør være forankret i virksomhetens plattform – dens visjon, verdier og overordnede mål og strategier. Noen ganger vil endringsbehovet også medføre endringer i nettopp dette fundamentet.

Endring er for enkelte virksomheten å betrakte som en normaltilstand. For virksomheten som opererer i dynamiske omgivelser, med stadig endrede forutsetninger, krav og forventninger fra markedet og de øvrige interessenter, er gjerne endringskompetansen en del av «virksomhetens DNA» (Erichsen et al., 2022, s. 276). Det krever et lederskap og en organisasjonskultur som oppmuntrer og stimulerer til nytenkning og vilje til å forlate det etablerte. I slike virksomheter er endringsbehovet anerkjent i hele organisasjonen, og endringskompetanse og endringsvilje en del av betingelsene. For andre virksomheter kan endringsforståelsen og endringskompetansen være helt annerledes. Det kan ha å gjøre med at de har operert i relativt stabile omgivelser, og at virksomhetens oppskrift for suksess har vist seg å være god over tid. En kompetanse, struktur og organisasjonskultur som befester og bygger videre på det bestående, er skapt. Denne typen virksomheter blir fort konservative og stivbeinte og lite villige til å ta inn over seg et endringsbehov når det oppstår.

Utfordringer med endring kan gjerne sitte helt på toppen – i ledergruppen – fordi det er ledergruppen som har etablert vinneroppskriften, og den kan ha sin status, prestisje og kompetanse knyttet til det bestående (Erichsen et al., 2022, s. 276).

Det kan være vanskelig noen ganger å få et klart skille mellom de ulike nivåene, fordi nivåene går inn i hverandre og påvirker hverandre gjensidig (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s.194).

Endring kan fremstå i ulike nyanser og former. Det kan være forskjeller mellom dramatiske endringer og mindre, mer justerende endringer. Det er også vesentlig om endringen skjer reaktivt eller proaktivt. Revolusjon versus evolusjon vil si hvor omfattende og rask endringen er. Reaktiv versus proaktiv, innebærer at organisasjonen må tilpasse seg de etablerte fakta eller basere seg på forventninger (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 376).

Endring kan gå gjennom ulike livssykluser (Karp, 2014; Jacobsen & Thorsvik, 2022). Organisasjoner er levende systemer som gjennom evolusjonistiske prosesser gradvis tilpasser seg omgivelsene. Bevegelsen fra et stadium til det neste er ofte initiert av en mismatch mellom omgivelser og interne forhold. Krav, muligheter og trusler vil variere relatert til hvilket utviklingsstadium organisasjonen er på. Det er viktig å involvere ansatte og mobilisere tilstrekkelig med ressurser for å kunne gjennomføre de planlagte endringene på en god måte (Karp, 2021, s. 27). Slik kan man få til en god måte å drive endringsledelse på.

## **2.2 – Strategi**

Strategi er en beskrivelse av hva man tenker å gjøre for å realisere målene (Jacobsen; Thorsvik, 2022, s. 40). Strategien skal beskrive «veien mot målet», eller hvilke *prioriteringer* organisasjonen legger til grunn for den videre utviklingen. Generelt kan det skilles mellom to ulike perspektiver på strategi. Det ene perspektivet kalles ofte for generisk strategi, og er først og fremst knyttet til hvordan en organisasjon posisjonerer seg i forhold til sine konkurrenter. Det andre perspektivet kalles for ressursbart, og retter fokuset mer mot interne forhold i organisasjonen. Mintzberg (The strategy Concept 1: Five Ps for strategy) er opptatt av strategi ikke bare som plan, men som en pågående prosess. Å kun fokusere på planleggingsperspektivet av strategi kan gi et skjevt bilde av situasjonen og dermed vill-lede organisasjoner.

Mintzberg har utviklet et rammeverk kalt strategiens 5 P-er, der planen utgjør ett av fem perspektiver på strategi (Mintzberg, 1987, s.11). De 5 P-ene er: Plan (plan), Manøver (play), Mønster (pattern), Posisjon (position) og Perspektiv (perspective).

Strategi er noe som blir utarbeidet eller formulert i forkant av en aktivitet. Det andre er at strategi som plan er et resultat av en bevisst og målrettet prosess.

En *plan* kan være et utgangspunkt for utviklingen av en strategi, men ikke nødvendigvis den beste. Strategi som *manøver* kan enten være ganske generell, eller den kan være mer spesifikk. En bestemt type strategier har som hensikt å overliste en konkurrent eller inntrengere på markedet. Slike strategier, eller strategiske manøvrer, kalles ofte strategiske spill. Strategi som *mønster*, ofte kalt faktisk eller realisert strategi, består av den tilsiktede strategien og den fremvoksende strategien. Den tilsiktede strategien er del av planen fra intensjonen man har i utgangspunktet, og som blir realisert. Den fremvoksende strategien er *mønstre* som blir utviklet i fravær av eller på tross av de eksisterende intensjonen. Mintzberg mener at strategier kan forme så vel som de kan formuleres.

Definisjonene av strategi som *plan*, *manøver* og *mønster* fokuserer på hovedsakelig på de interne forholdene i hver enkelt bedrift. Mens strategi som *posisjon* fokusere på bedriften i de aktuelle omgivelsene, for eksempel markedsandel eller geografisk dekning på markedet. Valg av strategi avhenger ofte av bedriftens posisjon i markedet og av de fortrinnene og svakhetene som bedriften har, sammenliknet med de viktigste konkurrentene.

Dette gjelder også de konkurransemessige omgivelsene som bedriften opererer i, med andre ord samspillet mellom organisasjonen og omgivelsene, eller mellom det interne og eksterne. Den siste dimensjonen er strategi som *perspektiv*. I motsetning til strategi som posisjon, som er orientert mot omgivelsene, gjelder denne dimensjonen den kollektive tankegangen i bedriften. Denne dimensjonen fokusere på betydningen av hvordan bedriften, eller mer spesifikt ledelsen, oppfatter og tar hensyn til omgivelsene. Strategi som *perspektiv* fokusere på hvordan sentrale ideer og tanker deles av de ansatte i bedriften og dermed legger føringer på intensjoner og handlinger. I denne sammenheng er det viktig å se at det ikke er perspektivet som skaper strategien, det er omvendt: Perspektivet er et resultat av strategien. (Erichsen et al., 2022, s. 194).

Det er interessant å skille mellom de ulike perspektivene på valg av strategi, og hva AI-bedriftene lagt til grunn av valgt strategi.

### **2.3 – Motstand mot endring**

Det kan være mange årsaker til motstand hvor mange kan kjenne på frykt for det ukjente, hvor man går fra en sikker tilstand som man kjenner godt, til å møte en situasjon som er preget av usikkerhet (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 378).

Motstand kan forstås i tre dimensjoner: kognitiv, emosjonell og intensjonell. Den kognitive dimensjonen tar for seg menneskers mening om, og tro på endringen.

Den emosjonelle siden tar for seg reaksjonsmønsteret fra håp, glede og optimisme på den ene siden – til sinne, frykt og fortvilelse på den andre siden.

Den intensjonelle dimensjonen har å gjøre med verdier, holdninger og faktiske handlinger, altså om en medarbeider støtter eller motarbeider endringen (Karp, 2021, s. 183).

Det å forstå hvilke dominerende verdisett som gjelder, blir derfor viktig, og også det å skape arenaer for samtaler om dette. Andre igjen mener at det er viktig å forstå hvorfor enkelte i organisasjoner yter motstand mot endring (Karp, 2021, s. 230).

Kotter og Schlesinger hevder det er fire hovedgrunner til motstand mot endring i organisasjoner (Kotter, J. P. og Schlesinger, L. A. (1979) “Choosing Strategies for Change”, Harvard Business School):

*Mennesker motsetter seg endring fordi de forventer at de vil tape noe av verdi for dem personlig på endringen.*

- Det kan være karrieremessig tap, prestisje, lønn, makt, posisjon, status eller relasjonelle forhold.

*Misforståelser og manglende tillit fører ofte til motstand mot endring.*

- Motstand kan komme fordi mange ikke forstår konsekvensene endringen vil ha for dem selv. Misforståelser skyldes ofte også manglende tillit til dem som initierer endring. Tillit kan være knyttet til graden av enighet om mål og retning, informasjonsdeling, åpenhet i organisasjonen, samt det generelle konfliktnivå i organisasjonen.

*Motstand kommer også som en følge av forskjellige syn på behovet for endring.*

- Noen ser flere ulemper enn fordeler ved å forandre, både for dem selv og for organisasjonen som helhet.



- Fordommer og forskjellige erfaringer fører til at menneskers mentale modeller er forskjellige, noe som gjør at det kan være stor uenighet om det er behov for endring eller ikke.

*Ansatte yter motstand når de er bekymret for om de vil klare å tilegne seg den nye kompetansen, de nye ferdighetene, eller atferden som forventes av dem.*

- De yter motstand fordi de er usikre på om de vil klare å gå gjennom den personlige endringsprosessen som må til.

Det å være klar over den enkelte medarbeiders reaksjonsmønster er en viktig suksessfaktor for ledere. Motstand mot endring er ikke entydig negativt, det kan også ses på som fruktbart. De som motsetter seg endring, kan ha bedre kunnskap eller informasjon, og det kan være grunn til å lytte til motstandernes argumenter. Motstand må ses på som en ressurs, det kan inneholde gode ideer og som kan tilføre endringsinitiativet ny kraft hvis den håndteres (Karp, 2021, s. 231).

Med dette ønsker jeg å undersøke om lederne har opplevd motstand fra ansatte mot AI-bedriftenes strategier for å møte disse nye kravene, og hva de har gjort for å få med seg ansatte.

## **2.4 – Endringsledelse**

Endringsledelse er gjerne forbundet med konkrete endringsprosesser i organisasjoner som følger av svingninger i marked eller andre påvirkninger (Martinsen, 2013, s. 109).

Å initiere til og lede endring er en nødvendig del av en leders oppgave. God endringsledelse krever at lederen er i stand til å gjennomføre gode analyser, bruke endringsverktøy på en fornuftig måte og tilpasse sin lederatferd til endringsoppgaven (Erichsen et al., 2022, s. 275).

Endringskompetanse kan utvikles internt i bedriften, både blant ansatte og ledere, og som vil være svært verdifull og må brukes med omhu (Meyer & Stensaker, 2016, s. 122). Det å utvikle relativt klare mål for hvor lederen ønsker å bevege organisasjonen i nær fremtid, er viktig for å kunne se hvor man ønsker å være innen en viss tid. Ut ifra det så har man et klart bilde av dagens og den ønskede situasjonen til organisasjonen.

Endring er den nye normalen, hvor stabilitet blir utfordrende å få til. Det ser ut til at dette er noe organisasjoner, deres ledere og individer til en viss grad må lære seg å leve med.

Endring opererer ikke isolert, og det er viktig å balansere det økende endringspresset med stabilitet, avklarte rammer og tydelige grenser (Karp, 2021, s. 27). Sentrale temaer i endringsledelse er *problemavklaring* – målsetting og innretning av endringsprosjektet, *utviklingsprosessen* – som en langsiktig læringsprosess og en *kontinuerlig læringspiral* - hvor arenaer for læring og refleksjon blir ivaretatt (Eriksen et al., 2022, s. 279).

Det må jobbes med å involvere ansatte og mobilisere tilstrekkelig med ressurser for å kunne gjennomføre de planlagte endringene (Karp, 2021, s. 27).

Med denne teori ønsker jeg å se på om ledelsen klarer å få igjennom endringer ved å ha fokus på klare mål og utviklingsprosesser blant de ansatte.

#### **2.4.1 – Utvikling av endringskapasitet**

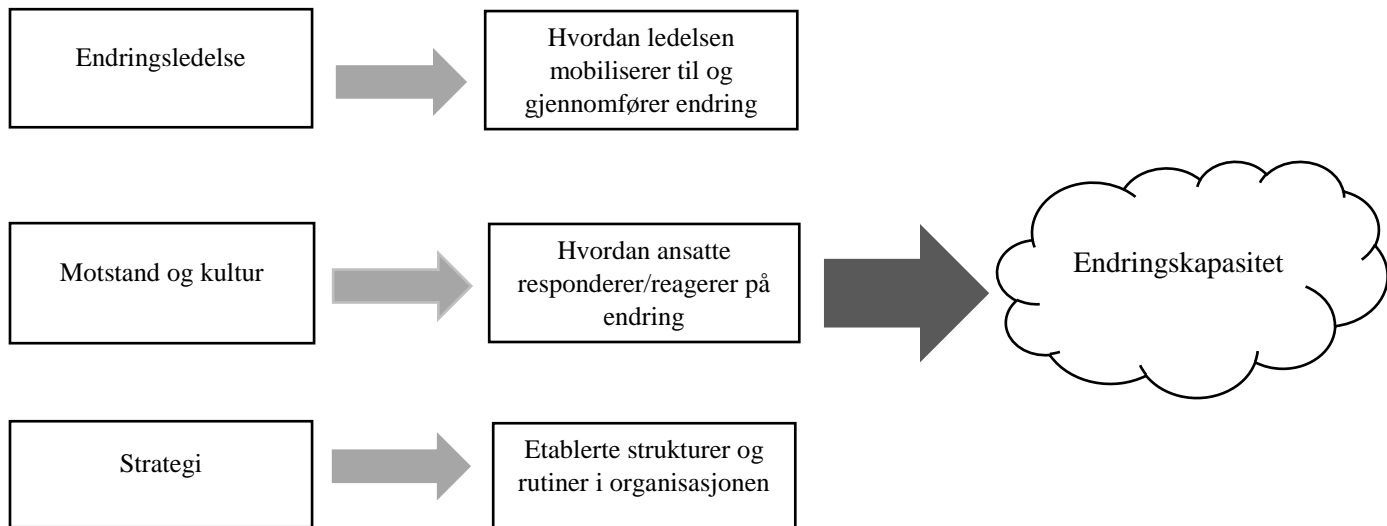
Endringskapasitet handler om evnen til å gjennomføre multiple endringer slik at organisasjonen sikrer lønnsomhet på lang sikt (Meyer & Stensaker, 2016, s. 16).

Dersom de endringene som toppledelsen initierer, kreves for å møte endringer eller krav i de eksterne omgivelsene, vil det være viktig å opparbeide en kapasitet i organisasjonen til å få gjennomført store og kanskje hyppige omstillinger.

En organisasjon som har endringskapasitet, kan gjennomføre endringer med et lavere produksjons- og effektivitetstap enn en organisasjon som ikke har opparbeidet en slik kapasitet. Endringskapasitet omtales gjerne i betydningen av at organisasjoner har evne til å gjennomføre endringer.

