



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT

## **Veien fra ungt utenforskap til arbeidslivet**

En kvalitativ studie av Harstad kommunes arbeid med rekruttering av utenforskap

Ingrid Nordhaug Eide og Marie Helene Kampen Tobiassen

Masteroppgave i ledelse, innovasjon og marked, BED-3902 – juni 2024



## Forord

Nå sitter vi vemodige og klare for å levere det som markerer avslutningen på et helt spesielt kapittel i livet. Det er med stor stolthet, ydmykhet og ikke minst lettelse at vi herved leverer vår mastergradsoppgave i strategisk ledelse, som markerer avslutningen på vår femårige utdanning i ledelse, innovasjon og marked, ved Handelshøgskolen ved UiT Norges Arktiske Universitet.

Vi ønsker først og fremst å rette en stor takk til vår veileder førsteamanuensis Petter Gullmark. Uten dine gode råd og dine tydelige tilbakemeldinger ville ikke denne oppgaven blitt til. Vi takker for tålmodigheten du har hatt med oss gjennom denne prosessen. Vi ønsker også å rette en takk til førsteamanuensis Anne Grete Sandaunet for gode samtaler og ideutvekslinger som ga oss de riktige verktøyene til å bygge grunnfundamentet vårt for denne oppgaven.

Vi ønsker å rette en stor takk til Harstad kommune for positivt engasjement, og en stor takk til alle våre informanter for deling av gode innsikter og erfaringer som har gjort det mulig for oss å skrive denne masteroppgaven. En stor takk rettes også til arbeidsgivere, som gjennom god tilrettelegging og forståelse har gjort det mulig for oss å kombinere fulltids studie med fulltids jobb. Videre ønsker vi å takke familie og venner for motiverende ord, tålmodighet og forståelse gjennom denne tiden.

Til slutt ønsker vi å rette vår største takk til hverandre. For tålmodighet og forståelse, alle gode samtaler, lange søvnløse netter med jobbing, tåpelige diskusjoner, morsomme øyeblikk fullt med latter og sist, men ikke minst, vennskapet vi nå sitter igjen med etter denne oppgaven. Vi ville aldri vært denne opplevelsen foruten. Endelig er vi i mål.

*Tromsø, 01.06.2024*



---

Marie Helene Kampen Tobiassen



---

Ingrid Nordhaug Eide



## Sammendrag

I dagens samfunn er temaet *utenforskap* blitt et stadig voksende problem, da stadig flere havner på utsiden av arbeidslivet av ulike årsaker. Dette skaper ikke bare konsekvenser for enkeltindividet i seg selv, men også samfunnet generelt. Til tross for at kommuner arbeider for å forebygge utenforskap gjennom ulike tilbud og tjenester, er det også viktig å påpeke at arbeidsgivere på sin side spiller en sentral rolle i dette arbeidet gjennom å tilrettelegge for arbeidsinkludering gjennom god arbeidsgiverpolitikk. Nettopp dette er det vi ønsker å sette søkelys på med vår masteroppgave.

Studiens overordnede tema er rekruttering, hvor vi søker innsikt i hvordan kommunal sektor rekrutterer unge mennesker fra utenforskap av arbeidslivet inn i jobb. Vi har avgrenset oss til å undersøke denne tematikken i en spesifikk kommune, som er Harstad kommune. Studiens problemstilling lyder som følger:

*«Hvordan rekrutterer Harstad kommune mennesker fra utenforskap?»*

Da vi ønsker å undersøke problemstillingen fra et organisasjons- og ledernivå har vi valgt et todelt teoretisk rammeverk bestående av situasjonsteori og dynamiske kapabiliteter.

Situasjonsteorien har til formål å undersøke problemstillingen fra et organisasjonsnivå, mens dynamiske kapabiliteter tar for seg problemstillingen fra et ledernivå. Denne masteroppgaven har som metodisk tilnærming benyttet seg av et kvalitativt design med en abduktiv forskningstilnærming, samt fem informanter som har dannet grunnlaget for en enkelcasestudie. Gjennom vårt empiriske materiale ser vi hvordan rekrutteringsprosessen i Harstad kommune tilpasses gjennom tilrettelagte tiltak for å skape et arbeidsinkluderende samfunn. Dette gjøres gjennom stort fokus på internt og eksternt tverrfaglig samarbeid som skaper veier fra ungt utenforskap til arbeidsliv og utdanning gjennom tilrettelagte tiltak og prosjekter, med det enkle formål om å forebygge ungt utenforskap i Harstad kommune.

**Nøkkelord:** *rekruttering; situasjonsteori; dynamiske kapabiliteter; kommunal sektor; utenforskap.*

## Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Innledning og problemstilling .....</b>	<b>1</b>
1.1	Aktualisering av tema.....	1
1.2	Bakgrunn i litteraturen .....	3
1.3	Problemstilling .....	5
1.4	Avgrensning .....	8
1.5	Oppgavens oppbygning.....	8
<b>2</b>	<b>Teoretisk forankring.....</b>	<b>10</b>
2.1	Tidligere forskning på rekruttering .....	10
2.1.1	Hva er rekruttering? .....	11
2.1.2	Rekrutteringsstrategier i organisasjoner.....	12
2.2	Situasjonsteori .....	13
2.2.1	Organisk teori.....	14
2.2.2	Byråkratisk teori.....	16
2.3	Dynamiske kapabiliteter.....	17
2.3.1	Ledere sine dynamiske kapabiliteter .....	19
2.4	Oppsummering av teori.....	22
2.4.1	Analysemodell.....	22
<b>3</b>	<b>Metode.....</b>	<b>26</b>
3.1	Vitenskapelig posisjonering .....	26
3.2	Forskningsstrategi for studien .....	27
3.3	Metodisk tilnærming .....	28
3.4	Forskningsdesign.....	29
3.5	Forskningskontekst.....	30
3.5.1	Utvalgsstrategi.....	33
3.6	Datainnsamling.....	34

3.6.1	Semistrukturerte dybdeintervju .....	34
3.6.2	Intervjuguide .....	35
3.6.3	Sekundærdata .....	36
3.7	Dataanalyse .....	37
3.8	Kvalitetskriterier.....	39
3.8.1	Pålitelighet.....	39
3.8.2	Troverdighet .....	40
3.8.3	Overførbarhet .....	41
3.8.4	Bekreftbarhet.....	42
3.9	Forskningsetikk .....	42
3.9.1	Kunstig intelligens.....	44
<b>4</b>	<b>Funn.....</b>	<b>45</b>
4.1	Identifisering og tilnærming til mennesker i utenforskap .....	45
4.1.1	Identifikasjon av utfordringer.....	45
4.2	Eksterne faktorer som påvirker rekruttering .....	48
4.2.1	Demografiske endringer.....	48
4.2.2	Politiske rammer .....	50
4.3	Alternative metoder for rekruttering .....	52
4.3.1	Omorganisering og struktur i kommunen .....	52
4.3.2	Iverksatte tiltak mot utenforskap.....	53
4.4	Lederes evne til å tilpasse rekrutteringsprosessen.....	58
4.4.1	Lederes oppfattelse av utenforskap og rekruttering .....	58
4.4.2	Identifisere muligheter .....	59
4.4.3	Griping .....	61
4.4.4	Omstilling.....	63
<b>5</b>	<b>Diskusjon.....</b>	<b>66</b>

5.1	Hvordan forklarer situasjonsteori tilpasningen av rekrutteringsprosessen i Harstad kommune? .....	67
5.1.1	Politiske og økonomiske forhold.....	67
5.1.2	Demografiske utfordringer og tverrfaglig samarbeid.....	69
5.1.3	Manglende utdanning, erfaring og kompetanse .....	71
5.1.4	Organisk og byråkratisk tilnærming til rekruttering av utenforskap.....	73
5.1.5	Oppsummering av forskningsspørsmål 1 .....	75
5.2	Hvordan benytter ledere i Harstad kommune sine dynamiske kapabiliteter for å rekruttere personer i utenforskap? .....	76
5.2.1	Lederes evner til å oppfatte og identifisere muligheter .....	76
5.2.2	Lederes evne til å gripe muligheter .....	77
5.2.3	Lederes evne til å transformere muligheter.....	79
5.2.4	Oppsummering av forskningsspørsmål 2.....	80
<b>6</b>	<b>Konklusjon.....</b>	<b>82</b>
6.1	Teoretiske implikasjoner .....	83
6.2	Praktiske implikasjoner .....	85
6.3	Begrensninger og videre forskning .....	85
<b>7</b>	<b>Referanseliste.....</b>	<b>87</b>
<b>8</b>	<b>Vedlegg .....</b>	<b>96</b>
8.1	Informasjonsskriv med samtykkeskjema .....	96
8.2	Intervjuguide leder .....	101
8.3	Intervjuguide politiker.....	103
8.4	Godkjennelse fra SIKT for gjennomføring av prosjekt .....	105
8.5	Utdrag fra historikk i ChatGPT .....	107



## Tabelliste

Tabell 1 Intervjuoversikt .....	36
Tabell 2 Sekundærdata innhentet .....	37

## Figurliste

Figur 1 Selvkomponert analysemodell.....	23
Figur 2 Metodisk tilnærming for studien .....	26
Figur 3 Organisasjonskart etter omorganisering i Harstad kommune fra 01.03.2024 (Arvola, 2024a).....	32
Figur 4 Datastrukturmodell .....	39
Figur 5 Egendefinert modell for rekruttering av utenforskap i Harstad kommune.....	66

## 1 Innledning og problemstilling

### 1.1 Aktualisering av tema

Utenforskap er blitt et voksende problem i dagens samfunn da stadig flere havner på utsiden av arbeidslivet, hvilket som medfører konsekvenser ikke bare for enkeltindividet, men samfunnet generelt (KS, 2015). Begrepet utenforskap kan defineres som enkeltmennesker eller grupper av mennesker med manglende sosial tilknytning til samfunnet rundt dem, eksempelvis gjennom og ikke delta i arbeidsliv eller utdanning av ulike grunner, eller grunnet språklige og kulturelle utfordringer (Tjora, 2023). Statistikk og forskning hevder at psykiske helseproblemer, rus- og alkoholmisbruk, ensomhet, fattigdom og manglende integrering på arbeidsmarkedet kan være nøkkelfaktorer bak utenforskap (KS, 2015). Selv om arbeidsinkludering er et viktig politisk satsingsområde, er det likevel slik at stadig flere faller utenfor (KS, 2021). Dagens arbeidsmarked krever høy kompetanse og personlige egenskaper (KS, 2021). Dette betyr at personer som ikke møter disse kravene, risikerer å bli varig utenfor arbeidsmarkedet.

De siste årene har det vært et politisk fokus på mangfold og inkludering i arbeidslivet (Døving & Nordhaug, 2007), noe som tydelig fremkommer i flere rapporter hos kommunesektorens organisasjon, heretter forkortet til KS. Det er et mål å gi alle som ønsker det muligheten til å delta i arbeidslivet (Døving & Nordhaug, 2007). Dette skyldes både rollen arbeidsplassen spiller som arena for anerkjennelse og selvrealisering, samt behovet for å unngå økonomisk belastning på offentlige velferdsbudsjetter for de som faller utenfor arbeidslivet (Døving & Nordhaug, 2007). Hauge et al. (2022) viser til Hurdalsplattformen (2021-2025) hvor det kommer frem at det skal være en offensiv likestillingspolitikk hvor alle skal bli inkludert til tross for forskjeller som kan omhandle eksempelvis funksjonsevne og etnisitet. Det skal altså jobbes hardt og målrettet for at det skal være et økt mangfold i arbeidslivet (Hauge et al., 2022).

Inkludering i arbeidslivet har med årene blitt et viktig tema å sette søkelys på i kommunal sektor (KS, 2023). Inkludering i forbindelse med rekruttering handler om å innhente personer slik at man får en mangfoldig arbeidsplass (Hauge et al., 2022). Kravet til mangfold på arbeidsplassen stammer i stor grad fra den norske samfunnsstrukturen, da Norge kan anses som et mangfoldig land hvor det bor et bredt spekter av ulike individer med ulike bakgrunner,

identiteter og utfordringer (Andreassen et al., 2013). Kvalifikasjonsprinsippet, som stiller høyere kompetansekrav i offentlige organisasjoner enn i private næringer, motarbeider ambisjonen om å lette ansettelsen av personer utenfor arbeidslivet i kommunale stillinger (KS, 2023). Hovedmålet med dette prinsippet er å sikre at den mest kvalifiserte kandidaten blir ansatt, samtidig som det tar hensyn til samfunnets mangfold og følger grunnleggende prinsipper om likebehandling, rettferdighet og saklighet i ansettelsesprosesser i offentlig sektor (KS, 2023). Selv om prinsippet er forankret i verdifulle idealer, kan det likevel skape et paradoks i forhold til inkluderingen av de som befinner seg utenfor arbeidslivet, da disse kandidatene ofte ikke er like kvalifiserte som andre søkere til utlyste stillinger (KS, 2015). Ser en på reguleringen av rekruttering i offentlige virksomheter er det slik at innsatsen for å innhente mangfold ofte legges ned i den første fasen av prosessen, altså å innkalle minst en person til intervju som eksempelvis har hull i CV-en (Hauge et al., 2022). KS (2023) viser til at det er ønskelig å gjøre det enklere å ansette mennesker som står utenfor arbeidslivet i kommunal sektor. Dette nettopp for at kommuner i likhet med staten skal kunne vike unna kvalifikasjonsprinsippet for å gi de i utenforskap en rettferdig sjanse på lik linje med andre søkere (KS, 2023).

Gitt utfordringene knyttet til utenforskap og den vitale betydningen av arbeidsinkludering diskutert i foregående avsnitt, er det tydelig at offentlig sektor trenger å reformere sine rekrutteringsprosesser (KS, 2015). For å adressere dette er det nødvendig å vurdere potensialbaserte rekrutteringsmetoder, hvor man fokuserer mer på hva en kandidat kan oppnå fremfor kun tidligere erfaringer (KS, 2015). Dette krever en justering mot mer fleksible kvalifikasjonskrav og en åpenhet for å investere i nødvendig opplæring og støtte (KS, 2015). Ved å moderere vekten av kvalifikasjonsprinsippet og innføre retningslinjer som støtter utenforskap-orientert rekruttering, kan kommuner øke individuell selvrealisering og sosial integrasjon, samt styrke økonomisk og samfunnsmessig bærekraft ved å reflektere og fremme samfunnets mangfoldighet i arbeidsstyrken (KS, 2015).

Kommunesektoren i dag utgjør ca. 20 % av arbeidsplassene i Norge (KS, 2021). I den kommunale sektoren fins det sentrale tjenester innenfor både helse- og omsorg, skole, barnehage, boliger og integrering, sosiale tjenester gjennom NAV ol. Til tross for at kommuner arbeider for å forebygge utenforskap gjennom ulike tilbud og tjenester, er det også viktig å påpeke at arbeidsgivere på sin side spiller en sentral rolle i dette arbeidet gjennom å

tilrettelegge for arbeidsinkludering gjennom god arbeidsgiverpolitikk (Døving & Nordhaug, 2007; KS, 2015). Nettopp dette er det vi ønsker å sette søkelys på i vår mastergradsavhandling.

## 1.2 Bakgrunn i litteraturen

Når det gjelder rekruttering av mangfold og de i utenforskap, reflekterer litteraturen en økende bevissthet om behovet for å inkludere ulike perspektiver og erfaringer i arbeidsstyrken (Hauge et al., 2022). Mangfold i rekruttering omfatter elementer som etnisk bakgrunn, kjønn, alder, funksjonsevne og sosioøkonomisk status (Hauge et al., 2022). En artikkel skrevet av Hauge et al. (2022) viser at det er få norske og internasjonale studier av mangfoldstiltak i statlig sektor rettet mot de som har falt utenfor arbeidslivet. Det fremkommer av resultatene og effektene av tiltak rettet mot denne gruppen at det er lite evaluert og utforsket, hvilket som indikerer et gap i forskningen når det gjelder mangfoldstiltak for mennesker som har falt utenfor arbeidslivet i statlig sektor (Hauge et al., 2022).

Døving og Nordhaug (2007) viser til tidligere forskning som påpeker at norske virksomheter i begrenset grad har prioritert systematisk rekruttering av gruppen mennesker i utenforskap med nedsatt funksjonsevne. Sammenlignet med europeiske land som England, Frankrike og Spania, viser funnene i deres artikkel også lav innsats fra norske virksomheter når det gjelder rekruttering av personer med etnisk minoritetsbakgrunn, langtidsledige og ungdom med avbrutt utdanning hvor Norge rangerer lavt på disse områdene sammenlignet med andre land (Døvingen & Nordhaug, 2007). Thøgersen (2023) viser i sin artikkel til statistikk som tilsier at andelen av unge uføre i Norge stadig øker, og blant unge i alderen 25-29 år som har grunnskole som høyeste fullførte utdanningsnivå er andelen doblet fra 2015 til 2020 (Pettersen, 2021; Thøgersen, 2023). En aktør som arbeider aktivt med denne målgruppen er NAV. Dette fremkommer tydelig i Thøgersen (2023) sin artikkel hvor hun påpeker at varig ungt utenforskap vil kunne medføre store samfunnskostnader. Dette har medført et større politisk fokus, hvor ungdommer prioriteres og følges opp av NAV på ulike vis for å hindre at disse faller i ungt utenforskap (Thøgersen, 2023).

Tross at ungt utenforskap er en stor utfordring i samfunnet, ser vi samtidig på den andre siden at eldre i utenforskap også opplever utfordringer med å komme seg tilbake på arbeidsmarkedet. Dette finner vi i en artikkel skrevet i 2022 fra Statistisk sentralbyrå som

viser til at aldersforskjeller påvirker hvor raskt personer i utenforskap kommer i aktivitet (Grini & Normann, 2022). Yngre mottakere av arbeidsavklaringspenger (AAP) og arbeidsledige beveger seg raskere mot jobb eller utdanning enn eldre i samme situasjon. Dette verifiseres av tidligere undersøkelser som bekrefter at personer i 50-årene har en lengre vei ut av arbeidsledighet sammenlignet med de i 30- og 40-årene, noe som gjør det vanskeligere for eldre å komme tilbake i arbeid etter utenforskap (Grini & Normann, 2022).

I en analyse av barrierer og muligheter for rekruttering av personer som har falt utenfor arbeidsmarkedet, fremhever Thomassen et al. (2020) viktigheten av å anerkjenne de unike utfordringene eldre arbeidssøkere står overfor. Studien identifiserer flere barrierer som aldersdiskriminering, helseutfordringer og manglende oppdaterte kvalifikasjoner som vesentlige hindringer for gjeninntreden i arbeidsmarkedet. Disse funnene understreker behovet for målrettede tiltak for å støtte eldre arbeidere, inkludert tilpasning av jobbkrav og økt tilgang til nettverksbygging og omskolering. Videre viser studien at eldre arbeidere viser en bemerkelsesverdig fleksibilitet og vilje til å tilpasse seg nye arbeidsforhold, noe som kan utnyttes positivt for å øke deres sysselsetting (Thomassen et al., 2020). I en relatert studie undersøkes effekten av stigma og diskriminering på langtidsarbeidsledige og hvordan dette påvirker deres muligheter i arbeidsmarkedet (LeBel, 2008). Det påpekes at stigma knyttet til langtidsledighet kan redusere individets selvtillit og forsterke barrierer mot rekruttering, dette ved at potensielle arbeidsgivere kan anta at lang arbeidsledighet reflekterer negative egenskaper som manglende motivasjon eller kompetanse (LeBel, 2008). Disse studiene sammen tydeliggjør kompleksiteten i å reintegrere langtidsledige i arbeidsmarkedet og nødvendigheten av en sensitiv tilnærming som adresserer både strukturelle barrierer og individuelle behov.

Litteraturen vi har funnet til nå om utenforskap viser et tydelig gap i forskningen på effektive mangfoldstiltak rettet mot unge som står utenfor arbeidslivet i statlig sektor, til tross for en økende bevissthet om viktigheten av inkludering (Hauge et al., 2022). Det fremkommer at det finnes et betydelig gap i forskningen når det gjelder rekruttering av unge mennesker som har falt utenfor arbeidslivet i statlig sektor. Et slikt manglende fokus på effektive mangfoldstiltak begrenser vår forståelse av hvordan disse unge menneskene kan rekrutteres og støttes på et effektivt vis inn i arbeidslivet eller utdanning. Dette gapet er spesielt knyttet til mangel på evaluering og utforskning av tiltak rettet mot denne gruppen, både nasjonalt og internasjonalt.

Videre viser studiene at norske virksomheter har hatt begrenset innsats når det gjelder systematisk rekruttering av mennesker i utenforskap, inkludert personer med etnisk minoritetsbakgrunn, nedsatt funksjonsevne, langtidsledige og ungdom med avbrutt utdanning. Litteraturen vi har funnet til nå sier mye om rekruttering av mangfold av ulike grupper mennesker, men lite om unge mennesker i utenforskap av arbeidslivet. Vi har forsøkt å undersøke hva litteraturen sier om rekruttering av mennesker i utenforskap på et generelt plan, men har foreløpig til gode å finne litteratur som tar for seg målgruppen av mennesker i utenforskap som vi ønsker å se nærmere på. Vi finner og et tydelig gap i litteraturen til aspekter knyttet rundt kvalifikasjonsprinsippet, da dette som tidligere nevnt jobber i motsatt favør av de som er i utenforskap. Vi ønsker derfor å undersøke disse gapene nærmere i henhold til rekruttering i kommunal sektor for å forsøke å gi noen tydeligere svar på hvordan det arbeides med å få unge mennesker i utenforskap inn i arbeidslivet.

## 1.3 Problemstilling

Vi ønsker med vår mastergradsavhandling å forsøke å gi et tydeligere svar på følgende problemstilling:

*«Hvordan rekrutterer Harstad kommune mennesker fra utenforskap?».*

For å svare på ovennevnt problemstilling vil vi sette vårt søkelys på Harstad kommune, og deres utfordringer knyttet til at antall mennesker som havner i utenforskap stadig øker. Dette er en tematikk som Harstad kommune jobber aktivt med og er svært opptatte av, hvilket som tydelig fremkommer i samtlige rapporter for arbeidsinkludering i kommunen. Vi ønsker med denne oppgaven å utforske i hvor stor grad Harstad kommune som organisasjon, samt i hvilken grad ledere i Harstad kommune faktisk arbeider med å inkludere mennesker som ikke anses som idealtypen i rekrutteringsprosesser, da disse menneskene kan ses på som en nyttig ressurs når ønsket om den ideelle kompetansen ikke strekker til. Et systematisk samarbeid med kommunen om rekruttering til ordinært arbeid for personer som står utenfor arbeidslivet er det mange som trekker frem som en uutnyttet ressurs (KS, 2021). Ifølge Harstad kommune sin plan for likestilling, mangfold og diskriminering har kommunen mål om å kunne fremme mangfold, noe som kan gjøres gjennom å skape inkludering i arbeidsmarkedet for å redusere antall mennesker som havner utenfor i samfunnet (Harstad kommune, 2014).

For å undersøke denne tematikken nærmere vil vi benytte oss av to hovedteorier: situasjonsteori og dynamiske kapabiliteter. Vi håper ved hjelp av disse teoriene å kunne bidra til en dypere forståelse av hvordan det jobbes med rekruttering av utenforskap i Harstad kommune. Vi ønsker å undersøke denne tematikken fra både et organisasjons- og ledernivå. Vi vil benytte situasjonsteori for å se på hvordan dette jobbes med fra et organisasjonsnivå, mens teorien om dynamiske kapabiliteter har til hensikt å undersøke problemstillingen fra et ledernivå. For å kunne besvare problemstillingen på best mulig vis har vi utformet to forskningsspørsmål, ett tilhørende hver teori, for å forsøke å gi et tydeligere svar på hvordan Harstad kommune jobber med rekruttering av mennesker i utenforskap av arbeidslivet.

Kort forklart kan en si at situasjonsteori handler om at organisasjoner er situasjonsbetinget (Donaldson, 2001). Dette vil si at organisasjoner tilpasser seg og omstiller seg etter omgivelsene sine og de situasjoner de befinner seg i (Donaldson, 2001). I sammenheng med rekruttering, kan dette bety å anerkjenne og tilpasse de unike behovene og omstendighetene til ulike arbeidssøkergrupper. For vår masteroppgave anser vi situasjonsteori som et relevant teoretisk rammeverk av flere årsaker. Først og fremst gir situasjonsteorien en dypere forståelse av hvordan sosiale situasjoner påvirker rekrutteringsprosessen for mennesker i utenforskap, hvilket som er avgjørende for vår problemstilling om hvordan Harstad kommune rekrutterer denne gruppen. Situasjonsteori kan bidra til å besvare vår problemstilling da vi kan anvende denne teorien for å analysere og forstå hvordan Harstad kommune tilpasser sine rekrutteringsprosesser for å imøtekomme ulike arbeidssøkergrupper. Dette inkluderer å identifisere hvilke faktorer (eksempelvis økonomiske, sosiale, og teknologiske forhold) som påvirker rekrutteringsbehov og tilnærminger, og hvordan disse tilpasningene kan fremme inkludering av personer i utenforskap. Situasjonsteorien gir oss også mulighet til å kunne analysere hvordan ulike faktorer i samfunnet skaper situasjoner som enten kan fremme eller hindre tilgangen til arbeid for mennesker fra utenforskap. Gjennom å anvende situasjonsteori kan vi utforske hvordan kommunen tilpasser sine rekrutteringsprosesser og tiltak i lys av de spesifikke situasjonene de møter, samt hvordan de responderer på endringer i den sosiale konteksten over tid. Dermed gir denne teorien en grundig forståelse av kompleksiteten i samspillet mellom individuelle, organisatoriske og samfunnsmessige faktorer som påvirker rekrutteringsprosessen i Harstad kommune.

Ved hjelp av situasjonsteori ønsker vi å gi svar på følgende forskningsspørsmål knyttet til vår problemstilling:

1. «*Hvordan forklarer situasjonsteori tilpasningen av rekrutteringsprosessen i Harstad kommune?*».

Dynamiske kapabiliteter er evnen organisasjoner har til å være dynamiske slik at de kan justere seg i takt med de kontinuerlige endringene som skjer i omgivelsene (Teece et al., 1997). Det vil si organisasjonens evne til å både oppfatte, gripe og transformere sine interne og eksterne kompetanser slik at de kan imøtekomme hurtige endringer i omgivelsene (Teece, 2007). Sett i konteksten av rekruttering er vår forståelse at lederes dynamiske kapabiliteter innebærer å tilpasse rekrutteringsprosesser basert på endringer i arbeidsmarkedet, teknologi og samfunnsmessige behov. Dette kan eksempelvis inkludere å utvikle nye tilnæringer for å tiltrekke seg arbeidssøkere fra marginaliserte grupper eller å omforme eksisterende prosesser for å være mer inkluderende for personer i utenforskap. Rammeverket anses som relevant for vår problemstilling da det kan bidra til å utforske de spesifikke handlingene og beslutningene som tas for å tilpasse og fornye rekrutteringspraksiser. Dette kan omfatte alt fra å innføre teknologiske verktøy for å nå bredere arbeidssøkergrupper til å utvikle partnerskap med lokale organisasjoner som arbeider med personer i utenforskap, dette for å sikre at rekrutteringsprosesser er tilgjengelige og rettferdige.

I vår masteroppgave anser vi bruken av dynamiske kapabiliteter som et relevant teoretisk rammeverk av flere grunner. Først og fremst kan dynamiske kapabiliteter gi en bedre forståelse av hvordan organisasjoner kan tilpasse seg og utvikle seg over tid for å møte utfordringer og muligheter. Dette er spesielt relevant i vår studie av hvordan ledere i Harstad kommune bruker sine dynamiske lederkapabiliteter for å tilpasse eksisterende rekrutteringsprosesser for å innhente personer fra utenforskap, da det krever kontinuerlig tilpasning og innovasjon i rekrutteringsarbeidet. Videre kan dette rammeverket gi oss innsikt i hvordan ledere anvender sine dynamiske lederkapabiliteter til å utvikle fleksible og adaptive strategier for å håndtere komplekse utfordringer knyttet til inkludering og integrering. Gjennom å anvende dynamiske kapabiliteter som et analytisk verktøy, kan vi utforske hvordan disse lederne bidrar til at Harstad kommune effektivt kan utnytte sine ressurser,



kompetanser og nettverk for å oppnå målet om å inkludere mennesker fra utenforskap i arbeidslivet og samfunnet.

Ved å anvende teori om dynamiske kapabiliteter ønsker vi å gi svar på følgende forskningsspørsmål knyttet til vår problemstilling:

2. *«Hvordan benytter ledere i Harstad kommune sine dynamiske kapabiliteter for å rekruttere personer i utenforskap?».*

Studien benytter en enkeltcasestudie for å gå i dybden på rekrutteringsprosessene i Harstad kommune. Gjennom innsamling av kvalitative data ved hjelp av semistrukturerte intervjuer og innsamling av sekundærdata, vil oppgaven besvare problemstillingen på en abduktiv måte.

## 1.4 Avgrensning

Vi vil i vår oppgave gjøre enkelte avgrensninger for å unngå å gå for bredt ut innen enkelte temaer. Som presentert innledningsvis havner mennesker i utenforskap av samfunnet av forskjellige årsaker. For å avgrense breddegraden av begrepet utenforskap har vi derfor valgt å kun rette oss mot den delen av mennesker som havner i utenforskap av arbeidslivet. Mer konkret ønsker vi å se nærmere på unge mennesker i aldersgruppen 16-33 år som er i utenforskap av arbeidslivet av ulike årsaker, og hvordan det arbeides med rekruttering av denne målgruppen. Som nevnt innledningsvis fokuserer litteraturen mye på den delen av mangfoldet som er i utenforskap grunnet etniske og kulturelle årsaker. Vi avgrenser oss til og ikke gå nærmere inn på disse gruppene, men heller fokusere på ønsket målgruppe i alderen 16-33 år som ikke er i arbeid av andre årsaker.

## 1.5 Oppgavens oppbygning

I kapittel 1 har vi nå presentert oppgavens tematiske utgangspunkt, samt dens relevans for oss, organisasjonen og samfunnet generelt. Vi har også presentert problemstilling med tilhørende to forskningsspørsmål, samt studiens teoretiske rammeverk og avgrensninger.

I kapittel 2 vil vi presentere det teoretiske rammeverket som studien vil være forankret i. Vi vil først presentere tidligere forskning på rekruttering for å kunne vise til gap i litteraturen, før

vi videre vil presentere situasjonsteorien. Vi vil deretter ta for oss dynamiske kapabiliteter, før vi avslutningsvis presenterer vår analysemodell for denne studien.

I kapittel 3 vil vi gjøre rede for det metodiske rammeverket vi har valgt å basere studien vår på. Vi vil forklare våre metodiske valg og fremgangsmåter, samt redegjøre for hvordan vi har innhentet, behandlet og analysert data i denne studien. Dette kapittelet vil også trekke frem hvilke forskningsetiske hensyn som er blitt tatt i denne prosessen.

I kapittel 4 vil vi presentere og redegjøre for funnene som fremkom av datainnsamlingsprosessen. Funnene vil systematiseres etter hoved- og underkategoriene som ble utarbeidet i vårt metodekapittel.

I kapittel 5 vil vi basert på foregående kapittel, diskutere funnene opp mot vår valgte teori presentert i kapittel 2. Diskusjonen har til hensikt å drøfte våre forskningsspørsmål hver for seg, som sammen vil gi et bidrag til å besvare studiens problemstilling.

I kapittel 6 vil vi gi en konklusjon av vår problemstilling, teoretiske og praktiske implikasjoner, samt begrensninger og videre forskning.