For å kunne ha endringskapasitet må man også ta i betraktning hvor mye tid og ressurser som er gått med i omstillingsarbeidet, og i hvilken grad arbeidet med å implementere endringen har gått ut over daglig drift.

Endringsledelse handler i grunnen om evnen til å endre seg og samtidig holde fokus på daglig drift. Her vil lederens måte å mobilisere organisasjonen for endring på stille en stor rolle. Motstand og kultur vil i stor grad avhenge av om hvordan de ansatte responderer og reagere på endringen som kommer. Strategi vil si noe om de etablerte strukturer og rutiner som allerede eksisterer i organisasjonen (Mayer & Stensaker, 2016, s.17).



Figur 2: Hentet fra «Endringskapasitet» av C. B. Meyer & I. G. Stensaker, 2016, s. 17 (som inspirasjon)

Med denne teori ønsker jeg å se nærmere på hvordan lederne har opplevd at valg av strategi har påvirket organisasjonens endringskapasitet.

## 2.5 - Kultur

Schein (1985, s. 17) definerer organisasjonskultur på følgende måte:

«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og følge på i forhold til disse problemene».

Grunnleggende antakelser ligger på det dypeste nivået og er kjernen i en organisasjonskultur. Dette er antagelser og overbevisninger som ofte vil være ubevisste, men som tas for gitt, og som påvirker hva som blir oppfattet og lagt vekt på av folk i organisasjonen.

Schein påpeker at kultur er basert på læring. Læring viser til hvordan man har utført ting tidligere, til nye erfaringer og forandringer i arbeidssituasjonen. Schein understreker at kulturen opprettholdes bare så lenge den oppfattes som riktig. Kulturen i organisasjonen blir stadig testet mot virkeligheten gjennom praksis, og at den sannsynligvis vil bli endret dersom den grunnleggende antakelsene viser seg å ikke stemme.

Den rådende kulturen i en gruppe vil bli lært bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på stilt overfor spesifikke problemer (Schein, 1985).

Organisasjonskultur har noe med følelser å gjøre, og det dreier seg ikke bare om hva vi oppfatter og hvordan vi tenker. Følelser påvirker hvordan vi danner oss meninger om handlingsmiljøet som vi daglig beveger oss innenfor. Edgar Schein er tydelig på at det ikke er uvanlig at man i organisasjoner både kan finne et mangfold av kulturer og kulturer som er preget av tvetydighet og konflikt.

Jo flere grupper av ansatte det er i en organisasjon som har ulike arbeidsoppgaver, og jo mer forskjellig kompetansekrav for å løse arbeidsoppgavene er, desto sterkere vil organisasjoner være preget av subkulturer knyttet til oppgavens karakter og kompetansekrav.

Organisasjonskultur vil kunne skapes gjennom en bevisst rekruttering av personale.

Når mennesker kommer inn i en organisasjon, tar de med seg normer, verdier og antakelser fra tidligere faser i livet. For en organisasjon som ønsker å skape en spesiell kultur, er det derfor viktig å vektlegge hvor godt mennesker passer til den kulturen man ønsker å bygge.

Når mennesker først er ansatt, starter det man kaller den organisasjonsspesifikke sosialiseringen. Sosialisering innebærer at en person lærer hvordan man skal opptre for å bli akseptert og anerkjent som medlem av en gruppe eller organisasjon.

Sosialiseringen skjer gjennom en prosess, det vil si over tid der nye mennesker eksponeres for andre mennesker som har vært i organisasjonen over lengre tid.

Mennesker får en sosial identitet som igjen gjør at de knytter seg til en gruppe og identifiserer seg med andre i gruppen, og refererer til seg selv som medlem av gruppen.

Når en organisasjon klarer å skape en felles organisasjonskultur, betyr det at ansatte forstår helheten av organisasjonen, og dermed kan beskrive hvordan de som medlemmer av organisasjonen inngår i en større sammenheng for å realisere overordnede organisasjonsmessige mål.

Kulturen i nye vellykkede organisasjoner har en tendens til å være sterk fordi den bidrar til organisasjonens suksess, fordi holdninger er inkorporert av nåværende medlemmer og overført til nye medlemmer (Martinsen, 2013, s. 180)

Med denne teorien ønsker jeg å se på hvordan kulturen har endret seg i organisasjonen. Er det å få rekruttert inn nye medarbeidere med annen bakgrunn og kompetanse som endrer kulturen, eller er det individene som sosialiseres inn i organisasjonen?

### **3.0 – Metode**

I følge (Johannessen et al., 2020, s. 21) betyr metode å følge en bestemt vei mot et mål.

Samfunnsvitenskapelig metode beskriver hvordan man har gått frem for å hente inn informasjon om virkeligheten, og hvordan man har analysert for å finne ut hva denne informasjonen forteller oss definerer (Johannessen et al., 2020, s. 21). Metodelæren har gitt meg oversikt over alternative fremgangsmåter og konsekvenser ved å velge de enkelte alternativene. Jeg vil i dette kapitlet redegjøre for hvilken metodisk fremgangsmåte som er valgt for undersøkelsen.

### **3.1 – Undersøkellesdesign**

Undersøkellesdesignet handler om å designe hvordan undersøkelsen skal gjennomføres slik at den svarer på problemstillingen.

For å få svar på oppgavens problemstilling, har jeg valgt kvalitativ metode for å tilegne meg data. Gjennom samtaler med informantene har dette gitt meg en unik mulighet å få tak i deres erfaringer og beskrivelser gjennom meningsutveksling på en annen måte, enn ved bruk av kvantitative undersøkelser. Dette er et case-studium hvor jeg ønsket å gå mer i dybden for å se på hvordan arbeidsmarkedsbedriftene har respondert på nye krav fra NAV. Det er 1 case og 8 analyseenheter i denne studien, hvor jeg har hentet ut mye informasjon fra 8 informanter i løpet av en kort periode.

Kvalitative undersøkelser kan gjennomføres på mange forskjellige måter.

En må ta valg i forhold til hvordan data skal samles inn og fordi forskjellige emner utforskes forskjellig er transparens (gjennomsiktighet) et viktig krav ved rapportering av forskningsresultater. Det å etablere et undersøkellesdesign letter dette arbeidet (Johannessen et al., 2020, s. 212).

### **3.2 – Kvalitativ datainnsamling**

Valg av datainnsamling via intervju har noen fordeler Johannessen et al., 2020, s. 105, slik som når det er behov for å rekonstruere hendelser, enklere å tilpasse intervju til bedriften(e), bedre å få frem kompleksitet, nyanser og annen relevant informasjon enn hva det er med spørreskjema. Siden jeg ønsket å gå i dybden på problemstillingen og få frem nyanser og annen relevant informasjon i forhold til problemstillingen, så jeg det som mest hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode basert på bruk av intervju for datainnsamlingsprosessen. Ved å få frem større grad av nyanser ble drøftingen mer interessant.

Det var viktig å finne hovedårsaken til hvordan konkurranseutsetting og økte resultatkrav har påvirket offentlige virksomheters kompetansesammensetning.

Jeg la en plan slik at intervjuene ble gjennomført i en periode på 3 uker, hvor intervjusituasjonen ble noenlunde lik for informantene.

I denne undersøkelsen har informantene kommet med relevant informasjon, som ikke går under sensitivitet. Det vil uansett være viktig å etablere et tillitsforhold og samtidig sikre anonymitet. Intervju kan gjennomføres på mange måter som f.eks. via telefon eller videokonferanse, men siden nærhet er viktig for å skape tillit valgte jeg å gjennomføre en kombinasjon av personlig intervju og videokonferanse. Kapittel 3.7 tar opp dette med anonymitet og etiske betraktninger.

### **3.3 – Primærdata og sekundærdata**

Primærdata kom fra intervjuet med bedriften. Det kunne vært nyttig å hente ut sekundærdata fra informantene som f.eks. årsmeldinger, strategidokumenter, kompetanseoversikt osv., men valgte å ikke ta i bruk sekundærdata i denne undersøkelsen, ettersom primærdataene har gitt meg nok informasjon til å svare på problemstillingen.

### **3.4 – Det kvalitative forskningsintervjuet**

Intervju betyr egentlig en «utveksling av synspunkter mellom to personer som snakker sammen om et felles tema (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 22). Formålet med et intervju er å fremskaffe fyldig og beskrivende informasjon om hvordan andre mennesker opplever ulike sider ved tema som det forskes på/intervjues om. Det kvalitative intervjuet er spesielt godt egnet for å få innsikt i informantens egne erfaringer, tanker og følelser (Dalen, 2011, s.13).

Ytterligheten av type intervjuer er standardiserte intervjuer eller ustrukturerte intervjuer (Johannessen et al., 2020, s. 108). Ustrukturerte intervjuer bærer preg av en samtale, mens strukturerte intervjuer har begrenset fleksibilitet.

(Dalen, 2011, s. 26) hevder at ustrukturert intervjuer gjør det vanskelig å sammenligne intervjuene og at de vil være en risiko for at relasjonen mellom forsker og informant blir avgjørende for den informasjonen som kommer frem. Jeg valgte derfor en mellomting, dvs. et halvstrukturert intervju, hvor det var standardiserte spørsmål, men samtidig rom for å få frem nyanser og annen relevant informasjon i intervjuet med informantene.

Bedriftene fikk en lik orientering/informasjon i forkant av intervjuet, slik at informantene var klar over hensikten og omfang av intervjuet. Halvstrukturerte intervjuer betegnes også som semistrukturert intervju, (Kvale & Brinkmann, 2017). Ved utarbeidelse av intervjuguiden tok jeg utgangspunkt i sentrale deltema i problemstillingen, og utarbeidet deretter hovedspørsmål/underspørsmål.

Siden det er valgt semistrukturert intervju ble ikke spørsmålene stilt i slavisk rekkefølge, men informantene snakket mer fritt. Derigjennom kom det frem flere nyanser enn det jeg kunne forutse i forkant (Johannessen et al., 2020, s. 108).

Det var sentralt å forstå bedriftens situasjon med tanke på hvordan de økte resultatkravene og større konkurranse påvirket tiltaksarrangørens formalkompetanse i organisasjonen. For bedrifter som ikke har hatt dette fokuset, vil det være interessant å forstå hvorfor bedriften ikke valgte å endre kompetansesammensetningen.

For å sikre adekvate spørsmål til bedriftene, ble spørsmålene organisert med hensyn til å avdekke det som det skulle forskes på i denne undersøkelsen.

Intervjuene ble gjennomført hos bedriftene, der hvor det var avtalt fysisk møte, siden dette var mest praktisk. De intervjuene som ble gjennomført via videokonferanse, ble gjennomført i et møterom hos bedriften jeg jobber i.

Jeg tror det ville være vanskeligere å få aksept for intervju, hvis det måtte avsettes tid til å reise for å få gjennomført intervjuene på «nøytralt sted». Ulempen ved å gjennomføre intervjuene hos bedriftene var at det lettere kunne medføre forstyrrelser i intervjusituasjonen. Så langt det lar seg gjøre må en forsøke å unngå forstyrrelser. Det var et poeng som ble tatt opp med bedriftene i forkant av intervjuet.

For intervjuer med personer som er ledere eller eksperter og vanligvis har stillinger med makt, kan det være vanskelig å få adgang til intervjupersonene. Det kan oppstå asymmetriske maktforhold i intervjusituasjonen når det intervjues personer med makt.

Det eventuelle asymmetriske maktforholdet i intervjusituasjonen kan utlignes ved at intervjuer har god kunnskap om temaet, (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 51). Siden jeg ønsket å intervju daglige ledere/avdelingsledere, så ble det viktig for meg å være klar over dette med asymmetri i intervjusituasjonen. Jeg mente selv jeg var godt innsatt i temaet og således burde dette ikke skape noen større problemer.

### **3.5 – Utvalgelse av bedrifter**

Strategiske utvalg velges når man leter etter bedrifter med visse egenskaper som passer til det man skal studere.

Siden konkurranseutsetting og økte resultatkrav påvirker alle AI-bedriftene i Norge, vil samtlige bedrifter være påvirket. Dette betyr at vurdering med tanke på geografisk utvalg ikke vil være relevant.

Siden det var valgt personlig intervju i kombinasjon med videokonferanse, så jeg for meg å jobbe mer effektivt ved å begrense reiseavstanden til bedriftene. Det ble derfor lagt til grunn at bedriftene var lokalisert på Østlandet, siden jeg er lokalisert på Østlandet selv.

Oppgaven ble avgrenset til å omhandle AI-bedriftene som har tiltaket AFT. Videre ønsket jeg å avgrense dette til å se på bedrifter som var nokså like i antall tiltaksplasser, det vil si mellom 50 og 70 plasser.

Mange av de forhåndsgodkjente tiltaksbedriftene ble kun sittende igjen med et tiltak (AFT), hvor kravene har blitt endret i forhold til kompetanse, kvalitet og resultatmål. Med bakgrunn i dette har de måttet foreta nedbemanning og organisatoriske tilpasninger.

Jeg ønsker dermed å se på om disse bedriftene har endret sin kompetansesammensetning for å imøtekomme de økte kravene.

Det ideelle i forhold til antall intervjuer er at det gjennomføres intervjuer helt til det ikke kommer frem nye opplysninger hevder (Johannessen 2011), men da er tidsdimensjonen ikke hensyntatt. Siden det var begrenset med tid vurderte jeg det til at 8 bedrifter var et tilstrekkelig utvalg for denne undersøkelsen.

### **3.6 – Dataanalyse**

Da intervjuene var gjennomført startet jeg med å renskrive dem fortløpende. Jeg tok meg også tid til å skrive ned hovedinntrykk og refleksjon i samme prosessen som renskrivning av intervjuene.

Etter at renskrivningsprosessen var ferdig, satt jeg igjen med store mengder ustrukturerte data. Jeg startet med å organisere data etter emne og spørsmål, dvs. kategorisering av data. Dette ble gjennomført uten å miste viktig informasjon.



Hensikten var å legge til rette for analyse. Siden det ikke er noen fasit på hvordan dette skal gjøres (Johannessen et al., 2020, s. 159), så må en forvente å prøve seg frem i forhold til hvilken kategorisering som gir ny kunnskap til fenomenet som det forskes på. Kvalitative data må fortolkes.

Å tolke betyr å sette data inn i en større sammenheng. Å analysere betyr å dele opp noe i biter eller elementer, organisere data etter tema og redusere og systematisere og ordne datamaterialet.