## 2 Teoretisk forankring

I dette kapitlet vil vi utforske de teoretiske elementene som er sentrale for å adressere vår hovedproblemstilling og de tilhørende forskningsspørsmålene. Vi begynner med å gjennomgå eksisterende forskning på rekrutteringsfeltet for å legge grunnlaget for videre diskusjon. Deretter vil vi definere rekruttering og beskrive rekrutteringsstrategier i organisasjoner. Videre presenteres teorien om situasjonsteori, som er knyttet til vårt første forskningsspørsmål. Deretter vil vi ta for oss dynamiske kapabiliteter, som er relevant for vårt andre forskningsspørsmål. Til slutt vil vi oppsummere vår teoretiske forankring og introdusere en modell utviklet fra valgt teori, som illustrerer hvordan vi vil anvende dette i vår diskusjon.

### 2.1 Tidligere forskning på rekruttering

Interessen for å studere rekruttering har hatt en økning de siste tiårene (Breugh & Starke, 2000). Rynes (1989) viser til at tidligere forskning på rekruttering har sine begrensninger. Ifølge Rynes (1989) har mye av forskningen på rekruttering fokusert på kun noen få områder som rekrutteringskilder og realistiske jobbforhåndsvisninger, men at disse områdene ikke har blitt undersøkt i sammenheng. Breugh og Starke (2000) støtter opp om dette og trekker frem i sin studie at selv om mengden forskning på rekruttering har økt, er det fortsatt mange spørsmål som er ubesvart innenfor feltet. Dette begrunnes med at studiene som tidligere er gjort har hatt for smalt fokus og ikke basert seg på teori (Breugh & Starke, 2000). Potočnik et al. (2021) gjorde en omfattende gjennomgang av det siste tiårets forskning innenfor litteraturen om rekruttering. Studien påpeker rekrutteringens sentrale rolle innenfor feltet arbeids- og organisasjonspsykologi, spesielt med tanke på den raske endringen som preger dagens arbeidsliv (Potočnik et al., 2021).

Selv om det gjennom tidene har vært en god del forskning innenfor rekruttering, understreker studien til Potočnik et al. (2021) behovet for dypere innsikt og mer sofistikerte teoretiske tilnærminger. Forskningen frem til nå har hovedsakelig konsentrert seg om rekruttering på individnivå, men som Potočnik et al. (2021) påpeker er det et voksende behov for å forstå rekrutteringsprosessene fra et mer helhetlig perspektiv som inkluderer både individ- og organisasjonsnivå. Dette inkluderer å undersøke de langsiktige effektene av ansettelsesbeslutninger på organisasjonens resultater. Collins og Kehoe (2009) viser også til

hvordan tidligere forskning på rekruttering overveiende har vært fokusert på individnivå, noe som har etterlatt en manglende forståelse for hvordan rekrutterings- og seleksjonspraksiser påvirker ytelsen på organisasjonsnivå. Jamil et al. (2023) understreker også behovet for å integrere bærekraft og ytelse i rekrutteringsstrategiene som ikke bare imøtekommer umiddelbare behov, men også støtter organisasjonens overordnede mål. Det påpekes at det er overraskende lite empirisk forskning som har undersøkt effekten av rekrutterings- og seleksjonspraksiser på organisasjonsnivå, gitt argumenter om at forskning som undersøker variabler på firmanivå sannsynligvis ville gi bedre råd angående valg av rekrutterings- og seleksjonsstrategier (Collins & Kehoe, 2009).

Etter vår beste kunnskap, viser den eksisterende litteraturen om rekruttering av mangfold primært til forskning fokusert på etnisitet eller kjønn, hvor særlig innvandreres opplevelser med diskriminering i arbeidslivet er fremtredende (Berg, 2000). En rekke studier viser at jobbsøkere med minoritetsbakgrunn møter lavere sannsynlighet for å bli innkalt til jobbintervju sammenlignet med søkere med majoritetsbakgrunn, hvorav disse studiene imidlertid mangler innsikt i hva som skjer etter den første fasen av rekrutteringsprosessen (Bjørnset et al., 2021). Det er imidlertid bemerkelsesverdig at vår spesifikke målgruppe av personer i utenforskap sjelden er adressert direkte i denne forskningen. Dette gapet i litteraturen indikerer et viktig område for videre utforskning, spesielt med tanke på integrering av de som ufrivillig har blitt stående utenfor arbeidsmarkedet.

## 2.1.1 Hva er rekruttering?

Collins og Kehoe (2009) definerer rekruttering som aktiviteter en organisasjon gjennomfører for å finne passende kandidater, lokke dem til å bli en del av arbeidsstyrken, og sørge for at de blir værende i alle fall over en kortere periode. Mennesker som sitter med rekrutteringsansvar vil gjøre en helhetsvurdering hvor de ser på evner, samsvar mellom søkerens egenskaper og personlighet, samt selve organisasjonen sine verdier, normer og kulturer (Bjørnshagen & Østerud, 2021). Dette omfatter innsatsen for å oppdage kandidater som matcher organisasjonens krav, overbevise dem om å ta del i teamet og sørge for at de forblir engasjerte og produktive medlemmer av organisasjonen på kort sikt (Collins & Kehoe, 2009).

Hovedfokuset ligger på å tiltrekke seg individer som kan bidra til organisasjonens suksess og som har potensiale til å tilpasse seg og møte fremtidige utfordringer organisasjonen kan stå ovenfor (Collins & Kehoe, 2009).

Når organisasjoner skal rekruttere potensielle arbeidstakere vil de følge en rekrutteringsprosedyre, hvor selve rekrutteringen er måten organisasjoner selv påvirker mangfoldet og den menneskelige kapitalen i driften på (Ployhart, 2006). Rekruttering kan anses som en veldig sentral og viktig del av arbeidet innen HRM, og det benyttes ofte ulike metodikker i ulike rekrutteringsprosesser. Som regel starter rekruttering med at man ser et behov for ny arbeidskraft, enten i nye eller allerede eksisterende stillinger (Mikkelsen & Laudal, 2020). Rekruttering kan ifølge Hilsen og Tønder (2013) være en av de viktigste måtene å tilegne seg ny kompetanse på. Gode rekrutteringspraksiser er essensielt da det er høyst ønskelig å ansette noen som tilfører relevant, samt viktig kunnskap og kompetanse til organisasjonen. Denne formen for kompetanse kan ofte rekrutteres gjennom eksempelvis konsulenttjenester, samarbeid med andre organisasjoner og kommuner, eller gjennom å leie inn ekstern arbeidskraft (Nordhaug, 1998; KS, 2021). Å tiltrekke seg ønsket fagkompetanse vil være vanskelig i et utfordrende arbeidsmarked, og det vil derfor være viktig at rekrutteringsprosesser er målrettet og tilpasset slik at organisasjoner har høyere sjanse for en vellykket prosess (Ployhart, 2006).

## 2.1.2 Rekrutteringsstrategier i organisasjoner

Forskning indikerer at rekrutteringsprosessen består av flere faser og bør være målrettet og tilpasset de spesifikke utfordringene en bedrift står ovenfor (Breaugh & Starke, 2000; Collins & Kehoe, 2009). Den starter typisk med fastsettelsen av rekrutteringsmål, hvor virksomheter definerer hva de ønsker å oppnå med sine rekrutteringsaktiviteter (Barber, 1998). Dette skaper grunnlaget for å utvikle en skreddersydd strategi som tar hensyn til jobbets natur og de overordnede målene i organisasjonen (Breaugh, 2008).

I tråd med dette foreslår Breaugh og Starke (2000) et analytisk rammeverk som fremhever hvordan ulike rekrutteringsaktiviteter kan struktureres for å effektivt lede til ønskede rekrutteringsresultater. Dette rammeverket bidrar til en dypere forståelse av hvordan hver fase i rekrutteringsprosessen påvirker den neste, og understreker betydningen av en godt planlagt rekrutteringsstrategi (Breaugh & Starke, 2000). På en annen side understreker Collins og Kehoe (2009) viktigheten av å tilpasse rekrutteringsmetoder til de spesifikke behovene til ulike jobbtyper innenfor en organisasjon. Det påpekes at jobber med høy informasjonstvetydighet krever en annen tilnærming enn de med lavere tvetydighet (Saks & Ashforth, 1997). For eksempel krever stillinger hvor det ikke alltid er klart hva som er den

beste løsningen mer åpenhet og fleksibilitet i rekrutteringsprosessen (Taylor & Collins, 2000). Ved å kombinere innsikt fra både Breugh og Starke (2000) samt Collins og Kehoe (2009), kan virksomheter utvikle mer effektive og tilpassede rekrutteringsstrategier som ikke bare fyller de åpne stillingene, men som også sikrer at de rette talentene blir plassert i roller hvor de kan trives og bidra mest effektivt. Denne tilnærmingen styrker både organisasjonens evne til å møte dagens utfordringer og dens langsiktige konkurransekraft (Breugh & Starke, 2000; Collins & Kehoe, 2009).

Et strategisk fokus i rekrutteringsprosessen vil også kunne være avgjørende for å sikre at nye medarbeidere støtter virksomhetens overordnede strategier og bidrar til organisasjonens ytelse (Ledernytt, u.å.). Litteraturen understreker viktigheten av å integrere rekrutteringsstrategier med virksomhetens langtidsmål for å oppnå konkurransefordeler (Greer et al., 2016; Fredriksen et al., 2020). Collins og Kehoe (2009) samt Fredriksen et al., (2020) anbefaler at rekrutterings- og seleksjonspraksiser tilpasses nøye til både organisasjonens struktur og de spesifikke kravene i dens ulike enheter. Dette krever vertikal integrasjon av HRM-funksjonen, slik at rekrutteringsprosessen er i samsvar med virksomhetens strategiske mål (Colosi, 1990; Herrera & Miller, 2018; Fredriksen et al., 2020). Ved å fokusere på strategisk rekruttering, kan organisasjoner bedre sikre vellykkede ansettelser som støtter langsiktige mål.

Det er få studier som omhandler en organisasjons rekrutteringssystemer (Collins & Kehoe, 2009). Det er derfor lite å støtte seg på ved valg av teoretiske modeller for vårt mastergradsprosjekt. Vi vil derfor anvende to teorier som nevnt innledningsvis da disse vil bistå i å tolke observasjonene vi gjør i forbindelse med rekruttering av personer som befinner seg i utenforskap av arbeidsmarkedet.

## 2.2 Situasjonsteori

Situasjonsteori er en fremtredende teoretisk ramme som understreker at effektiviteten av en organisasjon er et resultat av en passende tilpasning mellom organisatoriske kjennetegn og de spesifikke forholdene de opererer under (Donaldson, 2001). Donaldson (2001) forklarer at denne teorien antar at virkningen av en variabel (A) på en annen variabel (B) er betinget av en tredje variabel (C), hvor variabler som miljø, størrelse, og strategi spiller avgjørende roller. Disse faktorene påvirker hvordan organisasjoner konfigurerer sine strukturer for å møte eksterne og interne utfordringer effektivt (Bøllingtoft et al., 2009). I artikkelen til Shenkar og

Ellis (2021) reflekterer forfatterne over hvordan denne teorien har tilpasset seg gjennom tidene fra dens tidlige dominans til den nåværende avtakende relevansen. Shenkar og Ellis (2021) belyser at selv om strukturell situasjonsteori kanskje har mistet noe av sin tidligere prestisje, forblir dens prinsipper relevante, spesielt når det gjelder behovet for organisasjoner til å være smidige og adaptive. Situasjonsteori skiller seg fra andre universelle teorier som hevder at det finnes «én beste måte» å drive en organisasjon på (Taylor, 1947; Donaldson, 2001). Situasjonsteori, i motsetning til universell teori, kan sies å bestå av flere variabler enn bare én (Donaldson, 2001). Dermed skiller situasjonsteori seg fra andre universelle teorier ved at den antyder at en organisasjon vil velge den typen beredskap som vil være best mulig egnet for deres situasjon, hvorav endring i beredskap også vil føre til en endring i struktur (Donaldson, 2001). Dette forklares gjennom strukturell situasjonsteori, en teori som er dynamisk og fokuserer på organisasjonsstrukturen og dens evne til å tilpasse seg endringer i eksterne forhold og situasjoner (Donaldson, 2001). Et eksempel på dette er dersom organisasjonens størrelse endres, vil også strukturen måtte endres. Forskning støtter og utdyper denne forståelsen ved å påvise at organisatoriske strukturer må tilpasses kontekstuelle faktorer for å maksimere effektiviteten (Bøllingtoft et al., 2009). Spesielt viser Amhalhal et al. (2022) at justering av ytelsesmålingsmetoder til organisasjonens strategi og teknologiske kapabiliteter kan forbedre ytelsen betydelig, noe som demonstrerer viktigheten av kontekstuell tilpasning i organisasjonsstrukturer og -systemer. Det kan primært sies å være to typer situasjonsteorier om organisasjonens struktur; organisk- og byråkratisk teori (Donaldson, 2001).

## 2.2.1 Organisk teori

Ifølge Betts et al. (2015) vil organisk teori betrakte graden av sentralisering som en grunnleggende dimensjon av en organisasjons struktur. Selve graden av sentralisering i organisasjoner burde i henhold til Betts et al. (2015) basere seg på kontingenten av oppgaveusikkerhet. I organisk teori er det derfor hovedsakelig grad av oppgaveusikkerhet som anses som den primære variabelen som påvirker organisasjonsstrukturen (Donaldson, 2001). Dette kan eksempelvis skyldes endringer i det eksterne miljøet utenfor organisasjonen som påvirker oppgaveusikkerheten, som for eksempel teknologiske endringer, hvilket som igjen fører til en organisk tilnærming til struktur (Bøllingtoft et al., 2009). Det skilles mellom mekanisk- og organisk struktur, selv om disse henger tett sammen (Betts et al., 2015).

Kontrasten mellom mekanistiske og organiske strukturer defineres av en enkelt strukturell dimensjon (Donaldson, 2001).

Mekanistisk og organisk kan anses som to poler hvor en organisasjon gradvis beveger seg fra et stadie til et annet på bakgrunn av endringer i omgivelsene (Donaldson, 2001).

Organisasjoner som er sentraliserte, spesialiserte og formaliserte anses for å være mekanistisk og mer styrt av toppledelse, mens organisasjoner som er desentralisert og lav på spesialisering og formalisering anses som organisk og inkluderer i større grad ansatte (Betts et al., 2015).

Nyere forskning, som eksempelvis en studie av nederlandske sykehus, viser hvordan slike organisasjoner beveger seg mot mer organiske strukturer ved å implementere verdibaserte tilnærminger (Steinmann et al., 2022). Disse tilnærmingene benytter designparametere som støtter samarbeid og integrering av ansatte rundt medisinske tilstander, noe som fremmer desentralisering og fleksibilitet i tråd med organiske prinsipper (Steinmann et al., 2022).

Hage og Aiken (1969) viser til at utfordringer knyttet til oppgaveusikkerhet best møtes gjennom en organisk struktur. Burns og Stalker (1961) bekrefter dette ved å påpeke at i et dynamisk og raskt endrende miljø, fungerer organisasjoner med en organisk struktur bedre fordi de har en mer fleksibel og desentralisert tilnærming til beslutningstaking. Dette gir ansatte lengre ned i hierarkiet mulighet til å bidra i beslutningsprosessen, noe som er viktig for å håndtere usikkerheten effektivt. Donaldson (2001) utdyper at når oppgaveusikkerheten er lav, er en mekanisk struktur med sentraliserte beslutninger effektiv, men når usikkerheten øker, er det nødvendig for organisasjoner å tilpasse seg gjennom en overgang til en mer organisk struktur. Det kan tyde på at paradigmeskiftet fra mekanisk til organisk er kritisk for å opprettholde konkurranseevne og effektivitet i møte med kontinuerlige endringer (Donaldson, 2001).

Organisk teori belyser viktigheten av fleksibilitet og tilpasningsevne i en organisasjons struktur, spesielt i møte med oppgaveusikkerhet og raske endringer i det eksterne miljøet (Donaldson, 2001). Denne tilnærmingen kan være svært relevant for å besvare vår problemstilling, da den legger grunnlaget for en forståelse av hvordan organisasjoner, som Harstad kommune, strukturerer seg i forbindelse med rekrutteringsprosesser på en måte som gjør dem i stand til å respondere effektivt på varierte og skiftende rekrutteringsbehov.



## 2.2.2 Byråkratisk teori

Kontrasten mellom ubyråkratisk og byråkratisk struktur defineres, i likhet med organisk teori, av en enkelt strukturell dimensjon (Donaldson, 2001). Ubyråkratisk struktur er en enkel type organisasjonsstruktur som er sentralisert i tillegg til å være lav på funksjonell spesialisering og formalisering (Mintzberg, 1979; Donaldson, 2001), mens en byråkratisk type organisasjonsstruktur vil være desentralisert i tillegg til å være høy på funksjonell spesialisering og formalisering (Child, 1972a; Weber, 1968; Donaldson, 2001). På bakgrunn av dette kan det derfor sies at ubyråkratisk og byråkratisk struktur skilles ved måten toppledelsen kontrollerer de ansatte på (Donaldson, 2001). Enten kontrollerer toppledelsen ansatte direkte gjennom å ta beslutninger (sentralisering) i en ubyråkratisk struktur, eller indirekte gjennom stramme stillingsdefinisjoner (spesialisering) og regler (formalisering) i en byråkratisk struktur (Donaldson, 2001). Ifølge byråkratisk teori hevdes det at nivået av byråkrati avhenger av størrelsen på organisasjonen og antall ansatte (Loukis et al., 2013). For små organisasjoner vil en ubyråkratisk struktur være bedre egnet (Loukis et al., 2013), da dette gir toppledelsen lettere mulighet til og i større grad kontrollere situasjoner og direkte kommunisere med de ansatte (Donaldson, 2001). Motsatt vil en byråkratisk struktur være bedre egnet for store organisasjoner (Loukis et al., 2013), da dette innebærer mer ansvar for toppledelsen i henhold til delegering av ansvar og oppgavefordeling da de ikke vil kunne opprettholde en like stor grad av kontroll som i en mindre organisasjon (Donaldson, 2001). Derav vil en økning i størrelse på en organisasjon innebære en endring i organisasjonsstrukturen gjennom en overgang fra ubyråkratisk til en byråkratisk struktur, dette for å kunne holde organisasjonseffektiviteten gående i en endringsprosess (Donaldson, 2001).

Byråkratisk teori tilbyr et viktig perspektiv for vår forskning ved å understreke hvordan organisasjonsstrukturens rigiditet eller fleksibilitet påvirker evnen til å rekruttere og integrere mennesker fra utenforskap. Denne teorien antyder at en mer byråkratisk struktur, med dens veldefinerte roller, regler og prosedyrer, kan gi klarhet og forutsigbarhet som er nødvendig for å navigere i komplekse rekrutteringsprosesser (Donaldson, 2001). Samtidig belyser byråkratisk teori utfordringer knyttet til mangel på fleksibilitet, som kan hindre rask tilpasning til skiftende rekrutteringsbehov eller integrering av innovative tilnærminger til å nå ut til personer i utenforskap (Donaldson, 2001). Dette understreker viktigheten av å finne en

balanse mellom byråkratisk struktur og nødvendigheten av å tilpasse rekrutteringsprosesser som kan engasjere og inkludere mangfoldige grupper effektivt. Ved å forstå og anvende innsikter fra byråkratisk teori, kan vår forskning bidra til å identifisere strategier som lar Harstad kommune, og andre lignende organisasjoner, optimalisere sine strukturer for både å opprettholde orden, men samtidig være åpne for nødvendig fleksibilitet i rekrutteringsprosessene deres.

## 2.3 Dynamiske kapabiliteter

Innføringen av dynamiske kapabiliteter i mangfoldsledelsesrutiner, som inkluderer rekrutteringsprosesser, kan transformere hvordan organisasjoner tilnærmer seg talentjakt og -utvikling, og forbedre organisasjoners evne til å konkurrere i et raskt skiftende arbeidsmarked (Vlas et al., 2022). Dynamiske kapabiliteter, som innebærer evnen til å oppfatte (sensing), gripe (seizing) og transformere (transforming) ressurser og prosesser, kan gi organisasjoner en strategisk fordel ved å muliggjøre rask tilpasning til nye trender, teknologier og kandidatmarkeder (Teece, 2007). Vår forståelse er at ved å integrere dynamiske kapabiliteter, kan ledere mer effektivt identifisere og tiltrekke seg talent som kan trives i et evolverende miljø, sikre kontinuerlig innovasjon og konkurransedyktighet. Dynamiske kapabiliteter understreker viktigheten av fleksibilitet, læring og fornyelse i rekrutteringsprosesser, hvor strategisk rekruttering ifølge Phillips og Gully (2015) bidrar til å utvikle organisasjonens evne til å tilpasse seg raskt skiftende miljøer ved å integrere og rekonfigurere interne og eksterne kompetanser.

Rammeverket for dynamiske kapabiliteter er utviklet innenfor feltet strategisk ledelse, og den overordnede kompetansen til organisasjonsledere spiller en avgjørende rolle i å bestemme styrken eller svakheten til dens dynamiske kapabiliteter (Augier & Teece, 2009; Teece, 2016). Dynamiske kapabiliteter har blitt utviklet med utgangspunkt i det ressursbaserte perspektivet, da dette perspektivet har møtt kritikk på bakgrunn av dets fokus på konkurransefortrinn som allerede er eksisterende i bedrifter, samt fokuset på allerede eksisterende ressurser (Eisenhardt & Martin, 2000). En kan si at rammeverket oppsto fordi man ønsket svar på behovet for å forstå hvordan organisasjoner kan tilpasse seg, lære og håndtere endringer i et stadig mer komplekst miljø (Eisenhardt & Martin, 2000).

Begrepet dynamiske kapabiliteter, også kalt dynamiske evner, ble først introdusert av Teece et al. (1997) og har siden den gang blitt et svært sentralt begrep innen organisasjonsforskning og strategistyring (Schilke et al., 2018). Det er i ettertid av Teece et al. (1997) kommet flere definisjoner på endringsevner. Vi har valgt å benytte oss av Teece (2007) sin definisjon. Dynamiske kapabiliteter defineres i artikkelen til Teece (2007) som evnene bedrifter har til å kontinuerlig oppfatte, gripe og omstrukturere ressurser og prosesser for å oppnå og opprettholde konkurransefortrinn i raskt skiftende miljøer. Disse kapabilitetene deles inn i tre hovedområder: (1) evnen til å oppfatte og forme muligheter og trusler, (2) evnen til å gripe muligheter gjennom strategiske beslutninger, investeringer og ressursutplassering, og (3) evnen til å opprettholde konkurranseevne gjennom forbedring, kombinerings, beskyttelse og om nødvendig omkonfigurering av bedriftens immaterielle og materielle eiendeler (Teece, 2007). Selv om fokuset hovedsakelig er på organisatoriske prosesser og systemer, anerkjenner Teece (2007) implisitt lederens rolle i å fremme en kultur for innovasjon, læring, og tilpasning som er avgjørende for å utvikle og anvende dynamiske kapabiliteter effektivt.

Dynamiske kapabiliteter kan ses på som et komplekst begrep da det har blitt tolket på ulike måter basert på ulike perspektiver fra forskere (Bayón, 2021). Schilke et al. (2018) viser til at dynamiske kapabiliteter er et eget forskningsfelt som over tid har utviklet seg til å bli et komplekst rammeverk som har til hensikt å undersøke bedrifters omstillingsevner. Flere forskere har forsøkt å definere dynamiske kapabiliteter (Bayón, 2021). Schilke et al. (2018) i sin forskning fremhever at det er en bred enighet mellom ulike bidrag til rammeverket om at dynamiske kapabiliteter involverer evnene til «*Sensing*», «*Seizing*» og «*Transforming*». Likevel påpekes det at forskning på rammeverket har ulikt fokus, noe som antyder at dynamiske kapabiliteter er et komplekst fenomen (Schilke et al. 2018).

Salvato og Vassolo (2018) utdyper forståelsen ved å introdusere et multinivåperspektiv på dynamiske kapabiliteter, som spenner over individuelle (dynamiske lederkapabiliteter), mesonivå og organisasjonsnivå (dynamiske organisasjonskapabiliteter). Dette understreker hvordan dynamiske kapabiliteter opererer på tvers av forskjellige nivåer i en organisasjon og hvordan de samhandler for å drive strategisk forandring og tilpasning (Salvato & Vassolo, 2018).

Teece (2016) videreutvikler konseptet ved å skille mellom vanlige og dynamiske kapabiliteter. Mens vanlige kapabiliteter fokuserer på effektivitet og forutsigbarhet i driftsprosesser, tar dynamiske kapabiliteter for seg organisasjonens evne til å tilpasse seg, lære, og fornye seg for å oppnå samt opprettholde konkurransefortrinn i et skiftende marked (Teece, 2014). Teece (2016) fremhever dynamiske kapabiliteters rolle i å «sense» markedsendringer, «seize» nye muligheter, og transformere organisasjonen for å realisere disse mulighetene.

Da vårt fokus er på ledere som arbeider med personer i utenforskap for å få de inn i arbeidslivet, vil vi gå nærmere inn på litteraturen rundt ledere sine dynamiske kapabiliteter. I lys av disse bidragene fra Schilke et al. (2018), Salvato og Vassolo (2018), og Teece (2016), kan vi se hvordan integreringen av dynamiske lederkapabiliteter i rekrutteringsprosessen kan bidra til å bygge en mer tilpasningsdyktig og fremtidsrettet arbeidsstyrke. Ved å anerkjenne og anvende innsikt fra disse forskerne, kan organisasjoner bedre navigere i det komplekse og stadig endrende landskapet av talentutvikling og strategisk ledelse. I lys av dette vil det være relevant å fokusere spesifikt på lederes dynamiske kapabiliteter for å oppnå en dypere forståelse av rekrutteringsprosessen i organisasjoner. Dette for å få innsikt i hvordan ledere tolker og anvender kapabilitetene sine for å tilpasse og fornye rekrutteringspraksiser.

### **2.3.1 Ledere sine dynamiske kapabiliteter**

Litteraturen om dynamiske lederkapabiliteter har opplevd en betydelig utvikling i de senere år, noe som understrekes av Helfat og Martin (2015). Introduksjonen av konseptet dynamiske lederkapabiliteter av Adner og Helfat (2003) markerte et viktig skritt i forståelsen av hvordan ledere kan anvende sine ferdigheter for å skape, utvide og endre de metoder organisasjoner benytter for å generere inntekter. Dette konseptet ble introdusert for å kaste lys over sammenkoblingen mellom kvaliteten på lederbeslutninger, strategiske endringer, og den resulterende organisatoriske ytelsen, spesielt under perioder med betydelig endring (Adner & Helfat, 2003). Adner og Helfat (2003) definerer dynamiske lederferdigheter som ledernes evner til å utvikle, integrere og rekonfigurere organisatoriske ressurser og kompetanser, noe som fremhever viktigheten av lederskap i å navigere gjennom endring.

Dynamiske kapabiliteter er ikke begrenset til organisatoriske systemer og prosesser, men finnes også på individnivå hos ledere og i toppledelsesteam (Adner & Helfat, 2003). Adner og

Helfat (2003) understreker at på kritiske øyeblikk i en organisasjons liv, bør topplederne og deres team ha innsikten som kreves for å identifisere nøkkelendringer, utvikle en handlingsplan, og omplassere ressurser for å styre organisasjonen videre. Dette perspektivet utvides ytterligere av Teece (2016), som påpeker at dynamiske evner kan være dypt forankret i de individuelle ferdighetene og kunnskapen som hver enkelt leder innehar, i stedet for å være begrenset til organisatoriske rutiner. Teece (2012) fremhever videre hvordan ledere gjennom sin innsikt og besluttsomhet kan skape et grunnlag for organisasjonens evne til å tilpasse seg, lære og innovere i takt med skiftende markedsforhold.

Som nevnt tidligere skiller Teece (2007) mellom tre ulike kapabiliteter. Disse er sensing, seizing og transformation (oppfatning, griping og transformering). Sensing vil si den evnen en har til å kunne identifisere og vurdere muligheter. Helfat og Peteraf (2015) uttrykker at persepsjon er viktig for ledere når de skal finne nye muligheter og oppdage trusler. Persepsjon handler om hvordan man oppfatter og tolker informasjon fra omgivelsene, og det uttrykkes videre av Helfat og Peteraf (2015) at ledere med mye erfaring gjenkjenner oftere viktige signaler enn de uten erfaring. Oppmerksomhet er viktig for persepsjon da det vil kunne bestemme hvilke stimuli som blir identifisert, og det er derfor viktig å trene opp lederes kognitive prosesser da det vil kunne gi innsikt i hvordan man kan utvikle sine dynamiske lederkapabiliteter for å møte utfordringer i et skiftende marked (Helfat & Peteraf, 2015). Seizing ses i sammenheng med å unytte muligheter. Dette inkluderer blant annet å sikre tilgang til kapital samtidig som at man må sikre nødvendige menneskelige ressurser (Teece, 2011). Transformation vil si den evnen en har til å bygge og styre gjennom kontinuerlig fornyelse (Teece, 2007). Adner og Helfat (2003) understreker viktigheten av dynamiske lederkapabiliteter ved å introdusere hvordan topplederes beslutninger påvirker variasjon i firmaers ytelse, selv innenfor samme industri. Dette indikerer at disse dynamiske kapabilitetene ikke bare er relevante på organisasjonsnivå, men er avgjørende på flere ledernivåer hvor strategiske beslutninger tas (Adner & Helfat, 2003). Ved å anvende disse kan ledere effektivt anvende sine kapabiliteter til å fremme inkludering og tilpasse seg til dynamiske markedsforhold (Teece, 2007).

Forskningen på dynamiske kapabiliteter understreker betydningen av lederes rolle på ulike nivåer innen organisasjoner. Lee og Teece (2013) belyser hvordan mellomledere fungerer som kritiske bindeledd i organisasjonen, samt er essensielle for å overvåke og støtte

kapabiliteter som direkte påvirker organisasjonens tekniske effektivitet og økonomiske resultater. Helfat og Martin (2015) definerer de grunnleggende elementene i dynamiske lederkapabiliteter som lederkognisjon, sosial kapital, og menneskelig kapital, samt hvordan disse påvirker ledernes evne til å navigere og drive strategiske endringer. Schilke et al. (2018) utdyper dette ved å oppfordre til mer forskning på hvordan disse kapabilitetene fungerer på tvers av ulike ledernivåer, spesielt hos mellomledere. Samtidig argumenterer Wilden et al. (2016) for at dynamiske kapabiliteter fungerer som konfigurasjonelle byggeklosser som formes av både individuelle ferdigheter og organisasjonens strukturelle kontekst. Disse studiene sammen illustrerer hvordan både topp- og mellomlederes kapabiliteter integreres for å fremme organisasjonens tilpasningsevne og innovasjonsevne i et skiftende markedsmiljø.

Da ledere ofte ikke jobber alene i en organisasjon, er sosial kapital og kunnskap om effektiv relasjonsbygging avgjørende for dynamiske lederkapabiliteter (Kleinbaum & Stuart, 2014; Bayón, 2021). Strategisk beslutningstaking er beskrevet som en iterativ prosess som vil involvere samspill med ulike organisatoriske krefter, entreprenørielle initiativer fra førstelinjeledere samt integrasjon av aktiviteter blant mellomledere, etablering av kontekst, inkludert påfølgende endringer (Noda & Bower; 1996; Bayón, 2021). Hvordan ledere utformer relasjonene sine med andre vil ha en avgjørende rolle for aktivitetenes oppfatning, griping og transformering (Bayón, 2021).

Teece (2007) viser i sin forskning til at evnen man har til å oppfatte muligheter og trusler blant annet stammer fra tilgangen ledere har til informasjon og kunnskap gjennom faglige og sosiale kontakter. Ser en på mellomledere kan de eksempelvis fungere som en betydelig kilde til informasjon og kunnskap samt at de bidrar til intraorganisatoriske strategiprosesser (Dutton et al., 1997; Noda & Bower, 1996; Burgelman, 1991; Bayón, 2021). Mellomledere har en viktig rolle i alle organisasjoner, men de kan også komme i vanskelige situasjoner da de samtidig som å utføre overordnede beslutninger, skal ivareta sine arbeidstakere (Hales, 2006). Det kan forstås som at mellomlederes rolle og dynamiske kapabiliteter er kritiske for organisasjoners tekniske effektivitet og evne til å navigere i endringsprosesser da Lee og Teece (2013) betoner at mellomledere fungerer som bindeledd mellom toppledelsen og operasjonelle nivåer, essensielt for å overvåke og støtte ordinære kapabiliteter som påvirker organisasjonens inntekter og kvalitet. Videre viser Huy (2012) til betydningen av følelser i strategiske beslutninger, spesielt under usikkerhet, noe som underbygger mellomlederes evne

til å håndtere komplekse informasjonsstrømmer og emosjonell dynamikk. Schubert og Tavassoli (2020) utfyller dette ved å påpeke at utdanningsmangfold innen mellomlederteam påvirker utfallet av innovasjonsprosesser, og dermed produktinnovasjonenes suksess og markedets nyhetsgrad. Samlet sett understreker disse studiene viktigheten av mellomlederes dynamiske kapabiliteter i å forme og realisere strategiske endringer og innovasjoner i organisasjoner.

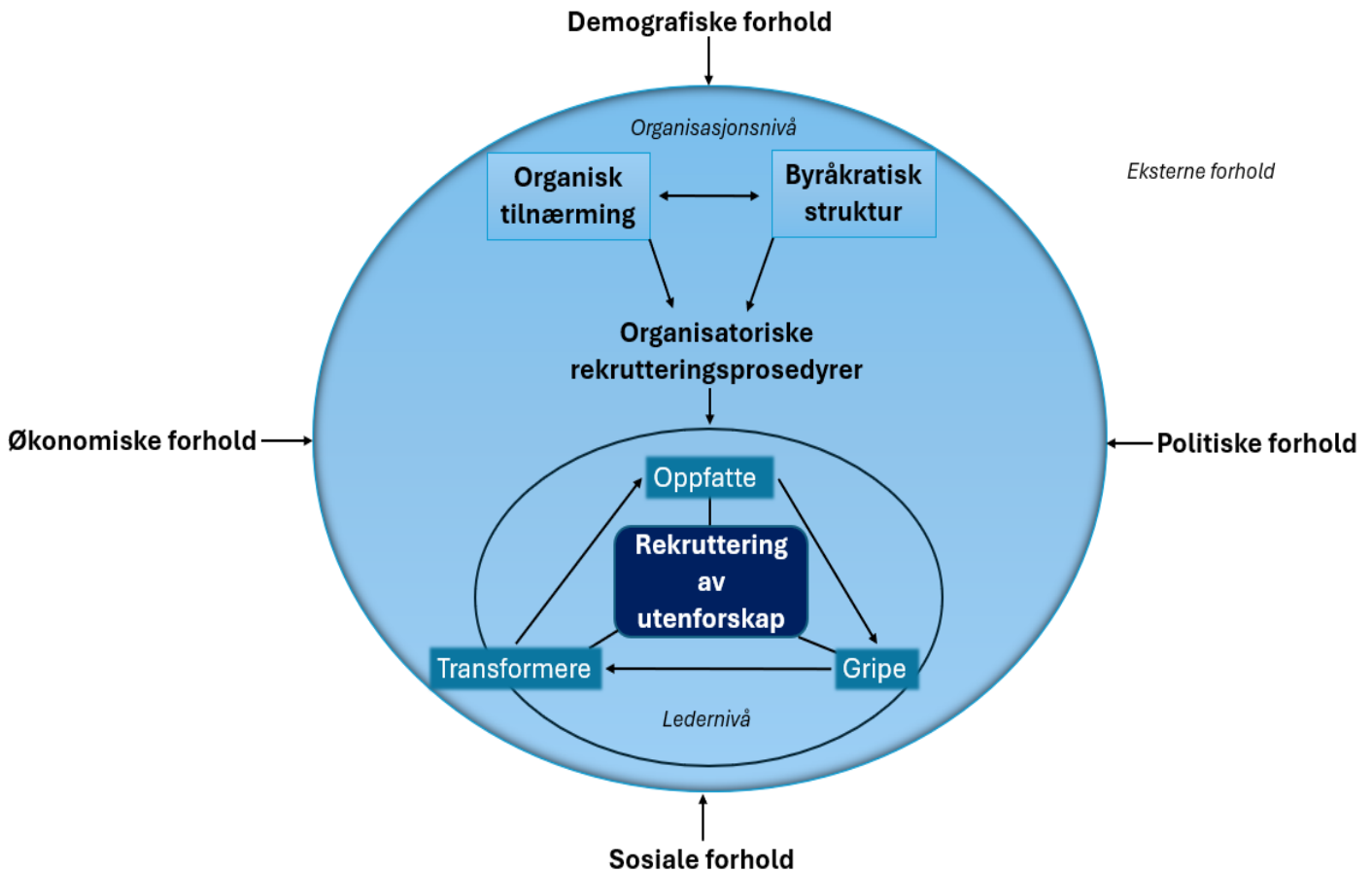
I tidligere forskning på dynamiske kapabiliteter er det ofte tatt opp dynamiske kapabiliteter knyttet til de øverste lederne (Lee & Teece, 2013), og det har derfor vært gjort lite forskning når det kommer til eksempelvis mellomlederes dynamiske kapabiliteter. Gullmark (2021) påpeker også dette, og viser til at litteraturen har vært preget av fokus på toppledelsen sin påvirkning i endringsprosesser. Greven et al. (2023) argumenterer for at mens dynamiske kapabiliteter på toppledernivå ofte har blitt studert med tanke på strategisk fornyelse og organisatorisk ambidexteritet, har mellomledernes rolle og kapabiliteter vært mindre belyst i litteraturen. På bakgrunn av ovennevnte ser vi derfor et gap i litteraturen, og ønsker derfor å se nærmere på hvordan mellomledere i offentlig sektor anvender sine dynamiske kapabiliteter i rekrutteringsprosesser.

## **2.4 Oppsummering av teori**

### **2.4.1 Analysemodell**

Vi har valgt å lage vår egen analysemodell for å illustrere vår forståelse av hvordan det teoretiske rammeverket skal kunne besvare vår problemstilling og våre forskningsspørsmål. Denne modellen illustrerer hvordan ulike ytre og organisatoriske faktorer påvirker prosessen med rekruttering av personer fra utenforskap, og hvordan dette er integrert i en ramme av dynamiske kapabiliteter. Illustrasjonen under er vår selvkomponerte analysemodell.





Figur 1 Selvkomponert analysemodell

Vår modell, som integrerer situasjonsteori og dynamiske kapabiliteter, har gitt oss et godt rammeverk for og systematisk analysere og forstå hvordan ulike faktorer – både organisatoriske (interne), og eksterne som demografiske, økonomiske, politiske og sosiale – påvirker organisasjonsstruktur og rekrutteringsprosesser i kommunal sektor. Ved å benytte situasjonsteorien har vi identifisert hvordan disse ulike faktorene påvirker hver av de tre fasene i dynamiske kapabiliteter – oppfatting, griping og transformering. Situasjonsteorien hjelper oss spesielt med å forstå kontekstens betydning og hvordan ulike eksterne forhold formidler eller begrenser mulighetene for effektive rekrutteringsprosesser. Denne teorien understreker nødvendigheten av å tilpasse rekrutteringsprosesser til spesifikke situasjoner og forhold, som igjen kan endre seg over tid.

Situasjonsteori, sett i lys av organisk- og byråkratisk teori, utgjør et viktig teoretisk rammeverk for å forstå hvordan organisasjoner tilpasser seg ulike kontekster og utfordringer.



Situasjonsteorien understreker behovet for organisasjoner å tilpasse seg endringer i både eksterne og interne forhold for å opprettholde effektivitet. Organisk teori fokuserer på fleksibilitet og tilpasningsevne i møte med oppgaveusikkerhet, mens byråkratisk teori vektlegger klarhet og forutsigbarhet gjennom en mer strukturert tilnærming.

Ved å anvende disse teoriene ønsker vi å se hvordan Harstad kommune optimaliserer sin rekrutteringsprosess gjennom å finne en balanse mellom fleksibilitet og struktur. Dette kan oppnås ved å tilpasse organisatoriske strukturer og prosesser i henhold til kontekstuelle faktorer og behovene til mennesker i utenforskap, samtidig som man opprettholder klarhet og rettferdighet i rekrutteringsprosessen. Ved å forstå og anvende innsikter fra disse teoriene, kan dette bidra til å forstå hvordan Harstad kommune arbeider med rekruttering som gjør dem mer tilpasningsdyktige, inkluderende og effektive i rekruttering av mangfoldige grupper. For å kunne besvare vårt første forskningsspørsmål «*Hvordan forklarer situasjonsteori tilpasningen av rekrutteringsprosessen i Harstad kommune?*» vil vi se nærmere på hvordan situasjonsteori kan hjelpe oss å analysere hvordan Harstad kommune tilpasser sin rekrutteringsprosess til ulike arbeidssøkergrupper for å innhente arbeidskraft i kommunen hvor det sårt trengs. Dette rammeverket gir oss muligheten til å identifisere ytre og indre faktorer som Harstad kommune påvirkes av for å kunne inkludere mennesker fra utenforskap på en effektiv måte, samtidig som det opprettholdes klarhet og forutsigbarhet i rekrutteringsprosessen.

For å besvare vårt andre forskningsspørsmål «*Hvordan benytter ledere i Harstad kommune sine dynamiske kapabiliteter for å rekruttere personer i utenforskap?*» har vår diskusjon i forbindelse med dynamiske kapabiliteter tatt utgangspunkt i hvordan ledere anvender sine dynamiske lederkapabiliteter. Formålet med anvendelsen av ledernes dynamiske kapabiliteter er å se på ledernes tolkning og anvendelse av sine kapabiliteter for å øke rekruttering av personer som er i utenforskap på arbeidsmarkedet. Disse kapabilitetene, som innebærer evnen til å tilpasse organisasjonens ressurser og prosesser til kontinuerlig skiftende krav og muligheter i det eksterne miljø, er essensielle for å oppnå en effektiv og inkluderende rekrutteringspraksis. Ledernes rolle blir sentral i denne sammenhengen. De må gjenkjenne endringer i arbeidsmarkedet, identifisere barrierer som hindrer inkludering og utvikle innovative løsninger for å overvinne disse barrierene. Dette innebærer ikke bare en tilpasning av eksisterende praksiser, men også utviklingen av nye metoder for å tiltrekke, utvikle og beholde talent fra underrepresenterte grupper i arbeidsstyrken.

Ved å fokusere på dynamiske kapabiliteter, understrekes viktigheten av lederskap i å drive forandring. Det krever at ledere kontinuerlig oppdaterer sine strategier og praksiser for rekruttering for å reflektere endringer i samfunnet, arbeidsstyrken og organisasjonens mål. Gjennom en analyse av hvordan disse kapabilitetene anvendes og påvirkes, vil vi kunne få en bedre innsikt i hvordan Harstad kommune navigerer kompleksiteten ved å inkludere personer i utenforskap av arbeidslivet. Dette gir ikke bare en dypere forståelse av de ledelsesmessige handlingene som er nødvendige for å skape en mer inkluderende og mangfoldig arbeidsstyrke, men også hvordan disse praksisene kan bidra til å bygge sterkere og mer bærekraftige samfunn. Organisatoriske faktorer vil spille en sentral rolle i hver av fasene av de dynamiske lederkapabilitetene, ettersom de direkte vil påvirke hvordan Harstad kommune sine ledere oppfatter, griper og transformerer muligheter og trusler som oppstår.

## 3 Metode

I dette kapittelet vil vi redegjøre for det metodiske rammeverket som er lagt til grunn for vår studie. Valgene som er gjort er basert på hva som anses som mest relevant for vår gitte problemstilling. Vi vil i dette kapittelet presentere vår vitenskapelige posisjonering, forskningsstrategi, forskningskontekst, metodiske tilnærming, forskningsdesign, samt våre framgangsmåter i forbindelse med datainnsamling og analyse. Til slutt vil vi presentere kvalitetskriterier tilknyttet vår studie, samt våre etiske overveielser. For å gi et praktisk syn på fremgangsmåten har vi valgt å fremstille dette i figur 2 nedenfor.



Figur 2 Metodisk tilnærming for studien

### 3.1 Vitenskapelig posisjonering

Det er ulike vitenskapelige posisjoneringer en forsker kan befinne seg innenfor, avhengig av hva formålet med forskningen er (Bell et al., 2022). I vår studie befinner vi oss mellom interpretivismen og positivismen, og det er disse to retningene vi vil trekke frem i dette delkapittelet.

Interpretivisme tilhører samfunnsvitenskapene, hvor formålet har til grunn å vektlegge betydningen av subjektivitet og tolkning i forståelsen av sosiale fenomener (Bell et al., 2022). Interpretivisme ser på virkeligheten som subjektivt konstruert av individer, og antar at det finnes flere "sannheter" eller at det ikke finnes noen absolutt sannhet (Bell et al., 2022). Denne tilnærmingen er vanlig i studier hvor forståelsen av menneskelig atferd og organisatoriske dynamikker krever innsikt i subjektive erfaringer og sosiale kontekster (Bell et al., 2022). Denne metoden er derfor vanlig innenfor kvalitativ forskning. Positivism på sin side stammer fra det naturvitenskapelige paradigmet (Bell et al., 2022), og bygger på antagelsen om at virkeligheten er objektiv og observerbar, og at det finnes én sannhet som kan

oppdages objektivt (Easterby-Smith et al. 2012). Forskere som følger denne tilnærmingen søker å oppdage og bekrefte generelle lover som kan forklare menneskelig atferd og organisatoriske fenomener (Easterby-Smith et al. 2012). En interpretivistisk posisjonering står i kontrast til positivismen som omhandler å vektlegge betydningen av objektive fakta, som ofte er benyttet innenfor kvantitativ forskning (Bell et al., 2022). Forskning kan også posisjonere seg midt i mellom disse to ved at man både anerkjenner og integrerer elementer fra begge tilnærmingene (Johannessen et al., 2020).

I vår studie har vi valgt en forskningsstrategi som balanserer mellom positivismen og interpretivismen da vi kombinerer kvalitative data fra dybdeintervjuer med sekundærdata hentet fra relevante tilsendte dokumenter fra kommunen. Informasjonen vi har innhentet fra informantene reflekterer deres opplevde virkelighet og kan beskrives som deres egen fortolkning (Easterby-Smith et al., 2012). Ved bare innhenting av menneskers subjektive tolkning alene ville vi befunnet oss innenfor interpretivismen (Bell et al., 2022), men ved innhenting av sekundærdata har vi fått mulighet til å sette disse individuelle erfaringene i en større kontekst, noe som kan gi grunnlag for å reflektere over den objektive virkeligheten da dokumentene baserer seg på faktisk virkelighet (Easterby-Smith et al. 2012). Til tross for at vi også benytter sekundærdata, som kan oppfattes som noe mer objektive, er det viktig å bemerke at slike data ikke nødvendigvis er helt objektive, da for eksempel data fra informanter kan være selektivt valgt for å støtte deres egen argumentasjon eller oppfatning av virkeligheten (Bell et al., 2022).

Vår tilnærming kan beskrives som mer interpretativistisk enn positivistisk, ettersom vi søker å forstå de subjektive erfaringene og sosiale kontekstene som informanter deler med oss. Funnene fra vår studie hevdes ikke å være helt objektive eller den eneste sannheten som finnes, hvilket som kjennetegner et mer positivistisk syn av studien. Vi er mer opptatt av å forstå den komplekse og dynamiske virkeligheten informantene våre beskriver, og å reflektere over disse erfaringene i en større kontekst ved hjelp av de dataene vi har samlet inn.

## 3.2 Forskningsstrategi for studien

På bakgrunn av våre forskningsspørsmål og våre metodiske valg anser vi det som fordelaktig å ha en abduktiv forskningsstrategi. Denne strategien kan ses på som en kombinasjon av deduksjon og induksjon (Bell et al., 2022). Deduksjon er ofte assosiert med positivismen

(Bell et al., 2022), da man tester teori for så å avkrefte eller bekrefte den ved hjelp av objektive data (Johannessen et al., 2020). Dette vil si at ved en deduktiv strategi så tester en påstander, teorier eller hypoteser ved hjelp av innhentet data for å komme frem til en konklusjon (Bell et al., 2022). Ved å benytte seg av en induktiv strategi vil en samle inn data før en finner teori. En forsøker altså å finne mønstre som kan gjøres om til teorier (Johannessen et al., 2020). Kort forklart er deduksjon fra teori til empiri, mens induksjon er fra empiri til teori (Johannessen et al., 2020). Abduksjon er en strategi forskere bruker når de ønsker å forklare et fenomen som ikke kan forklares med eksisterende kunnskap eller teori (Bell et al., 2022). Det er derfor vanlig ved abduksjon at man beveger seg frem og tilbake mellom det teoretiske og empiriske for å kunne utvikle sitt teoretiske rammeverk (Bell et al., 2022).

I vår studie har vi identifisert en abduktiv tilnærming som den mest passende for å utforske og forstå rekrutteringsprosessen av personer i utenforskap i Harstad kommune. Dette valget baserer vi på behovet for å kunne integrere nye innsikter og data som kan fremkomme fortløpende gjennom forskningsprosessen (Bell et al., 2022). Da det er begrenset med innsikt i hvordan kommuner arbeider med å integrere personer i utenforskap av arbeidslivet inn i jobb, er det slik at vi kan tilpasse vårt initielle teoretiske rammeverk bestående av situasjonsteori og dynamiske kapabiliteter i takt med ny innsikt og data.

Ved å bruke abduksjon kan vi kontinuerlig revidere og utdype vår forståelse, noe som gjør det mulig for oss å tilpasse og forbedre teorien basert på ny innsikt. Denne tilnærmingen er spesielt verdifull i vår studie, da den tillater oss å skape meningsfulle forbindelser mellom den empiriske dataen vi samler og det eksisterende teoretiske rammeverket. Ved å være åpne for å justere og utvikle teorien underveis, sikrer vi at forskningen vår ikke bare gjenspeiler teoretiske forutsetninger, men også den komplekse og dynamiske virkeligheten til det vi studerer. En induktiv tilnærming ville eksempelvis ikke vært tilstrekkelig da vi som studenter ikke har den omfattende oversikten over alle relevante teorier innen fagfeltet. Samtidig ville en deduktiv tilnærming begrenset vår analyse av data for mye.

### **3.3 Metodisk tilnærming**

I vår studie har vi valgt å benytte oss av en kvalitativ forskningsmetode da det er lite forskning på fenomenet vi ønsker å studere. Samtidig ønsker vi å få en dypere forståelse for

informantenes forståelse, handlinger og tanker rundt dette fenomenet (Johannessen et al., 2020). Ved en kvalitativ metode vil innsamlet materiale være basert på bilder, ord og lyd i en gitt kontekst i stedet for tall, som er mer vanlig innen kvantitative metoder (Johannessen et al., 2020). Selve metoden passer i stor grad de studier hvor man ønsker å få dypere forståelse fra et fåtall informanter og gjennomføres ved at informanter og forskere møtes (Bell et al., 2022). Altså skiller denne metoden seg fra kvantitativ metode, hvor informasjonen man innhenter kommer i form av tallverdier (Bell et al., 2022). Kvantitativ metode passer i større grad for forskning hvor man ønsker å få svar fra et større antall respondenter (Johannessen et al., 2020).

Bakgrunnen for vårt valg med å benytte en kvalitativ forskningsmetode er fordi vi gjennom vår problemstilling og forskningsspørsmål er avhengig av å få ledere med innsikt i rekruttering av utenforskap i kommunen sine opplevelser, tanker og forståelse ovenfor rekrutteringsprosessen de benytter i dag. Dette også for å se i hvor stor grad kommunen faktisk arbeider med dette for å rekruttere mennesker i utenforskap inn i kommunal sektor. Gjennom en kvantitativ metode ville vi ikke kunne fått en like dyptgående forståelse av informantenes tanker og erfaringer rundt temaet vi studerer. Samtidig vil vi enklere kunne fange opp dersom det skulle oppstå potensielle misforståelser underveis, og på den måten sikre at informantene innehar en riktig forståelse av spørsmålene som blir stilt i intervjuet.

### **3.4 Forskningsdesign**

Vi har valgt å benytte oss av casestudie som forskningsdesign for vårt mastergradsprosjekt. Casestudier benyttes ofte innen økonomisk-administrative fag og gir forskeren et stort spillerom når det kommer til hvordan en ønsker å utføre undersøkelsen (Johannessen et al., 2020). Når det snakkes om casestudier i kontekst av forskningsdesign, kan dette forklares som en prosess som innebærer valg av problemstilling, case, informanter, datainnsamling og kriterier for å kunne analysere og tolke data (Johannessen et al., 2020). Bell et al. (2022) definerer en casestudie som et forskningsdesign som innebærer en detaljert og intensiv analyse av en enkelt sak, hvorav begrepet noen ganger kan utvides til å omfatte studier av bare to eller tre tilfeller for komparative formål. Johannessen et al. (2020) beskriver at det som kjennetegner en casestudie er at det innhentes rikelige mengder informasjon fra ulike kilder, og kan ofte gjennomføres gjennom kvalitative metoder.

I vårt prosjekt har vi nærmere bestemt gått for en enkeltcasestudie for å oppnå en dypere forståelse av fenomenet rekruttering av mennesker i utenforskap av arbeidsmarkedet. Enkeltcasestudier beskrives som en dyptgående analyse av et tilfelle, og har til hensikt å gi gode empiriske beskrivelser av selve fenomenet som studeres (Eisenhardt & Graebner, 2007). Vårt valg av case endte på Harstad kommune på bakgrunn av at de står i en posisjon hvor demografiske utfordringer fortære vil inntre sammenlignet med andre kommuner i Norge. Parallelt med dette har de også hatt en stor vekst i antall mennesker som faller utenfor samfunnet. Kommunen har derfor vært nødt til å se på ulike løsninger og tiltak for at mangel på arbeidskraft skal minskes i årene fremover, samtidig som at de skal løse utfordringer knyttet til utenforskap. I forbindelse med det ovennevnte finner vi det derfor interessant og spennende å studere denne kommunen, da deres ønskede løsning på disse utfordringene er å få menneskene som er utenfor arbeidsmarkedet, inn i jobb i kommunal sektor. Likevel er arbeidet langt i fra godt nok utarbeidet, og vi ønsker derfor å sette søkelys på denne prosessen de nå går gjennom.

Ved å benytte oss av en enkeltcasestudie vil vi kunne bringe frem godt detaljerte og kontekstspesifikke innsikter (Eisenhardt & Graebner, 2007). Likevel vil vi kunne oppleve begrensninger knyttet til studiens overførbarhet da vi ikke vil ha andre caser å sammenligne funnene våre opp mot (Eisenhardt, 2021). Ved å studere flere kommuner ville vi kunnet styrket vår valgte teorioppbygging, men dette ville også vært mer ressurskrevende (Eisenhardt & Graebner, 2007). Vår studie har til hensikt å utforske vår problemstilling i en naturlig kontekst hvor vi kan få god innsikt i rekrutteringsprosessen, samt påvirkningsfaktorer rundt rekrutteringen av mennesker i utenforskap av arbeidslivet. Vi har ikke til hensikt å generalisere funnene våre, men heller å få en mer dyptgående forståelse av rekrutteringen, som i vårt tilfelle kan bidra til å gi en praktisk innsikt i lignende situasjoner. Vi vil videre presentere vår valgte case.

## 3.5 Forskningskontekst

I vår studie har vi valgt å fokusere på kommunal sektor. Dette fordi den norske kommunalsektoren i tiden fremover vil oppleve at mennesker i yrkesaktiv alder blir færre og færre (KS, 2024). Dette parallelt med at antall mennesker over 80 år samtidig vil øke, noe som betyr at det vil være en økning i behovet for arbeidstakere innenfor eksempelvis helse- og omsorgstjenesten (KS, 2024). Denne utfordringen må samfunnet ta på alvor og møte

gjennom tiltak, hvor ett av tiltakene er å arbeide aktivt for å motvirke utenforskap av unge mennesker (KS, 2024). Den norske kommunalsektoren har stor grad av autonomi med omfattende ansvar for levering av offentlige tjenester som utdanning, helsevesen, sosialtjenester og lokal økonomisk utvikling, og har derfor en viktig rolle når det gjelder utvikling av lokalsamfunn (Kommunal- og distriktsdepartementet, 2023). Dette gir kommunene en unik posisjon til å påvirke arbeidslivsinntak gjennom lokalpolitikk og tiltaksprogrammer rettet mot inkludering. Statistikk viser at i 2022 var 6,8% av unge mennesker i alderen 15-29 år ikke i arbeid, under opplæring eller under utdanning, hvor antall i utenforskap er økende i enkelte kommuner (KS, 2024).

For å undersøke denne problematikken nærmere har vi som tidligere nevnt valgt å avgrense oss til en spesifikk kommune. Harstad betegnes etter folketall som den andre største kommunen i Troms fylke og tredje største byen i Nord-Norge, hvorav Harstad som by alene i 2022 hadde rett i underkant av 25 000 innbyggere (Harstad kommune, 2022). Fra en årsrapport fra 2022 står det følgende informasjon i henhold til ansatte i kommunen (Framsikt, 2022):

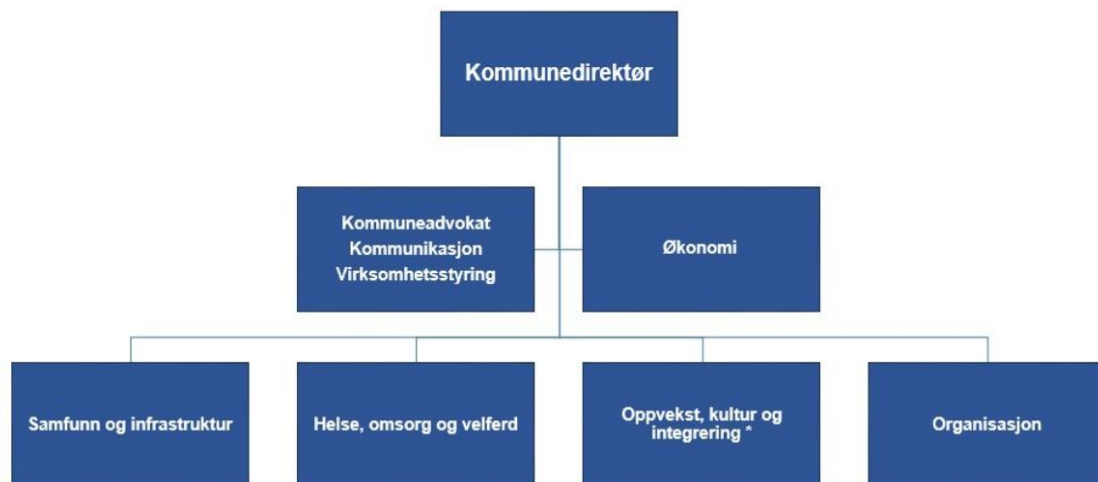
Ved utgangen av 2022 hadde Harstad kommune 1 873 årsverk, mot 1 844 årsverk ved inngangen til året. Årsverkene fordeler seg med 831 årsverk (44,4 % av totalt antall årsverk) i helse velferd og omsorg, 498 årsverk (26,6 %) i skole og oppvekst, 210 årsverk (11,2 %) i barnehagene, 196 årsverk (10,5 %) i tekniske enheter og 137,6 (7,3 %) i øvrige enheter.

Kommunen leverer tjenester innenfor oppvekst, helse og omsorg, samfunn og planer, kultur, idrett og miljø, samt mer (Harstad kommune, u.å.-b). Gjennom KS-prosjektet «Inn i jobb» fokuserer kommunene på å integrere unge som står utenfor arbeidslivet, ved å tilby dem jobbmuligheter innenfor kommunal sektor (KS, 2024). Harstad kommune ønsker å rekruttere flere inn i ordinært arbeid, både for at det vil gagne samfunnet som helhet, men også fordi det kan være med på å lette rekrutteringsvanskene som kommunen vil stå ovenfor i fremtiden (Harstad kommune, 2023). Harstad kommune opererer innenfor politiske og juridiske rammer satt av norsk lovgivning da alle kommuner er underlagt den norske stat (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020). Dette sikrer grunnleggende rettigheter for alle borgere



og setter standarder for hvordan tjenester skal leveres for å sikre rettferdighet og like muligheter (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020).

Harstad kommune som organisasjon er politisk styrt, hvorav kommunestyret er øverste politiske myndighet (Harstad kommune, u.å.-a). Kommunen bruker formannskapsmodellen, der kommunestyret er øverste politiske organ, og formannskapet forbereder saker for kommunestyret og kan ta avgjørelser i mindre- eller hastesaker (Harstad kommune, u.å.-a). Ordføreren leder både kommunestyret og formannskapet, mens administrativt ledes kommunen av kommunedirektøren som har ansvar for å gjennomføre vedtakene fra kommunestyret og for den daglige driften (Harstad kommune, u.å.-a). For å kunne gjennomføre slike vedtak og drifte organisasjonen spiller økonomiske faktorer en vesentlig rolle med tanke på finansiering og midler, hvorav årsregnskapet for 2023 i Harstad kommune viste til et underskudd på 84,7 millioner norske kroner (Arvola, 2024b). Fra og med 01.03.2024 har kommunen vært gjennom en større omorganisering. Målet med denne omorganiseringen er å forbedre tjenestene til innbyggerne, fremme internt samarbeid og sikre bedre informasjonsflyt på tvers av organisasjonen, samt skape en mer tydelig organisasjonsstruktur (Arvola, 2024a). Kommunens oppdaterte organisasjonskart etter denne omorganiseringen kan ses i figur 3 nedenfor.



Figur 3 Organisasjonskart etter omorganisering i Harstad kommune fra 01.03.2024 (Arvola, 2024a)

Ved å undersøke hvordan Harstad kommune tilnærmer seg rekruttering av personer i utenforskap, gir vår studie verdifull innsikt i effekten av lokale tiltak og hvordan disse tilpasses for å imøtekomme behovene til denne gruppen mennesker. Vi ønsker å tydeliggjøre at studiens primære fokus er å utforske og evaluere lokale rekrutteringstiltak i Harstad kommune, uten nødvendigvis å ha som mål å overføre funnene til andre kontekster. Vi erkjenner imidlertid betydningen av å vurdere overførbarheten av våre funn til andre kommuner med lignende utfordringer og strukturer, da vi ser potensialet for relevans og overførbarhet av våre funn til lignende kontekster. Vi identifiserer også at lokale forhold kan være unike, og at skreddersydde tiltak kan være nødvendige. Vi vil videre gå nærmere inn på hvilke strategier vi har valgt og benyttet i utvelgelsesprosessen av våre informanter i Harstad kommune.

### 3.5.1 Utvalgsstrategi

I denne studien har vi valgt en kombinasjon av strategisk utvalg og snøballmetoden som utvalgsstrategier. I kvalitative undersøkelser er det lite aktuelt og heller uvanlig å gjennomføre en tilfeldig rekruttering av informanter, siden en informant har til hensikt å kunne dele førstehåndskunnskap med forskeren, noe som vil kunne bidra til å sikre bedre kvalitet og relevans på dataene som innhentes (Johannessen et al., 2020). Et strategisk utvalg av informanter kan forklares som at forskeren først velger ut hvilken målgruppe man ønsker å rette seg etter, og deretter velge ut informanter innenfor denne målgruppen til selve undersøkelsen (Johannessen et al., 2020). Målgruppen vi valgte ut var ansatte i Harstad kommune, med særskilt fokus på de som har tilknytning til arbeidet rundt rekruttering av mennesker i utenforskap. For å snevre inn utvalget ytterligere benyttet vi utvalgsstrategien snøballmetoden. Denne metoden går ut på at forskeren kontakter et mindre utvalg informanter som er av relevans for studien, som igjen kan sette forskeren i videre kontakt med- eller foreslå andre informanter som også vil kunne anses som relevante intervjuobjekter (Bell et al., 2022). Dermed kan det sies at utvelgelsen ikke er representativ, men hensiktsmessig (Johannessen et al., 2020).