Intervjuanalysen ligger et sted mellom den opprinnelige fortellingen som ble fortalt til intervjueren, og den endelige historien som forskeren presenterer for et publikum, (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 219).

Den hermeneutiske sirkel er en metode for å beskrive hvordan forskeren stadig veksler mellom delene knyttet til den helhet som forskningen inngår i og delene (for eksempel tekst fra intervju og teori). Poenget med denne sirkelen er at forskeren beveger seg stadig mellom sin egen forforståelse, konteksten forskningen foregår i, og delene som skal studeres for å få en helhet. Delene begrunnes ut fra hvordan helheten fortolkes på og helheten begrunnes ut fra hvordan delene fortolkes (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 237).

Jeg benyttet denne metoden for å få dypere innsikt i fenomenet hvor jeg valgte ut enkelt elementer, og satte disse inn i en helhet som mange enkelt elementer.

### **3.7 – Pålitelighet og overførbarhet**

Pålitelighet omfatter konsistens og nøyaktighet. Påliteligheten styrkes ved at alle praktiske forhold vedrørende forskningsintervjuet, som for eksempel lydkvaliteten på intervjuopptaket, er nøye gjennomtenkt. En trussel mot troverdigheten kan være at forskeren har vært lite oppmerksom og slurvete i sin nedtegning og analyse av dataene.

Forskeren kan styrke påliteligheten ved å gi en inngående beskrivelse av konteksten og en detaljert fremstilling av fremgangsmåten under hele forskningsprosessen.

Jeg tok en kritisk gjennomgang av resultatene og vurderte om jeg hadde intervjuet de riktige bedriftene og fått god nok informasjon i fra dem. Deretter reflekterte jeg over intervjusituasjonen og om bedriftene hadde blitt påvirket av intervjusituasjonen. Er det sannsynlig at unøyaktig registrering av data kan påvirke resultatet?

Videre sendte jeg ut en foreløpig rapport til bedriftene og ba om en tilbakemelding om de kjente seg igjen i resultatene, samt at jeg fulgte opp med en telefonsamtale for å få en mer nyansert tilbakemelding.

Ved kvalitative undersøkelser refereres det til overførbarhet og ikke generalisering, slik som ved kvantitative undersøkelser (Johannessen et al., 2020, s. 251).

Overførbarhet i denne sammenhengen handler om det kan etableres beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som det forskes på. Undersøkelsen har et tilstrekkelig utvalg (8 informanter) av bedrifter.

I den forbindelse er det sannsynlig at resultatene fra undersøkelsen kan brukes for arbeidsinkluderingsbransjen i sin helhet, men den kan sikkert også være nyttig for andre virksomheter/bransjer.

### **3.8 – Etiske betraktninger**

(Johannessen et al., 2020, s. 45) trekker frem informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi. Dette betyr at informantene har rett til å på selvstendig grunnlag avgjøre om de ønsker å delta.

Det må gis tilstrekkelig informasjon, samt at informanten må kunne trekke seg når hen måtte ønske å gjøre dette, selv etter at undersøkelsen er gjennomført. Det er derfor viktig at ovennevnte informasjon inngår i den informasjonen som sendes ut til bedriftene.

Det vil være viktig å sikre anonymitet. I hovedsak har ikke arbeidsmarkedsbedriftene sett på hverandre som direkte konkurrenter. Dette fordi at arbeidsmarkedsbedriftene har jobbet i geografiske adskilte områder som har vært definert av NAV. NAV har skapt disse adskilte markedsområdene ved å tildele arbeidsmarkedstiltakene tiltaksplasser for deretter å styre hvilke NAV kontorer som kan benytte tiltaksplassene innenfor de adskilte markedsområdene. I storbyene har det vært flere arbeidsmarkedsbedrifter innen samme område, men konkurransen har vært begrenset.

Etter endringen i anskaffelsessystemet hvor anbudene har skapt større konkurranse, er det forventet at arbeidsmarkedsbedriftene ser andre arbeidsmarkedsbedrifter i større grad som konkurrenter.

Det er også andre momenter som er viktige å vurdere i forhold til forskningsetisk praksis, slik som å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade.

Tema for denne undersøkelsen vil ikke omhandle informantenes privatliv, siden undersøkelsen kun vil ha spørsmål relatert til jobben og stillingen i arbeidsmarkedsbedriften. Forskerens ansvar for å unngå fysisk eller psykisk skade er heller ikke relevant, siden dette gjelder situasjoner innenfor medisinsk forskning.

Dette forskningsprosjektet er meldt inn til NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, og innhenting av data vil ikke startes opp før det er godkjent av NSD.

### **3.9 – Min rolle som forsker**

I følge (Johannessen et al., 2020, s. 116) krever kvalitative undersøkelser både kunst og teft og at dette må en tilegne seg via praksis, siden det er vanskelig å lære bort.

Siden dette var min første forskningsbaserte undersøkelse måtte jeg legge vekt på å beskrive valgt metode for datainnsamling, intervjumetode og hvordan analysen var gjennomført, slik at det ble sporbarhet i undersøkelsen. Jeg måtte jobbe nøyaktig og være observant i intervjuene, slik at jeg fikk med meg så mye av inntrykkene som mulig.

Siden jeg jobber som leder i en AI-bedrift var det viktig å unngå å være subjektiv i forhold til drøfting av svarene fra undersøkelsen, og ikke lot drøftingen bli påvirket av min erfaring fra bransjen. For å sikre at bedriftene kjente seg igjen i forhold til hva de hadde sagt, ba jeg bedriftene om en tilbakemelding på innholdet i en foreløpig rapport. Det var viktig at mine antagelser og forståelse av bransjen og markedet ikke «farget» intervjusituasjonen og drøfting i undersøkelsen.

### **4.0 – Analyse**

I dette kapitlet analyserer jeg funnene fra informantene. Kapittel 4.1 omhandler informasjon om informantene og bedriftene som informantene leder. Kapittel 4.2 til 4.4 analyseres funnene opp mot forskningsspørsmålene. Funnene fra hvert spørsmål presenteres med først spørsmålet og deretter en oppsummering av funnene.

Spørsmålene er understreket for at det skal bli enklere og orientere seg i analysekapitlene. Utsagnene er merket med Informant 1 til 8 og forkortes med f.eks. (I1) for informant 1 sitt utsagn.

#### **4.1 - Informasjon om informantene og bedriftene**

Syv av AI-bedriftene er eid av kommuner/- og eller fylkeskommuner og en bedrift var eid av et legat. Alle bedriftene er organisert som egne aksjeselskap. Det var fem daglige ledere, en nestleder og to avdelingsledere som ble intervjuet. Informantene er en mann og syv kvinner, som jobber i AI-bedriftene som har et ganske likt antall tiltaksplasser.

Grunnen til at det kun var en mann og resten kvinner som ble intervjuet, er helt tilfeldig. Det var fem informanter som har jobbet i bedriftene mellom 2 og 6 år, hvorav to var daglige ledere og tre var avdelingsledere. Tre informanter hadde jobbet i bedriftene mellom 15 og 20 år. Dette var to daglige ledere og en nestleder. Ansettelsesformen og kjønn var her ikke det interessante, men hvordan de har møtt endrede krav i forhold til sin bransje.

Informantene hadde forskjellig utdannelsesbakgrunn, som består av bachelor,- og mastergrad i tillegg til fag på høghskolenivå.

Utdannelsesbakgrunn består i bachelor i sosialt arbeid, pedagogikk, organisasjon og ledelse, førskolelærer, samfunnsviter, psykologi og økonomi og administrasjon.

På masternivå var det innenfor fagområde karriereveiledning, ledelse og organisasjon og markedsføring. Noen av informantene har tatt videreutdanning mens de har jobbet som ledere. Tre av informantene hadde innehatt andre stillinger i bedriften, før de gikk over til å bli ledere. Av de tre som var internt rekruttert, var disse kandidatene en del av en ekstern rekrutteringsprosess og ble betraktet som den beste kandidaten. Informantene hadde personalansvar (direkte) på mellom 6 og 16 ansatte. Alle informantene forteller at de har mistet tiltaksplasser etter anbudsutsettingen i 2015/2016, da bransjen ble konkurranseutsatt.

Før 2018 hadde AI-bedriftene mange forskjellige avdelinger som; grafisk, bakeri, kantinedrift, trevareproduksjon, montering, jobbfrukt, mekanisk produksjon, vaskeri, kurs, bygg/vedlikehold og lager/logistikk. Kravene til arbeids- og velferdsetatens ulike arbeidsmarkedstiltak er nedfelt i forskrift om arbeidsmarkedstiltak (tiltaksforskriften).

Forskriften angir hvilke tiltak etaten skal anskaffe etter regelverket om offentlige anskaffelser, og hvilke den skal kjøpe av forhåndsgodkjente bedrifter (skjermet virksomhet).

Kravene til forhåndsgodkjente tiltaksbedrifter er også regulert i tiltaksforskriften. Forskriften stiller krav til organisasjonsform, primærvirksomhet, disponering av overskudd og uttak av utbytte. Den stiller også krav om at tiltaksplasser ikke skal virke konkurransevridende.

Med bakgrunn i dette så kom Riksrevisjonen med en revisjonsrapport fra 2018 om anskaffelser og oppfølging av arbeidsmarkedstiltak i arbeids- og velferdsetaten. Her ble det gjort funn om at det var mangelfull kontroll av om de forhåndsgodkjente leverandørene av arbeidsmarkedstiltak oppfylte kravene i forskrift om arbeidsmarkedstiltak.

I den forbindelse ble kravene endret, noe som medførte at all virksomhet som er uløselig knyttet til attføring skulle skilles ut i et eget aksjeselskap. Derfor gikk AI-bedriftene fra å tilhøre et større selskap til kun å inneholde arbeidsinkludering og tiltaksplasser.

#### **4.2 – Forskningsspørsmål1: Hvordan har endrede krav påvirket sammensetningen av formalkompetanse hos arbeidsinkluderingsbedriftene?**

Dette kapittelet analyserer funnene opp mot forskningsspørsmål nr. 1.

##### Hvordan har kompetansen endret seg?

Tre informanter bekrefter at de har en kompetanseoversikt som blir revidert halvårlig/årlig.

Dette for å hele tiden kunne ha oversikt over hvilken kompetanse man har i organisasjonen og ev. hvilken kompetanseheving man trenger fremover. Alle informantene bekrefter at de har fått inn en mer tverrfaglig kompetanse enn tidligere, og at de har vært villige til å tenke «nytt».

Sitat som illustrerer dette:

- (I1) – *Vi har hatt fokus på å få opp nivået på alle ansatte ved bruk av metodiske fremgangsmåter, og så har vi kurset alle i bruk av teknologi. Det å tenke mer kommersielt, nå frem med budskapet på sosiale medier.*
- (I7) – *Vi har hatt større fokus for å fylle kompetansematrisen som evalueres halvårlig, og hvor vi ansetter det som er kravet til formalkompetanse. Kompetansematrisen blir fulgt opp tett de senere årene enn tidligere. Vi har ansatt flere med mastergrad, det var nok ikke fokus før. Se etter økt formalkompetanse i tillegg til intern kompetanseheving.*
- (I6) – *Vi har vært mer bevisst på hva slags kompetanse vi skal ha inn i forhold til det tverrfaglige samarbeidet i en tverrfaglig bransje. Det er mange ulike utdanninger blant våre ordinært ansatte.*

- (I3) – *Alle er nå høgskoleutdannet, og det var det ikke når jeg begynte i organisasjonen – i hvert fall ikke en ferdig grad. Nå søker vi alltid etter høgskoleutdannet med ferdig grad.*

Hvordan oppfatter du markedet/omgivelsene som arbeidsmarkedsbedriftene opererer i?

Informantene har ganske lik forståelse av spørsmålet på hvordan de oppfatter markedet/omgivelsene.

Dette handler om at omgivelsene i mye større grad enn tidligere har blitt uforutsigbart, og at alle ruster seg til kamp og vil samarbeide med hverandre for å stå best mulig rustet.

Sitat som illustrerer dette:

- (I2) – *Utviklingen viser at vi er i klem mellom NAV sin økte egenregi og anbudsutsetting. NAV ønsker å bruke midlene på sine egne prosjekter.*
- (I1) – *Det er en veldig uforutsigbar markedsutvikling, i den henseende at vi jobber med langsiktige prosesser med de menneskene vi jobber med. Mens rammevilkårene i forhold til økonomisk planlegging er veldig kortsiktige. Når man skal legge en strategi så blir det vanskelig da arbeidsinkluderingsbedriftene er finansiert via offentlig midler, så er dette mer uforutsigbart enn det var for noen år tilbake.*
- (I3) – *Med tanke på endringer i forhold til oss som bedrift så har det vært spesielt det med anbud. Da jeg begynte i 2013 så var det stabilt og ingen spesielle forandringer i bransjen. Det har vært endringer på alle tiltak vi hadde og har. Vi har måttet gjøre noen endringer for å henge med. Vi kan ikke lengre basere oss bare på NAV, og hadde vi gjort det de siste 10 årene så hadde vi kanskje ikke vært der vi er i dag. Inntektene har jo gått ned og kravene er blitt stadig større.*

Funnene fra informantene er sammenfallende i forhold til at de har gått fra et stabilt marked med liten konkurranse og faste tiltaksrammer før endringen i anskaffelsessystemet, til å miste plasser fordi NAV ønsker å gjøre mer selv i egenregi. Endringen i anskaffelsessystemet har endret markedet ved at det har blitt tøffere konkurranse også blant de forhåndsgodkjente tiltaksleverandørene.

### Hvilke direkte konsekvenser har endring i markedet hatt for organisasjonen?

Fem av åtte bedrifter har nedbemannet som følge av at tiltaksplasser ble konkurranseutsatt og at NAV har endret rammeoverføringer som har gått til tiltak i egenregi.

Informantene bekrefter at bedriftene har måttet tenke annerledes og stake ut en ny kurs i forhold til økte krav, og flere aktører som skal konkurrere om de samme plassene.

Fire av bedriftene har levert inn tilbud på de tiltakene som ble konkurranseutsatt – og ingen av de fire har vunnet noen av disse. Det er de store arbeidsinkluderingsbedriftene som vinner tilbudene, som har god nok økonomi til å ha egne team som jobber med tilbudsskriving.

Det var generelt lite fokus på resultatene før endringene kom, og som nå har gjort at bedriftene jobber aktivt med å fremstå best mulig. Det som er utfordrende for arbeidsinkluderingsbedriftene når antall tiltaksplasser blir redusert, er at økonomien blir dårligere og mer uforutsigbar. Dette gjør det vanskeligere å tenke utvikling for organisasjonen, også i forhold til kompetanse. Spørsmålet er hvor attraktivt blir det å jobbe i arbeidsinkluderingsbedrifter i fremtiden, når man lever av en kunde, som er NAV.