For vårt forskningsprosjekt ønsket vi å intervju ulike ledere i Harstad kommune med relevant tilknytning til arbeidet rundt rekruttering av mennesker i utenforskap. Vi startet derfor med å kontakte en politiker i kommunen, som anbefalte og satte oss videre i kontakt med en leder som aktivt arbeider med tematikken vi ønsket å forske på. Det var sammen med

denne lederen at vi ble gjort oppmerksom på kommunens arbeid med mennesker i utenforskap, noe som vekte en stor interesse både fra vår og informantens side. På våre vegne kontaktet denne lederen andre ledere i kommunen som vedkommende mente ville være av relevans for vår studie. Vedkommende fortalte de som ble kontaktet at vi ønsket å se nærmere på hvordan Harstad kommune arbeidet med rekruttering av mennesker i utenforskap, og spurte om disse kunne tenke seg å stille til intervju for vårt mastergradsprosjekt. Da de som ble kontaktet uttrykte et ønske om å delta, fikk vi kontaktinformasjonen deres fra vedkommende som kontaktet dem på våre vegne, og sendte ut e-post med informasjonsskriv og samtykkeskjema (se vedlegg 8.1). Derav kan det sies at vi hensiktsmessig valgte ut fem informanter med ulike roller i Harstad kommune når det gjelder rekruttering og arbeid med mennesker i utenforskap. Ideelt sett ønsket vi også å intervju noen som selv har vært i utenforskap, som gjennom kommunens arbeid har blitt rekruttert inn i arbeidslivet. Dette fordi det kunne bidratt til å gi en dypere og mer inngående forståelse av vår problemstilling. Dette lot seg dessverre ikke gjøre, noe som kan skape en ulempe da vi kun vil kunne drøfte dette fra et organisasjons- og ledernivå, og ikke kunne se saken fra et perspektiv hvor en selv har stått på mottakerenden av prosessen. Vi vil i neste delkapittel presentere hvordan vi har innhentet informasjon for å besvare vår problemstilling samt forskningsspørsmål.

## **3.6 Datainnsamling**

For å innhente data til vår studie har vi valgt å gjennomføre fem kvalitative intervjuer, nærmere bestemt semistrukturerte dybdeintervjuer. Vi har også valgt å innhente sekundærdata for å kunne validere og sammenligne dette med våre forskningsresultater fra intervjuene. Dette kan beskrives som triangulering og betyr at man benytter seg av ulike typer målinger eller perspektiver, noe som for vår del vil være en fordel da det vil øke tilliten til nøyaktigheten av observasjoner vi gjør (Easterby-Smith et al., 2012).

### **3.6.1 Semistrukturerte dybdeintervju**

Kvalitative intervjuer kan gjennomføres på mange ulike vis, og anses som den mest dominerende formen for datainnsamling innen kvalitativ forskning (Johannessen et al., 2020). Vi har i vår datainnsamlingsprosess gjennomført fem semistrukturerte dybdeintervjuer med ulike informanter som anses som relevante for vår problemstilling. Semistrukturerte dybdeintervjuer tar utgangspunkt i en overordnet intervjuguide med forhåndsbestemte tema

og spørsmål som forskeren ønsker å finne svar på (Bell et al., 2022). I slike intervju trenger ikke spørsmålene nødvendigvis å bli stilt i en bestemt rekkefølge, og forskeren kan stille oppfølgingsspørsmål eller andre spørsmål som ikke tilhører den overordnede intervjuguiden basert på hva intervjuobjektet sier, samt etter hvilken retning samtalen går (Bell et al., 2022). Altså vil et semistrukturert intervju tillate mer fleksibilitet for forskeren underveis i intervjuet, slik at man kan avdekke flere sider av temaet som undersøkes i henhold til informantens følelser og oppfatninger.

### 3.6.2 Intervjuguide

I dette prosjektet ble det utformet to ulike intervjuguides (se vedlegg 8.2 og 8.3), en felles til lederne og en til politikeren vi intervjuet. Begge intervjuguidene var i utgangspunktet ganske like, men ble tilpasset på bakgrunn av stillingstittel. Utformingen av intervjuguidene har tatt utgangspunkt i vårt teoretiske rammeverk og var delt opp i tre temaer: *rekruttering*, *situasjonsteori* og *dynamiske kapabiliteter*. Innledningsvis startet vi med rundt 20 spørsmål før vi reduserte antallet ned til 10 og 12. Dette gjorde vi for å unngå gjentakelser, samtidig som det også var et strategisk valg fra vår side da vi ønsket å benytte oss av åpne spørsmål for å unngå korte svar som ikke ville være utdypende nok. Gjennom få, men konsise spørsmål hadde vi også mulighet til å spørre om videre utdypning av svarene uten at det gikk på bekostning av tiden vi hadde til disposisjon. Vi startet med ett lett og innledende spørsmål for å starte samtalen, før vi gikk videre på våre teoretiske temaer.

Innhenting av data ble gjort gjennom lyd- og bildeopptak av digitale intervjuer gjennom Teams, med informantens godkjennelse og samtykke i forkant av selve intervjuene. Dette for å kunne logge dataene slik at de kan lyttes på i ettertid for transkriberings- og analyseformål. Alle data som er innhentet til denne studien vil etter mastergraden er levert og vurdert bli tilintetgjort. En del av vårt datamateriell vil inneholde personopplysninger, noe som vil si at for å kunne gjennomføre vårt forskningsprosjekt var vi nødt til å melde inn vårt prosjekt til godkjenning hos SIKT, tidligere NSD – Norsk senter for forskningsdata. I tabell 1 vedlagt nedenfor vil vi oppsummere de fem intervjuene etter dato, rolle, informanttittel, varighet og antall transkriberte sider per intervju.

Tabell 1 Intervjuoversikt

	Dato	Rolle	Informanttittel	Varighet	Transkribert
<b>Informant 1</b>	11.03.2024	Leder	Leder 1(L1)	56 min	22 sider
<b>Informant 2</b>	11.03.2024	Politiker	Politiker (P1)	47 min	24 sider
<b>Informant 3</b>	11.03.2024	Leder	Leder 2 (L2)	41 min	20 sider
<b>Informant 4</b>	12.03.2024	Leder	Leder 3 (L3)	50 min	18 sider
<b>Informant 5</b>	15.03.2024	Leder	Leder 4 (L4)	36 min	12 sider
<b>Sum</b>				<b>3t og 50 min</b>	<b>96 sider</b>

### 3.6.3 Sekundærdata

I vår studie har vi integrert sekundærdata for å gi en grundigere forståelse av rekrutteringspraksiser for mennesker i utenforskap i Harstad kommune. Disse sekundærdataene fikk vi tilsendt av Harstad kommune, og inkluderer diverse relevante saksdokumenter. Bruken av disse sekundærdataene har vært essensielle for å underbygge informantenes påstander, samt at det har gitt oss en dypere kontekstuell innsikt. Tabell 2 nedenfor illustrer type og omfanget av sekundærdataene som er benyttet i denne studien.

Tabell 2 Sekundærdata innhentet

Saksdokument- nummer i tekst	Type dokument	Dokumentnavn	Antall sider
1	Saksdokument	Arbeidsinkludering i Harstad kommune	9 sider
2	Strategiplan	Strategi for å forebygge- og redusere utenforskap blant unge- 2023 - 2025	2 sider
3	Saksfremlegg	Arbeidsgiverstrategi for å forebygge- og redusere utenforskap hos unge 2023-2025	3 sider
<b>Sum</b>		<b>Tre sekundærdata benyttet</b>	<b>14 sider</b>

### 3.7 Dataanalyse

For å analysere våre funn har vi benyttet oss av tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006). Bakgrunnen for valgt tilnærming er basert på at vi har innhentet en stor del materiale hvor ikke alt nødvendigvis vil være relevant for å besvare vår problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål. Denne metoden gjør det mulig å identifisere, analysere og rapportere mønstre eller temaer i dataene, noe som kan gi en dypere forståelse av de undersøkte fenomenene (Braun & Clarke, 2006). Et sentralt aspekt ved tematisk analyse er dens evne til å tilpasse seg forskjellige epistemologiske ståsteder, slik at den kan brukes i en rekke forskjellige forskningskontekster (Braun & Clarke, 2006). Metodens fleksibilitet reflekteres i dens åpne tilnærming til analytiske rammer, som tillater tilpasninger basert på spesifikke behov i forskningsprosjektet (Braun & Clarke, 2006). Dette innebærer at forskeren må være dypt involvert i analysen, fra den innledende kodningen av data til den kontinuerlige revideringen av identifiserte temaer. Tematisk analyse krever en grundig forståelse av datamaterialet og er avhengig av forskerens evne til kritisk og analytisk tenkning (Braun & Clarke, 2006). Ved hjelp av en tematisk analyse vil vi kunne identifisere hva som er relevant for oss å ta med videre i funnkapittelet vårt.

Vi startet vår analyseprosess allerede ved starten av transkriberingen ved å se etter ulike temaer og mønstre i det vi observerte. Når vi så etter ulike temaer og mønstre jobbet vi induktivt, vi leste gjennom et avsnitt eller to for så å kode dette som et tema. Dette gjorde vi hele veien under transkriberingsprosessen. Ved endt transkribering valgte vi å se gjennom våre transkripsjoner for å videre identifisere temaer og mønstre som vi kunne benytte oss av i det videre arbeidet vårt. Dermed kunne vi gå over til steg to – utarbeiding av koder.

Vi startet med å utarbeide egne koder vår vårt materiale, hvor vi gjennom hele prosessen hadde vår valgte problemstilling og forskningsspørsmål i bakhodet. Basert på dette kan vi si at kodene er teordrevet. Gjennom kodingen fant vi frem til hele 176 koder. Bakgrunnen for at vi kom frem til 176 stykker var i forbindelse med at vi ikke ønsket å utelukke noe i starten. Vi farget kodene i ulike farger for å kunne få systematikk i disse. Etter dette samlet vi alle kodene våre i en tabell før vi videre identifiserte disse i potensielle hoved- og undertemaer. Selv om det ble veldig mange koder under enkelte hovedtemaer, fikk vi redusert antall koder ved hjelp av å gå tilbake til teorien vår jevnlig, da dette holdt oss fokusert i kodingen. Dermed endte vi opp med til sammen 34 koder som var relevant for oss å ta med videre. Ved endt koding av materialet begynte vi å se på både hvilke hoved- og undertema som kodene kunne sammenfattes til. Vi så eksempelvis at noen koder kunne sammenfattes til «*alternative metoder for rekruttering*», og at andre koder kunne sammenfattes til et undertema for dette hovedtemaet. Et eksempel på dette var «*Iverksatte tiltak mot utenforskap*». Dette ble gjort slik at vi enklest mulig kunne drøfte disse i funnkapittelet vårt, samt finne tydelige sammenhenger mellom data og våre valgte teorier: situasjonsteori og dynamiske kapabiliteter. Vi endte med å dele kodene opp i fire overordnede tema med én til fire undertema under hver av disse.

For å fremheve hvordan vi har valgt å arbeide med dataanalysen har vi utformet en datastrukturmodell. Denne modellen vil illustrere hvordan vi arbeidet med å systematisere datamaterialet vårt. Modellen vil ikke vise et fullstendig bilde av alt arbeidet som er blitt gjort, men derimot forsøke å gi et mer helhetlig bilde av omfanget av vårt arbeid med dataanalysen. Vi vil i funnkapittelet gå dypere inn på hva modellen innebærer, samt drøfte disse i vårt diskusjonskapittel.

Hovedkategorier	Underkategorier	Sitater
Identifisering og tilnærming til mennesker i utenforskap	Identifisering av utfordringer	«Det er mennesker som vi i en slags grad ikke har helt oversikt over... Vi vet ikke helt hvor vi skal finne dem.»
		«...det er utrolig mye folk i alle aldere som er falt utenfor av en eller annen grunn som sliter med å komme seg tilbake.»
Eksterne faktorer som påvirker rekruttering	Demografiske endringer	«Vi må tenke nytt og kreativt for å gjøre kommunen mer attraktiv, særlig for den yngre generasjonen»
	Politiske rammer	«...vi jobber jo i et politisk system. Så hos oss så er det sånn at det er politikerne som styrer, administrasjonen leder.»
Alternative metoder for rekruttering	Omorganisering og struktur i kommunen	«Altså kommunen har jo vært i omorganiseringer flere ganger, og målet med de omorganiseringene man gjør det er jo å kunne gi innbyggerne gode tjenester...».
	Iverksatte tiltak mot utenforskap	Disse tiltakene vil bidra til å gi ungdom større innsikt i ulike yrker, jobbmuligheter og kanskje skape nysgjerrighet i forhold utdanningsvalg.»
Leders evne til å tilpasse rekrutteringsprosessen	Leders oppfattelse av utenforskap og rekruttering	«... Når dere sier utenforskap, eller når jeg hører ordet utenforskap, så er de helt ute...»
	Identifisere muligheter	"Harstad ungdommen vil ikke jobbe i helse i det hele tatt, så vi må jo hente dem i Sverige istedenfor..."
	Griping	"Ved å bruke mer fleksible jobbkontrakter og tilrettelegging, har vi sett at flere som var i utenforskap, nå finner veier til arbeid."
	Omstilling	"Vi er med i et nettverk som heter 'Inn i jobb', og da er det jo sånn at kommunene skal bli inspirert av hverandre og få gode forslag til hvordan man kan jobbe med arbeidsinkludering."

Figur 4 Datastrukturmodell

## 3.8 Kvalitetskriterier

Her vil vi trekke frem fire ulike kriterier innenfor kvalitativt forskningsdesign, og se på hver av disse i sammenheng med vår studie. Vi vil trekke frem pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet da disse kriteriene er normale vurderingskriterier innenfor disse typer studier.

### 3.8.1 Pålitelighet

Bell et al. (2022) definerer pålitelighet som i hvilken grad et mål på et konsept kan anses som stabilt og konsistent. Det er viktig at dataene som samles inn kan anses som pålitelige for å kunne vurdere om studien vil være troverdig og at resultatene er til å stole på (Bell et al., 2022). For at studien skal anses som pålitelig er det viktig at resultatene er stabile. Stabilitet i henhold til pålitelighet vil si om dataene som er samlet inn holder seg stabile over tid med minimal endring dersom undersøkelsen administreres på nytt (Bell et al., 2022). Johannessen et al. (2020) påpeker at innen kvalitativ forskning er det vanlig at samtalen mellom forsker og



informant styrer datainnsamlingen, hvorav slike samtaler er verdiladet og kontekstavhengige. Dette vil si at andre forskere umulig kan duplisere en annen kvalitativ forskers arbeid, da forskeren har sine egne erfaringer og tolkninger på temaet som studeres (Johannessen et al., 2020). Forskeren kan bidra til å styrke påliteligheten i sin studie ved å gi informanten en grundig og inngående casebeskrivelse av studien, samt en åpen og detaljert forklaring på fremgangsmåten underveis i prosessen (Johannessen et al., 2020).

Vi anser påliteligheten som sterk i vår oppgave. Dette begrunner vi med at vi har viet en stor del av oppgaven til vår metodiske tilnærming. Vi har gjennom hele kapittelet beskrevet vår fremgangsmåte i form av hvordan vi har både innhentet-, arbeidet med- og bearbeidet vårt materiale. Vi har også gitt en god beskrivelse av vår case, noe som videre er med på å styrke påliteligheten. Samtidig har vi benyttet oss selv som måleinstrument, hvilket som bidrar til at andre mennesker vil ha vanskeligheter med å kunne tolke materialet på samme måte som oss (Johannessen et al., 2020).

### 3.8.2 Troverdighet

Troverdighet, også kjent som validitet, til en studie tilsier i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn reflekterer virkeligheten og formålet med studien på en riktig måte (Johannessen et al., 2020). Troverdighet handler med andre ord om hvorvidt dataene er tolket riktig. God troverdighet i en studie er nødvendig for at forskningsprosjektet skal kunne danne et godt beslutningsgrunnlag, dette fordi dersom man anvender en studie som mangler troverdighet og pålitelighet kan dette i verste fall føre til at det fattes feilaktige beslutninger (Johannessen et al., 2020).

Bell et al. (2022) presenterer to måter man kan bidra til styrke en studie og dens funns troverdighet; *respondentvalidering* og *triangulering*. Respondentvalidering er en ofte brukt metode blant kvalitative forskere for å finne ut om en studie er troverdig eller ikke (Bell et al., 2022). I denne metoden tilbakefører forskeren resultatene fra studien til informantene for å se om de kan verifisere at det er en god korrespondanse mellom studiens funn og informantenes oppfatninger av studien (Bell et al., 2022). Den andre måten å styrke studiens troverdighet på er gjennom triangulering. Triangulering vil si at forskeren bruker flere metoder samtidig underveis i feltarbeidet, som eksempelvis observasjon og intervju, for å kryss-sjekke funnene som fremkommer (Lincoln & Guba, 1985; Bell et al., 2022).

I vårt forskningsprosjekt har vi benyttet oss av triangulering. Vi har kombinert intervjuer med sekundærdata, noe som øker troverdigheten og styrken av våre funn. I vårt tilfelle gir intervjuene direkte, dyptgående innsikter i deltakerens perspektiver, mens sekundærdataene som inkluderer diverse saksdokumenter, tilbyr en bredere kontekstualisering og bekreftelse av intervjudataene. Ved at vi integrerer disse to kildene som informasjon sikrer vi en mer robust analyse, noe som vil kunne bidra til at vår konklusjon vil være velbegrunnet og pålitelig. På en annen side vil troverdigheten kunne svekkes ved at vi bare innhenter informasjon fra en enkelt kommune, noe som medfører at overførbarheten også kan svekkes.

### **3.8.3 Overførbarhet**

Overførbarhet vil si hvorvidt resultater fra et forskningsprosjekt kan overføres til andre liknende fenomener eller studier, og omtales innen kvalitativ forskning som overføring av kunnskap (Johannessen et al., 2020). Johannessen et al. (2020) forklarer at en studies overførbarhet avgjøres av hvorvidt man lykkes med å danne gode beskrivelser, fortolkninger og forklaringer som kan være nyttige i flere sammenhenger og kontekster enn den som undersøkes. I kvalitative studier forskes det ofte på noen enkeltindivider eller grupper mennesker med felles egenskaper som forskeren ønsker å samle inn data fra, hvilket som vil tilsi at konteksten som undersøkes går mer i dybden enn i bredden og genererer dermed mer detaljerte beskrivelser rundt fenomenet (Johannessen et al., 2020). Nettopp slike fylldige beskrivelser er med på å styrke studiens overførbarhet, da dette vil gjøre det enklere for andre forskere å vurdere hvorvidt studiens resultater kan overføres til andre kontekster (Guba & Lincoln, 1994; Johannessen et al., 2020).

I vår studie har vi lagt stor vekt på å styrke overførbarheten gjennom nøye og detaljerte beskrivelser av forskningskonteksten og prosessene vi observerte. Ved å gi omfattende fortolkninger og dyptgående forklaringer av det fenomenet vi studerer, har vi tilrettelagt for at andre forskere kan vurdere relevansen av våre funn i lignende kontekster. Dette inkluderer en klar redegjørelse for hvordan data ble samlet inn, analysert og tolket, samt en god beskrivelse av deltakerne og settingen for studien. Disse tiltakene gjør det mulig for andre forskere å sammenligne våre funn med lignende situasjoner i deres egne forskningsfelt og vurdere anvendeligheten av resultatene i andre sammenhenger. Det vil likevel være usikkerhet knyttet til i hvilken grad studien anses som overførbar, da vi som tidligere nevnt har valgt å begrense oss til en enkelt kommune for å se på deres sosiale virkelighet. Et bredere utvalg av caser ville

kunne økt vår overførbarhet. Da vi med denne studien ønsker en dypere innsikt i et enkelt fenomen i en viss kontekst, i dette tilfellet rekruttering, har vi ikke lagt for mye fokus på overførbarhet til andre studier for vårt forskningsprosjekt.

### 3.8.4 Bekreftbarhet

Begrepet bekræftbarhet viser ifølge Johannessen et al. (2020) til i hvilken grad resultatene fra en kvalitativ studie kan bekreftes av andre forskere gjennom tilsvarende undersøkelser og studier. Bell et al. (2022) påpeker viktigheten av at funnene som fremkommer i en studie ikke skal være påvirket av forskerens egne verdier, oppfatninger eller fordommer gjennom personlige meninger eller teorier, men faktisk stemme overens med det virkeligheten tilsier. En måte å underbygge en studies bekræftbarhet på er at forskeren gjør en vurdering av om funnene kan støttes av en annen litteratur, eller informantene som deltok i undersøkelsen (Johannessen et al., 2020).

I vår oppgave er bekræftbarheten av sentral betydning for å sikre at våre forskningsresultater er pålitelige og kan valideres av andre forskere. For å oppnå dette har vi metodisk arbeidet for å minimere våre personlige bias og sikret at våre tolkninger og konklusjoner er strengt basert på dataene som er samlet inn.

## 3.9 Forskningsetikk

Da det er slik at vår datainnsamling baserer seg på samtaler med ulike mennesker med ulike roller i Harstad kommune, er det viktig at vi forholder oss til bestemte retningslinjer og forskningsetiske prinsipper. De ulike retningslinjene samt forskningsetiske prinsippene kan trekkes sammen til tre hensyn som man som forsker er pliktig å overholde (Johannessen et al., 2020). Disse tre er (1) informantenes rettigheter til selvbestemmelse og autonomi, (2) plikten forskeren har til å respektere informantens privatliv, samt (3) en forskers ansvar for å unngå skade (Nerdrum, 1998; Johannessen et al., 2020). Dette vil si at før en starter noen form for innhenting av materialer til prosjekter, er man som forskere pliktige til å innhente samtykke til deltakelse fra informanter. Samtidig vil også informanten til enhver tid ha muligheten til å trekke seg fra prosjektet uten å måtte fremlegge bakgrunnen for dette (Johannessen et al., 2020).

I forbindelse med prosjektet vårt ble alle informantene tildelt et informasjonsskriv med et samtykkeskjema som inneholdt relevant informasjon om vårt prosjekt, samt forespørsel om deltakelse. Da vi har benyttet oss av snøballmetoden, ble samtlige av informantene forespurt på forhånd av en annen informant om de ønsket å delta i vårt forskningsprosjekt. Etter at disse informantene hadde uttrykt ønske om å delta, ble de tilsendt informasjonsskriv og samtykkeskjema per e-post, med forespørsel om ønsket tidspunkt for intervju. Etter at disse var blitt sendt ut, valgte én av våre tiltenkte informanter å trekke seg fra prosjektet, noe som medførte at vi derav fikk én mindre informant å innhente data fra. Etter etiske retningslinjer forespurte vi ikke om bakgrunnen for dette, og valgte heller å innhente en annen informant som hadde uttrykt ønske om å delta.

Punkt to som omhandler respekt for en informants privatliv, inkluderer at informanter skal være trygge på at de ikke kan gjenkjennes av den informasjonen som er skrevet i forbindelse med prosjektet (Johannessen et al., 2020). I prinsippet vil dette si at informanten har selvbestemt rett til å bestemme hva slags informasjon som ikke skal komme ut i offentligheten (Johannessen et al., 2020). Både i informasjonsskrivet og ved start av intervjuet ble informantene våre informert om at deltakelsen innebar anonymitet. I forbindelse med vårt prosjekt har vi valgt å unngå direkte stillingstittel på informanter da vi har innhentet informanter basert på snøballmetoden. Dette for å sikre anonymitet, samt at de og deres svar ikke skal kunne gjenkjennes basert på stillingstittel.

Punkt tre innebærer at vi som forskere har ansvar for å unngå skade. Dette vil si at forskere er nødt til å se på om prosjektet berører negativt i forbindelse med deltakelse (Johannessen et al., 2020). Sensitive temaer slik som medisinsk forskning kan eksempelvis medføre at sårbar informasjon innhentes (Johannessen et al., 2020). I vårt prosjekt anser vi at deltakelsen ikke vil medføre skade for noen av informantene. Da temaet ikke anses som sårbart for informantene vi har innhentet for vårt prosjekt kan risikoen anses som tilnærmet lav. Innledningsvis hadde vi tenkt å innhente personer som var i utenforskap av arbeidslivet. Om noen av informantene hadde befunnet seg i denne gruppen anser vi det som relevant å øke risikoen for skade. Dette begrunnes med at informantene er i en sårbar situasjon og prosjektet i sin helhet kunne belastet dem på en negativ måte, selv om innsikten de hadde gitt oss kunne vært et godt bidrag til vår forskning.

Forskningsprosjektet vårt ble meldt inn til SIKT, og ble vurdert som godkjent før vi satt i gang med intervjuprosessen (se vedlegg 8.4). I forbindelse med godkjenningen skal all informasjon som kan spores tilbake til enkeltpersoner være taushetsbelagt, hvilket som vil si at forskeren er pålagt taushetsplikt gjennom forvaltningsloven (Johannessen et al., 2020). Våre innsamlede data skal brukes kun til det formålet dataene er samlet inn for, og skal ikke brukes i noen andre sammenhenger (Johannessen et al., 2020). Dette vil si at når prosjektet vårt er ferdigstilt vil vi slette alt datamaterialet som vi har samlet inn slik at disse ikke kan gjenbrukes i andre kontekster.

### **3.9.1 Kunstig intelligens**

I vårt forskningsprosjekt har vi integrert bruken av kunstig intelligens (KI) i form av ChatGPT (OpenAI, 2024). Bruken av KI-verktøy har gjort det mulig for oss å sammenfatte artikler og pensum på en kortere, mer lesbar og konsis måte. Dette for å gi en bredere forståelse og innsikt av artiklens innhold og derav deres relevans for vårt forskningsprosjekt. Vi har også benyttet ChatGPT for oversettelsesformål fra engelsk til norsk i sammenfatningen av artikler og pensum som har vært skrevet på akademisk engelsk. Dette for å øke lesbarheten og profesjonaliteten i vårt prosjekt. Vi vil ikke anse bruken av dette verktøyet som noe som har påvirket kredibiliteten til vår studie. Eksempler på hvordan vi har benyttet oss av dette verktøyet kan ses under vedlegg 8.5.

## 4 Funn

Dette kapitlet har til hensikt å vise til våre funn som er kommet frem i lys av vår tematiske analyse. Funnkapitlet vil fremheve våre informanternes beskrivelser, samt funnene vi har gjort i innhentet sekundærdata. For å få en mest mulig systematisk oversikt har vi valgt å dele opp funnene i hovedkategorier med tilhørende underkategorier som samsvarer med vår datastrukturmodell presentert i metodekapitlet. Under hvert delkapittel vil vi systematisere funnene videre ut ifra undertemaene vi har identifisert.

### 4.1 Identifisering og tilnærming til mennesker i utenforskap

#### 4.1.1 Identifikasjon av utfordringer

*«...det er utrolig mye folk i alle aldre som er falt utenfor av en eller annen grunn som sliter med å komme seg tilbake. Du må få de med i et fellesskap.» - Politiker 1*

I intervjuene fremkommer det at kommunen har et klart mål om å øke arbeidsdeltakelsen blant dem som står utenfor arbeidsmarkedet. Dette er motivert både av et ønske om å utnytte uutnyttet potensial og en nødvendighet gitt mangel på arbeidskraft. Dette fortalte oss at kommunen har klare mål og jobber målrettet mot å få mennesker i utenforskap av arbeidslivet inn i jobb. Likevel ble det gitt uttrykk for flere utfordringer knyttet til prosessen rundt rekrutteringen av disse menneskene. Det er særlig én sektor som viste seg som en gjenganger i alle intervjuene, hvilket som var sektoren for helse, omsorg og velferd.

Harstad kommune har stort fokus på å skape et arbeidsinkluderende og mangfoldig arbeidsliv, hvilket som fremkommer tydelig fra alle informanter. Ikke bare er dette politisk forankret, men også noe både ledere og politikerne i kommunen er svært opptatte av.

*«Vi skal drive med språktrening, vi skal drive med å ta folk i fra gutterommet, vi skal ha folk i arbeid som har funksjonsnedsettelse...» - Politiker 1*

*«...vårt fokus skal være likt uavhengig av nasjonalitet, alder og utfordring» - Leder 1*

*«Dette er jo også godt politisk forankret hos oss. Vi har en politisk ledelse som er veldig frem i skoene i forhold til det med arbeidsinkludering.» - Leder 3*

Disse uttalelsene illustrerer bredden i kommunens ønsker for å inkludere personer fra ulike bakgrunner, men det avdekker også en grunnleggende utfordring: Hvordan finne og engasjere disse menneskene effektivt? Den første utfordringen som våre informanter nevnte, var en utilstrekkelig inkluderingsstrategi for personer som havnet utenfor arbeidsmarkedet. Vi fant at Harstad kommune hadde utviklet en strategi for inkludering, men flere informanter påpekte at denne ikke var tilstrekkelig forankret eller implementert på tvers av organisasjonens ulike nivåer og avdelinger. Denne bekymringen ble spesielt fremhevet av leder 4 som uttalte:

*«Altså, det er det her med at arbeidsinkludering er ikke godt nok forankret ned i organisasjonen. Den er forankret opp i organisasjonen, men ikke nedover. Så vi må jobbe og få det her implementert nedover, at det ikke bare holdes der. Akkurat det her er jo det som er den største jobben, det er å få det ned.» - Leder 4*

Den andre utfordringen vi har identifisert i våre data handler om identifisering og tilnærming til mennesker i utenforskap. For eksempel påpeker leder 3 at Harstad kommune har en utilstrekkelig forståelse av behovene og identiteten til de berørte: *«Det er mennesker som vi i en slags grad ikke har helt oversikt over. Noen av dem har vi ikke vært i kontakt med før. Vi vet ikke helt hvor vi skal finne dem.» - Leder 3.* Vi observerte et lignende resonnement hos leder 2, som understreket at kommunen ikke vet hvordan de skal tilnærme seg personer i utenforskapet: *«Så er det liksom det å få tak i dem og da, det er jo veldig vanskelig. Da legger jeg jo merke til her at flere møter vi kan avtale med dem, men så møter vedkommende ikke opp.» - Leder 2.*

Det eksemplifiseres og refereres ofte til «de som sitter hjemme på gutte- og jenterommet» når det snakkes om målgruppen kommunen ønsker å nå ut til. Politiker 1 sier at det i Harstad finnes omkring 1000 av disse menneskene som økonomisk sett ikke belaster noen, men at dette er 1000 mennesker kommunen gjerne skulle likt og hatt ute i arbeid for å bistå på for eksempel sykehjem og skoler.

Den tredje utfordringen vi har identifisert er begrensende ressurser og økonomiske rammer. Våre data viser at selv om de ønsker disse individene inn i arbeid spiller økonomi og ressurser inn og kompliserer derfor arbeidet ytterligere når det kommer til inkludering. Dette eksemplifiseres av leder 1: *«Vi har økonomiske rammer, og vi har begrensinger på hvor mye faglige ressurser vi har å spille på.» - Leder 1.* Lignende resonnement ser vi hos leder 2 som

eksemplifiserer denne problematikken: *«Men jeg ser jo det og med besøk og telefoner, det er litt vanskelig å nå ut til selve enhetslederne da. Men det er jo ikke enhetslederne sin feil det heller, de må jo se sine ressurser på hva de kan bruke...»* - Leder 2. Dette peker på en realitet der økonomiske og ressursmessige faktorer setter grenser for hvor mye som kan gjøres og hvor raskt tiltak kan implementeres.

På en annen side ser også kommunen store utfordringer tilknyttet en aldrende arbeidsstyrke, da andelen eldre i forhold til yngre mennesker i Harstad stadig øker. Dette fører oss til den fjerde identifiserte utfordringen: demografiske variabler. Våre data viser at en aldrende arbeidsstyrke skaper rekrutteringsutfordringer. For eksempel påpeker politiker 1 at ytre omgivelser spiller en betydelig rolle i hvorfor de opplever rekrutteringsvansker:

*«Det er ikke alt vi klarer å løse selv. Ja, en ting er jo rammer og overføringer og sånt, men vi styres jo av konjunkturer i samfunnet for øvrig som gjør at vi... ja, tilgang på arbeidskraft er jo en av de store nå da. Det hjelper nesten ikke med penger lenger, for det er for lite folk. For mye gamle folk og for lite unge folk.»* - Politiker 1.

Vi ser lignende resonnement hos leder 4 som understreker at denne utfordringen har vært en kjent problemstilling, men at det uavhengig av dette er for lite folk å ta av i arbeidsmarkedet nå:

*«...altså de endringene som vi står overfor, de har jo vært... altså vi har jo sett at det ville komme. Det her med rekrutteringsutfordringer innenfor helse hvis vi tenker det. Vi har jo sett det, sant? Så vi kan ikke si at «Oi sann, det her kom brått på oss», det kan vi jo ikke si. Men det er noe med det der å klare å være i forkant for å stå klar når det skjer, sant. Det er jo der vi er for dårlige, vil jeg tro. Men så er det jo sånn det er, det er jo ikke flere folk å ta utav. Det er jo det som er den største utfordringen, tenker jeg.»* - Leder 4

Sitater som dette reflekterer et bredere problem med tilgang på arbeidskraft og hvordan samfunnsmessige trender, som en aldrende befolkning og mangel på mennesker å ta av, påvirker rekrutteringsgrunnlaget.

Den siste utfordringen vi har identifisert er forhøyet krav til kompetanse. Våre data viser at arbeidsgiveres utlysninger og annonser stiller for høye krav til kompetanse, gitt det lovpålagte kvalifikasjonsprinsippet kommunen må forholde seg til. Dette gjelder naturligvis ikke



stillinger som krever relevant utdanning for å kunne gjennomføre et arbeid som eksempelvis medisin eller sykepleie, men derimot krav tilknyttet erfaring, ansiennitet og kvalifikasjoner. Dette påpekes for eksempel av leder 4 som uttrykker at kravene i seg selv gir utfordringer for lederne når de skal nå ut til ønsket målgruppe: *«At kravene er ganske så høye, og det er klart at da blir det vanskelig for de her karene som har hull i CV-en og ikke har fullført videregående å «komme inn». Men det er jo det vi må jobbe for.»* - Leder 4. Vi ser lignende resonnering hos leder 3 som gir uttrykk for at dagens krav hindrer at disse individene kan søke gjennom ordinære prosesser: *«Jeg tenker jo også at en stor del av de vi ønsker å få tak i er nok ikke de som kommer til å søke på stillinger, ordinære stillinger, så de må vi fange opp på andre måter.»* - Leder 3.

Utfordringene listet opp ovenfor opplevde vi som gjengangere i alle intervjuene, hvilket som etter vår forståelse er en sterk indikator på at disse utfordringene er godt kjent og arbeides aktivt med i kommunen. Derav anses disse som de mest vesentlige og relevante utfordringene å fokusere på i henhold til vår valgte problemstilling. Disse funnene danner grunnlaget for å utforske hvilke konkrete tiltak kommunen har iverksatt for å imøtekomme disse utfordringene.

## 4.2 Eksterne faktorer som påvirker rekruttering

### 4.2.1 Demografiske endringer

Våre data viser til at de demografiske endringene har hatt en stor innflytelse på hvorfor Harstad kommune har valgt å øke sitt fokus i rekrutteringsprosessene på å få mennesker fra utenforskap av arbeidslivet, inn i jobb. Flere informanter forklarte med den mangelen på arbeidskraft de opplever nå, og som vil fortsette å øke med en eldre befolkning, er dette en stor utfordring som må tas tak i. Leder 1 beskrev denne utfordringen på følgende vis:

*«Vi ser tydelig trenden på at det blir færre barn i Harstad, og vi får flere over 67 år, og det betyr at vi får noen utfordringer. Det er ofte fokus på den eldre delen av befolkningen, men vi har utfordringer med å rekruttere personell til barnehager, vi har utfordringer med å rekruttere personell til skole, til NAV, til barnevern...»* - Leder 1

Videre kom det frem under intervjuet med en av informantene at dette i grunn har vært noe de har vært forberedt på:

*«Når det gjelder de endringene som skjer nå i samfunnet, så tenker jeg spesielt på de demografiske endringene. Så vi står jo midt oppi det, og vi opplever jo at disse endringene har nådd Nord-Norge og enkelte deler av Norge raskere enn andre deler av landet. Det var vi forsåvidt forberedt på.» - Leder 3*

Det vises også til gjennom informantene at kommunen ser tegn på at yngre generasjoner flytter til større byer for så og ikke returnere etter endt skolegang. Dermed påpeker flere av informantene at de står ovenfor store utfordringer med å både tiltrekke og beholde ung arbeidskraft i kommunen, hvorav politiker 1 i forlengelsen av dette formidler: *«Vi må tenke nytt og kreativt for å gjøre kommunen mer attraktiv, særlig for den yngre generasjonen» - Politiker 1.*

Dette gir en klar indikasjon på utfordringene Harstad kommune møter med den demografiske endringen som skjer, og hvorfor de må se på alternative løsninger for å innhente ny kompetanse. Vår forståelse er at disse utfordringene har vært utgangspunktet for at ledere i Harstad kommune har vært nødt til å tenke nytt for å innhente arbeidskraft, og vi ser dermed på de demografiske endringene som springbrettet for de alternative tiltakene de har satt i gang. Gjennom saksdokument 1 blir vårt inntrykk forsterket:

*«Sysselsettingsgraden i Norge er synkende. Kommunene må ta ansvar for å gjøre sin del av dette inkluderingsarbeidet, eksempelvis i samarbeid med vår egen arbeidsmarkedsbedrift INKO. Det bør kartlegges kommunale arbeidsoppgaver som kan egne seg, slik at vi enten kan tilsette flere, ha flere varig tilrettelagte arbeidsplasser, eller bruke begrenset anbud for skjermet sektor for å få disse arbeidsoppgavene gjennomført. En slik omlegging kan frigjøre ressurser til øvrige ansatte med annen kompetanse. Eksempelvis bør ikke sykepleiere brukes til å klargjøre hjemmetjenestens biler.» - Saksdokument 1, s.1.*

Dette utdraget fra saksdokumentet understreker nødvendigheten av å adressere den synkende sysselsettingsgraden i Norge og spesifiserer hvordan kommunene kan spille en aktiv rolle i dette inkluderingsarbeidet. Utdraget bekrefter i tillegg informantenes tilbakemeldinger, og vår forståelse på hvorfor det har blitt et økt fokus på menneskene i utenforskap av arbeidslivet. Samtidig viser dette til at kommunen skal ta ansvar for å bidra til at flere mennesker skal kunne bli rekruttert inn til offentlig sektor ved å tilrettelegge samt innhente kompetanse utenom ordinære søknadsprosesser.

## 4.2.2 Politiske rammer

Politikk spiller en avgjørende rolle i utformingen av rekrutteringsstrategier i Harstad kommune, både på nasjonalt og lokalt nivå. Gjennom strategisk styring og finansiell støtte, former politiske beslutninger hvordan kommunen tilnærmer seg inkluderende rekrutteringsarbeid ifølge informantene. For eksempel påpeker leder 1:

*«...vi jobber jo i et politisk system. Så hos oss så er det sånn at det er politikerne som styrer, administrasjonen leder. Og så legger vi til rette for politiske saker til kommunestyret, og det er jo ingenting som går direkte til kommunestyret.» - Leder 1*

Vi ser lignende resonnering hos leder 4 som eksemplifiserer dette ved å fortelle:

*«Det er jo sånn at i norske kommuner har vi en planstruktur, vi har overordne føringer fra Stortinget og Regjering, som ofte sier noe om hva kommunene skal prioritere, jobbe med, og den kan de forsterke gjennom den rammetildelingen som de gir til norske kommuner.» - Leder 2*

2

I forlengelsen av dette forteller politiker 1 om en balansert tilnærming hvor politiske ledere setter overordnede mål og økonomiske rammer, men at det også gis tillatelse til fleksibilitet i hvordan disse målene oppnås:

*«Vi legger egentlig bare rammene og de store føringene for hvordan vi vil ha det, og så er det en viss grad av frihet til å løse det sånn som man vil innenfor de økonomiske rammene de har fått.» - Politiker 1*

Våre data viser derfor til at selv om der finnes visse politiske rammer, har ledere som arbeider med rekruttering i kommunen en mulighet til å tilpasse sine rekrutteringsprosesser basert på lokale forhold og behov. Vi forstår denne tilnærmingen som en måte å sikre at rekrutteringsprosessene er både målrettede og tilpasningsdyktige, noe som er essensielt for å inkludere personer fra varierte bakgrunner effektivt. Likevel kommer det frem fra lederne at det er en rekke faktorer som allikevel påvirker arbeidet deres med inkludering i arbeidslivet. Gjennom våre data kommer det frem at økonomi spiller en stor rolle, samt at de også må prioritere andre utfordringer på lik linje med denne utfordringen. Dette forteller oss at selv om det politisk er gitt vedtak om at dette skal fokuseres på, så er det allikevel vanskelig for ledere

i kommunen å sette store ressurser på dette når det er andre utfordringer som kommunen også skal adressere på lik linje. Leder 4 beskriver hvordan nasjonale politiske svingninger påvirker lokale prioriteringer:

*«...vi er en offentlig sektor. Vi styres jo av de her politiske svingningene som skjer. Sant, at det fokuset som gjøres i Storting og Regjering og alt dette her, det tar jo politikerne lokalt med seg inn til kommunen. Sånn at det kommer jo den veien, bestillingen kommer derifra fra politisk hold om at vi skal jobbe med utenforskap, for å si det sånn. Så det er jo de som har lagt litt trykket på det. At det her er et viktig satsingsområde, med det å forebygge utenforskap. Så i hvert fall sånn er det i denne kommunen, så har det vært tydelige signaler fra politisk hold at det her er noe vi skal prioritere» - Leder 4*

Dette illustrerer hvordan nasjonale politiske beslutninger og fokusområder direkte påvirker lokale tiltak og prioriteringer ved at nasjonale vedtak skaper forventninger og krav som kommunene må følge. Det viser også viktigheten av politisk styring i å forme kommunens strategier for å bekjempe utenforskap og fremme inkludering. Lokale politikere og ledere tar disse nasjonale signalene med seg på kommunalt nivå, og dette vil da forme deres handlingsplaner og ressursfordeling. Det ble også belyst hvordan politisk støtte kan manifestere seg gjennom direkte finansiell støtte av spesifikke prosjekter:

*«Det er både fokus og penger, så det er jo på en måte det vi gjør, og så tror jeg vi alle er opptatt av det. Så må det liksom settes ut i live, og det må du gjøre, men da må du starte prosjekter sånn som «Menn i helse». «Ok her er en million til det, kjør på», og politisk så kan du gjøre sånne ting.» - Politiker 1*

Dette viser hvordan politiske beslutninger i kommunen kan føre til oppstart og finansiering av målrettede initiativer, som for eksempel "Menn i helse". Hos to av informantene ble det uttrykt at slike prosjekter ikke bare er viktige for å adressere spesifikke behov i samfunnet som skaper kjønnsbalanse i helsesektoren, men også for å løse bredere sosiale utfordringer.

## 4.3 Alternative metoder for rekruttering

### 4.3.1 Omorganisering og struktur i kommunen

Våre data viser at omorganisering og strukturelle endringer i kommunale enheter er avgjørende for å tilpasse seg skiftende forhold og forbedre tjenesteleveransen til innbyggerne. Våre informanter delte med oss at det i Harstad kommune har vært gjennomført flere omstillinger med det formål å effektivisere operasjoner og bedre imøtekomme innbyggernes behov, dette spesielt innen sektor for helse, omsorg og velferd. Leder 1 i Harstad kommune påpeker at de nylig har gjennomført flere omstillinger spesifikt innen sektor for helse, omsorg og velferd. Dette understreker kommunens fokus på å forbedre de mest kritiske sektorene som direkte påvirker livskvaliteten til dens innbyggere. Omorganiseringene skal ifølge våre data gi svar på både interne og eksterne utfordringer som kommunen står ovenfor. Politiker 1 gir innsikt i drivkreftene bak de nylige strukturelle endringene på følgende måte:

*«Ja, nå har vi omorganisert oss fra 1. mars igjen... Det handler om å ha det på en måte hvor det er færre som må gjøre mer hele tiden. Det er mange årsaker til det, mest for at man ikke får tak i folk og litt for at kommuneøkonomien er jo anstrengt da.» - Politiker 1*

Leder 3 utdyper de strukturelle endringene og knytter de opp til samhandling og arbeidskraft:

*«...så har vi nå nettopp gjennomført en omorganisering. Bakgrunnen for det var at vi må få til et større samarbeid på tvers. Vi ser at vi må jobbe mye mer, vi må ha mye mer samhandling i det vi gjør. Og det med å jobbe på tvers av enheter og samhandle vi bli en nøkkel til og lykkes i det arbeidet vi skal gjøre der. Vi deltar også i flere og flere prosjekter med som er knyttet til de demografiske endringene...» - Leder 3*

Disse sitatene belyser tre primære årsaker til omorganiseringen: en mangel på kvalifisert arbeidskraft, økonomiske begrensninger og samhandling. Leder 4 beskriver formålet med disse omorganiseringene på følgende måte:

*«Altså kommunen har jo vært i omorganiseringer flere ganger, og målet med de omorganiseringene man gjør det er jo å kunne gi innbyggerne gode tjenester, sant? Det er jo skattebetalerne vi er satt til å gi gode tjenester til, sånn at formålene med, eller målene med*

*omorganiseringer er jo faktisk det, hvordan skal vi kunne gjøre det? At det fungerer mest mulig effektivt for alle, både ansatte og de vi skal levere tjenester til.» - Leder 4*

Her fremheves det at hovedmålet med omorganiseringer er å forbedre tjenestetilbudet til innbyggerne. Dette innebærer å sikre at tjenestene ikke bare er tilgjengelige, men også av høy kvalitet og levert på en kostnadseffektiv måte, hvilket som informantene poengterer gjennom viktigheten av at omorganiseringene skal gagne både de ansatte og mottakerne av tjenestene. Parallelt med dette kommer det frem fra leder 3 viktigheten med å tilføre verdi for innbyggerne: *«Vi som jobber i kommunen, vi kjenner jo veldig på at vi er kommunen og identifiserer oss veldig med alle innbyggerne i Harstad kommune. Så vi er jo både en del av de endringene som skjer, men vi sitter også og skal iverksette noen tiltak som skal være til nytte for innbyggerne» - Leder 3.* Dette sitatet viser for oss hvordan lederne gjenkjenner behovene i samfunnet på individuelt nivå, og bruker dette ståstedet for å iverksette omorganiseringer som skal ha god nytteverdi for alle i lokalsamfunnet.

Omorganiseringer bringer både utfordringer og muligheter ifølge samtlige informanter. På den ene siden kan prosessen være forstyrrende for de ansatte og kan møte motstand fra både interne og eksterne interessenter. På den andre siden, åpner omorganiseringer for innovasjon i tjenesteleveransen og kan føre til mer bærekraftige operasjoner over tid. Vi forstår det som at tverrfaglig samarbeid er svært viktig i arbeidet med inkludering av de i utenforskap av arbeidslivet i kommunen. Alle informanter fremhevet at man er nødt til å samarbeide med ulike enheter og kommuner for å kunne finne de beste løsningene på utfordringer, og dette er noe de aktivt gjør. Dette viser de blant annet til gjennom dialog mellom Harstad og Narvik kommune, hvor det deles erfaringer rundt vellykkede prosjekter knyttet til arbeidsinkludering, som eksempelvis tiltaket «Gullbilletten». Det kommer også frem under intervjuene at uten samarbeid med andre kommuner så ville ikke Harstad kommune kunnet kommet så langt som de er nå. Vår forståelse er at kommunen ønsker å være tilpasningsdyktig og omstrukturerer seg for å kunne bli bedre slik at de til enhver tid kan være klar til å løse de utfordringene som er vedtatt at skal prioriteres fra politisk hold.

### **4.3.2 Iverksatte tiltak mot utenforskap**

Våre data viser at Harstad kommune har satt i gang flere tiltak, prosjekter, og samarbeid med ulike partnere for å imøtekomme utfordringene presentert i kapittel 4.1, med mål om å

tiltrekke seg og integrere personer fra utenforskap inn i arbeidsmarkedet. Disse tilnærmingene reflekterer en dynamisk tilpasning til de spesifikke behovene til målgruppen og arbeidsmarkedets krav. Våre data viser mange ulike tiltak og samarbeid i kommunens arbeid om rekruttering av utenforskap, hvorav fire av disse ble nevnt av alle informantene vi intervjuet. Disse fire var «Jobbhuset», «Inn i jobb», «Menn i helse» og «Fagarbeideløftet», hvorav alle disse prosjektene har til formål å få ufaglærte mennesker inn i arbeidslivet gjennom tilrettelagte tjenester.

#### 4.3.2.1 Jobbhuset

Jobbhuset beskrives som en inngangsport og et knutepunkt i kommunen, og er et av kommunens viktigste samarbeid i arbeidet med rekruttering av unge i utenforskap. Jobbhuset ble etablert i januar 2023 og er et samarbeid mellom Harstad kommune og NAV. Her jobbes det med unge mennesker i aldersgruppen 16-30 år for å hjelpe dem videre ut i utdanning eller arbeid. Dette er et samarbeid som nevntes ofte som eksempel i alle intervjuene, noe som indikerer på at dette er et tiltak av høy relevans i kommunens arbeid om arbeidsinkludering. I et av Harstad kommunes saksdokumenter fra 2023 står det følgende:

*«Antall unge som er i utenforskap i Harstad er høyt, og dette er ei gruppe som det samtidig er vanskelig å nå. Jobbhuset har siden etableringen i januar 2023 jobbet med 50 ungdom der tidsbruken har vært varierende. Disse har i all hovedsak vært ungdom som er registrert hos NAV.» - Saksdokument 3, s. 3.*

En av informantene forklarer at Jobbhuset i sitt arbeid med å få unge ut i arbeid blant annet benytter seg av det de kaller for «jobbkarusell» og «jobbsmak». Her vil flere ungdommer kunne være i jobb samtidig på ulike arbeidsplasser og rullere på disse for å få muligheten til å teste ulike former for arbeid. Dette tyder på at Jobbhuset i sitt arbeid har stort fokus på å hjelpe mennesker utenfor arbeidslivet med å finne et arbeid og en arbeidsplass hvor de vil trives, noe som ble tydelig ytret underveis fra flere av informantene i prat om Jobbhuset. I et annet saksdokument fra Harstad kommune forklares hensikten med disse tiltakene på følgende vis:

*«Disse tiltakene vil bidra til å gi ungdom større innsikt i ulike yrker, jobbmuligheter og kanskje skape nysgjerrighet i forhold utdanningsvalg.» - Saksdokument 2, s. 1.*



Et av tiltakene Jobbhuset tilbyr er en form for voksenopplæring kalt «BUA», som er et samarbeid mellom Harstad kommune og NAV. Dette forklares av leder 2 som et tilbud til ufaglærte hvor de gjennom et lærlingeløp kan bli barne- og ungdomsarbeider:

*«Så det er jo og et samarbeid mellom NAV og Harstad kommune da. Barne- og ungdomsarbeider med å få folk inn, og der har dem skolegang der læreren sitter i Tromsø, men alt går jo digitalt nå da. Det startet jo med en gruppe folk dessverre minket på, men der kom det jo folk inn som ikke hadde kravene for å komme inn og sånn det er. Så det her er jo et lærlingeløp da for å bli barne- og ungdomsarbeider, men du har og den skolegangen og da komprimert.» - Leder 2*

En av informantene forteller samtidig at INKO også anses som en viktig samarbeidspartner som kommunen benytter for å skape arbeidsinkludering av de som står utenfor i samfunnet. INKO forklares gjennom en av informantene som en bedrift som driver med arbeidstrening, og blant annet tilrettelegger slik at folk kan ta fagbrev gjennom dem. Samtidig har de også tilbudt arbeid til mennesker med nedsatt funksjonsevne gjennom eksempelvis å lage kopper og t-skjorter. Hos INKO kan mennesker som er falt utenfor arbeidslivet av forskjellige grunner få arbeidstrening og forsøke å komme seg tilbake i arbeid, noe som indikerer til et bredt fokus på inkludering av flere ulike grupper av utenforskap.

#### **4.3.2.2 Inn i jobb**

Et annet viktig tiltak i arbeidet mot utenforskap i kommunen er «Inn i jobb». Dette er et prosjekt som er initiert fra KS, og er et nettverk mellom flere kommuner som sammen jobber med å hente inn mennesker som står utenfor arbeidslivet, inn i jobb i kommunal sektor. Informantene forklarer dette som et nyttig samarbeid mellom kommuner hvor de kan hente inspirasjon og råd fra hverandre i deres målsettinger tilknyttet arbeidsinkludering. Dette tiltaket blir også nevnt flere ganger, og forklares som et veldig viktig tiltak i deres arbeid om å inkludere mennesker i utenforskap inn i kommunal sektor.

Et godt eksempel på hvordan kommuner henter inspirasjon fra hverandre på uttrykker en av informantene gjennom det de kaller «Gullbilletten», som nevnt tidligere. Dette er et tiltak Narvik kommune har innført som Harstad kommune har hentet inspirasjon fra og holder på å utvikle i en litt annen form. Narvik kaller dette tiltaket for «Gullbilletten», og er et prosjekt som er delfinansiert av- og i samarbeid med NAV. Her forsøker kommunen å knytte



mennesker som står utenfor arbeid med en arbeidsplass. NAV går inn med lønnstilskudd og en mentor som kan følge og støtte disse menneskene på arbeidsplassen i en midlertidig periode, alt etter hvordan det går, og deretter skal de når denne perioden er ferdig kunne gå inn i en fast jobb, et vikariat eller på en vikarliste. Leder 3 viser til at de opplever «Inn i jobb» som et svært positivt samarbeid, da kommuner på kryss og tvers ønsker hverandre vel og vil hjelpe hverandre med å lykkes med ulike målsettinger.

*«...Nå har vi et stort prosjekt der vi har hatt Narvik på banen. De kaller det for «Gullbilletten», og det lager vi en prosjektplan på nå i en litt annen form... der har vi hatt møter med Narvik, og de har en NAV i Narvik, og de har delt villig vekk. Så det opplever jeg som veldig positivt at vi på en måte drar i sammen, og vet at det er ingen av oss som blir klare dette alene.» -Leder 3*

En annen leder forklarte at gjennom «Inn i jobb» rettes utlysninger først mot de som står utenfor, og får man ikke tak i disse kan jobben utlyses til ordinære søkere. Dette eksemplifiseres av leder 2 på følgende vis:

*«For eksempel KS sitt prosjekt «Inn i jobb», der er det at man kan søkes ut der man ikke har den erfaringen man har da. At man snur den andre utlysningen for å si det på den enkle måten da, at man søker først og tar inn de som eventuelt er utenfor, og får man ikke napp på det så kan man søke ordinært da.» - Leder 2*

Dette illustrerer en strategisk vending hvor kommunen prioriterer kandidater fra utenforskapet før tradisjonelle kandidater i sine rekrutteringsprosesser. Gjennom slike tilpasninger, forstår vi det som at Harstad kommune forsøker å gjøre arbeidsmarkedet mer tilgjengelig for de som tradisjonelt sett står utenfor. Dette eksemplifiseres videre gjennom tiltaket «Menn i helse» som vi vil utdype i neste underseksjon.

#### **4.3.2.3 Menn i helse**

Et tredje tiltak som var en gjenganger i alle intervjuene, var «Menn i helse». Dette er et samarbeid mellom fylkeskommunen, NAV og kommunen, hvorav kommunen rekrutterer menn og kvinner som gjennom et tilrettelagt utdanningsløp kan ta fagbrev som helsefagarbeider gjennom dem. En av lederne forklarer dette som et opplegg med tett oppfølging, hvor samtlige informanter beskriver dette prosjektet som en stor suksess:

*«Det her er kjempevellykket, det er en nyttig ressurs, og plutselig så er liksom folk der at vi vil og ha menn i helse hos oss, ikke sant? Så det å klare å komme dit hvor vi lykkes med en god oppfølging som gjør at disse menneskene kommer seg ut, får en positiv erfaring i møte med arbeidslivet, og også kan sees på som en ressurs etter hvert. Og der vil jeg si at det er «Menn i helse»-prosjektet som er et veldig godt eksempel på det.» - Leder 3*

Kommunen har også et tiltak som heter «Prepp til helse», som ligger under «Menn i helse» på bakgrunn av den opplevde suksessen gjennom dette tiltaket. Prepp i helse omfatter samme prosess som «Menn i helse», men er rettet mot mennesker med minoritetsbakgrunn og språkutfordringer for å hjelpe disse med å kunne ta fagbrev som helsefagarbeider. Dette forstår vi som et inkluderende tiltak som samsvarer med kommunens interesser for å sikre en inkluderende og mangfoldig arbeidsstyrke.

#### **4.3.2.4 Fagarbeiderløftet**

For å sikre god arbeidsinkludering har også kommunen iverksatt det de kaller «Fagarbeiderløftet», som vi identifiserer som tiltak fire. Som leder 1 forklarer, er målet med dette tiltaket å tilby personer med minoritetsbakgrunn og språkutfordringer muligheten til å få 100% stillinger i kommunen: *«Så har vi satt i gang det vi kaller for «fagarbeiderløftet» nå, og det er assistenter uavhengig av nasjonalitet, der vi har assistenter hos oss. Så ønsker vi å gi dem fagbrev sånn at vi kan tilby dem med 100% stillinger og de kan være hos oss til de går av med pensjon.» - Leder 1.* På samme måte deler leder 3 oppfatningen om at "fagarbeiderløftet" har vært en suksess til nå, og påpeker: *«Nå har vi jo 44 stykker som tar dette her... er med på første runden av «fagarbeiderløftet» som skal bli helsefagarbeidere, og det er ansatte i kommunen som er ufaglært, som har forskjellige stillingsprosenter, men som i løpet av 2024 skal få fagbrevet.» - Leder 3.*

Interessant nok antyder våre data at det finnes ulike synspunkter i Harstad kommune angående bevisstheten i samfunnet om de forskjellige tilbudene og tiltakene. For eksempel hevder politiker 1 at disse tiltakene ikke når ut til alle i samfunnet tilstrekkelig, men legger også til at: *«Den jobben er ene og alene samfunnet sitt for at disse menneskene blir sittende hjemme hvis ingen henter dem.» - Politiker 1.* I motsetning til politiker 1, tyder våre data på at tiltakene mot utenforskap på arbeidsmarkedet er velkjente i det lokale samfunnet da flere ledere henviser til suksessen som «Menn i helse» for eksempel har hatt. Leder 1 forteller blant

annet «Vi ser jo andelen som søker seg inn på «Menn i helse» har økt fra første oppstartsår, noe som tyder på at flere og flere får øyene opp» - Leder 1.

Disse prosjektene representerer en direkte investering i å utvikle ferdighetene til personer i utenforskap. Ved å tilby målrettede opplæringsprogrammer og forkurs, skaper kommunen en glattere overgang for denne gruppen inn i arbeidslivet. Samlet sett viser våre data at Harstad kommune bruker innovative rekrutteringstiltak for å integrere sosialt og økonomisk marginaliserte grupper, og disse tiltakene kan dermed forstås som de organisatoriske rammene til kommunen.

## 4.4 Lederes evne til å tilpasse rekrutteringsprosessen

### 4.4.1 Lederes oppfattelse av utenforskap og rekruttering

Utenforskap blir av informantene beskrevet ikke bare som en sosial utfordring, men også som en uutnyttet ressurs i samfunnet. Disse individene, som ikke deltar i arbeid, utdanning eller er registrert hos NAV, representerer ifølge våre data en potensiell arbeidskraft som kommunen kan dra nytte av, spesielt i en tid hvor arbeidskraftmangelen blir stadig mer merkbar. Ved spørsmål om informantenes forståelse av utenforskap svarte en av dem følgende:

*"Nå skal det bare sies at vi har kanskje litt forskjellig oppfatning av hva utenforskap er. Når dere sier utenforskap, eller når jeg hører ordet utenforskap, så er de helt ute. Siste tallene, de er jo litt så som så, men her i Harstad så var det rundt 200 stykker som ikke jobbet, studerte eller var registrert på NAV. De kaller jeg for utenforskap da." – Leder 2*

Lignende resonnement finner vi hos leder 4 som beskriver utenforskap slik: «Utenforskap tolker jeg som de menneskene som vi ikke får fanget opp på en ordinær måte ikke sant, de som ikke har muligheten til å komme inn på arbeidsmarkedet gjennom en ordinær søknadsprosess. Samtidig som at de ikke gjør noe, de har verken arbeid eller er under utdanning» - Leder 4. Supplementerende til dette kommer det interessant nok frem lignende forklaring i saksdokument 1.

*«I denne konteksten er utenforskap unge som verken er registrert hos NAV, er i arbeid eller utdanning» - Saksdokument 1, s. 2.*

Dette forteller oss at det ikke er noe tvil om hvem det prates om i forbindelse med utenforskap, og at alle på likt nivå ønsker å få disse tallene ned ved å få disse menneskene inn i jobb. Våre data viser at individene i utenforskap ofte er usynlige i de offisielle statistikkene og krever derfor målrettede tiltak for å bli nådd. Lederne viser evne til å fokusere oppmerksomhet på denne skjulte delen av befolkningen, og deres persepsjon av utenforskap som en uutnyttet ressurs tyder på en klar forståelse av mulighetene som ligger i å inkludere disse individene i arbeidsmarkedet.

For å møte disse utfordringene nevnte flere informanter behovet for innovative løsninger som kan tiltrekke seg og beholde arbeidskraft, spesielt yngre generasjoner og de som står langt fra arbeidsmarkedet. Disse løsningene inkluderer fleksible arbeidstider, hjemmekontorordninger, mentorprogrammer og karriereutviklingsplaner som ikke bare tilbyr en jobb, men også en karrierevei for de i utenforskap av arbeidslivet. Videre ble det nevnt under intervjuene hvordan økonomiske og strukturelle rammer, som budsjettbegrensninger og strenge politiske direktiver kan begrense ledernes evne til å handle fritt. Det pekes på at selv med politisk vilje og økonomiske investeringer, som prosjektfinansiering til tiltak lik "Menn i helse", er suksessen avhengig av ledernes evne til å implementere disse tiltakene effektivt.

Sammenfattende har intervjuene gitt oss en innsikt i hvordan ledere i Harstad oppfatter og håndterer utenforskap. Vår forståelse er at gjennom en kombinasjon av strategisk tenkning, politisk støtte og innovative arbeidsmodeller søker kommunen å transformere utenforskap fra en sosial utfordring til en verdifull ressurs for lokalsamfunnet.