Sitat som illustrerer dette:

- (I7) – *Endringene har gjort at man har måttet ta et re-fokus på kompetansen organisasjonen besitter og resultatene man skal oppnå. NAV har kommet tettere på, hvor de krever resultater. Viktig å holde kvaliteten og kompetansen opp, og som har ført til å måtte skjerpe organisasjonen. Vi har måttet gjøre noen endringer i form av nedbemanning og gjort noen organisatoriske endringer i form av å få inn økt kompetanse i forhold til kravene som NAV stiller.*
- (I1) – *I de ulike fasene så har det vært nedbemanning og tap av kompetanse og omdømme. Det har gjort at organisasjonen har hatt mye uro.*
- (I3) – *Kravene fra myndighetene har blitt større og som innebærer at vi har fått mindre handlingsrom til å utvikle oss videre.*

### Opplevde dere noe ytre press fra omgivelsene og i så fall fra hvem?

Alle informantene nevner at NAV sitt tydelige fokus på resultater, kompetanse og kvalitet har påvirket bedriftene. Disse kravene fra NAV oppfattes som et ytre press for bedriftene, siden det oppleves at NAV har mye makt ovenfor bedriftene.

Sitat som illustrerer dette.

- (I5): - NAV har vært tydelige på hva bransjen må oppnå. Når enn har kun én kunde for dette forretningsområdet må enn bare tilpasse seg hva kunden mener.
- (I8): - Tiltaksenheten i NAV fylke har vært "harde" med oss i den forstand at dem har informert om at vi må bli flinkere til å fokusere på samarbeid og formidling av flere deltakere til jobb. Riset bak speilet er tydelig.
- Jeg ser dette som en klar sammenheng mellom det ytre presset som har påvirket utformingen av kompetansestrategien og kravene som hele tiden ligger der.

Alle informantene mener at NAV har utøvd et ytre press i den forstand at de har vært tydelig på at de forhåndsgodkjente tiltaksbedriftene må skape resultater:

NAV har suveren makt over tiltaksbedriftene siden det er NAV som tildeler tiltaksbedriftene en ramme av tiltaksplasser. Har ikke NAV tilliten til tiltaksbedriften eller at tiltaksbedriften ikke skaper resultater, kan NAV trekke inn rammen av tiltaksplasser fra tiltaksbedriften. Når tiltaksbedriften har NAV som den eneste kunden innenfor arbeidsmarkedstiltakene, blir relasjonen til NAV helt essensielt for tiltaksbedriften. I denne sammenhengen kan en vise til at endringer i rammebetingelser utløser et endringspress. Alle informantene har svart bekræftende på at de opplever NAV sitt fokus på resultater som en form for ytre press.

Det ytre presset kan defineres som et endringspress ovenfor tiltaksbedriftene. Endringspresset oppstår som en følge av endrede rammebetingelser (tiltaksplasser og økonomi), samt NAV sitt økende fokus på resultater. NAV sin unike posisjon ved at tiltaksbedriftene kun har NAV som kunde, gjør situasjonen vanskelig for tiltaksbedriftene som ikke lever opp til NAV sine forventninger, siden NAV da kan trekke ned antall tiltaksplasser hos bedriften.

#### Hva ved omgivelsene har vært mest utfordrende å håndtere?

Seks av informantene opplever at det er NAV og anbudsutsettingen som har vært mest utfordrende, mens to informanter ikke opplever dette som noe problem. Den ene av informantene har jobbet mange år som leder i kommunal sektor og har alltid måttet forholde seg til endring og omstilling. Informanten beskriver at det er en bestiller-utfører rolle og har vært vant til å levere – noe som blir sammenlignet med jobbet mot NAV. NAV er bestiller og stiller krav.



Den andre informanten opplyser at de har en tett relasjon med NAV og har blitt fulgt opp bra og føler at det ikke er noe utfordrende i forhold til verken NAV eller anbudsutsettingen.

Sitat som illustrerer dette:

- (15) – *Synes det er veldig vanskelig at NAV har liten innsikt i oss som leverandør, og at de ikke ser hvordan de kan benytte oss. NAV er opptatt av å gjøre mest mulig selv, det å være kreativ og finne nye løsninger – i stedet for å bruke oss tiltaksbedrifter.*
- (13) – *Anbudsutsettingen har kanskje vært mest utfordrende og det med alle kravene som har kommet. I og med stor grad av uforutsigbarhet så har vi slitt med å finne gode medarbeidere med riktig kompetanse.*
- (11) – *Jeg synes NAV er den parten i omgivelsene som er mest uforutsigbar og utfordrende i forhold til det de kommuniserer ulikt på de geografiske plassen, og på ulike nivåer i organisasjonen. Det at vi får til så lite samhandling mellom oss som aktører, er relativt vanskelig.*
- (12) – *I og med at vi har mistet tiltaksplasser gjennom flere runder, så opplever vi hverdagen som ganske krevende. Vanskelig å etterleve økte krav fra NAV og samtidig ha fokus på resultater.*

### **4.3 – Forskningsspørsmål 2: Hvorfor har/har ikke lederne endret sammensetningen når det gjelder krav til formalkompetanse?**

Dette kapittelet analyserer funnene opp mot forskningsspørsmål nr. 2.

#### Hvordan var kompetansesammensetningen i organisasjonen før anbudsutsettingen i 2015/2016?

Kompetansesammensetningen hos de åtte bedriftene var ganske forskjellig, noe som berodde på hvilket fagområde medarbeiderne hadde ansvar for. Dette kunne ha en sammenheng med at de tidligere også hadde en del produksjonsrelaterte oppgaver, som i dag har blitt skilt ut fra arbeidsinkluderingsbedriftene. I tillegg var det noen som hadde spesialisert seg innenfor enkelte områder som; karriereveiledning, pedagogisk, sosialfaglig og yrkesfaglig kompetanse.

Det er tre bedrifter som har hatt samme kompetanse før anbudsutsettingen som de har nå i dag. Det vil si at disse bedriftene har hatt flest ansatte med bachelor/mastergrad.

Tre bedrifter har hatt fokus på å utvikle kompetansesammensetningen, spesielt etter at NAV kom med tydeligere krav til dette. Når de har ansatt nye medarbeidere så har de kun hatt fokus på å ansette medarbeidere med bachelor/masternivå.

To bedrifter bekrefter at de har måttet nedbemanne de siste årene som en følge av endrings-/omstillingsprosesser. Resultatet medførte at de etter hvert har kunnet ansette medarbeidere med hensiktsmessig formalkompetanse, da da på bachelor/masternivå. Hvordan de enkelte AI-bedriftene har løst nedbemanningsprosessene, har vært noe forskjellig. Noen har hatt naturlig avgang, enkelte har skiftet jobb og andre har måttet si opp ansatte. Dette har vært et dilemma for lederne på hvordan man konkret kan håndtere slike prosesser.

Sitat som illustrerer dette:

- *(15) – Kompetansesammensetningen var akkurat den samme i 2015/2016 som det vi har nå i dag. Vi begynte allerede i 2002 med å kun ansette medarbeidere med mastergrad.*
- *Vi har kun 3 ansatte igjen som ikke har mastergrad, men som har fagutdanninger i ulike retninger. Vi ser at denne strategien med å ha fokus på formalkompetanse har vært viktig i forhold til våre resultater.*
- *(14) – Den var veldig variert, og en del medarbeidere hadde ikke bachelor/mastergrad. Vi har nok lagt mer vekt på formalkompetanse de siste årene på de ansatte vi har fylt opp med. Da har vi søkt spesifikt etter medarbeidere med 3 årig bachelor.*
- *(18) – Den var veldig sammensatt og veldig differensiert. Den bedriften jeg jobber i er sammenslått mellom 2 bedrifter og består av veldig mye produksjonsfolk. Det var ikke noe særlig stor grad av ansatte med høyere utdanning, så har dette endret seg etter hvert ved at NAV har spisse kravene til kompetanse inn i AFT-tiltaket. Når vi nå ansetter så er det medarbeidere med bachelornivå.*
- *(12) – Vi har redusert antall ansatte etter anbudsutsettingen, men vil si at vi har bedre kompetanse i dag enn i 2015/2016.*

### Har kompetansestrategien endret seg i løpet av de siste 4 år? Hvis ja; hvordan?

Alle de åtte informantene bekrefter at kompetansestrategien har endret seg i løpet av de fire siste årene. Dette har sammenheng med økte krav fra NAV i forhold til resultater, kompetanse og kvalitet. Tidligere så var det liten eller ikke noe fokus på å tenke kompetanse og hva slags kompetanse som kunne være hensiktsmessig å ha i bedriftene. I dag må arbeidsinkluderingsbedriftene inneha en tverrfaglig kompetanse som gjenspeiler de deltakere man får søkt inn, samt å ha fokus på resultater ift. formidling til arbeid/utdanning. Ved å ha en konkret plan på kompetansestrategi, vil dette bli et viktig verktøy for ledelsen, medarbeiderne og organisasjonen i sin helhet.

De fleste av lederne bekrefter at ved å involvere ansatte og skape mer deltaktighet i strategiarbeidet, har bidratt til en bedre forståelse av endringer og krav som har kommet. Flere av AI-bedriftene bekrefter også at strategiplanen blir tatt opp flere ganger i året, for å ta et tilbakeblikk på hva de har gjort og om det eventuelt må gjøres noen endringer.

Sitat som illustrerer dette:

- (I5) – *Vi har arbeidet med en kompetanseoversikt hvor vi setter inn hva slags kompetanse vi tenker vi trenger. Dette blir jo ut ifra NAV sine krav. Vi bruker krav og de tingene som NAV og omgivelsene er opptatt av.*
- (I2) – *Vi har en strategiplan som strekker seg forover, og hvor kompetanse har et eget fokusområde. Denne blir evaluert gjennom året, for å se om noe evt. må endres.*
- (I3) – *Strategiplanen går for 4 år om gangen. Tidligere så var ikke kompetanse et eget punkt, men når kravene ble endret fra NAV så har dette blitt satt opp. Denne blir gjennomgått i strategisamlinger, avdelingsmøter osv. Nå i det siste har vi tatt deler av strategiplanen som vedrører kompetanse, og jobbet mer med dette isolert.*
- (I6) – *Kompetansestrategien har endret seg noe i løpet av de siste 4 år, spesielt etter at vi var igjennom en krevende omstillingsprosess. Da fikk vi satt kompetanse på dagsorden og hvor vi har hatt fokus på å se hva slags kompetanse vi har i dag, og hva vi evt. vil trenge i fremtiden.*
- (I1) – *Vi har en løpende endring av strategien, mye mere enn det var for noen år tilbake. De strategiske intensjonene vi jobber med på mange områder, er mere kortsiktige og vi tester ut mye mere nå enn det vi gjorde tidligere. Dette gjelder også kompetanse.*

### Hva var den direkte årsaken til endring av strategi?

Seks informanter bekrefter at det er av hensyn til økt konkurranse, og da spesielt anbudsutsettingen, som har medført endring av strategi. De forteller at de har måttet posisjonere seg annerledes enn tidligere, og legge en helt ny kurs for arbeidsinkludering.

To informanter forteller at de også har vært gjennom kommunesammenslåing, som har resultert i at de har fått både nye NAV kontorer og konkurrenter å forholde seg til.

I tillegg forteller informantene at målgruppen de jobber med også har endret seg, noe som gjør at de må tenke nytt i forhold til hvordan de skal jobbe fremover.

Sitat som illustrerer dette:

- *(15) – Når vi skal se på strategi så må vi se på omgivelsene, hvordan og hvor fort omgivelsene endrer seg. Her har organisasjonsendringen vært viktig.*
- *(13) – Det har jo vært tiltak som før ikke har vært på anbud, som kan komme på anbud og dette kan jo skje på nytt. Det er jo endring på det – da jeg startet opp så var inntektene på arbeidsinkludering ca. 98 %.*
- *(11) – Det er endringer i markedet, nye konkurrenter inn i markedet. NAV sin endrede rolle, kommunesammenslåing og nye NAV kontorer å forholde seg til.*
- *(17) – Man har måttet se på hvordan vi kan posisjonere oss og ha en tydelig retning på jobben vi gjør. Hva skal være vår innfallsvinkel på målgruppen vi jobber med.*

### Har det vært fokus på å forbedre formalkompetansen? Hvorfor/hvorfor ikke?

En informant bekrefter at de kun ansetter medarbeidere som innehar mastergrad. Syv informanter har hatt fokus på å forbedre formalkompetansen til eksisterende medarbeidere, og når de har ansatt nye medarbeidere. Flere av informantene forteller at de har spisset dette, i og med at det er et krav som NAV har stilt til sine forhåndsgodkjente tiltaksleverandører.

Sitat som illustrerer dette:

- *(18) – Det har vært stort fokus fra daglig leder i flere år uten å lykkes ordentlig med dette. Så kom kravene fra NAV i forhold til formalkompetanse, så da var det lett å følge den veien og at medarbeiderne skjønnte hvorfor vi måtte endre oss.*
- *(16) – Det har vært et viktig fokus etter omstillingsprosessen, at vi må ha inn folk med formalkompetanse.*

- (I3) – *De siste årene har vi alltid søkt etter høgskoleutdannede folk. Vi har hatt veldig bra søkere, og derfor har vi hatt muligheten til å 'sile' for å få inn høgskoleutdannet personale.*
- (I2) – *Det er utvikling at når vi ansetter nytt, så skal det være fokus på formalkompetanse.*
- (I5) – *Vi ansetter ikke folk uten master. Jeg er ikke villig til å intervju folk uten master engang, de kommer ikke til å klare jobben. De uten mastere klarer ikke å stokke kortene, de har for mye hjerte og tenker ikke med hoder. De klarer ikke å gripe jobben, det er for mange baller.*

#### **4.4 - Forskningsspørsmål 3: Har endring/ikke endring av strategi i forhold til formalkompetanse, resultert i høyere resultatoppnåelse?**

Dette kapittelet analyserer funnene opp mot forskningsspørsmål nr. 3.

##### Hvordan har organisasjonskulturen endret seg i takt med konkurranseutsetning og økte resultatkrav?

To informanter bekrefter at det har vært litt motstand og motvilje blant medarbeiderne i forbindelse med økte krav og konkurranseutsetting. En informant forteller at organisasjonskulturen har blitt mer konkurranse- og resultatpreget enn den var tidligere, spesielt med de nye medarbeiderne som er ansatt. Fem informanter bekrefter at organisasjonskulturen består av en god delingskultur, at medarbeiderne ønsker å prestere og skape gode resultater og prosesser.

Sitater som illustrerer dette:

- (I8) – *Når vi nå har kommet opp på et visst nivå, så skjønner folk at nå må jeg kanskje endre meg litt selv også. Da kommer vanskelighetene, uviljen, motviljen og bakholdsangrep.*
- (I6) – *Det har vært både motstand og litt skummelt å tenke nye krav og endringer. På det tidspunktet kom det inn en ny leder og han ble på en måte den endringsagenten organisasjonen trengte.*
- (I1) – *Synes det har endret seg ved at man må informere enda mere og hyppigere. Det er alltid en utfordring å sette av nok tid til kommunikasjon, dette er noe som har endret seg veldig mye.*

- (I4) – *Vi er en gjeng med selvtillit og ønsker å ligge på topp. Vi har hatt fokus på oppgaven på det vi skal levere. Alle er opptatt av gode prosesser, og så lenge alle har fokus på det så er det positivt.*
- (I3) – *Den har ikke endret seg så veldig, men konkurransekulturen har blitt mye sterkere. Dette har sammenheng med at vi skal lykkes og at vi skal få det til. De som er ansatt nå har kanskje en bredere forståelse for de kravene vi har på oss.*

Hvis du hadde hatt mulighet til å forandre/påvirke noe ved organisasjonskulturen i organisasjonen, hva ville det vært?

En informant bekrefter at ved å tenke formalkompetanse når organisasjonen skal ansette folk, vil dette prege organisasjonskulturen i positiv retning, og at det p.t. ikke er noe spesielt som det skal forandres på. Fire informanter forteller at de har vært igjennom endring over tid, og at det handler om å få landet noe av det de har jobbet med.

Tre informanter kunne tenkt seg å få gjort noen organisatoriske endringer. Ledergruppen til den ene informanten består av 50% som vil mye og 50% som vil ha det som det er, og at dette er en utfordring for å få til de grep som må til. En annen informant bekrefter at det å jobbe mot styret og eierne må på plass for å få til nye prosjekter, nye tiltak og være på leting etter nye forretningsområder.

Sitater som illustrerer dette:

- (I8) – *Ville ha tatt noen organisatoriske grep, og så ville jeg ha kjørt løpet med å få ut noen nøkkelpersoner ut av bedriften. Fordi vi er en bedrift som har noen nøkkelpersoner som er veldig sterke, og som bruker mange forskjellige midler for å befeste sin egen posisjon.*
- (I6) – *Vi har vært igjennom endring over tid, vi må konsentrere oss om å levere og jobbe i prosessen som er etablert og bli enda bedre på det.*
- (I3) – *Vi har ansatt 3 nye medarbeidere med formalkompetanse, og vi opplever at det bygges en ny kultur og organisasjon rundt disse.*
- (I4) – *Hvis man tenker sånn helhetlig, så ville jeg ha hatt det enda mer strukturert og målrettet i prosessene. Opplever at vi nå har hatt en kultur hvor vi driver prosesser i prosessene, men at fremdriften må bli enda mer tydelig.*

### Hvordan vurderer du avdelingens endringskapasitet?

Alle informantene beskriver at de har fått mer erfaring med å jobbe med endringer. Det er fem informanter som bekrefter at endringskapasiteten er god og at de har taklet både omstilling og endringer godt. Det er en informant som forteller at endringskapasiteten ikke er så god, og at dette innebærer at organisasjonen ikke kommer lengre før det blir gjort noen organisatoriske endringer. Det er to informanter som kunne tenke seg mer endringskapasitet, og dette handler om at kulturen i organisasjonen ikke helt forstår hvorfor man må endre seg.

Sitat som illustrerer dette:

- (18) – *Den er ikke så stor som jeg ønsker meg selvfølgelig. Nå har jeg vært det i 2 år og noe av det første jeg gjorde var å stille spørsmål ved kulturen, og så har vi tatt masse grep i forhold til det. Fått endret mye, men så ser jeg nå at jeg ikke får oss noe særlig lenger. Tror vi har kommet så mye på endringsreisen vi kan på kort tid.*
- (13) – *Jeg vurderer den som ganske så bra. Vi har gått igjennom ganske så store endringer de siste 10 årene. Synes at endringskapasiteten er bra i avdelingen og at disse endringene må til for at vi skal henge med. Den forståelsen synes jeg de ansatte har.*
- (16) – *Endringskapasitet har egentlig vært fokus de siste årene. Det med endringsvilje og evne har vært og er i fokus, både i forhold til omstilling og at bransjen krever det og krever det jevnt. Det er både vilje og forståelse for hvorfor vi må tenke det, og at vi skal være up-to date og henge med.*
- (15) – *Den er veldig god, vi var spent etter at vi hadde tatt faget endringsledelse og eksamen desember i fjor, og vi deretter skulle legge kabalen. Ved alle endringer så kan det oppstå konflikter, at folk melder seg ut eller slutter. Det opplevde ikke vi i det hele tatt. Alle ansatte har vært med på denne endringsreisen fra start.*

### Har økt formalkompetanse evt. bidratt til bedre formidlingsresultater til arbeid/utdanning?

Alle åtte informanter bekrefter at ved å få økt formalkompetanse i organisasjonen, har formidlingsresultater økt. Det kan være flere årsaker til dette, som blant annet å ha fokus på å utvikle organisasjonen. Totalt sett så er informantene samstemte om at å få inn økt formalkompetanse, har medført bedre resultater, i tillegg til økt faglig kvalitet.

Det har også medført en bredere og mer tverrfaglig formalkompetanse, som har gjort at de når målgruppen bedre på hva de trenger.

Noen sitater som illustrerer dette:

- (I2) – *Vi har stilet formalkompetansen på hvordan vi skal dokumentere overfor NAV, og blitt mer resultatorientert. I og med at resultatene har økt (58,5 %) så har vi nok blitt flinkere på å tenke utenifra og inn.*
- (I8) – *I 2020 så hadde vi formidlingsresultat på 22 %. Etter grep vi har gjort med å ansette flere med formalkompetanse, så ser vi at resultatene har økt til 48,5 % i 2021.*
- (I3) – *I og med at vi har vært mer strategiske på hva vi skal ha inn av formalkompetanse (nå er alle høgskoleutdannet), så har formidlingsresultatene også økt. I 2019 lå vi på en formidlingsprosent til arbeid/utdanning på 61,8 % til 2021 hvor vi hadde økt til 72 %. Vi ser at det kan være flere faktorer til dette, men at formalkompetanse har vært en viktig faktor for å nå disse tallene.*

Oppsummering av formidlingstall på de ulike AI-bedriftene:

Disse AI-bedriftene er plassert i tilfeldig rekkefølge.

	2019/2020	2021/2022
AI-bedrift 1	49 %	55 %
AI-bedrift 2	41 %	58,5 %
AI-bedrift 3	22 %	48,5 %
AI-bedrift 4	61,8 %	72 %
AI-bedrift 5	39 %	51 %
AI-bedrift 6	51 %	57 %
AI-bedrift 7	47 %	56 %
AI-bedrift 8	55 %	63 %

Figur 4: Oversikt over formidlingstall for AI-bedriftene



## 5.0 - Drøfting

I dette kapittelet drøftes undersøkelsens sentrale funn i lys av presentert teori.

Problemstillingen jeg skal drøfte er:

*Hvordan har økt konkurranse og krav påvirket kompetansestrategien til arbeidsinkluderingsbransjen, og har dette medført til økt endringskapasitet og endrede resultater?*

Ut fra forskningsspørsmålene og med presentert teori, mener jeg at dette vil kunne bidra til å gi svar på problemstillingen. Forskningsspørsmålene er:

- 1. Hvordan har endrede krav påvirket sammensetningen av formalkompetanse hos arbeidsinkluderingsbedriftene?*
- 2. Hvorfor har/har ikke lederne endret sammensetningen når det gjelder krav til formalkompetanse?*
- 3. Har endring/ikke endring av strategi i forhold til formalkompetanse, resultert i høyere resultatoppnåelse?*

Det er viktig å påpeke at informantene har hatt ulike roller (to avdelingsledere, en nestleder og fem daglige ledere), og i den forbindelse kan det hatt noe å si for svarene som er gitt og forståelsen/tolkningen rundt spørsmålene som er stilt.

### **5.1 – Har endrede krav fra NAV påvirket arbeidsinkluderingsbedriftenes sammensetning av formalkompetanse?**

Sentrale funn er at lederne opplever at omgivelsene til arbeidsinkluderingsbransjen er i stor endring og det er en uforutsigbar markedsutvikling både med tanke på økonomi, tiltaksplasser og NAV som ønsker å gjøre mer av denne jobben selv.

Med bakgrunn i NPM så har det skjedd en dreining ved at flere tiltak har blitt anbudsutsatt, ved at flere tiltak har gått fra skjermet sektor til full konkurranse med private og ideelle aktører. Disse endringer har vært dramatisk for mange AI-bedrifter, spesielt med tanke på hvordan man skal rigge seg for fremtiden.

I stor grad så har AI-bedriftene måttet foreta nedbemanninger med tanke på reduisering av antall tiltaksplasser og svakere økonomi. En årsak til dette har vært at AI-bedriftene i utgangspunktet har hatt lite fokus på resultater og økte krav fra NAV.

De aller fleste har nå endret fokus på hva slags kompetanse organisasjonen besitter, og hva som må til for å levere bedre resultater og faglig kvalitet for å fremstå best mulig overfor NAV. Funn viser at lederne av AI-bedriftene har tatt signalene på alvor og foretatt ulike endringer og tilpasninger, spesielt ift. kravet om økt kompetanse, for å stake ut ny retning. Enkelte av AI-bedriftene mener imidlertid at det har vært utfordrende å gjøre disse endringene raskt, da de allerede har gjennomført organisatoriske endringer og nedbemanninger.

Lederne bekrefter at de har høynet formalkompetansen i organisasjonen. Dette har sammenheng med de økte kravene som NAV har kommet med etter anbudsutsettingen i 2015/2016.

En konsekvens som flere av lederne av AI-bedriftene har kjent på, er at de har vært igjennom ulike omstillinger og nedbemanninger de siste årene. Slike prosesser medfører en slitasje på organisasjonen. Lederne bekrefter at det er flere som har kommet styrket ut av dette, i og med at de har fått ansatt medarbeidere med hensiktsmessig formalkompetanse. For de AI-bedriftene som har måttet nedbemanne, så har ikke dette nødvendigvis skjedd parallelt med at de har ansatt nye medarbeidere med formalkompetanse.

Lederne av AI-bedriftene bekrefter at dette har vært og er krevende.

Man kan gjerne beholde ansatte som ikke tilfredsstillt kravene om formalkompetanse, men klarer man ikke å levere i henhold til AFT kravspesifikasjon, så kan en konsekvens bli at man ikke blir videre godkjent som tiltaksleverandør. Dette kan resultere i at man kan miste plassene man er tildelt fra NAV.

Videre funn viser at selv om flere av AI-bedriftene har færre ansatte i dag, så er kompetansen blitt bedre og mer spisset.

På den ene siden så har lederne i disse organisasjonene håndtert økte krav og forventninger fra overordnet nivå, og på den andre siden forsøkt å få til en god endringsprosess internt i organisasjonen når det gjelder å høyne formalkompetansen blant de ansatte.

I presentert teori i kapittel 2, finner vi faglig støtte i Jacobsen & Thorsvik, hvor det beskrives hvordan organisasjonen blir påvirket når det blir endring i omgivelsene. Disse endringene skal være med å løfte og drive organisasjonen fremover. AI-bedriftene opererer i relativt dynamiske omgivelser, med stadige endrede krav, forutsetninger og forventninger – og da spesielt fra NAV

Andre sentrale funn er at lederne har bekreftet at en årsak til at AI-bedriftene har endret sin kompetansestrategi, har sammenheng med økte krav fra NAV i forhold til resultater, kompetanse og kvalitet. I motsetning til tidligere så var det lite fokus på å tenke kompetanse og hva slags kompetanse som kunne være hensiktsmessig. Et funn er at dette er helt vesentlig for at man skal kunne være en foretrukken samarbeidspartner til NAV, samtidig som man skal fremstå som fremoverlent og utviklingsorientert.

Ledernes uttalelser viser at de var mest opptatt av å gjennomføre endringer ved å ha fokus på klare mål og utviklingsprosesser blant sine ansatte.

Målene som lederne refererer til er det som NAV krever og forventer, og utviklingsprosessene handler om å involvere ansatte i større grad både i strategiarbeid men også i den daglige driften. Jeg tolker data som at lederne var oppriktig interessert i å legge til rette for at ansatte kunne få utvikle sin endringskompetanse.

Sentrale funn viser også at AI-bedriftene har hatt ulike erfaringer med hvordan organisasjonskulturen har endret seg ift konkurranseutsettingen som har vært. Noen opplever at organisasjonskulturen har blitt mye mer konkurranse- og resultatpreget enn den var tidligere, men også at medarbeiderne ønsker å prestere og skape gode resultater.

Andre ledere bekrefter at når organisasjonen har kommet opp på et visst nivå, så blir presset sterkere innad i organisasjonen på at flere må følge etter for å være med å bidra til å skape resultater sammen.

Det er da både vanskelighetene, uviljen og motviljen kommer. En annen AI-bedrift bekrefter at de har en gjeng med ansatte som har selvtillit og ønsker å være på topp.

De har fokus på oppgaven, på det de skal levere og er opptatt av gode prosesser sammen. Det å arbeide med endring er en utfordring i seg selv, fordi endringene som oftest møtes med motstand. Det man ser er at individene i AI-bedriftene har oppfattet endringene veldig ulikt. På den ene siden så har arbeidshverdagen til ansatte i AI-bedriftene vært preget av stor jobbsikkerhet og man har visst hva man har hatt å gå til. På den andre siden møter man er hverdag man ikke kjenner seg helt igjen i, ved at kravene både til seg selv og organisasjonen blir strengere. Dette kan for mange bli veldig vanskelig. Med bakgrunn i at mange bedrifter i arbeidsinkluderingsbransjen allerede har gjennomført store organisatoriske endringer, har dette blitt gjort for å styrke bedriften best mulig.