#### **4.4.2 Identifisere muligheter**

Ifølge alle informantene er det i Harstad kommune en erkjennelse av de eksisterende barrierene som hindrer full arbeidsinkludering av personer i utenforskap. Samtidig kommer det frem under intervjuene at det er en sterk vilje til å omforme disse utfordringene til muligheter slik at man kan fremme arbeidsinkludering. I Harstad kommune har ledere på ulike nivåer spilt en viktig rolle i å omforme barrierer til muligheter for å fremme arbeidsinkludering av personer i utenforskap. Deres tilnærming til å implementere og gi praktisk betydning til tiltakene på et leder- og ikke organisasjonsnivå gir viktige innsikter. Leder 2 trekker for eksempel frem viktigheten av personlig engasjement og oppfølging:

*«Målet mitt er jo at når de går ut av døra her da, så har de den oppfatningen at de alltid kan komme tilbake. Om de mister jobben eller ikke får napp på det intervjuet, eller vi kjører jobbintervju her og, men at de har den tryggheten at dem kan komme tilbake hvis det er noe annet da.» - Leder 2*

Dette sitatet viser et eksempel på hvordan lederen aktivt engasjerer seg i individuelle løsninger som fremmer en kultur av inkludering og mangfold gjennom tiltaket «Jobbhuset». Videre forteller leder 2 at hen selv så muligheten til å prøve ut forskjellige arbeidsplasser for å få en dypere innsikt i hva hver enkelt bruker som kommer innom kan passe til: *«Jeg hospiterte på et sykehjem bare for å vite hvordan det er å jobbe der. En ting er å ringe og høre hvordan det er å jobbe hos dem, eller å se det i en annonse, sant? Så jeg tenkte bare at nei jeg må bare prøve. Så jeg tok på meg hvite klær og var nå der for å prøve hvordan det var...» -Leder 2.* Dette viser for oss til et stort engasjement for å finne individuelle løsninger som kan hjelpe hen til å bidra til at mennesker i utenforskap av arbeidslivet for en trygg og god oppfølging gjennom tiltaket. Lignende resonnement så vi hos leder 3, hvor de utover tiltaket «Menn i helse» har valgt å engasjere seg på denne måten for å varme menneskene i utenforskap av arbeidslivet opp til sine arbeidsplasser:

*«Vi har jo kickoff hver gang det er oppstart for «Menn i helse», en stor oppstart hvor også veilederne, altså de som skal veilede dem ute i avdelingen er med. Og da sitter faktisk de og snakker sammen, veileder og kandidat, etter et sånt intervju skjema hvor de blir kjent med hverandre. Så de får en forståelse for hvem dette er, hva man må ta hensyn til, og hvordan de skal få det her til» - Leder 3*

I forlengelsen av dette viser også leder 3 til hvordan skreddersydd individuell oppfølging prioriteres fra ledere i prosjektet da dette ses på som en nøkkelvariabel for suksessen til «Menn i helse». Leder 1 forklarer hva prosjektet «Menn i helse» skaper av muligheter for de i utenforskap:

*«Vi håper jo og vil jo gjerne at de blir i kommunen, men de kan også søke på sykehuset eller andre plasser hvis de ønsker det. Så det er egentlig, vi er med dem på en reise, og så går dem ut av det med et fagbrev» - Leder 1*

Vår forståelse er at lederne oppfatter muligheter til å innhente personer fra «Menn i helse» til kommunal sektor i Harstad kommune for å lette rekrutteringsutfordringene, samtidig som at menneskene i utenforskap etter endt prosjekt vil stå med et fagbrev som helsefagarbeider.

Leder 3 tar opp en annen viktig utfordring, nemlig mangel på interesse blant lokal ungdom for visse yrker, noe som har tvunget kommunen til å se utenfor landets grenser i forbindelse med at det er for lite mennesker i arbeid innad i helsesektoren:

*"Harstad ungdommen vil ikke jobbe i helse i det hele tatt, så vi må jo hente dem i Sverige istedenfor, og det er trist å se at det er gått den veien. Både i fjor og i år, så har vi fått mange svenske legestudenter som kommer hit for å jobbe i helse og omsorg. Vi har 67 stykker faktisk som skal begynne i år igjen. Ja, og i tillegg trenger vi jo flere, men vi har ikke boplass til å ta imot flere svensker. Sånn at vi må nå i større grad tenke rekrutteringstiltak." - Leder 3*

Dette fremhever at lederne ser muligheter i ekstern arbeidskraft som en supplerende arbeidskraft når det ikke er nok av dette lokalt i Harstad kommune. Vår forståelse er at lederne ser, ønsker og vil innhente mennesker i utenforskap av arbeidslivet, men at løsninger for å innhente disse ikke er tilstrekkelig nok i dagens samfunn, og derfor må de se nye muligheter i form av eksempelvis ekstern arbeidskraft.

Sammen viser disse eksemplene fra våre data hvordan lederne i Harstad kommune ikke bare implementerer policy på et praktisk nivå, men også aktivt engasjerer seg i individuelle løsninger basert på personlig engasjement som fremmer en kultur av inkludering og mangfold. Dette individuelle ledernivået spiller en kritisk rolle i å forme, tolke, og gi praktisk betydning til bredere organisasjonspolicyer for å adressere og overvinne barrierene som hindrer full arbeidsinkludering.

### 4.4.3 Griping

Våre data viser til at lederne griper de muligheter som de har identifisert gjennom ressurser, kompetanse og erfaring. Leder 2 forteller om hvordan hen har grepet muligheten til å bruke sin tidligere arbeidserfaring for å hjelpe mennesker i utenforskap:

*«Med den bakgrunnen jeg har, så har jeg jo litt erfaring med verktøy, eller yrkesfaglig, så jeg bruker dette for å henvise videre og snakke i samtaler med ungdom hvordan er det å være en*

*tømrer, montør av noe slag osv. For å styrke folk eller, ja. Hjelp dem å få svar da på kanskje noe de lurte på eller, og så få de videre i jobb.» - Leder 2*

I forlengelsen av dette forteller leder 2 også at bruker sine relasjoner med andre til å skape arbeidsplasser for disse menneskene: «Og så har jeg venner som jobber i barnehage, så jeg har liksom litt kontroll der så jeg kan henvise folk videre dit» - leder 2. Dette er et tydelig eksempel på hvordan hen griper muligheter for å skaffe arbeidsplasser, basert på relasjoner.

Vi ser også at andre ledere griper muligheter:

*«Vi har startet med jobbskygging og praksisplasser i større grad enn før. Dette gir folk en følelse av arbeidslivet og bygger deres selvtillit.» – Leder 3*

Dette eksemplifiserer at lederen ser muligheter til å sende mennesker i utenforskap av arbeidslivet inn i jobb via praksisplasser, samtidig som lederen griper muligheten til og samtidig drive med jobbskygging for å kunne følge opp disse individene. Dette eksemplifiseres gjennom leder 2: «jeg går faktisk med personene på jobb de første dagene» - Leder 2. Leder 4 på sin side deler sine erfaringer med arbeidstilpasninger som har åpnet opp arbeidsmarkedet for disse individene:

*"Ved å bruke mer fleksible jobbkontrakter og tilrettelegging, har vi sett at flere som var i utenforskap, nå finner veier til arbeid." - Leder 4*

Dette resonnementet viser til at lederne har identifisert muligheten for alternative og tilrettelagte jobbkontrakter, og grepet denne muligheten på arbeidsplasser der det er mulig for å få mennesker i utenforskap inn i jobb. Slik har de identifisert noen tiltak som har gjort det mulig å tilby arbeid for disse menneskene i utenforskap. Disse tiltakene blir beskrevet som viktige av informantene for å bryte ned barrierer og skape en mer inkluderende arbeidskultur som kan dra nytte av alle tilgjengelige ressurser. Til tross for dette kommer det frem gjennom våre data at disse initiativene støttes opp av analytisk og strategisk planlegging på et organisasjonsnivå. Lederne erfarer at selv om de griper muligheter når de ser dem, er det mange ting de likevel ikke bare kan sette i gang da eksterne faktorer spiller inn. En slik analytisk tilnærming blir beskrevet av leder 1 som viktig da det sikrer at det som gjøres er basert på solid data og forståelse av den lokale situasjonen, noe som igjen øker sjansene for suksess.



## 4.4.4 Omstilling

Ifølge informantene er endringsprosesser i offentlige organisasjoner ofte utfordrende, men likevel nødvendige for å tilpasse seg endringene i samfunnet og arbeidsmarkedet.

Nøkkeltemaer som dukker opp fra våre data belyser hvordan de omstiller seg, spesielt innen rekruttering og inkludering av mennesker i utenforskap.

En av de mest fremtredende utfordringene i kommunen, som presentert tidligere i kapittel 4.1, er den konstante tilpasningen til skiftende rekrutteringsbehov. Leder 4 peker på hvordan de som ledere har identifisert utfordringer og derfor har måttet endre sine strategier på for å tiltrekke seg kvalifiserte arbeidstakere på et organisasjonsnivå:

*"Vi har jo store rekrutteringsutfordringer vi som alle andre kommuner innenfor helse. (...) Folk var jo sjeleglad når de fikk seg en lærerjobb eller noe sånt i kommunen. Nå er det jo vi som må springe etter dem." – Leder 4*

Videre forteller informanten at de nå er nødt til å være proaktive og tilpasningsdyktige i sine rekrutteringstiltak for å imøtekomme et skiftende arbeidsmarked. Vår forståelse er at lederne er villige til å endre sine måter å innhente mennesker på for å lette mangel på arbeidskraft i kommunen, da de har satt i gang ulike tiltak i forbindelse med dette. En av lederne som har vært tilknyttet et av kommunens tilbud, deler hvordan deres innsats er sentral for å integrere personer fra utenforskap til arbeidslivet. Jobbhuset blant annet, fungerer som tidligere nevnt som et samarbeidsorgan mellom Harstad kommune og NAV, og er rettet spesielt mot yngre mennesker opp til 30 år.

*"Det man gjør på Jobbhuset det er jo ungdomsbasert da, mellom 18 til 30 år, men man tar jo imot sekstenåringer og sånt også da." – Leder 2*

Dette tilbudet er særlig viktig i en tid hvor arbeidsmarkedsbehovene er høye innen sektorer som helse og oppvekst, og har vært en viktig tilnærming for å innhente mennesker i utenforskap for å bygge videre vei inn i arbeidslivet. Lederen forteller videre at de identifisert og har utnyttet mulighetene for samarbeid både med NAV og lokale bedrifter for å skape praksisplasser og arbeidstreningstilbud, noe som vil være avgjørende for å inkludere flere mennesker i arbeidslivet. Leder 2 trekker frem hvordan hen har fått igjennom endringer basert på erfaringen hen har fått gjennom å arbeide med menneskene i utenforskap:



*«det jeg faktisk har fått endret mest, det er ut mot bedrifter. Der de har skrevet at du trenger så og så mye kompetanse eller kompetansekrav og kvalifikasjoner. Du ser deg blind. Ungdommen nå til dags, de krysser ut vinduet på PC-en sin før de er ferdig...» - Leder 2*

Leder 2 forteller i forlengelsen av dette hvordan samtaler med ulike bedriftsledere resulterte i endringer i rekrutteringsprosessen deres. Når de endret sine annonser basert på informasjon og kunnskapen til leder 2, fikk de flere søkere og sliter dermed ikke med for lite søkere lenger. Dette tyder for oss at lederen engasjerer seg aktivt for å endre rutiner og prosesser på større nivå for å skape flere inkluderende arbeidsplasser. En viktig del av omstillingen lederne i Harstad kommune jobber med er implementeringen av inkluderende rekrutteringstiltak. Disse tiltakene er rettet mot å senke barrierene for at personer i utenforskap kan integreres i arbeidslivet. Dette kommer til uttrykk gjennom konkrete prosjekter og samarbeid med ulike aktører som lederne i kommunen samarbeider med:

*"Vi er med i et nettverk som heter 'Inn i jobb', og da er det jo sånn at kommunene skal bli inspirert av hverandre og få gode forslag til hvordan man kan jobbe med arbeidsinkludering." – Leder 3*

Et meget interessant eksempel som viser oss hvordan ledere bruker sine ressurser, erfaringer og kunnskaper til å omstille og transformere muligheter til vellykkede tiltak fremkom hos leder 2, da vi spurte om vedkommende hadde noen suksesshistorier hen kunne dele med oss hvor de hadde klart å få rekruttere noen fra utenforskap inn i arbeid:

*«Jeg har flere der folk har møtt opp, for eksempel med og ikke tro at man kan noe. Og så begynner vi å snakke litt om kompetanse og finne ut at hva er det som ligger i ordet kompetanse, sant? Og det er jo erfaring, «Har du ikke gjort noe?» og sånn. Underveis i en samtale da så finner man fort ut at en person kan ha bygd Lego. Og så finner jeg ut at ja, men Lego, da har du satt sammen ting, du forstår hvordan du skal snu opp og ned ting, du forstår bruksanvisninger. Forstår du Lego-bruksanvisning, så forstår du IKEA bruksanvisninga og kan sette sammen møbler. Bare styrke opp det der hos en person, så fikk jeg jo vedkommende ut i arbeidstrening og så ut i jobb gjennom fleksible arbeidskontrakter. Der vedkommende kommer og hilser på meg på gata og sagt tusen takk. Altså det er de små motivasjonsgreiene, sant?» – Leder 2*

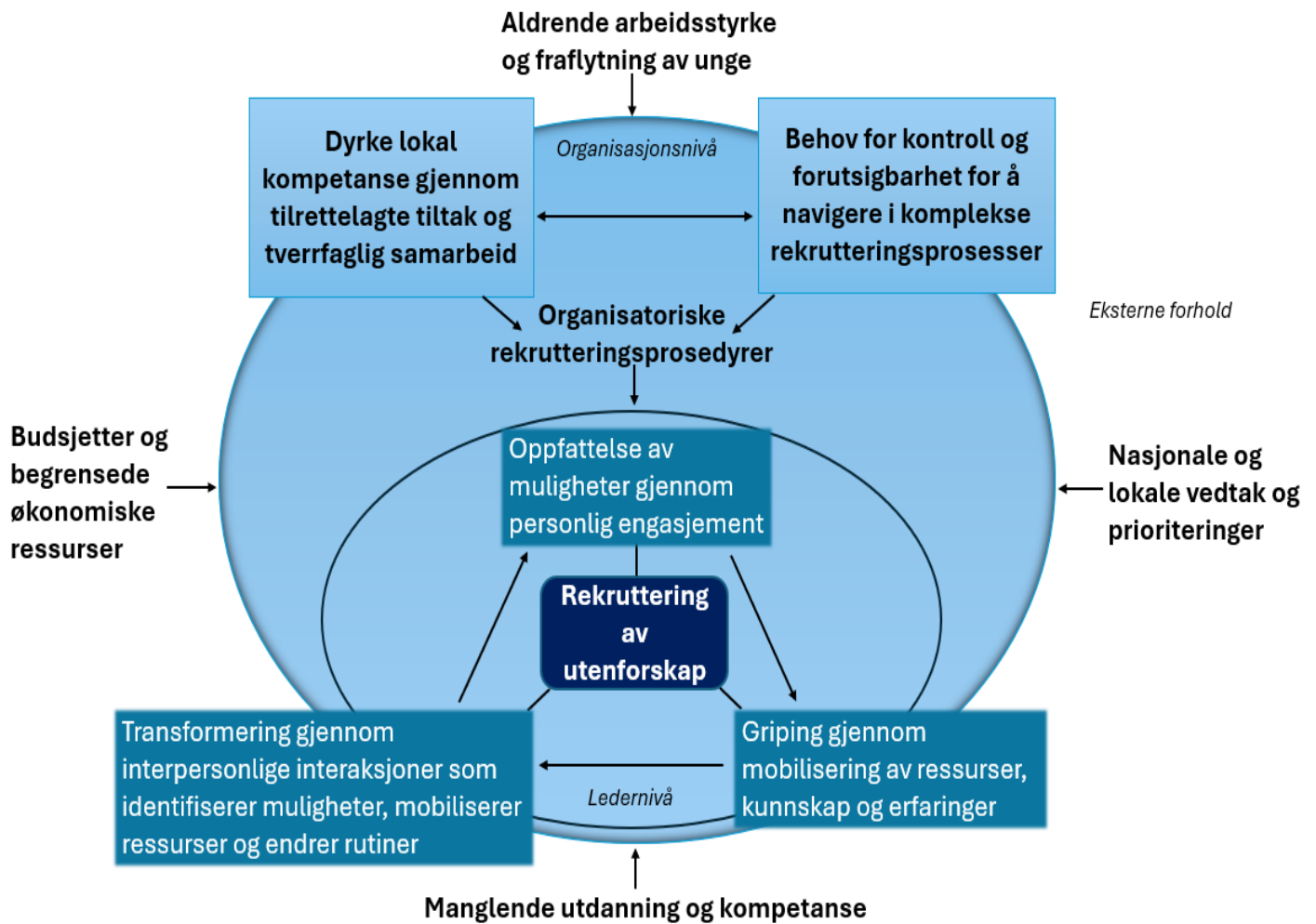
Eksempelet illustrer hvordan lederen har identifisert en mulighet, grepet den og transformert rekrutteringsprosessen ved å ta initiativ til å gjøre endringer ved arbeidskontrakter. I forlengelsen av dette trakk leder 2 også frem et eksempel for å vise hvordan engasjement hos ledere bidrar til å fremme motivasjon hos enkeltindivider: *«...men jeg har også et verksted med masse verktøy og utstyr der de kan finpusse eller prøve verktøy eller... helt fra starten av eller bare det å starte en plass, møte opp og gjøre noe nyttig for hver enkelt.» - Leder 2.*

Dette viser oss hvordan ledere evner å indentifisere personlige egenskaper og kvaliteter hos enkeltindividet i utenforskap for å tilegne seg erfaring og kunnskap selv. Vi forstår det slik at de benytter seg av denne kunnskapen og erfaringen for å identifisere hva som må tilpasses i den eksisterende rekrutteringsprosessen for at de i utenforskap skal ha mulighet til å komme inn i arbeidsmarkedet. Dette viser hvordan lederes personlige engasjement bidrar til å vekke en indre motivasjon og drivkraft hos både hos dem selv, men også hos enkeltindividene som skaper et ønske om komme seg inn i arbeidslivet.

Det kommer frem under alle intervjuene at alle ønsker og er villige til å gjøre ulike omstillinger for å få flere inn i arbeid, men at de allikevel er styrt av ytre omgivelser som gjør at de vil ha ulike begrensninger på hvor fort og hvor mye de kan gjøre på en gang. Ved spørsmål om hvor langt ned vedtaket om å innhente mennesker i utenforskap av arbeidslivet er kommet, svarer samtlige informanter at dette ikke er godt nok integrert og implementert nedover fra toppledere til linjeledere. Likevel opplever flere av informantene bare positive tilbakemeldinger når dette tas opp lenger ned i organisasjonen. Dette eksemplifiseres av leder 2: *«De er positive da som tar inn folk, det er de. Med sånn ressursmengde da, der kommer jo jeg med, jeg blir knutepunktet hvis det skulle være noe senere da.» - Leder 2.* Dette tyder for oss på at alle som sitter med ansvar er åpne og fleksible, samt ønsker at endringer skal skje. Likevel preges også svarene av at de ikke bare kan si *«sånn skal vi gjøre det nå»* med begrunnelsen om at økonomi, politikk og andre faktorer spiller en sentral rolle i dette arbeidet, og at det dermed kan ta noe tid. Leder 2 forklarer dette slik: *«Vi har jo muligheter selv, deriblant hvis vi finner noen prosjekter vi har lyst til å kjøre på, men vi må jo fremlegge det. Det kan tid, men som oftest får vi et ja på det da.» - Leder 2.*

## 5 Diskusjon

I dette kapitlet vil vi gjennom våre innsamlede data drøfte våre funn opp mot vårt valgte teoretiske rammeverk som ble presentert i kapittel 2. Vår diskusjon vil først basere seg på å svare på vårt første forskningsspørsmål før vi videre vil drøfte oppgavens andre forskningsspørsmål.



Figur 5 Egendefinert modell for rekruttering av utenforskap i Harstad kommune

Basert på våre funn har vi gjennom *Figur 5 Egendefinert modell for rekruttering av utenforskap i Harstad kommune* har vi utviklet en sammenfattet illustrasjon for å hjelpe oss i drøftingen av vår valgte problemstilling. Vår modell foreslår at rekruttering av utenforskap påvirkes på tre nivåer: eksternt, internt (organisasjonsnivå) og på ledernivå. Modellen foreslår at ved en kombinasjon av organisk tilnærming og byråkratisk struktur, vil dette muliggjøre slik at ledere i større grad vil kunne utnytte sine dynamiske kapabiliteter i deres rekrutteringsarbeid. Hva dette innebærer vil vi gå nærmere inn på i dette delkapitlet.

## 5.1 Hvordan forklarer situasjonsteori tilpasningen av rekrutteringsprosessen i Harstad kommune?

I denne delen vil vi forsøke å svare på vårt første forskningsspørsmål: «*Hvordan forklarer situasjonsteori tilpasningen av rekrutteringsprosessen i Harstad kommune?*». Her vil vi knytte våre funn som avdekker hvordan eksterne faktorer påvirker tilpasningen av Harstad kommunes arbeid med rekruttering, samt deres interne organisasjonsstrukturer, opp mot vårt teoretiske rammeverk om situasjonsteori.

Situasjonsteorien beskriver som tidligere referert til av Donaldson (2001) at en organisasjons effektivitet avhenger av hvor godt den tilpasser seg de spesifikke forholdene den opererer under gjennom å justere sine organisatoriske kjennetegn på en passende måte. En fordel med å tilpasse rekrutteringsprosessene til slike forhold er at det gjør kommunen mer responsiv og i stand til å møte eksterne behov og utfordringer. Funnene våre indikerer at kommunens rekrutteringsprosesser i stor grad påvirkes av de eksterne forholdene rundt organisasjonen, hvilket som fremkommer gjennom politiske, økonomiske, demografiske og sosiale forhold. Basert på våre data ser vi en tydelig sammenheng mellom politiske og økonomiske forhold, og demografiske og sosiale forhold. Dette fordi vi ser at politiske og økonomiske forhold peker tydelig mot en mer byråkratisk tilnærming til rekruttering, mens demografiske og sosiale forhold peker mer mot en organisk tilnærming. I henhold til valgt problemstilling og basert på våre funn ser vi at det er de demografiske og sosiale forholdene som utgjør den største påvirkningen på rekrutteringsprosessen, da disse legger til grunn for hvordan kommunen har tilpasset seg og gjort endringer i måten de rekrutterer på for å imøtekomme disse forholdene. Politiske og økonomiske forhold spiller også en sentral rolle, da det er disse forholdene som legger føringene for i hvilken grad kommunen skal fokusere og prioritere dette arbeidet, samt hvor mye midler og ressurser som innvilges til dette.

### 5.1.1 Politiske og økonomiske forhold

Politiske og økonomiske forhold tyder vi som to av nøkkelfaktorene fra eksternt hold som påvirker kommunens rekrutteringsprosesser, da det er disse som styrer og regulerer kommunens overordnede prioriteringer og fokus på utenforskap. Dette ser vi i sammenheng med eksempel fra leder 2 som forklarer at alle norske kommuner er underlagt en planstruktur og overordnede føringer fra Regjeringen og Staten, hvorav dette avgjør hva kommuner til

enhver tid skal ha fokus på å prioritere. I Harstad vil det være de lokale politikere i kommunestyret som implementerer disse nasjonale tiltakene til et kommunalt nivå, hvorav ansvaret for å iverksette disse tiltakene i praksis vil fordeles videre nedover i organisasjonen til ledere på ulike nivåer. Dette viser til at Harstad kommune opererer med en byråkratisk struktur som i større grad fokuserer på at toppledelsen, eller i dette tilfellet kommunestyret, legger de overlagte føringene på hvordan organisasjonen skal arbeide med utenforskap, basert på de politiske reguleringene fra Staten, Regjeringen og KS. Dette ser vi i sammenheng med at Donaldson (2001) forklarer at en byråkratisk struktur innebærer mer ansvar på toppledelsen for å delegerer ansvar og oppgavefordeling i større organisasjoner, slik at de kan opprettholde en høyere grad av kontroll gjennom standardiserte prosedyrer og regler.

Kommunens politiske styring setter overordnede mål, men gir samtidig ledere frihet til å tilpasse strategier basert på lokale behov innenfor de rammene de er tildelt. Dette viser at kommunen selv kan tilpasse sine rekrutteringsprosesser basert på lokale forhold og behov for å imøtekomme interne og eksterne utfordringer. Dette underbygges av Bøllingtoft et al. (2009) som påpeker at faktorer som miljø, strategi og størrelse påvirker hvordan organisasjoner konfigurerer sine strukturer for å møte eksterne og interne utfordringer effektivt. Et eksempel på en slik utfordring som stammer fra politiske vedtak er kvalifikasjonsprinsippet, som vi tidligere har påpekt at motarbeider mennesker i utenforskap da disse ikke vil kunne rekrutteres gjennom ordinære søkeprosesser. I forbindelse med dette har Harstad kommune måttet rekruttere disse menneskene gjennom tilrettelagte og tilpassede prosesser som viker unna kvalifikasjonsprinsippet. Dette viser hvordan fleksibilitet i ledelsesstrukturen gjør det mulig for kommunen å raskt tilpasse seg endringer, noe som er en essensiell egenskap ved en organisk struktur.

Harstad kommune opererer under økonomiske rammer i form av budsjetter som tildeles gjennom politiske vedtak. Politiker 1 fortalte selv at det er de som politikere som legger de lokale rammene og føringene for arbeidet som skal gjøres, men at det samtidig tildeles en viss grad av frihet til ansatte for å løse arbeidet slik dem selv vil innenfor de gitte økonomiske rammene og budsjettene de blir tildelt. Slike budsjetter setter begrensninger for hvor mye midler og ressurser som allokeres til å brukes på arbeidet mot utenforskap, da kommunen er nødt til å prioritere alle utfordringer på lik linje. Mangel på nok ressurser var noe informantene ga uttrykk for gjennom begrensede midler og menneskelige ressurser i arbeidet

dem gjør. Dette samsvarer med Donaldson (2001) som poengterer viktigheten av organisasjoners evner til å kunne omstille seg i møte med oppgaveusikkerhet og raske endringer i eksterne miljøer. På tross av dette ser vi likevel at kommunen har klart å tilpasse rekrutteringsarbeidet med de midlene og ressursene de har til disposisjon. Dette ser vi eksempelvis gjennom tiltak som «Menn i helse», «Inn i jobb» og «Jobbhuset», da disse tiltakene beskrives som en stor suksess blant flere av informantene.

## 5.1.2 Demografiske utfordringer og tverrfaglig samarbeid

Av funnene vi gjorde bemerket vi oss at det som påvirket de demografiske forholdene i høyest grad var en aldrende befolkning og fraflytning av ungdom. Dette er noe flere av informantene påpeker at skaper utfordringer da dette vil begrense tilgang på lokal arbeidskraft, hvorav mangel på ung arbeidskraft dermed potensielt kan anses som kritisk for samfunnsutvikling og vekst. Informantene forklarer at det stadig blir flere eldre enn yngre i kommunen, noe som gjør at de får problemer med rekruttering da de ikke har nok folk å ta av. Dette kan ses i sammenheng med en av kommunens andre primære utfordringer, som er en økende grad av fraflytning fra Harstad blant unge. Dette har gjort av kommunen har måttet tenke nytt for å kunne tilpasse seg disse utfordringene, både for å tiltrekke og beholde ung arbeidskraft. Dette har ført til at kommunen har vært nødt til å finne nye måter å rekruttere på, hvorav fokuset på mennesker i utenforskap har blitt satt stort fokus på i denne sammenheng. Dette har Harstad kommune gjort gjennom å ha en organisk tilnærming til rekruttering, som i større grad tillater dem mer fleksibilitet i rekrutteringsarbeidet deres. Dette underbygger Burns og Stalker (1961) samt Hage og Aiken (1969) som hevder at organisasjoner med organisk tilnærming er bedre rustet til å tilpasse seg endringer da de anses som mer fleksible i beslutningstaking.

Et eksempel på hvordan Harstad kommune har benyttet en mer organisk tilnærming for å adressere rekrutteringsutfordringer knyttet til slike demografiske utfordringer er ved å tilpasse og endre på rekrutteringspraksisene deres. Dette verifiseres av leder 4 som forklarer at kommunen har benyttet seg av mer fleksible jobbkontrakter og tilrettelegging for å imøtekomme behovene til unge som står utenfor. Dette kan sees i sammenheng med det Collins og Kehoe (2009) sier om viktigheten av at organisasjoner må tilpasse sine rekrutteringsmetoder til de spesifikke behovene jobben krever. En slik organisk tilpasning til rekrutteringsprosesser har ifølge leder 4 resultert i at flere som har vært i utenforskap har

funnet veier til arbeid, noe som for oss tyder på at kommunen har lyktes med å imøtekomme demografiske utfordringer i stor grad.

Et annet eksempel på en organisk tilnærming Harstad kommune har gjort for og lettere kunne tilpasse seg eksterne endrende forhold (se figur 5) er ved å gjennomføre flere interne omorganiseringer. Dette ser vi tydelige eksempler på i våre funn, da flere av informantene viser til at Harstad kommune fra og med 01. mars 2024 har gjennomført flere omstillinger innad ulike sektorer for å bedre kunne imøtekomme og tilpasse seg i henhold til innbyggernes behov (se figur 3). Slike tilpasninger kan igjen ses i sammenheng med det Donaldson (2001) sier i henhold til situasjonsteorien om at en organisasjon vil velge den typen beredskap som vil være best mulig egnet for situasjonen de befinner seg i, hvorav endring i beredskap også vil føre til en endring i struktur. Denne tilpasningen viser en fleksibel og adaptiv struktur som er nødvendig i et dynamisk miljø. En av informantene forklarte at den primære årsaken til at kommunen omstrukturerte seg var for å kunne tilby de beste tjenestene til sine innbyggere, nettopp for å kunne imøtekomme endringer i de eksterne forholdene som påvirker kommunens rekrutteringsprosedyrer (se figur 5), samt tilpasse seg disse best mulig for og ikke ramme innbyggerne i kommunen negativt. Dette krever at kommunen har fleksible rekrutteringsprosesser som raskt kan tilpasses skiftende forhold, noe som reflekterer den typen dynamikk og desentralisering som Burns og Stalker (1961) beskriver som kjennetegn ved en organisk struktur.

En annen årsak til at kommunen omorganiserer seg som ble tydelig presisert i funnene våre var for å skape bedre tverrfaglige samarbeid. Dette forklarte leder 3 som en nøkkel til å lykkes med det arbeidet de skal gjøre med å rekruttere mennesker i utenforskap inn i arbeid. Dette gjør de blant annet gjennom å delta i ulike prosjekter som er tilknyttet de demografiske endringene kommunen står ovenfor som presisert i figur 5. Slike endringer forklarer Donaldson (2001) gjennom strukturell situasjonsteori som er dynamisk og fokuserer på organisasjonsstrukturen og dens evne til å tilpasse seg endringer i eksterne forhold og situasjoner. Dette kan bekreftes gjennom Shenkar og Ellis (2021) sin idé om strukturell situasjonsteori når det kommer til organisasjoners behov for å være smidige og adaptive. Burns og Stalker (1961) argumenterer, i likhet med Shenkar og Ellis (2021), for at organisasjoner som opererer i dynamiske og usikre miljøer, bør ha en organisk struktur som sikrer fleksibilitet i det arbeidet de skal gjennomføre.