Jacobsen & Thorsvik (2022, s. 378) beskriver nettopp dette i sin teori om at det finnes mange årsaker til motstand, hvor man går fra en sikker tilstand som man kjenner godt, til å møte en situasjon som er preget av usikkerhet. Å møte endring med motstand kan være preget av flere forhold. Karp (2021, s. 183) beskriver dette ved to spesifikke faktorer; den emosjonelle siden som tar for seg reaksjonsmønstret til den enkelte ansatte som går fra håp, glede og optimisme på den ene siden – til sinne og frykt og fortvilelse på den andre. Den andre faktoren som er viktig i denne sammenheng er den intensjonelle dimensjonen som har å gjøre med verdier, holdninger og faktiske handlinger – altså om medarbeiderne støtter eller motarbeider endringen.

Ut ifra dette har ledelsen fått ansatte med på forståelsen på hvorfor endringen kommer, og skape en omslutning av hva man må jobbe videre med for å skape en god endringskultur.

Generelt sett så bekrefter alle AI-bedriftene at det å ansette nye medarbeidere med formalkompetanse, har skapt en positiv organisasjonskultur. Når AI-bedriftene har rekruttert inn nye medarbeidere med formalkompetanse, har de vært tydelige på hva de ønsker av kompetanse og at dette skal passe inn i eksisterende organisasjon.

Når en organisasjon klarer å skape en felles organisasjonskultur, betyr det at ansatte forstår helheten av organisasjonen, og kan dermed inngå i organisasjonen i en større sammenheng for å realisere overordnede mål.

Det er ingen enkel jobb å endre en organisasjonskultur på kort sikt, dette er noe som det må jobbes med over lengre tid. Det er ingen selvfølge at ved å rekruttere inn nye medarbeidere, så endres organisasjonskulturen plutselig.

Nyansatte som kommer inn i organisasjonen tar med seg normer, verdier og antakelser fra tidligere erfaring. Lederne av AI-bedriftene bekrefter at de har hatt ulike erfaringer til dette.

Flere av bedriftene har hatt mulighet til å ansette en god del nye medarbeidere med formalkompetanse, andre har måttet ta tiden til hjelp og skifte ut medarbeidere etter hvert. Funn viser at noen har klart å endre til en mer positiv organisasjonskultur, mens andre igjen ikke har fått til dette i så stor grad. Lederne mener at dette kan være en kombinasjon av at de nyansatte har blitt sosialisert inn i organisasjonen av nåværende medlemmer, som at de nyansatte selv har endret organisasjonskulturen. Oppfattelsen til lederne er at desto færre nyansatte som kommer inn, desto mer utfordrende kan det bli å få endret organisasjonskulturen.

De AI-bedriftene som har klart å skape en felles organisasjonskultur, har med seg ansatte (både eksisterende og nyansatte) som forstår helheten av organisasjonen, og som igjen forstår sammenhengen for å realisere overordnede organisasjonsmessige mål. Disse funnene er i tråd med Schein (1985), om at kultur er basert på læring, og denne læringen viser til hvordan man har utført ting tidligere, til nye erfaringer og forandringer i arbeidssituasjonen. Han beskriver dette videre at hvis en organisasjon som ønsker å skape en spesiell kultur, er det viktig å vektlegge hvor godt mennesker passer til kulturen man ønsker å bygge. Funn viser at det er dette AI-bedriftene har prøvd å vektlegge når de fikk kravet fra NAV om å få inn nye medarbeidere med formalkompetanse.

Andre relevante funn viser at kompetansestrategien har endret seg for AI-bedriftene, og har medført et annet fokus for å nå bedre resultater. Lederne bekrefter at ved å ha en konkret plan/fokus på kompetansestrategi, har de fått et nytt verktøy som gagnar ledelsen, medarbeiderne og organisasjonen i sin helhet. Dette vektlegger også Jacobsen & Thorsvik (2022, s. 40) i sin teori. Strategi er en beskrivelse av hva man tenker å gjøre for å realisere målene.

Den skal beskrive «veien mot målet» og skal også si noe om hvilke prioriteringer organisasjonen legger til grunn for den videre utviklingen. Jacobsen & Thorsvik (2022, s.40) utdyper at strategien kan ha ulike perspektiver, generisk og ressursbart. Generelt sett har samtlige AI bedrifter vært innom begge perspektivene.

En generisk strategi handler om hvordan AI-bedriftene skal posisjonere seg i forhold til sine konkurrenter. Noen sentrale temaer kan være hvilken strategi og retning de legger for å utvikle driften fremover. Hvilket fokus og satsingsområder har NAV som kan innebære nye utviklingsområder for AI-bedriftene, er et annet tema. Det er mange konkurrenter som ønsker å lykkes ved å fremstå som fremoverlente og utviklingsorienterte. En ressursbar strategi har et stort fokus på interne forhold. Her kommer man inn på hvilken kompetanse skal man satse på, ressurser, økonomi osv.

Som nevnt tidligere i oppgaven så har arbeidsinkluderingsbransjen vært gjennom konkurranseutsetting, og det som AI-bedriftene tidligere ikke tenkte på som konkurranse, har nå blitt en realitet. På den ene siden kan dette bety en tøffere og mer krevende hverdag for AI-bedriftene, mens på den andre siden så vil dette gjøre bedriftene mer skjerpert for å møte denne konkurransen, også i fremtiden.

## 5.2 – Hvilket perspektiv på strategi har arbeidsinkluderingsbedriftene valgt, og hvilken betydning har dette hatt for resultatene?

Relevante funn viser at AI-bedriftene har måttet endre strategi med hensyn til økt konkurranse etter anbudsutsettingen som var i 2015/2016. De har opplevd på nært hold hva dette har gjort med organisasjonen og ut ifra det måttet stake ut en ny kurs for fremtiden. Flere av bedriftene har vært igjennom kommunesammenslåing, som har medført at de har måttet forholde seg til helt nye og større NAV kontorer samt flere konkurrenter. I tråd med Mintzberg (1987) sin teori er strategi ikke bare er en plan, men som en pågående prosess. Ifølge Mintzberg så blir det et noe skjevt bilde hvis man kun skal fokusere på planleggingsperspektivet og at dette kan vill lede organisasjonene. Mintzberg har utviklet et rammeverk, kalt strategiens 5 P-er. De 5 P-ene er Plan (plan), Manøver (play), Mønster (pattern), Posisjon (position) og Perspektiv (perspective).

Ledernes oppfattelse av hvordan strategien til sin bedrift er:

Mintzberg perspektiver på strategi	Bedrift 1	Bedrift 2	Bedrift 3	Bedrift 4	Bedrift 5	Bedrift 6	Bedrift 7	Bedrift 8
Plan*				X		X		
Manøver*								X
Mønster*					X			
Posisjon	X		X				X	
Perspektiv		X						

\* Fokuserer i hovedsak på interne forhold i bedriften.

Figur 4: Beskrivelse av valg på ulike perspektiv på strategi for bedriftene i undersøkelsen

AI-bedriftene har hatt et ulikt ståsted i forhold til valg av strategi. Noen av disse bedriftene har ligget lengre fremme på forventninger og krav som NAV har stilt, og vært mer fremoverlente og sett det som skjer i arbeidsinkluderingsbransjen.

Andre har måttet legge opp en annen strategi for å stå best mulig rustet og ikke minst posisjonere seg til både de krav som har kommet og det som kommer. Dette er viktig for å bevare tiltaksplassene den enkelte AI-bedrift har, og også kanskje utvikle dette i fremtiden.

Selv om forutsetningene var forskjellig i starten, har alle AI-bedriftene i utgangspunktet lykkes med å forbedre sine resultater. Disse ulike forutsetningene og som lederne bekrefter handler om blant annet; økonomi, ressurser, geografisk område (mange/få konkurrenter), ledelse og hvordan organisasjonen er rigget osv. Dette har sammenheng med at de har fått tilpasset sin strategi til de forutsetningene de hadde når kravene fra NAV kom.

Dette innebærer at man må være mer skjerpet på endringer som kommer. Det AI-bedriftene faktisk gjør og blir presset til å imøtekomme kravene som NAV har stilt, er kanskje like viktig som at man er fremoverlent og endringsvillig.

#### Posisjon – perspektiv på strategi

Mintzberg's posisjon strategi innebærer at det er viktig å fokusere på bedriften i de aktuelle omgivelsene i forhold til markedsandel og geografi (Mintzberg, 1987, s.15). De bedriftene som har valgt denne strategi har en opplevelse av at det er endringer i markedet, flere konkurrenter og større kamp om tiltaksplassene. De har forsøkt å se både sine fortrinn og svakheter kontra sine konkurrenter (Mintzberg, 1987). Funn viser at bedrift 1, 3 og 7 har hatt fokus på posisjon som sitt perspektiv på strategi.

Bedrift 1 bekrefter at det er endringer i markedet, og nye konkurrenter har kommet inn. I og med at det er flere konkurrenter som kjemper om de samme midlene som er tilgjengelig på statsbudsjettet, så har AI-bedriften vært nødt til å ta grep for å kunne posisjonere seg best mulig. De har vært i en heldig situasjon tidligere hvor det var færre konkurrenter, mens nå har det blitt mer kamp om de samme tiltaksplassene. AI-bedriften mener selv at å være driftet som et eget aksjeselskap gjør at de kan jobbe på en annen og mer smidig måte. De har opplevd stabile gode resultater over tid med måten de har jobbet med sin strategi.

Bedrift 3 bekrefter at anbudsutsettingen og at NAV ønsker å gjøre mer selv, medfører at de må gjøre seg bedre rustet til fremtiden.

De ikke kan bli mindre enn det de er i dag, dette gjelder både i forhold til det faglige/kompetansen de besitter. For å posisjonere seg best mulig, så ønsker de å legge en strategi for å stå best mulig rustet. Flere tiltak kan komme på anbud og da må man ha flere bein å stå på. AI-bedriften opplever at de leverer god resultatoppnåelse, sett i lys av både økte krav og forventninger fra omgivelsene.

Bedrift 7 bekrefter at de har hatt stort fokus på å se hvor de skal posisjonere seg og ha en tydelig retning på jobben de gjør. De har klart å posisjonere seg ved at de skal være en kompetansebedrift innenfor ett spesielt fagområde/felt. I tråd med Mintzberg sin teori, så er det viktig å se samspillet organisasjon og omgivelser, og forstå dette. AI-bedriften har klart dette på en god måte, noe som har resultert med ekstra plasser fra NAV.

Det kan konkluderes med at både bedrift 1, 3 og 7 har fulgt denne strategien ut i fra informantenes beskrivelser.

#### Manøver – perspektiv på strategi

Mintzberg's manøver strategi innebærer at det har til hensikt å utmanøvrere seg overfor konkurrenter eller andre inntrengere i markedet. Dette kalles også et strategisk spill (Mintzberg, 1987). Den bedriften som har valgt denne strategien har en sammenheng med at lederen for denne bedriften kjente arbeidsinkluderingsbransjen godt i og med at vedkommende hadde jobbet på forskjellige vis i bransjen.

Bedrift 8 har valgt å legge opp sin strategi for å utmanøvrere sine konkurrenter med å tenke nytt og annerledes. AI-bedriften var i den heldige situasjonen hvor de var i et geografisk område med færre konkurrenter. Samtidig ønsket de å befeste sin posisjon fremfor konkurrentene som de konkurrerte med i forhold til tiltaksplasser. Denne måten å legge opp strategien i tillegg til å ha en tydelig og trygg leder, har resultert i gode resultater som også har blitt lagt merke til i NAV.

Ut i fra informantens beskrivelse, så kan det konkluderes med at bedriften har fulgt strategien om manøver.

#### Mønster – perspektiv på strategi

Mintzberg's mønster strategi innebærer at den strategien man har som intensjon sammen med den fremvoksende strategi, er et sett av mønstre som blir enten utviklet i fravær av eller på tross av den eksisterende intensjon (Mintzberg, 1987, s.12).

Bedrift 5 bekrefter at de har en strategi hvor de hele tiden har fokus på å balansere for å skape best mulig resultater for eiere, NAV og deltakere. Denne måten å jobbe med den eksisterende strategi samtidig som de hele tiden prøver å utvikle ny strategi, har gjort AI-bedriften mer resultat- og målbevisst. I tillegg har de vært igjennom en organisasjonsendring som de har hatt en intensjon om å tilpasse til måten de jobber med strategien på. AI-bedriften har gjennom mange år skapt gode formidlingsresultater og alltid prestert bra.

Ut i fra situasjonen til bedrift 5 så kan det konkluderes med at de har fulgt den strategien de valgte om å ha fokus på perspektiv.



## Plan – perspektiv på strategi

Mintzberg's plan strategi handler om at strategi som plan er et resultat av en bevisst og målrettet prosess. Denne strategien fokuserer hovedsakelig på de interne forholdene (Mintzberg, 1987).

Bedrift 4 bekrefter at de ønsket å snu kulturen internt i bedriften, ved å få mer kunnskap om arbeidsgivere og bygge relasjoner sammen med næringslivet. For å få til dette måtte det en kulturendring til og endre fokus til at man bygget en delingskultur internt. Det å få alle til å forstå og bli enige om hvordan man skal jobbe, har vært en viktig forutsetning for å komme videre. AI-bedriften har økt sitt resultatmål ved å få større kunnskap til arbeidsmarkedet og det som skjer ute i næringslivet.

Mens bedrift 6 bekrefter å ha jobbet kontinuerlig med sin strategi. Dette har en sammenheng med at de har vært gjennom en større omstillingsprosess, hvor fokuset var å legge en god plan fremover. Både ledelsen og de ansatte jobber tett internt for å se på hvilke faktorer det skal jobbes med og hvordan dette kan videreføres i bedriften. I følge Mintzberg (1987, s. 11) så er det viktig at planleggingen ikke må stå i veien for en videre tenkning rundt og utvikling av strategien. AI-bedriften har vært oppmerksom på dette, og derfor har de hele tiden en dialog på hvordan dette skal samkjøres. AI-bedriften har hatt et par år med dårligere resultater før de nå har klart å oppnå tilfredsstillende resultater.

Det konkluderes med at bedriftene som har valgt plan strategi, og som har klart å følge denne, har klart å skape resultater ut ifra hvordan de har opplevd sin situasjon.

## Perspektiv – perspektiv på strategi

Mintzberg's perspektiv strategi handler om hvordan bedriftene skal justere seg mot omgivelsene de opererer i (Mintzberg, 1987, s. 16). Her er det viktig at man observerer og tar hensyn til sine omgivelser, og at dette må gjøres sammen.

Bedrift 2 bekrefter å hatt fokus på at ledelsen sammen med de ansatte har jobbet for å dele tanker og idéer på hvordan det skal jobbes med strategiplanen. Denne strategiplanen tas opp til vurdering flere ganger gjennom året, for å se om den må justeres.