Et konkret eksempel på dette som vi observerte var et tydeligere fokus på både internt samarbeid på tvers av ulike enheter og avdelinger innad i kommunen, men også eksternt gjennom samarbeid med andre kommuner. Fordelen med en organisk tilnærming til slike samarbeid er at det fremmer tverrfaglighet, samt en fleksibel og adaptiv struktur som ifølge Hage og Aiken (1969) kan implementeres for å respondere mer effektivt på endringer. På en annen side kan det tenkes at det kan oppstå utfordringer med koordinering og kommunikasjon, spesielt dersom flere enheter må samarbeide tett for å oppnå felles mål. Samtidig fremkom det også av våre data at samarbeid på kryss og tvers av kommuner gjennom tiltaket «Inn i jobb» anses som en viktig nøkkelfaktor i kommunens arbeid med å tilpasse seg demografiske endringer. Dette for å kunne se hva andre kommuner lykkes eller mislykkes med i deres rekrutteringsarbeid av mennesker i utenforskap, slik at Harstad kommune kan hente inspirasjon og råd for å gjøre egne tilpasninger. Dette samsvarer med det Hage og Aiken (1969) sier om at en bevegelse mot en mer organisk struktur vil gjøre kommunen bedre rustet til å respondere effektivt på endringer ved et tverrfaglig samarbeid med andre.

### **5.1.3 Manglende utdanning, erfaring og kompetanse**

Av våre funn fremkom det at den mest vesentlige utfordringen knyttet til de sosiale forholdene som påvirker kommunens rekrutteringsprosesser var mangel på utdanning, kompetanse og erfaring. Dette kan ses i sammenheng med de demografiske utfordringene kommunen står ovenfor gitt en økende grad av fraflytning fra Harstad blant unge som ikke returnerer. Dette er noe kommunen har måttet tatt i betraktning i arbeidet med å tilpasse rekrutteringsprosessene deres, da de har måttet funnet andre måter å rekruttere inn den ønskede og manglende arbeidskraften de trenger. Leder 4 eksemplifiserte dette gjennom at kommunen måtte se seg nødt til å innhente arbeidskraft fra Sverige innenfor helsesektoren i form av legestudenter, da de ikke klarte å få tak i denne kompetansen lokalt. Nettopp dette har bidratt til at Harstad kommune i større grad har måttet tenke på nye rekrutteringstiltak for å innhente denne kompetansen på andre vis, hvorav søkelyset da ble satt på gruppen unge mennesker i utenforskap. Våre data viser dermed til at Harstad kommune har måttet justert sine rekrutteringsprosesser for å kunne inkludere denne målgruppen som en respons på demografiske endringer og mangel på arbeidskraft.



En slik mangel på arbeidskraft og kompetanse er noe som fører til en større grad av oppgaveusikkerhet i rekrutteringsprosessen, noe som krever omjusteringer i måten de tenker rekrutteringstiltak på fortalte leder 4. Dette samsvarer med Saks og Ashforth (1997) som påpeker at jobber med høy informasjonstvedydighet krever en annen tilnærming enn de med lavere tvetydighet. Hage og Aiken (1969) påpeker at utfordringer knyttet til oppgaveusikkerhet best kan møtes ved å benytte en organisk struktur, hvilket som samsvarer med hva vi observerer fra våre funn rundt Harstad kommunes evner til å tilpasse rekrutteringsprosesser og jobbutlysninger for å utnytte de ressursene og kompetansene som finnes hos mennesker i utenforskap. Dette gjør kommunen gjennom tilpassede stillingsutlysninger og skreddersydde arbeidsstillinger for å kunne rekruttere unge inn i tilrettelagt arbeid gjennom tiltak og prosjekter som forebygger utenforskap. Dette ser vi parallelt med Collins og Kehoe (2009) som påpeker viktigheten av å tilpasse rekrutteringsmetoder til de spesifikke behovene til ulike jobbtper innenfor en organisasjon. I disse rekrutteringsprosessene viser leder 2 til at kommunen snur om på stillingsutlysninger slik at de først søker og tar inn mennesker som er utenfor, og dersom dette ikke gir napp kan de søke på ordinært vis. Dette samsvarer med hva Taylor og Collins (2000) sier om at stillinger hvor det ikke alltid er like klart hva som vil være den beste løsningen, krever mer åpenhet og fleksibilitet i rekrutteringsprosessen.

Harstad kommune adresserer som nevnt flere ganger tidligere en vesentlig utfordring tilknyttet mangel på arbeidskraft som ikke bare er et resultat av demografiske utfordringer, men også mangel på ønsket kompetanse, erfaring og utdanning. For å snu denne utfordringen om til en mulighet, viser våre funn at kommunen viser en massiv velvilje for og selv forsøke å bygge samt dyrke denne kompetansen lokalt gjennom satsning på arbeidsinkluderende tiltak og prosjekter. Vi ble i våre funn introdusert for flere av tiltakene kommunen deltar i for å redusere antallet av mennesker i utenforskap av arbeidslivet. Noen av disse tiltakene var «Jobbhuset», «Menn i helse», «Inn i jobb» og «Fagarbeiderløftet». En fellesnevner for alle disse tiltakene er at disse er utviklet og initiert av kommunal sektor for å hjelpe unge mennesker å finne veien ut av utenforskap, og videre inn i arbeidslivet eller utdanning. Dette gjøres gjennom å bygge opp om kompetanseheving ved å tilby ufaglærte tilrettelagte utdanningsløp for å kunne ta fagbrev innen helse, samt sikre seg fast arbeid i kommunal sektor etter endt utdanning. Ved å fokusere på karriereutvikling og kompetanseheving,

adresserer kommunen to sentrale barrierer for ungdomsengasjement: mangel på relevante jobbmuligheter og utilstrekkelig tilgang til yrkesrettet opplæring.

Vi oppfatter disse tiltakene som en måte for kommunen og selv tilpasse og dyrke den kompetansen de så gjerne ønsker å rekruttere, men sliter med å få tak i. På denne måten tilpasser Harstad kommune selv kompetansekravene til tilrettelagte stillinger gjennom å skape fleksible veier for mennesker med særskilte behov og utfordringer inn i arbeidsliv og utdanning. Dette klarer de ved å gi mennesker i utenforskap muligheten til å tilegne seg den kompetansen og utdanningen som kreves for å være en del av arbeidslivet gjennom tilrettelagte utdanningsløp som viker unna kvalifikasjonsprinsippet. Dette gjør at unge som er i utenforskap ikke konkurrerer mot andre kvalifiserte søkere i ordinære rekrutteringsprosesser, hvilket som sikrer en rettferdig inngangsportal til arbeid og utdanning som er tilpasset enkeltindividets egne behov og utfordringer. Dette tyder for oss til å være den største nøkkelfaktoren som gjør at Harstad kommune lykkes med å tilpasse deres rekrutteringsprosesser. Gjennom en slik organisk tilnærming omgjør Harstad kommune reservekompetanse om til ideell kompetanse som kan utnyttes som en viktig ressurs i samfunnet.

#### **5.1.4 Organisk og byråkratisk tilnærming til rekruttering av utenforskap**

Organisasjonsmessig er Harstad som kommune delt opp i flere sektorer og avdelinger, som styres av ulike ledere og enhetsledere på flere nivåer, samt kommunedirektør, formannskap, ordfører og varaordførere. Da Harstad kommune er en stor organisasjon med omlag 2000 ansatte spredt ut over flere sektorer og avdelinger, basert på tidligere nevnte antall årsverk, kreves det derav en viss form for kontroll i den daglige driften. Dette tilsier at en byråkratisk struktur er nødvendig for å opprettholde kvalitet og kontroll i rekrutteringsarbeidet. Dette argumenteres for gjennom Donaldson (2001) som påpeker at toppledelsen ikke vil kunne opprettholde en like stor grad av kontroll med tanke på delegering av ansvar og oppgavefordeling som mindre organisasjoner med færre ansatte kan.

Harstad kommune er hierarkisk strukturert, nettopp for å kunne gi klarere ansvarsforhold, effektiv styring og konsistens i beslutningsprosesser. Hierarkisk struktur bidrar til tydelig definering av roller og ansvar, noe som er avgjørende for å håndtere komplekse administrative oppgaver og sikre at kommunens politiske og administrative mål oppfylles gjennom faste

prosedyrer og regler. Dette påpeker Donaldson (2001) som viktig i store organisasjoner med byråkratisk struktur, da disse preges av en høy grad av sentralisering og formalisering i måten toppledelsen styrer ansatte på. Samtidig viser også Donaldson (2001) til at en mer byråkratisk struktur gir en økt grad av forutsigbarhet, hvilket som er nødvendig for å kunne navigere i komplekse rekrutteringsprosesser. Dette samsvarer med argumentasjonen til Loukis et al. (2013) som fremhever byråkratisk struktur som den best egnede for større organisasjoner, da toppledere i større grad vil kunne styre ansatte gjennom fastsatte prosesser og prosedyrer.

Alle eksterne forhold som påvirker kommunens arbeid med rekruttering av utenforskap (se figur 5) tyder på viktigheten av at kommunen må være kapabel til å kunne gjøre kontinuerlige endringer i takt med omgivelsene for å effektivt holde tritt med samfunnet. Fordelen av en organisk tilnærming over en byråkratisk i dette tilfellet kan være at denne er mer effektiv for å tilpasse organisasjonsstrukturen til å håndtere usikkerhet og forandringer i det demografiske miljøet rundt kommunen. Samtidig argumenterer Donaldson (2001) for at det kan være utfordrende å opprettholde en kontinuerlig tilpasning, særlig dersom ressurser er begrenset eller når det er behov for en mer byråkratisk struktur gjennom standardiserte prosesser for å sikre konsistens i arbeidet. I sammenheng med dette ser vi også på hvordan Donaldson (2001) argumenterer for at byråkratiske strukturer kan gi organisasjoner en stabil og forutsigbar ramme, noe som kan være spesielt viktig når det gjelder å håndtere omfattende rekrutteringsprosesser. Selv om en rigid byråkratisk struktur kan synes å være i kontrast til behovet for fleksibilitet, gir den på den andre siden tydeligere rammer, klarhet og stabilitet.

Dersom vi snur dette og ser saken fra en annen side finner vi også ulemper med en byråkratisk tilnærming til rekruttering, da dette gir en lavere grad av fleksibilitet for tilrettelegging og endring i rutiner for å imøtekomme utfordringer. Dette ser vi i sammenheng med det Donaldson (2001) påpeker om at en lav grad av fleksibilitet kan skape hindringer når det kommer til å raskt kunne tilpasse seg skiftende behov for rekruttering. Derav kan det argumenteres for at en mer organisk tilnærming til rekruttering vil være mere effektiv for å lykkes med å få folk fra utenforskap inn i arbeid, da en organisk tilnærming i større grad anerkjenner behovene for tilpasning hos hvert enkelt individ. Dette ser vi at Harstad kommune gjør gjennom å se på nye muligheter for rekruttering, samt et målrettet fokus på hvordan man kan tilrettelegge for arbeidsinkludering av mennesker i utenforskap av arbeidslivet.

## 5.1.5 Oppsummering av forskningsspørsmål 1

Situasjonsteori gir en nyttig ramme for å forstå og forklare hvordan og hvorfor Harstad kommune har tilpasset sine rekrutteringsprosesser over tid. I situasjonsteori argumenteres det for at det ikke finnes bare «én beste måte» å arbeide på. Harstad kommune står overfor betydelige utfordringer som krever en balansert tilnærming mellom organisk og byråkratisk struktur, som underbygger situasjonsteoriens prinsipper. Dette gjøres ved å anerkjenne behovet for fleksibilitet og tilpasning gjennom en organisk tilnærming, samtidig som man ser behovet for stabilitet og forutsigbarhet i rekrutteringsprosessen gjennom en byråkratisk tilnærming. Demografiske endringer og sosiale forhold skaper et behov for fleksibilitet og tilpasning, mens politiske og økonomiske rammer viser til behovet for byråkratisk klarhet og struktur som gir nødvendig stabilitet og forutsigbarhet. For å optimalisere rekrutteringsprosesser og inkludering av mennesker fra utenforskap, har Harstad kommune kontinuerlig justert sin tilnærming ved å kombinere fordelene fra begge disse tilnærmingene, samtidig som de har tilpasset seg utfordringer som fremkommer underveis. Vi tolker det slik at Harstad kommune, i sammenheng med deres rekrutteringsarbeid, har gått fra en mer byråkratisk struktur til en mer organisk tilnærming, noe som i større grad gir ledere mer fleksibilitet i deres rekrutteringsarbeid. Dette bidrar til å skape en robust, tilpasningsdyktig og effektiv organisasjonsstruktur som kan imøtekomme både nåværende og fremtidige behov. Ved kontinuerlig å vurdere og justere sine metoder i respons til endringer i det eksterne og interne miljøet, presterer Harstad kommune å ha en mer aktiv tilnærming til å imøtekomme utfordringer og gripe muligheter i arbeidsmarkedet når det kommer til rekruttering i offentlig sektor. Dette kan ses i sammenheng med det situasjonsteorien tilsier om at organisasjoner må være smidige og adaptive for endringer. Harstad kommune benytter en kombinasjon av organisk og byråkratisk tilnærming, avhengig av konteksten og de spesifikke situasjonene de møter for å kunne rekruttere mennesker i utenforskap inn i kommunal sektor.

## 5.2 Hvordan benytter ledere i Harstad kommune sine dynamiske kapabiliteter for å rekruttere personer i utenforskap?

I denne delen vil vi forsøke å svare på vårt andre forskningsspørsmål: «*Hvordan benytter ledere i Harstad kommune sine dynamiske kapabiliteter for å rekruttere personer i utenforskap?*». Her vil vi knytte opp våre funn som avdekker hvordan ledere i Harstad kommune bruker sine dynamiske kapabiliteter for å få inn mennesker i utenforskap av arbeidslivet i jobb i kommunal sektor. For å kunne drøfte forskningsspørsmålet best mulig vil vi se funnene våre opp mot oppfatning, griping og transformering da disse er hovedvariablene innen vårt teoretiske rammeverk om dynamiske lederkapabiliteter.

### 5.2.1 Lederes evner til å oppfatte og identifisere muligheter

Vår studie viser hvordan lederne bruker sine evner til å oppfatte og identifisere muligheter relatert til de alternative rekrutteringsprosessene de har satt i gang for å innhente mennesker i utenforskap av arbeidslivet inn i jobb. Våre funn viser at ledere i Harstad kommune har den dynamiske kapabiliteten til å oppdage muligheter. Vi ser at denne evnen anvendes til å finne nye måter å rekruttere personer fra utenforskapet til arbeidsmarkedet, utenfor etablerte rutiner knyttet til rekrutteringsprosessen. Dette samsvarer med det Adner og Helfat (2003) poengterer med at dynamiske kapabiliteter også finnes på individnivå hos ledere. Lederne i Harstad kommune er også oppmerksom på menneskene som befinner seg i utenforskap av arbeidslivet, noe som ifølge Helfat og Peteraf (2015) er viktig for å kunne både identifisere nye muligheter og holde tritt med et skiftende marked. Vi observerte at lederne bruker denne evnen aktivt gjennom personlig engasjement for å bidra til at disse menneskene selv ser muligheter (se figur 5). De benytter seg av sitt personlige engasjement for å minske usikkerheten til de i utenforskap, samt engasjere dem i prosessen med å få dem inn i jobb.

Ser vi tilbake på våre funn kan vi trekke frem eksemplet fra leder 2 som viste til hvordan hen oppdaget et enkeltindivids evne til å forstå bruksanvisninger gjennom kartlegging av tidligere erfaringer og kompetanse. Dette førte til at lederen oppdaget en uutnyttet arbeidsressurs hos enkeltindividet. Lederen påpekte at dersom vedkommende forsto en LEGO-bruksanvisning, forsto dem også en IKEA-brukanvisning, ergo forstår de altså hvordan de eksempelvis monterer møbler og derav kan gjennomføre praktisk arbeid. Dette reflekterer lederes evne til å

oppfatte muligheter til å identifisere kvaliteter hos hver enkelt for å best mulig kunne finne veier til arbeid for disse. Dette samsvarer med det Teece (2016) forklarer om at dynamiske evner ikke er begrenset til organisatoriske rutiner, de er i stor grad heller forankret i individuelle ferdigheter og kunnskaper. Ifølge Bayón (2021) vil lederne sine relasjoner med andre være essensiell for de aktiviteter som gjøres i forbindelse med oppfatning. Vi ser at lederne er kritiske bindeledd for rekruttering av mennesker i utenforskap.

Ifølge Teece (2007), er "sensing" kapabiliteter sentrale for å identifisere og tolke muligheter og trusler i organisasjonens eksterne miljø. Å oppfatte og identifisere muligheter vil være avgjørende for å utvikle effektive rekrutteringsprosesser som inkluderer personer i utenforskap. Teece (2007) poengterer at suksess avhenger av ledernes evne til å tolke og reagere på disse signalene effektivt. Vi vet at ledere utnytter sine kapabiliteter til å strategisk reposisjonere organisasjonens ressurser for å utnytte muligheter som dukker opp i det eksterne miljøet, eller for å redusere trusler fra det eksterne miljøet (Adner & Helfat, 2003), noe som vi tolker gjennom våre funn at lederne i Harstad kommune gjør. De søker ikke bare å forstå hvem som er i utenforskap, men også hvor disse individene kan være mest tilgjengelige og mottakelige for kommunikasjon da lederne eksempelvis benyttet seg av lokale kilder for å forstå hvilke grupper som er underrepresentert i arbeidsmarkedet (NAV), samt hvilke barrierer som hindrer deres inkludering. Dette viser blant annet hvordan lederne gjennom personlig engasjement på eget initiativ har valgt å nå ut til andre for å få en bredere forståelse ovenfor behovene i lokalsamfunnet.

Funne våre viser samlet sett at mens det er en sterk evne til å identifisere og tolke eksterne signaler internt, er det fortsatt utfordringer knyttet til å fullt ut omsette disse innsiktene til effektiv handling gjennom organisasjonens strukturer og prosesser for ledere. Dette ser vi i forbindelse med at selv om lederne ser muligheter og identifiserer disse, så er det en lengre prosess å ta tak i disse da det i kommunal sektor er regelverk en må forholde seg til. Dette speiler Teece (2007) sitt argument om at evnen til å oppfatte må støttes av organisatoriske prosesser og strukturer for effektivt å omskape disse innsiktene til handling.

## **5.2.2 Lederes evne til å gripe muligheter**

Vår studie antyder gjennom våre funn at lederne har klart å mobilisere ressurser, kunnskap og erfaring for å effektivt utnytte muligheter i forbindelse med rekruttering av utenforskap (se

figur 5). Ifølge Teece (2007) involverer "seizing" evnen til å gripe og utnytte mulighetene som er identifisert gjennom "sensing". Dette for oss inkluderer beslutningstaking om å mobilisere nødvendige ressurser og foreta strategiske endringer som muliggjør realisering av potensialene oppdaget i det eksterne miljøet. Ser vi tilbake på eksemplet om legobruksanvisningen nevnt i 5.2.1, kan vi i forlengelsen av dette se hvordan hen etter å ha identifisert en uutnyttet ressurs hos enkeltindividet, grep muligheten til å sette dette individet ut i arbeidstrening ved hjelp av sine egne ressurser. Dette reflekterer lederens evne til å gripe mulighetene hen ser etter å ha oppfattet egenskaper og kvaliteter hos enkeltindividet. Dette støtter opp antakelsen om viktigheten av rollen til mellomledere (Hales, 2006), samt hvor kritisk ledere sine dynamiske kapabiliteter er for organisasjonens effektivitet (Lee & Teece, 2013).

Samtidig ser vi at lederne bidrar gjennom initiativtaking til at prosjektene i større grad er blitt vellykket. Et eksempel på dette som kan trekkes frem er når leder 3 fortalte hvordan de grep muligheten for å samle både deltakere av prosjektet, ledere og veiledere før oppstart av «Menn i helse» på bakgrunn av at de oppfattet et behov for å skape trygghet hos deltakerne. Begge eksemplene illustrer viktigheten av kognitive prosesser hos ledere. Trenes ikke de kognitive prosessene opp vil en etter en tid kunne miste evnen til å gripe muligheter i like stor grad (Helfat & Peteraf, 2015), noe som vil påvirke mellomledere negativt, men også de som rekrutteres fra utenforskap i arbeidslivet. Vi ser imidlertid gode eksempler på hvordan ledere i kommunen eksempelvis benytter seg av sine egne relasjoner på eget initiativ for å innhente informasjon og ressurser som kan benyttes for å få positive utfall i rekrutteringsprosessen. Dette ser vi eksempelvis ved at en av lederne gjennom sine egne relasjoner, grep muligheten til å hospitere i helsesektoren for å tilegne seg kunnskap om hvordan det er å jobbe der i praksis slik at hen selv kunne sette seg inn i hvordan det ville vært for de i utenforskap å starte i en slik jobb. På denne måten ville også hen få muligheten til å se hvilke egenskaper som hvert enkeltindivid burde inneha for å kunne passe til en slik stilling. Dette viser til hvordan lederen har benyttet seg av sin sosiale kapital for å gripe muligheten for å tilegne seg viktig kunnskap gjennom erfaring, som også kalles menneskelig kapital.

Samtidig ser vi også at ledere bruker sine tidligere erfaringer fra andre yrker for å gripe muligheter. Våre funn viser blant annet til hvordan en av lederne har benyttet seg av sin tidligere bakgrunn hvor hen har tilegnet seg erfaring med verktøy, for å dele erfaringer med



menneskene i utenforskap for å vise til hvordan det eksempelvis er å være en tømrer. Dette viser til hvordan bruk av den menneskelige kapitalen som lederen innehar, har blitt brukt for å gripe muligheten til å dele erfaringer for å styrke menneskene i utenforskap.

Alle de overnevnte eksemplene viser til de grunnleggende elementene i dynamiske lederkapabiliteter som beskrives av Helfat og Martin (2015). Vi ser tydelige tegn på at lederne benytter seg av både kognitiv-, sosial- og menneskelig kapital for å gripe muligheter for å skape positive utfall i rekrutteringsprosessene. Dette viser en tydelig tilnærming til å utnytte muligheter for å forbedre inkluderingen i arbeidsmarkedet, og samsvarer med det Wilden et al. (2016) uttrykker om at dynamiske kapabiliteter er som konfigurasjonelle byggeklosser som vil formes av de individuelle ferdighetene til ledere. Dette er i tråd med det Schilke et al. (2018) beskriver som essensielt i dynamiske kapabiliteter, hvor organisasjoner og dens ledere må være fleksible og tilpasningsdyktige for å klare å tilpasse seg raskt skiftende eksterne forhold. Dette krever en koordinert innsats fra ledere for å sikre at identifiserte muligheter kan utnyttes mer effektivt, noe som samsvarer med argumentasjonen til Bayón (2021) hvor det trekkes frem at mellomledere ses på som en viktig kunnskap- og informasjonskilde for strategiprosesser. Samtidig ser vi lignende argumentasjon fra Lee og Teece (2013) som påpeker viktigheten av dynamiske kapabiliteter og mellomleders rolle i endringsprosesser.

### **5.2.3 Leders evne til å transformere muligheter**

Våre funn viser at lederne bruker sine dynamiske lederkapabiliteter for å endre rekrutteringsprosessen i Harstad kommune. "Transforming," slik det er beskrevet i dynamiske kapabilitetsteorien av Teece (2007), innebærer fundamentale endringer i organisasjonens struktur, prosesser og rutiner for å tilpasse seg nye muligheter. Ser vi en siste gang på eksemplet med legobruksanvisningen, ser vi hvordan lederen, basert på erfaringen med individet, justerte måten man rekrutterer folk fra utenforskap på. Gjennom denne erfaringen så hen hvordan man ved hjelp av ulike metoder i større grad kunne medføre positive utfall. Erfaringen lederen fikk fra dette delte hen videre i organisasjonen. Dette viser tydelig lederens evne til å transformere rekrutteringsprosesser på organisasjonsnivå ved og eksempelvis ta inn mennesker fra utenforskap gjennom fleksible arbeidstidskontrakter.

I tillegg ser vi andre eksempler på hvordan ledere har brukt sin evne til å transformere rekrutteringsprosesser. En av lederne trekker frem en av tingene hen var fornøyd med å ha lyktes med var å få bedrifter til å gjøre tilpassede endringer i deres stillingsutlysninger for å



generere ut til flere søkere, deriblant også de i utenforskap. Lederen kontaktet bedrifter og reflekterte sammen med dem om hvorfor deres stillingsutlysninger generer lite søkere blant gruppen mennesker i utenforskap. Lederen forklarte det som at dersom et individ med manglende kompetanse åpnet en stillingsutlysning og det første de blir møtt med er ord som «krav» og «kompetanse», ville de krysset ut hele nettleseren uten å engang lese resten av stillingsannonsen. Lederen foreslo her at bedriftene kunne omformulere stillingsutlysninger slik at de ville treffe et bredere antall mennesker, noe som ville oppleves som mer inkluderende for alle søkere. Dette medførte at bedriftene endret sine stillingsutlysninger, og genererte flere søkere når de la ut stillinger.

Begge eksemplene viser hvordan ledere i Harstad kommune tydelig benytter seg av transformering for å utvikle nye strukturer, rutiner og prosesser for å rekruttere mennesker i utenforskap. Dette samsvarer med det Salvato og Vassolo (2018) trekker frem i sin forskning om hvordan lederens dynamiske kapabiliteter på individnivå (sensing, seizing og transforming) initierer prosesser på mesonivå gjennom interpersonlige interaksjoner som identifiserer muligheter, mobiliserer ressurser og endrer rutiner. Disse prosessene leder til endringer på organisasjonsnivå, både i form av spesifikke rutiner og prosesser, og i organisasjonens evne til å oppfatte, gripe og transformere muligheter og trusler i fremtiden. Dette ser vi skaper en kontinuerlig forbedringssyklus som styrker organisasjonens dynamiske kapabiliteter som helhet. På denne måten ser vi hvordan dynamiske kapabiliteter er et komplekst fenomen, noe som Schilke et al. (2018) argumenter for, samtidig som vi også ser viktigheten av de dynamiske lederkapabilitetene som finnes hos mellomledere.

## 5.2.4 Oppsummering av forskningsspørsmål 2

Vår diskusjon viser at det finnes dynamiske lederkapabiliteter i lederne vi har intervjuet, og at de bruker disse effektivt gjennom de grunnleggende elementene som Martin og Helfat (2015) trekker frem i sin forskning for å transformere rekrutteringsprosessene i kommunen. Vi ser at de benytter seg av de tre dynamiske kapabilitetene sensing, seizing og transforming stegvis, noe som eksemplifiseres gjennom de ulike eksemplene vi har trukket frem i diskusjonen. Dette bidrar samlet sett til positive utfall av rekrutteringsprosessene og underbygger derfor samlet sett ledernes evne til å tilpasse seg eksterne og interne forhold. Dette tyder på at kapabilitetene ikke nødvendigvis bare er på toppledernivå, men at de effektivt benyttes hos



ledere på flere ulike nivåer. Dette illustrer også viktigheten med å forske på dynamiske lederkapabiliteter hos mellomledere.

## 6 Konklusjon

Formålet for denne studien har vært å bidra til litteraturen om rekruttering. Vi har med denne masteroppgaven ønsket å undersøke hvordan Harstad kommune som organisasjon og dens ledere rekrutterer mennesker i utenforskap av arbeidslivet inn i kommunal sektor. Vi har valgt å gjennomføre en kvalitativ studie hvor vi har gjort fem dybdeintervjuer for å finne svar på problemstillingen. Vi har brukt to teorier, situasjonsteori og dynamiske kapabiliteter, for å forklare våre empiriske funn. Basert på dette har vi kommet frem til et svar på følgende problemstilling:

*«Hvordan rekrutterer Harstad kommune mennesker fra utenforskap?».*

For å kunne besvare problemstillingen har vi valgt å se på tematikken fra to nivåer: organisasjonsnivå og ledernivå. Dette for å få en enda dypere innsikt i hvordan eksterne forhold påvirker dette arbeidet på et organisasjonsnivå, men også hvordan ledere i kommunen arbeider med rekruttering fra et ledernivå. Eksterne forhold som påvirker Harstad kommunes rekrutteringsprosesser er demografiske-, sosiale-, politiske- og økonomiske forhold.

Demografiske endringer som påvirker Harstad kommunes arbeid med rekruttering er en kommende eldrebølge i kombinasjon med at flere og flere unge flytter vekk for så og ikke returnere. I henhold til sosiale forhold som påvirker rekruttering viser våre funn hovedsakelig utfordringer som knytter seg til mangel på arbeidskraft, kompetanse og erfaring blant unge. De politiske og økonomiske forholdene kan ses i sammenheng, da kommunen styres av overordnede politiske rammer og vedtak, hvorav politikerne innvilger økonomiske midler og ressurser der det trengs.

For å konkludere problemstillingen fra et organisasjonsnivå har vi valgt å benytte oss av situasjonsteori som første delen av vårt teoretiske rammeverk. Dette for å få en dypere forståelse av hvordan eksterne faktorer påvirker organisatoriske rekrutteringsprosedyrer, samt organisasjonsstrukturen innad i kommunen. Vi konkluderer med at Harstad kommune arbeider for å rekruttere flest mulig fra utenforskap og inn i arbeidslivet gjennom å kombinere en organisk tilnærming som tillater fleksibilitet til å tilpasse seg et dynamisk arbeidsmarked, kombinert med stabile og forutsigbare regler og prosedyrer for rekruttering gjennom en byråkratisk struktur. Dette gjør at Harstad kommune klarer å gjøre de endringer som kreves

for å imøtekomme utfordringer og tilpasse seg disse på en dynamisk måte. Harstad kommune gjør kontinuerlige tilpasninger i sine interne organisasjonsstrukturer for å klare å imøtekomme innbyggernes behov på best mulig vis. Gjennom stort fokus på internt og eksternt tverrfaglig samarbeid, lykkes Harstad kommune med å få mennesker fra utenforskap inn i arbeid gjennom tilrettelagte tiltak og prosjekter som bidrar til å skape et inkluderende arbeidsliv.

Basert på innsikt fra teorien om dynamiske kapabiliteter, konkluderer vi at ledere i Harstad kommune utnytter sine kapabiliteter til å oppdage, gripe og transformere for å forbedre rekrutteringsprosessene for personer fra utenforskapet i arbeidsmarkedet. I konteksten av Harstad kommune innebærer lederens oppdagelseskapabilitet personlig engasjement. Gripekapaibiliteten består derimot av mobilisering av egne ressurser, kunnskap og erfaring, mens transformasjonskapabiliteten handler om utvikling av nye strukturer, rutiner og prosesser basert på erfaringer ledere har fått gjennom arbeid med de i utenforskap. Oppdagelseskapaibiliteten gjør det mulig for ledere å identifisere og oppfatte muligheter i interne og eksterne omgivelser. Gripekapaibiliteten gjør det mulig for ledere å benytte seg av både kognitiv-, sosial- og menneskelig kapital for å skape positive utfall i rekrutteringsprosessene. Til slutt gjør transformasjonskapabiliteten det mulig for ledere gjennom interpersonlige interaksjoner å identifisere muligheter, mobilisere ressurser og endre rutiner i selve organisasjonen. Disse prosessene skaper en kontinuerlig forbedringssyklus som styrker organisasjonens dynamiske kapabiliteter som helhet.

Oppsummert konkluderer vi denne studien med at Harstad kommune rekrutterer mennesker fra utenforskap gjennom tilpassede rekrutteringsprosesser og ulike tiltak og prosjekter med formål om å motbygge ungt utenforskap. Dette er noe kommunen jobber aktivt for og har et sterkt ønske om å lykkes med for å gjøre Harstad til en mer attraktiv by for unge å bosette seg og jobbe i, samtidig som de ønsker å fremme et mangfoldig og inkluderende arbeidsmarked for alle.

## 6.1 Teoretiske implikasjoner

Denne studien bidrar til litteraturen om rekruttering ved å anvende teoriene om situasjonsteori og dynamiske kapabiliteter i konteksten av kommunal sektor, spesielt med fokus på rekruttering av personer fra utenforskap. Gjennom våre funn har vi vist hvordan disse teoretiske rammeverkene kan brukes til å forstå og forbedre rekrutteringspraksiser i en

kommunal setting. Ved å integrere disse teoretiske perspektivene, bidrar studien til en helhetlig forståelse av hvordan organisasjoner kan utvikle fleksible og adaptive rekrutteringsprosesser. Våre funn viser at situasjonsteori forklarer behovet for tilpasning av organisatoriske strukturer for å håndtere eksterne utfordringer, mens dynamiske kapabiliteter er avgjørende for å identifisere og gripe nye rekrutteringsmuligheter.