Informantens opplevelse er at selv med utfordringer i omgivelsene, så har de allikevel klart å øke resultatoppnåelsen.

Dette er takket være det gode samarbeidet og forståelsen ledelsen og de ansatte har klart å skape sammen. Det kan konkluderes med at bedriften har fulgt denne strategien og hensikten bak den.

### **5.3 – Har endring av kompetansesammensetning ved å få inn ny formalkompetanse, bidratt til økt endringskapasitet og resultatoppnåelse?**

Ved å ta et tilbakeblikk på hvordan kompetansesammensetningen var før anbudsutsettingen i 2015/2016, så viser sentrale funn at den var ganske forskjellig hos de ulike bedriftene.

Kompetansen hos de fleste før anbudsutsettingen besto i praktisk erfaring, fagbrev, noen hadde høyskolefag samt bachelor på enkelte. Andre hadde noe mer formalkompetanse så som fagbrev, bachelor og masternivå. Grunnen til at de fleste hadde lavere formalkompetanse, berodde på at AI-bedriftene tidligere jobbet mer med produksjonsrelaterte oppgaver, som nå er skilt ut fra disse bedriftene. Flere hadde samme kompetansesammensetning før anbudsutsettingen som det de har i dag, andre har hatt fokus på å utvikle kompetansen, spesielt etter at NAV kom med tydeligere krav. Flere har måttet gjennomføre organisatoriske endringer, og dermed hatt fokus på å ansette medarbeidere med formalkompetanse (bachelor/masternivå). Ledelsen har hatt ansvar for å gjennomføre disse endringene for å imøtekomme kravene som er stilt. Deres oppfatninger er at selv om enkelte bedrifter har gjennomført nedbemanninger og fått færre ansatte, så opplever de allikevel at kompetansesammensetningen er bedre i dag enn tidligere. Dette er i tråd med teorien til Martinsen (2013, s. 109) om at endringsledelse er forbundet med konkrete endringsprosesser som har med svingninger i marked eller andre påvirkninger.

Det å lede og initiere til endring er en viktig og nødvendig lederoppgave som også blir beskrevet i teorien til Erichen et al., (2022, s. 275). Informantenes oppfatninger viser at de fleste AI-bedriftene har fått et større fokus på å forbedre formalkompetansen til eksisterende medarbeidere, også når de har ansatt nye medarbeidere.

I og med at flere av bedriftene har vært igjennom omstillingsprosesser, så har nettopp dette blitt et enda tydeligere signal internt i organisasjonen. Karp (2021, s. 27) beskriver i sin teori at det må jobbes med å involvere ansatte og mobilisere nok ressurser for å kunne klare å gjennomføre slike endringer. Informantenes oppfatninger er at AI-bedriftene har fått et mer helhetlig syn på hva slags kompetanse man til enhver tid trenger. Det å ha fått inn en mer tverrfaglig kompetanse gjør at AI-bedriftene står bedre rustet til å møte endringer og krav fra NAV.

Dette gjør at ansatte får en mer helhetlig forståelse av at det å jobbe med endringer har kommet for å bli. I tråd med Karp (2021, s. 27) sin teori, er endring er den nye normalen, og at dette er noe både organisasjonen, ledere og ansatte til en viss grad må lære seg å leve med. Funn viser også at alle bedriftene har fått mye mer erfaring med å jobbe med endringer.

Arbeidsinkluderingsbransjen har tradisjonelt sett vært statisk i forhold til rammebetingelser, inntil bransjen ble konkurranseutsatt. Ledernes observasjoner beskriver at de har taklet både omstilling og endringer godt. Deres oppfatninger viser at endringskapasiteten totalt sett har blitt god for AI- bedriftene, og at denne har fått utviklet seg i takt med kravene som har kommet.

I tråd med teorien til Meyer & Stensaker (2016, s. 16) så handler endringskapasitet om evnen til å gjennomføre endringer som overlapper hverandre, slik at organisasjonen sikrer lønnsomhet på lang sikt. Konkurranseutsettingen som arbeidsinkluderingsbransjen var gjennom i 2015/2016 og kravene som kom fra NAV, medførte at bedriftene måtte omstille seg relativt raskt. Ledelsen i AI-bedriftene måtte stille krav til sine ansatte for å kunne håndtere disse nye kravene. Meyer & Stensaker (2016) beskriver dette ved at dersom endringene som ledelsen initierer, kreves for å møte endringer eller krav i de eksterne omgivelsene, vil det være viktig å opparbeide en kapasitet i organisasjonen til å få gjennomført disse omstillingene. Lederen i seg selv kan ha store ambisjoner for å få til mye, men det hjelpe lite hvis de rundt lederen ikke henger med på de grep man må ta og som er viktig for å overleve i fremtiden. Funn viser at flere kunne tenkt seg større endringskapasitet, men ansatte i organisasjonen har utfordringer med å forstå hvorfor man må endre seg. Dette har noe med organisasjonskulturen å gjøre og hvordan man bør mobilisere for å endre denne. Ifølge Meyer & Stensaker (2016) så handler evnen til å endre seg og samtidig holde fokus på daglig drift, ledernes måte å mobilisere organisasjonen for endring. Hvordan ledelsen leder omstillingen på og hvordan de møter ansattes reaksjoner på, vil være en viktig jobb. Funn viser at de fleste AI-bedriftene har inkludert de ansatte i større grad med i strategiarbeidet for å få til en større forståelse rundt dette.

Det å utvikle en organisasjons endringskapasitet handler om hvordan ledelsen mobiliserer til endring, hvordan ansatte responderer på endringen og hvordan de etablerte strukturer og rutiner er i organisasjonen (Meyer & Stensaker, 2016 s. 17).

Lederne ved AI-bedriftene bekrefter at ved å få inn flere ansatte med formalkompetanse i organisasjonen, så har organisasjonen både bedret resultatoppnåelse, samt den faglige kvaliteten på tjenestene de leverer til NAV. Funn viser at det er flere sammensatte årsaker til dette, som for eksempel at organisasjonen totalt sett har utviklet seg ved å få inn nye medarbeidere. Det vil være viktig å påpeke at det finnes flere perspektiver rundt dette. Nyrekruttering ene og alene vil ikke nødvendigvis bety en ny ønsket organisasjonskultur. Ledernes opplevelse er at en blanding av nyrekruttering og eksisterende medarbeidere har gjort det enklere å påvirke organisasjonskulturen i ønsket retning.

I tråd med teorien til Schein (1985) så vil det med en bevisst rekruttering av personale, vil organisasjonskulturen bli endret. Hvis en organisasjon ønsker å skape en spesiell kultur, er det viktig å se på hvor godt menneskene passer til den kulturen man ønsker å bygge. Et annet interessant funn viser at flere AI-bedrifter har opplevd at de har klart å skape en større konkurransekultur i organisasjonen, enn det de har opplevd tidligere. Dette kan ha både fordeler og ulemper. Fordelene er at man ønsker å få til resultater og skape gode prosesser. På den annen side så kan det skape konflikter og større motstand mot endring, fordi enkelte ikke takler å bli målt i større grad. Schein (1985) er tydelig på at i organisasjoner kan man finne et mangfold av kulturer og kulturer som kan bli preget av tvetydighet og konflikt.

## **6.0 – Oppsummering og anbefaling**

Da St. prp 39 L (2014) trådte i kraft, ble anskaffelse av flere arbeidsmarkedstiltak lagt ut på offentlig anbud og ikke lenger anskaffet via ordningen med forhåndsgodkjente tiltaksarrangører.

Resultatet av dette ble skjerpet konkurranse og inntektsbortfall for arbeidsinkluderingsbedriftene (AI-bedriftene). Denne endringen kan ses i sammenheng med prinsippene fra New Public Management hvor større grad av markedsorientering av offentlige tjenester vil lede til mer kostnadseffektive tjenester.

I 2015/2016 ble det gjennomført en betydelig reform knyttet til NAVs anskaffelse av arbeidsrettede tiltak. Bakgrunnen var at tiltaksstrukturen ble oppfattet som komplisert og til dels uoversiktlig, og det var delvis overlappende ordninger.

Konkurransesettingen ble svært tydelig og forsterket da arbeidsinkluderingsbransjen gikk fra en skjermet sektor.

Med skjermet sektor menes det at disse bedriftene har fått faste årlig oppdrag fra staten. AI-bedriftene har nå en helt annen hverdag, og store deler av inntektsgrunnlaget har blitt redusert.

NAV har endret sine krav til forhåndsgodkjente tiltaksarrangører, hvor AI-bedriftene har måttet levere bedre på kvalitet, resultatmål og det ble større krav til kompetanse. Fra en hverdag hvor det ikke ble stilt noen spesielle krav fra NAV, er det nå mye strengere krav til oppfølging av tiltaksarrangørene. Dette har medført tydeligere krav om formalkompetanse og en kompetanse som favner kravspesifikasjonen i tiltaket Arbeidsforberedende Trening (AFT). Resultatet av dette er at AI-bedriftene har måttet se over hva slags kompetanse de har og eventuelt hva de har måttet tilføre. Etter anbudsutsettingen i 2015/2016 har AI-bedriftene i hovedsak fått høynet sin formalkompetanse (bachelor/masternivå). En årsak til dette har sammenheng med at lederne i AI-bedriftene har blitt bedre på å ta signalene i forhold til det som skjer i omgivelsene de opererer i.

Kompetansestrategien/kompetansesammensetningen i bedriftene har resultert i at de har satsset mer på formalkompetanse, både ved nyrekruttering samt at de har videreutdannet eksisterende medarbeidere. Alle medarbeidere har ikke hatt forutsetninger til å fullføre en full universitets-/høgskolegrad, men fokuset har vært å kompetanseheve medarbeiderne best mulig, også ved å ta enkeltemner på høgskolenivå. AI-bedriftene har i hovedsak lyktes i å endre sin kompetansestrategi, og flere av dem har hatt en forskjellig tilnærming til dette. Flere har vært igjennom ulike endrings-/omstillingsprosesser som har vært krevende og har tatt mye fokus og tid. De fleste har imidlertid klart å øke formalkompetansen i bedriften.

Selv om forutsetningene var forskjellige i starten, så har de fleste lyktes med å oppnå bedre resultater. En faktor for at AI-bedriftene har lyktes med å oppnå bedre kompetanse og resultater, er at bedriftene har fått et bevisst forhold til valg av strategi.

Alle åtte bedriftene har hatt et noe ulikt ståsted i forhold til dette, hvor strategien er lagt opp etter forutsetningene de hadde da kravene kom.

En grunn er at noen har ligget lengre fremme med å tenke strategi, andre har måttet legge opp en ny strategi for å stå best mulig rustet til å posisjonere seg kontra sine konkurrenter. Andre igjen har vært fremoverlente i forhold at de har sett hva som skjer i arbeidsinkluderingsbransjen.

Dette er et viktig fokus for lederne for AI-bedriftene, spesielt med tanke på å bevare tiltaksplassen de har, å jobbe strategisk også i fremtiden.

En interessant observasjon er at alle åtte bedrifter ligger i spredte geografiske områder. Noen av AI-bedriftene har hatt mange konkurrenter rundt seg fra gammelt av og har fått opplevd tidlig hvor krevende dette kan være. Andre igjen har hatt få konkurrenter og har kunnet fått operere mer fritt, helt til andre aktører kom inn og vant anbud i samme område. Dette ble nok en aha-opplevelse for disse AI-bedriftene. Kravene som NAV kom med og som også vil komme i fremtiden, har gjort AI-bedriftene mer skjerpet og reflektert over resultatene man må skape, for å fortsatt være en ledende aktør mot NAV.

Flere av lederne i AI-bedriftene har observert at de nå er bedre rustet i forhold til endringskapasitet i egen organisasjon. Skal man få til en endring så er man avhengig av å ha med seg ansatte som bidrar i positiv forstand til dette. Hvis endringskapasiteten ikke hadde vært tilgjengelig blant de ansatte, så hadde ikke AI-bedriftene klart å håndtere kravene som har kommet fra NAV på en god nok måte. Endringene betinger at man klarer å møte disse både raskt og smidig.

Ved at arbeidsinkluderingsbransjen tradisjonelt sett har vært i en statisk bransje både i forhold til økonomi og tiltaksplasser, har AI-bedriftene nå en hverdag bestående av hyppige endringer og nye krav. Flere av lederne i AI-bedriftene opplever imidlertid at organisasjonene deres har taklet både endringene og omstillingene på en god måte. Det å ha en god endringskapasitet internt i organisasjonen er en avgjørende faktor for å møte de endrede kravene.

En årsak til at de aller fleste AI-bedriftene har fått en økt endringskapasitet i organisasjonen kan ha sammenheng med flere faktorer. Det å ha fått rekruttert inn nye medarbeidere med formalkompetanse har bidratt til at flere er med og drar lasset. Skal man kunne utvikle seg videre er man avhengig av medarbeidere som ser og skjønner hvorfor man må gjøre diverse grep for å imøtekomme endrede krav til bransjen.

I tillegg er det viktig at lederne selv er med og bidrar og legger til rette for at både ansatte og ledere drar i samme retning. Ledelsen i de forskjellige bedriftene er en viktig driver for å både implementere ny strategi, men også for å ta hånd om den eksisterende. AI-bedriftene har blitt flinkere til å involvere sine ansatte i både strategiarbeid og i den daglige driften. Dette er viktig for at alle skal se helheten av både muligheter og utfordringer som ligger foran dem. Flere av lederne har bekreftet at strategien var noe man jobbet med der og da, men så ble den lagt vekk. Å ha den oppe til diskusjon flere ganger i året, gjør at man kan justere kursen underveis hvis noe uforutsett skulle oppstå.

Ved å ha en god strategi på hvilken kompetanse man ønsker å rekruttere inn, har AI-bedriftene fått opplevd hvilke positive effekter dette har hatt på organisasjonen.

AI-bedriftene har i utgangspunktet respondert godt på de kravene NAV har kommet med. Bedriftene har blitt flinkere på å oppfylle kravene, samtidig som de har hatt et sterkt ønske om å levere best mulig kvalitet på de tjenestene NAV kjøper av dem. Kravene som det refereres til handler om økt resultatoppnåelse, faglig kvalitet på dokumentasjon, oppfyllelse av tiltaksplasser og selve jobben som gjøres med de som blir søkt inn til AI-bedriftene. Sett i lys av at arbeidsinkluderingsbransjen har vært igjennom en konkurranseutsetting tidligere, så kan man ikke være for sikker om dette vil skje igjen.

Spørsmålet er hvordan arbeidsinkluderingsbransjen vil bli organisert i fremtiden. Etter forrige anbudsutsetting så ble AI-bedriftene sittende igjen med AFT-tiltaket, som er forbeholdt skjermet sektor. Har denne anbudsrunderen gitt de resultater som regjeringen og Arbeids- og velferdsdirektoratet initierte?

Etter min mening bør det forskes på om endring av anskaffelsessystemet har medført bedre kvalitet på tjenestene, og hvilke økonomiske besparelser endringene har medført for NAV. Å forske på dette vil være en krevende øvelse fordi det er vanskelig å definere hva som er kvalitativt gode tjenester, siden personene som får tjenestene har så forskjellig bistandsbehov. En slik forskning vil imidlertid være meget interessant, spesielt i forhold til intensjonene som ligger bak New Public Management.

Å forske på dette kan være nyttig i forhold til diskusjon om det er formålstjenlig å konkurranseutsette også de to siste arbeidsmarkedstiltakene, som så langt ikke er konkurranseutsatt.

Konkurranseutsetting av de to siste arbeidsmarkedstiltakene vil medføre at bransjen av forhåndsgodkjente tiltaksarrangører ikke vil ha tilgang til tiltaksplasser som ikke er konkurranseutsatt.

Dette vil påvirke sosialpolitikken hvor arbeidsmarkedsbedriftene har hatt en sentral rolle i norsk arbeidsmarkedspolitikk gjennom 30-40 år. De forhåndsgodkjente tiltaksbedriftene har bidratt til å realisere samfunnets mål om å inkludere personer med nedsatt arbeidsevne og derigjennom bidratt til høyere sysselsetting i Norge.

Hvis dagens ordning med forhåndsgodkjente tiltaksbedrifter ikke gir gode nok resultater sammenlignet med resultater for konkurranseutsatte tiltak, vil det være naturlig å tenke at det er fornuftig å fjerne ordningen med forhåndsgodkjente tiltaksbedrifter, og heller kjøpe arbeidsinkluderings tjenester via anbud. En slik endring vil bety at bransjen konkurranseutsettes i sin helhet.

Dette kan igjen medføre endring i eierstrukturen hos tiltaksbedriftene, fordi de offentlige eierne vil kunne mene at det ikke er behov for å eie tiltaksbedrifter i et kommersielt marked. I praksis vil dette bety at utførelsen av arbeidsmarkedstiltakene, som er en sentral del av arbeidslinjen i sosialpolitikken, står i fare for å bli kommersialisert. Skjer dette så har prinsippene til New Public Management fått full gjennomslagskraft innenfor arbeidsinkludering i Norge.



## 7.0 - Litteraturliste

### Relevant teori:

Bøker:

Busch, Johnsen, Klausen & Vanbo, Modernisering av offentlig sektor – trender, ideer og praksiser (3.utgave), Universitetsforlaget, 2011.

Christensen, Tom, Egeberg, Morten, Lægreid, Per, Roness, Paul G., Røvik, Kjell Arne, Organisasjonsteori for offentlig sektor (3. utgave), Universitetsforlaget, 2015.

Christensen, Lægreid, Mydske, (2011), New public management, Norsk statsvitenskapelig tidsskrift

Dalen, Intervju som forskningsmetode, en kvalitativ tilnærming, Universitetsforlaget, 2011.

Erichsen, Solberg og Stiklestad, (2017), Ledelse i små og mellomstore virksomheter (2. opplag), Fagbokforlaget.

Hennestad og Revang, Endringsledelse og ledelsesendring, Universitetsforlaget, 2012.

Irgens, Eirik J., Dynamiske og lærende organisasjoner (1. utgave), Fagbokforlaget, 2011.

Jacobsen og Thorsvik, Hvordan organisasjoner fungerer (5. utgave), Fagbokforlaget, 2022.

Johannessen, Christoffersen og Tuft, Forskningsmetode for økonomisk- administrative fag, Abstrakt forlag, 2020.

Johnsen, Sletnes & Vabo, Konkurransetsetting i kommunene, Abstrakt forlag, 2004.

Karp, Tom, Endring i organisasjoner, Cappelen Damm AS, 2014.

Kotter, J. P. og Schlesinger, L. A., Choosing Strategies for Change, 1979, Harvard Business School

Kvale og Brinkmann, Det kvalitative forskningsintervju, Gyldendal, 2015.

Martinsen, Øyvind Lund, Perspektiver på ledelse (4. utgave), Gyldendal Akademisk, 2013.

Meyer og Stensaker, Endringskapasitet, Fagbokforlaget, 2011.

Schein, (1985/2004), Organizational Culture and Leadership (3.utgave)

Fra internett:

Mintzberg 5 P'er

The strategy Concept 1: Five Ps for strategy

<https://www.fritz.tips/wp-content/uploads/2021/03/Mintzberg-5Ps-for-Strategy.pdf>

Proba samfunnsanalyse (2018)

<https://proba.no/rapport/evaluering-av-navs-anskaffelse-av-nye-avklarings-og-oppfolgingstiltak/>

St. prp. 39 L (2014)

<https://www.regjeringen.no/contentassets/17b37405feca4028a1ea5c83f68809b4/no/pdfs/prp201420150039000dddpdfs.pdf>

Tiltaksforskriften (Lovdata)

[https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2015-12-11-1598/KAPITTEL\\_15#KAPITTEL\\_15](https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2015-12-11-1598/KAPITTEL_15#KAPITTEL_15)

## Vedlegg 1 Intervjuguide

### INTERVJUGUIDE

<b>Innledning</b>	
<p>Spørreundersøkelsen er et ledd i min masteroppgave ved OsloMet, studiet for Master i styring og ledelse.</p> <p>Oppgaven har som formål å se på hvordan økte krav fra myndighetene har påvirket arbeidsinkluderingsbransjen sin kompetansestrategi. Jeg ønsker å se nærmere på hvordan NAV har endret sine krav til forhåndsgodkjente tiltaksarrangører, hvor arbeidsinkluderingsbedriftene har måttet levere på bedre kvalitet, økt fokus på resultatmål og større krav til kompetanse.</p> <p>De som blir intervjuet vil bli anonymisert. Alle som blir intervjuet vil få anledning til å lese gjennom referatet fra intervjuet for å enten å godkjenne det, eller å komme med innspill til endringer.</p>	
<b>Åpningsspørsmål om bedriften</b>	<b>Svar respondent</b>
Hvor mange ordinært ansatte har bedriften?	
Hvor mange tiltaksplasser har bedriften fordelt på hvilke tiltak i dag?	
Hvor mange tiltaksplasser hadde bedriften før anbudsutsettingen i 2015/2016?	
Hvordan var kompetansesammensetningen i organisasjonen før anbudsutsettingen i 2015/2016?	
<b>Om respondenten</b>	
Hva er din formell rolle i bedriften?	
Hvor lenge har du vært i nåværende stilling?	
Har du innehatt andre stillinger i bedriften for nåværende stilling?	
Hvor mange ansatte har du ansvar for?	

Hvilken utdanningsbakgrunn har du? Har du noen formell lederutdannelse?	
<b>Marked/omgivelser</b>	
Hvordan oppfatter du markedet/omgivelsene som arbeidsmarkedsbedriftene opererer i?	
Hva ved omgivelsene har vært mest utfordrende å håndtere?	
Hvilke direkte konsekvenser har endring i markedet hatt for organisasjonen?	
<b>Ledelse (forståelse av deg selv som leder)</b>	
Hva tenker du at dine medarbeidere forventer av deg som leder?	
Hvordan utover du ledelse i ditt daglige arbeidet?	
Hva forstår du med begrepet ledelse?	
Hvordan vurderer du avdelingens endringskapasitet?	
<b>Strategi</b>	
Hvordan har det blitt arbeidet med strategi de siste fire årene?	
Hva var den direkte årsaken til endring av strategi?	
<b>Kompetanse</b>	
Har kompetansestrategien endret seg i løpet av de siste 4 år? Hvis ja; hvordan?	

Hvordan har kompetansen endret seg?	
Har det vært fokus på å forbedre formalkompetansen? Hvorfor/hvorfor ikke?	
<b>Organisasjonskultur</b>	
Hvordan har organisasjonskulturen endret seg i takt med konkurranseutsetning og økte resultatkrav?	
Hvis du hadde hatt mulighet til å forandre/påvirke noe ved organisasjonskulturen i organisasjonen, hva ville det vært?	
<b>Annet</b>	
Hvordan kan eierne gi organisasjonen mulighet til å utvikle sin kompetans sett i lys av økte krav fra myndighetene?	
Hvilken støtte har din organisasjon fra eierne med tanke på endringene arbeidsinkluderingsbransjen har vært igjennom?	
Er det noe du ønsker å utdype ev. tilføye?	

## Vedlegg 2 Godkjenningsbrev NSD

4/4/23, 11:37 AM

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



[Meldeskjema](#) / [Master i Styring og ledelse](#) / Vurdering

# Vurdering av behandling av personopplysninger

**Referansenummer**  
488768

**Vurderingstype**  
Standard

**Dato**  
20.10.2022

**Prosjekttittel**  
Master i Styring og ledelse

**Behandlingsansvarlig institusjon**  
OsloMet – storbyuniversitetet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Handelshøyskolen

**Prosjektansvarlig**  
Sissel Hovik

**Student**  
Ann Christin Mengkrok

**Prosjektperiode**  
02.10.2022 - 30.06.2023

**Kategorier personopplysninger**  
Alminnelige

**Lovlig grunnlag**  
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 30.06.2023.

[Meldeskjema](#)

### Kommentar

#### OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, men du må oppdatere informasjonsskrivet før du starter (se neste avsnitt).

#### INFORMASJONSSKRIV

Informasjonsskrivet ditt mangler noen punkter loven krever er med. Du må derfor legge til disse punktene i informasjonsskrivet før du gir dette til forskningsdeltakerne dine. Du trenger ikke å laste opp den oppdaterte versjonen i meldeskjemaet:

- At utvalget ditt har rett til innsyn, retting, begrensnig og dataportabilitet (kopi)
- At utvalget ditt har rett til å klage til Datatilsynet
- Kontaktopplysninger til din institusjon sitt personvernombud

Ta gjerne en titt på våre nettsider for hjelp til formuleringer:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/sjekkliste-for-informasjon-til-deltakerne/>

#### VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.06.2023.

#### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til

et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

#### PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Kontaktperson hos oss: Lene Chr. M. Brandt

Lykke til med prosjektet!

## Vedlegg 3 Informasjonsskriv

Vil du delta i mitt forskningsprosjekt?

«Hvordan har økt konkurranse og krav påvirket kompetansestrategien til arbeidsinkluderingsbransjen, og har dette medført til økt endringskapasitet og endrede resultater?»

Skotterud, november 2022

Til leder for arbeidsinkludering!

Dette er et spørsmål til deg om å delta i mitt forskningsprosjekt. Formålet er å se nærmere på om arbeidsmarkedsbedriftene har forandret sin kompetansesammensetning i organisasjonen, sett i lys av offentlige myndigheters økte resultatkrav.

I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelsen vil innebære for deg.

Jeg er mastergradsstudent ved OsloMet og som skriver min masteroppgave med temaet «Hvordan har økt konkurranse og krav påvirket kompetansestrategien til arbeidsinkluderingsbransjen, og har dette medført til økt endringskapasitet og endrede resultater?»

Jeg ønsker å se nærmere på hvordan NAV har endret sine krav til forhåndsgodkjente tiltaksarrangører, hvor arbeidsmarkedsbedriftene har måttet levere på bedre kvalitet, økt fokus på resultatmål og større krav til kompetanse.

Jeg håper at du som leder for arbeidsinkludering har anledning til å ta en prat med meg, hvor varigheten vil ligge på ca. 1 - 1 ½ time. Temaet for samtalen vil være hvordan du som leder har klart å håndtere endringene som myndighetene har stilt til arbeidsinkluderingsbransjen.

Samtalen vil være relatert til din arbeidshverdag, og det vil ikke kreve noen forberedelse fra din side. Tidspunktet for samtalen avgjøres av deg.

Undersøkelsen baseres på intervju av åtte ledere ved 8 ulike arbeidsmarkedsbedrifter.

Utvalget er plukket ut via mitt eget nettverk, ettersom jeg arbeider som leder i en tilsvarende bedrift. Henvendelsen til de ulike arbeidsmarkedsbedriftene ligger i relativt nært område (Østlandet), slik at det blir en viss geografisk spredning samt at undertegnede kan gjennomføre undersøkelsen uten å måtte være fraværende fra egen jobb.

Informasjonen vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoners intervju vil bli gjort kjent. All informasjon som kommer frem vil bli anonymisert, og informasjonen vil bli låst inn i eget skap og oppbevart av meg frem til det destrueres ved oppgavens slutt.



Oppgaven forventes avsluttet innen utgangen av juni 2023. Intervjuene vil bli gjennomført ved bruk av semi-strukturert intervju, dette for å sikre at de samme temaene og spørsmålet blir gjennomgått.

Jeg vil under intervjuet notere ned det som blir fortalt, i kombinasjon at det blir gjennomført lydopptak for å kvalitetssikre at undertegnede får med all essensiell informasjon. Gjennomføringen av intervjuene er tiltenkt før jul 2022.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- Innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- Å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- Å få slettet personopplysninger om deg
- Å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Det er frivillig å delta, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Dersom du trekker deg vil alle opplysninger vedrørende ditt intervju, bli destruert umiddelbart.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Masterstudent ved OsloMet – Ann Christin Mengkrok,  
E-post: [ann.christin@eskoleia.no](mailto:ann.christin@eskoleia.no), tlf: 46 83 87 02
- Veileder ved OsloMet – Sissel Hovik, Professor og statsviter,  
E-post: [sissel.hovik@oslomet.no](mailto:sissel.hovik@oslomet.no), tlf: +47 67 23 82 36
- Vårt personvernombud: Ingrid S. Jacobsen. Personvernombudet kan nås via e-post: [personvernombud@oslomet.no](mailto:personvernombud@oslomet.no).

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på e-post: [postmottak@sikt.no](mailto:postmottak@sikt.no)  
eller på tlf: +47 53 21 15 00

Med vennlig hilsen

Ann Christin Mengkrok

## Vedlegg 4 Samtykkeerklæring

### Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hvordan har økt konkurranse og krav påvirket kompetansestrategien til arbeidsinkluderingsbransjen, og har dette medført til økt endringskapasitet og endrede resultater?», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at opplysninger om meg lagres til prosjektet er avsluttet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, 30.06.23.

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)