Ved å bruke dynamiske kapabiliteter som et teoretisk rammeverk, har studien vist hvordan organisasjoner kan tilpasse seg skiftende arbeidsmarkedsforhold gjennom identifisering, utnyttelse og transformering av rekrutteringsmuligheter. Våre funn støtter teorien til Teece (2007) ved å vise hvordan ledere i Harstad kommune bruker disse kapabilitetene til å identifisere personer i utenforskap, gripe muligheter gjennom tilpassede tiltak, og transformere rekrutteringsprosesser for å imøtekomme spesifikke behov. Dette bidrar til en dypere forståelse av hvordan dynamiske kapabiliteter kan anvendes i kommunal sektor for å oppnå mer inkluderende rekruttering. Studien har også anvendt situasjonsteori for å forklare hvordan eksterne forhold påvirker rekrutteringsprosesser og hvordan organisasjoner tilpasser sine strukturer og prosesser for å møte disse utfordringene. Våre funn viser hvordan Harstad kommune har tilpasset sine rekrutteringsstrategier som respons på demografiske utfordringer, som en aldrende befolkning og fraflytting av ungdom. Dette bekrefter relevansen av situasjonsteori i å forstå hvordan organisasjoner må være fleksible og adaptive for å møte skiftende eksterne krav. Dette gjør Harstad kommune gjennom en tydelig balanse mellom en fleksibel og tilpasningsdyktig struktur gjennom en organisk tilnærming, samt en struktur som sikrer stabilitet og forutsigbarhet ved hjelp av en byråkratisk tilnærming. Gjennom en kombinasjon av disse bidrar situasjonsteorien til å skape klare retningslinjer i organisasjoners rekrutteringsprosesser som tillater større rom for endring i møte med potensielle utfordringer i arbeidsmarkedet.

Studien støtter eksisterende forskning som understreker viktigheten av fleksibilitet og tilpasningsevne i rekrutteringsprosesser (Eisenhardt & Martin, 2000; Schilke et al., 2018) og bekrefter at dynamiske kapabiliteter og situasjonsteori er nyttige rammeverk for å forstå komplekse rekrutteringsutfordringer i offentlig sektor. Ved å vise hvordan disse teoriene kan anvendes i praksis, gir studien også innsikt i hvordan kommuner og andre offentlige organisasjoner kan forbedre sine rekrutteringspraksiser for å skape mer inkluderende arbeidsplasser.

## 6.2 Praktiske implikasjoner

Denne studien gir viktige innsikter for kommuner og organisasjoner som ønsker å forbedre sine rekrutteringsprosesser og inkludere personer fra utenforskap. En nøkkelimplikasjon er viktigheten av at ledere må være flinke til å oppdage nye muligheter, samt bruke ressursene sine godt for å tilpasse seg skiftende arbeidsmarkedsforhold. Kommuner bør implementere fleksible og innovative rekrutteringsmetoder som kan tilpasses ulike behov og situasjoner. Tiltak som «Jobbhuset» og «Menn i helse» i Harstad kommune fungerer som gode eksempler på hvordan man kan skape tilpassede opplærings- og utviklingsmuligheter for personer i utenforskap. For å lykkes med dette, tror vi at kommuner og organisasjoner må styrke sitt samarbeid med lokale aktører. Slike samarbeid er avgjørende for å identifisere målgrupper i utenforskap samt for å forstå deres spesifikke behov og barrierer. Ved å integrere lokale data og innsikt i rekrutteringsstrategiene, kan organisasjoner bedre tilpasse sine tiltak for å møte de faktiske utfordringene disse individene står ovenfor.

Videre må organisasjoner sørge for å ha kontinuerlig støtte og ressurser for å holde de nye rekrutteringsmetodene effektive. Dette betyr at ledere trenger opplæring i hvordan de kan være fleksible og tilpasse seg endringer, samt at det må være nok ressurser til å sette i gang og opprettholde disse programmene over tid. For å skape varige endringer og forbedringer, tror vi at organisasjoner må være villige til å transformere sine strukturer og prosesser. Dette innebærer å gå bort fra tradisjonelle, rigide rekrutteringsmetoder og i stedet utvikle mer fleksible og adaptive tilnærminger som kan håndtere de komplekse og dynamiske utfordringene i dagens arbeidsmarked. Dette krever en kultur for innovasjon og en helhetlig tilnærming til organisasjonsutvikling, hvor både ledere og ansatte er involvert i endringsprosessen. Ved å følge disse retningslinjene kan kommuner og organisasjoner ikke bare forbedre rekrutteringen av personer i utenforskap, men også bidra til å skape mer inkluderende og rettferdige arbeidsplasser. Dette vil ikke bare ha positive effekter for de som rekrutteres, men også for organisasjoners evne til å møte fremtidige utfordringer og muligheter på en effektiv måte.

## 6.3 Begrensninger og videre forskning

Da vi kun har gjennomført en enkeltcasestudie vil det kunne være hensiktsmessig å kanskje gjøre flere studier både i privat og kommunal sektor for å sette søkelys på rekruttering av

mennesker i utenforskap av arbeidslivet, samt øke overførbarheten. Det vil eksempelvis være relevant å se på flere kommuner i en studie for å sammenligne disse opp mot hverandre. Da det er lite litteratur i forbindelse med rekruttering av denne type gruppen mennesker mener vi at det er behov for flere studier innenfor dette temaet. Det ville vært interessant å utforske over tid hvordan kommuner i praksis jobber med rekruttering av mennesker i utenforskap for å løse rekrutteringsutfordringer i samfunnet. Samtidig er vår studie avgrenset til en enkelt kommune, og på bakgrunn av dette vil det være interessant å utforske privat sektor og hvordan de arbeider med denne tematikken for en bredere konseptualisering av temaet.

## 7 Referanseliste

- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011–1025. <https://doi.org/10.1002/smj.331>
- Amhalhal, A., Anchor, J., Tipi, N. S., & Elgazzar, S. (2022). The impact of contingency fit on organisational performance: An empirical study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(6), 2214-2234. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2021-0016>
- Andreassen, K. K., Dzamarija M. T., & Slaastad, T. I. (2013, 10. desember). *Stort mangfold i lille Norge*. Statistisk sentralbyrå. <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/stort-mangfold-i-lille-norge>
- Arvola, Ø. (2024a, 29. februar). *Omorganisering Harstad kommune fra 1. mars 2024*. Harstad kommune. <https://www.harstad.kommune.no/organisering-harstad-kommune-fra-1-mars-2024.6653229-178018.html?showtipform=2>
- Arvola, Ø. (2024b, 22. mars). *Stort underskudd for Harstad kommune*. Harstad kommune. <https://www.harstad.kommune.no/stort-underskudd-for-harstad-kommune.6650708-175063.html>
- Bayón, T. (2021). *Dynamic capabilities and relationships: discourses, concepts, and reflections*. Springer.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: individual and organizational perspectives*. Sage.
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2022). *Business research methods* (6. utg.). Oxford university press.
- Berg, B. (2000). *Mangfold: om rekruttering og integrering av innvandrere i statlige virksomheter* (Vol. STF38 A00505, pp. IV, 61). SINTEF, Teknologiledelse, IFIM. [https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb\\_digibok\\_2011031005164?page=9](https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2011031005164?page=9)



- Betts, T. K., Wiengarten, F., & Tadisina, S. K. (2015). Exploring the impact of stakeholder pressure on environmental management strategies at the plant level: what does industry have to do with it? *Journal of Cleaner Production*, 92, 282-294.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.002>
- Bjørnset, M., Sterri, E. B., & Rogstad, J. (2021). Gjennom nåløyene: Forskjellsbehandling i rekrutteringsprosesser i offentlige virksomheter. *Søkelys på arbeidslivet*, (3-4), 226-241. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-7989-2021-03-04-05>
- Bjørnshagen, V., & Østerud, K. L. (2021). Diskriminering av funksjonshemmede i arbeidslivet – funn fra et felteksperiment og oppfølgingsintervjuer. *Søkelys på arbeidslivet*, 38(3-4), 210-225. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-7989-2021-03-04-04>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103–118.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.07.003>
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. *Journal of Management*, 26(3), 405–434.  
<https://doi.org/10.1177/014920630002600303>
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*.  
[https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/27412\\_8.pdf](https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/27412_8.pdf)
- Bøllingtoft, A., Håkonsson, D. D., Nielsen, J. F., Snow, C. C., & Ulhøi, J. (2009). *New Approaches to Organization Design: Theory and Practice of Adaptive Enterprises* (1. Aufl., Vol. 8). Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-1-4419-0627-4>
- Collins, C. J., & Kehoe, R. R. (2009). Recruitment and selection. In J. Storey, P. M. Wright, & D. Ulrich (Eds.), *The Routledge companion to strategic human resource*

*management* (s. 209-223). New York: Routledge.

<https://core.ac.uk/download/5133593.pdf>

Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage.

[https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=hXroN8btsN8C&oi=fnd&pg=PR11&dq=donaldson,+2001&ots=4fsmgGQ3Pv&sig=KNQqgbW6KM2IVwhIw-D60jNybbI&redir\\_esc=y#v=onepage&q=donaldson%2C%202001&f=false](https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=hXroN8btsN8C&oi=fnd&pg=PR11&dq=donaldson,+2001&ots=4fsmgGQ3Pv&sig=KNQqgbW6KM2IVwhIw-D60jNybbI&redir_esc=y#v=onepage&q=donaldson%2C%202001&f=false)

Døving, E., & Nordhaug, O. (2007). Inkluderingsledelse i norske virksomheter. *Beta*

(Oslo, Norway), 21(1), 51-63. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-3134-2007-01-04>

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2012). *Management research* (4. utg.). Sage.

Eisenhardt, K. M. (2021). *What is the Eisenhardt Method, really? Strategic Organization*, 19(1), 147–160. <https://doi.org/10.1177/1476127020982866>

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.

<https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)

Framsikt. (2022). Harstad kommunes økonomirapport desember 2022.

<https://appublishframsikt-staging.azurewebsites.net/2022/harstad/e4931afb-032c-4977-9672-7d542018e104/mr-202212-%C3%A5p22/#/generic/summary/c4fde690-4050-4c54-9c94-430004bccd7a-cn>

Fredriksen, J. I., Sørebo, Ø., & Røstum, E. E. (2020). *Et dynamisk perspektiv på strategisk rekruttering*. [https://openarchive.usn.no/usn-](https://openarchive.usn.no/usn-xmlui/bitstream/handle/11250/2658564/Fredriksen2020EtDynamiskPreprint.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[xmlui/bitstream/handle/11250/2658564/Fredriksen2020EtDynamiskPreprint.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://openarchive.usn.no/usn-xmlui/bitstream/handle/11250/2658564/Fredriksen2020EtDynamiskPreprint.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Greven, A., Kruse, S., Vos, A., Strese, S., & Brettle, M. (2023). Achieving product ambidexterity in new product development: The role of middle managers' dynamic managerial capabilities. *Journal of Management Studies*, 60(7), 1787-1802.

<https://doi.org/10.1111/joms.12886>

Grini, K. H., & Normann, T. M. (2022, 16. november). *Få kommer i jobb etter langt utenforskap*. Statistisk sentralbyrå. [https://www.ssb.no/arbeid-og-](https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/sysselsetting/artikler/fa-kommer-i-jobb-etter-langt-utenforskap)

[lonn/sysselsetting/artikler/fa-kommer-i-jobb-etter-langt-utenforskap](https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/sysselsetting/artikler/fa-kommer-i-jobb-etter-langt-utenforskap)

Gullmark, P. (2021). Do All Roads Lead to Innovativeness? A Study of Public Sector Organizations' Innovation Capabilities. *American Review of Public Administration*, 51(7), 509–525. <https://doi.org/10.1177/02750740211010464>

Hage, J., & Aiken, M. (1969). Routine Technology, Social Structure, and Organization Goals. *Administrative Science Quarterly*, 14(3), 366–376.

<https://doi.org/10.2307/2391132>

Hales, C. (2006). Moving down the Line? The Shifting Boundary between Middle and First-Line Management. *Journal of General Management*, 32(2), 31–55.

<https://doi.org/10.1177/030630700603200203>

Harstad kommune (u.å.-a). *Slik styres Harstad*. Hentet fra:

<https://www.harstad.kommune.no/kommunestyret.451579.no.html>

Harstad kommune (u.å.-b). *Tjenester*. Hentet fra: <https://www.harstad.kommune.no>

Harstad kommune (2014, 28. mai). *Plan for likestilling, mangfold og mot diskriminering*.

<https://harstad.kommune.no/eknet/docs/pub/DOK01920.pdf>

Harstad kommune (2022, 27. Oktober). *Fakta om Harstad*.

<https://www.harstad.kommune.no/fakta-om-harstad.178188.no.html>

Harstad kommune. (2023, 8. juni). *Strategi for å beholde og rekruttere ansatte i Harstad kommune*. <https://harstad.kommune.no/eknet/docs/pub/DOK03730.pdf>

- Hauge, E. S., Sætermo, T. F., Svendsen, S., Øverland, M. B. & Grønås-Werring, M. (2022). *Mangfold i statlig sektor: Tiltak, forutsetninger og gevinster*. Oxford Research. <https://samforsk.brage.unit.no/samforsk-xmlui/bitstream/handle/11250/3018644/Mangfold%20bi%20statlig%20sektor%202022%20WEB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic Managerial Capabilities. *Journal of Management*, 41(5), 1281–1312. <https://doi.org/10.1177/0149206314561301>
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 36(6), 831-850. <https://doi.org/10.1002/smj.2247>
- Hilsen, A. I., & Tønder, A. H. (2013). «Saman om» kompetanse og rekruttering – en kunnskapsstatus. Fafo-notat 2013, 3. <https://www.faf.no/images/pub/2013/10169.pdf>
- Huy, Q. N. (2012). Emotions in strategic organization: Opportunities for impactful research. *Strategic Organization*, 10(3), 240-247. <https://doi.org/10.1177/1476127012453107>
- Jamil, S., Zaman, S. I., Kayikci, Y., & Khan, S. A. (2023). The Role of Green Recruitment on Organizational Sustainability Performance: A Study within the Context of Green Human Resource Management. *Sustainability*, 15(21), 15567. <https://doi.org/10.3390/su152115567>
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, A. T. (2020). *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag* (4. utg.). Abstrakt forlag.
- Kommunal- og distriktsdepartementet. (2023). *Generalistkommunesystemet: Likt ansvar – ulike forutsetninger* (NOU 2023: 9). Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2023-9/id2968517/?ch=4>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2019). *Statlig styring av kommuner og fylkeskommuner: Veileder med prinsipper og retningslinjer*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/contentassets/8d68861d5d014c6ab4183f9f77137760/veileder-om-statlig-styring-av-kommunesektoren-med.pdf>

KS (2015, 23. september). *Fra utenforskap til inkludering*.

<https://www.ks.no/contentassets/5ce373fd856544b9a4c0783f05756038/grunnlagsnotat-dialog-om-utenforskap-endelig.pdf>

KS (2021). *Inn i jobb: FoU-rapport om inkludering av unge i kommunal sektor*. (Probarapport nr. 2021-3, Prosjekt nr. 20071). Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon i Norge. <https://proba.no/wp-content/uploads/Rapport-2021-3-Inn-i-jobb.pdf>

KS (2023, 16. november). *Gjennomslag for arbeidsinkludering i kommunal sektor*.

<https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/inkluderende-arbeidsliv-ia/gjennomslag-for-arbeidsinkludering-i-kommunal-sektor/>

KS. (2024, 14. februar). *KS Landsting: Bygg et samlet lag rundt barn og unge*.

<https://www.ks.no/om-ks/hva-gjor-vi/landstinget-2024/landstingets-uttalelse-om-barn-og-unge/>

LeBel, T. P. (2008). Perceptions of and responses to stigma. *Sociology Compass*, 2(6), 409-432. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9020.2007.00081.x>

Ledernytt (u.å.). *Langsiktig vekst med strategisk rekruttering*.

<https://www.ledernytt.no/langsiktig-vekst-med-strategisk-rekruttering.6047740.html>

Lee, S., & Teece, D. J. (2013). The functions of middle and top management in the dynamic capabilities framework. *Kindai Management Review*, 1, 28-41.

[file:///C:/Users/47476/Downloads/The\\_Functions\\_of\\_Middle\\_and\\_Top\\_Manageme.pdf](file:///C:/Users/47476/Downloads/The_Functions_of_Middle_and_Top_Manageme.pdf)

Loukis, E., Soto-Acosta, P., & Pazalos, K. (2013). Using structural equation modelling for investigating the impact of e-business on ICT and non-ICT assets, processes and business performance. *Operational Research*, 13(1), 89-111.

<https://doi.org/10.1007/s12351-011-0110-x>

- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2020). *Hva er strategisk human resource management?* I Mikkelsen, A. & Laudal, T. (red.): *Strategisk HRM 1* (2.utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- OpenAI. (2024). *ChatGPT* (GPT-4 versjon) [Stor språkmodell]. <https://chat.openai.com/>
- Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2015). Multilevel and Strategic Recruiting: Where Have We Been, Where Can We Go From Here? *Journal of Management*, *41*(5), 1416–1445. <https://doi.org/10.1177/0149206315582248>
- Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. *Journal of management*, *32*(6), 868-897. <https://doi.org/10.1177/0149206306293625>
- Potočnik, K., Anderson, N. R., Born, M., Kleinmann, M., & Nikolaou, I. (2021). Paving the way for research in recruitment and selection: recent developments, challenges and future opportunities. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *30*(2), 159–174. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1904898>
- Rynes, S. (1989). *Recruitment, job choice, and post-hire consequences: a call for new research directions* / Sara L. Rynes. Center for Advanced Human Resource Studies, School of Industrial and Labor Relations, Cornell University.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). A LONGITUDINAL INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIPS BETWEEN JOB INFORMATION SOURCES, APPLICANT PERCEPTIONS OF FIT, AND WORK OUTCOMES. *Personnel Psychology*, *50*(2), 395–426. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00913.x>
- Salvato, C., & Vassolo, R. (2018). The sources of dynamism in dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, *39*(6), 1728–1752. <https://doi.org/10.1002/smj.2703>
- Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo Vadis, Dynamic Capabilities? A Content-Analytic Review of the Current State of Knowledge and Recommendations for Future Research. *Academy of Management Annals*, *12*(1), 390-439. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>

- Schubert, T., & Tavassoli, S. (2020). Product Innovation and Educational Diversity in Top and Middle Management Teams. *Academy of Management Journal*, 63(1), 272-294.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2017.0741>
- Shenkar, O., & Ellis, S. (2022). The Rise and Fall of Structural Contingency Theory: A Theory's 'autopsy'. *Journal of Management Studies*, 59(3), 782–818.  
<https://doi.org/10.1111/joms.12772>
- Steinmann, G., Daniels, K., Mieris, F., Delnoij, D., van de Bovenkamp, H., & van der Nat, P. (2022). Redesigning value-based hospital structures: A qualitative study on value-based health care in the Netherlands. *BMC Health Services Research*, 22(1993).  
<https://doi.org/10.1186/s12913-022-08564-4>
- Taylor, M. S., & Collins, C. J. (2000). *Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice*. Cornell University.  
<https://ecommons.cornell.edu/server/api/core/bitstreams/a9cc7756-c978-4820-811e-76e91b7de7c5/content>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. (2011). Dynamic capabilities: a guide for managers, *Strategy. Ivey Business Journal*, March-April. Search in.  
<https://iveybusinessjournal.com/publication/dynamic-capabilities-a-guide-for-managers/>
- Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395–1401.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8-37.  
<https://doi.org/10.1057/jibs.2013.54>

- Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202–216. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2015.11.006>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Thomassen, K., Sundstrup, E., Skovlund, S. V., & Andersen, L. L. (2020). Barriers and willingness to accept re-employment among unemployed senior workers: The Senior Working Life Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(15), 5358. <https://doi.org/10.3390/ijerph17155358>
- Thøgersen, M. (2023). NAV-kontorets rolle i å motvirke ungt utenforskap – proaktive og reaktive tilnærminger. *Tidsskrift for velferdsforskning*, 26(2), 1-15. <https://doi.org/10.18261/tfv.26.2.3>
- Tjora, A. (2023, 7. desember). *Utenforskap*. Store norske leksikon. <https://snl.no/utenforskap>
- Vlas, C. O., Richard, O. C., Andrevski, G., Konrad, A. M., & Yang, Y. (2022). Dynamic capabilities for managing racially diverse workforces: Effects on competitive action variety and firm performance. *Journal of Business Research*, 141, 600–618. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.060>
- Wilden, R., Devinney, T. M., & Dowling, G. R. (2016). The architecture of dynamic capability research: Identifying the building blocks of a configurational approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 997-1076. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1161966>



## 8 Vedlegg

### 8.1 Informasjonsskriv med samtykkeskjema

#### INFORMASJONSSKRIV

#### Vil du delta i forskningsprosjektet

#### *«Hvordan arbeides det med rekruttering av mennesker i utenforskap i Harstad kommune?»*

Dette skrivet blir tildelt deg som har vist interesse for å være informant og stille til intervju i forbindelse med vårt mastergradsprosjekt. I dette skrivet blir det gitt mer informasjon om hvem som vil ta del i intervjuet, hvordan intervjuet vil bli gjennomført og annen tilleggsinformasjon som kan være nyttig for deg som informant å vite.

#### **Formål**

I dagens samfunn er temaet utenforskap blitt et stadig økende problem, da flere og flere havner på utsiden av arbeidslivet i Norge. I vårt mastergradsprosjekt ønsker vi å se nærmere på hvordan det i Harstad kommune arbeides med rekruttering av mennesker i utenforskap av arbeidslivet, nærmere bestemt de i aldersgruppen 16-33 år. For å få en bredere forståelse av dette ønsker vi derfor å gå mer i dybden med å gjennomføre noen kvalitative intervjuer.

Intervjuet vil ha en varighet på omlag 45-60 minutter, hvorav hver informant i forkant vil tildeles dette informasjonsskrivet om mastergradsprosjektet for kunne danne seg noen tanker rundt temaet før intervjuet finner sted.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

UiT – Norges Arktiske Universitet ved veileder Petter Gullmark.

Mastergradsstudenter Ingrid Nordhaug Eide og Marie Tobiassen i ledelse, innovasjon og marked v/ Handelshøyskolen i Tromsø.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Vi har kontaktet omkring åtte personer som potensielle informanter for vårt mastergradsprosjekt med relevant tilknytning til forskningstemaet vårt i Harstad kommune. Valg av informanter er gjort gjennom bruk av utvalgsstrategien snøballmetoden, som baserer seg på mottatte anbefalinger av relevante informanter for vårt mastergradsprosjekt.

## **Hva innebærer det for deg å delta?**

Dersom du velger å delta i vårt mastergradsprosjekt vil dette innebære å stille til et kvalitativt intervju med en varighet på ca. 45-60 minutter. Intervjuet vil handle om hvordan det arbeides med rekruttering av mennesker i utenforskap i alderen 16-33 år i Harstad kommune, hvor det vil stilles spørsmål knyttet til arbeidet rundt rekrutteringsprosessen samt hvordan dette oppleves hos informanten. Grunnet at begge studentene i dette masterprosjektet er bosatt i Tromsø vil intervju derfor gjennomføres digitalt over Teams. Tidspunkt vil bli avtalt på forhånd. De som vil være tilstede under intervjuet vil være studentgruppen som leder mastergradsprosjektet og deg som informant. Underveis i intervjuet vil det gjøres fortløpende notater, samt at intervjuet vil dokumenteres gjennom lydopptak med informantens samtykke for transkriberings- og analyseformål.

## **Det er frivillig å delta**

Det er helt frivillig å delta i vårt mastergradsprosjekt. I tråd ved etiske og juridiske retningslinjer står du som informant til enhver tid fritt til og når som helst kunne avslutte eller trekke deg fra prosjektet uten noen oppgitt grunn. Du som informant vil til enhver tid holdes anonym. Dersom du i senere tid skulle ønske å trekke tilbake ditt samtykke eller ikke delta i prosjektet vil dette ikke medfølge noen negative konsekvenser for deg.

## **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

All data og opplysninger som samles inn vil kun brukes i arbeidet tilknyttet vårt mastergradsprosjekt. Alle opplysninger vil behandles konfidensielt og i tråd med personvernsreglement. Det vil kun være studentgruppen og veileder for mastergradsprosjektet som vil ha tilgang til opplysningene. Studentgruppen består av mastergradsstudenter Ingrid Nordhaug Eide og Marie Tobiassen, samt veileder Petter Gullmark. Ditt navn og kontaktinfo vil erstattes med en kode som vil lagres adskilt fra resterende data på en adskilt enhet.

Informant vil ikke kunne gjenkjennes i en publikasjon.

## Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter mastergradsprosjektet?

Etter mastergradsavhandlingen er levert 03.06.2024 og vurdert, vil all data i form av lydopptak og sensitive opplysninger hentet underveis i intervju slettes.

## Dine rettigheter

Så lenge du samtykker til å delta og identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger, og
- å sende inn klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

## Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler dine personopplysninger basert på ditt samtykke til å delta i vårt prosjekt.

Det er i forkant av intervjuet blitt sendt inn og godkjent søknad hos SIKT (tidligere NSD – Norsk senter for forskningsdata) for å ha tillatelse til å innhente og oppbevare personopplysninger i tråd med personvernsreglement.

## Hvor kan jeg finne ut mer?

Dersom du har spørsmål i forbindelse med prosjektet, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, kan du ta kontakt med følgende personer:

- UiT – Norges Arktiske Universitet ved Ingrid Nordhaug Eide på tlf.: +47 97571109, Marie Tobiassen på tlf.: +47 47651752 og Petter Gullmark på e-post [petter.gullmark@uit.no](mailto:petter.gullmark@uit.no).



- Personvernombud UiT – Norges Arktiske Universitet ved Annikken Steinbakk tlf.: +47 95730030 eller +47 77646952, samt e-post [personvernombud@uit.no](mailto:personvernombud@uit.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- E-post: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no) eller telefon: +47 73984040.

Med vennlig hilsen

*Petter Gullmark*

(Forsker/veileder)  
Tromsø)

*Ingrid Nordhaug Eide og Marie Tobiassen*

(Masterstudenter v/ Handelshøyskolen UiT i

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Hvordan arbeides det med rekruttering av mennesker i utenforskap i Harstad kommune?*» og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til å delta i et kvalitativt dybdeintervju og gir tillatelse til at samtalen tas opp.



Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

-----

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## 8.2 Intervjuguide leder

### INTERVJUGUIDE

#### Problemstilling

«Hvordan rekrutterer Harstad kommune mennesker fra utenforskap?».

Vi vil forsøke å gi svar på ovennevnt problemstilling gjennom to følgende forskningsspørsmål:

1. *Hvordan kan situasjonsteori forklare tilpasningen av rekrutteringsprosessen i Harstad kommune?*
2. *Hvordan benytter ledere i Harstad kommune sine dynamiske kapabiliteter for å rekruttere personer i utenforskap?*

#### Spørsmål:

1. Kan du fortelle kort om din rolle i Harstad kommune og hvor lenge du har jobbet her? Her vil det være ønskelig med en beskrivelse av din rolle/dine arbeidsoppgaver.
2. Hvordan er ansvarsstrukturen organisert i din avdeling, og hvordan blir beslutningsprosesser håndtert?
3. Hvordan identifiserer Harstad kommune endringer i sitt eksterne miljø som direkte påvirker rekrutteringsbehovet?
4. Kan du dele erfaringer med tilfeller der Harstad kommune har måttet tilpasse seg raskt skiftende omstendigheter?
5. Har du noen eksempler på situasjoner som har medført tilpasninger eller endringer i organisasjonsstrukturen for å imøtekomme spesifikke behov eller utfordringer?
6. Hva er din forståelse av rekruttering av personer i utenforskap i Harstad kommune?
7. Hvorfor bestemte dere i Harstad kommune dere for å rekruttere folk fra utenforskap inn i kommunen? Og hvordan ble dere gjort bevisst rundt denne målgruppen?
8. Hvordan arbeides det med å få disse menneskene inn i kommunal sektor? Har det blitt gjort noen konkrete tiltak eller endringer i rekrutteringsprosessen etter dere oppdaget muligheten for å rekruttere akkurat denne målgruppen inn i kommunal sektor?

9. Hvordan utnytter dere eksisterende ressurser i kommunen for å skape en inkluderende og mangfoldig kultur i rekrutteringsprosessen?
10. Hvordan påvirker endringer i arbeidsmarkedet og samfunnet Harstad kommunes rekrutteringsarbeid av personer i utenforskap?
11. Har dere møtt på noen utfordringer i arbeidet med rekruttering av mennesker i utenforskap?
12. Hvilke tiltak har vist seg å være spesielt effektive for å rekruttere personer fra utenforskap, og hvorfor? Kan du gi eksempler på dette?

## 8.3 Intervjuguide politikker

### INTERVJUGUIDE

#### Problemstilling

«Hvordan rekrutterer Harstad kommune mennesker fra utenforskap?».

Vi vil forsøke å gi svar på ovennevnt problemstilling gjennom to følgende forskningsspørsmål:

1. *Hvordan kan situasjonsteori forklare tilpasningen av rekrutteringsprosessen i Harstad kommune?*
2. *Hvordan benytter ledere i Harstad kommune sine dynamiske kapabiliteter for å rekruttere personer i utenforskap?*

#### Spørsmål:

1. Kan du fortelle kort om din rolle i Harstad kommune og hvor lenge du har jobbet her? Her vil det være ønskelig med en beskrivelse av din rolle/dine arbeidsoppgaver.
2. Kan du dele erfaringer med tilfeller der Harstad kommune har måttet tilpasse seg raskt skiftende omstendigheter?
3. Har du noen eksempler på situasjoner som har medført tilpasninger eller endringer i organisasjonsstrukturen for å imøtekomme spesifikke behov eller utfordringer?
4. Hvordan prioriterer Harstad kommune arbeidet med å inkludere personer i utenforskap i arbeidslivet?
5. Kan du beskrive noen av de politiske tiltakene eller strategiene som er implementert for å fremme rekruttering av personer fra utenforskap?
6. Hvordan samarbeider Harstad kommune med lokale bedrifter og organisasjoner for å støtte inkludering av personer i utenforskap?
7. Hva anser du som de største utfordringene med å rekruttere personer fra utenforskap til arbeidslivet, og hvordan kan disse utfordringene adresseres?
8. Hvordan måler Harstad kommune effektiviteten av tiltakene som er satt i verk for å inkludere personer i utenforskap?





9. Hvilken rolle mener du politikk kan spille i å forme rekrutteringsarbeid som er inkluderende for alle arbeidssøkergrupper?
10. Ser du noen spesifikke områder innen rekruttering og inkludering hvor Harstad kommune kan forbedre seg? Hva er dine forslag til forbedringer?

## 8.4 Godkjenning fra SIKT for gjennomføring av prosjekt

01.06.2024, 15:20

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



### Vurdering av behandling av personopplysninger

**Referansenummer**  
669386

**Vurderingstype**  
Automatisk 

**Dato**  
07.02.2024

**Tittel**  
Mastergradsavhandling våren 2024 v/ Handelshøgskolen UiT Tromsø.

**Behandlingsansvarlig institusjon**  
UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi / Handelshøgskolen

**Prosjektansvarlig**  
Petter Gullmark

**Student**  
Ingrid Nordhaug Eide

**Prosjektperiode**  
01.02.2024 - 01.07.2024

**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 01.07.2024.

[Meldeskjema](#) 

#### Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
  - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
  - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
  - Fagforeningsmedlemskap
  - Genetiske data
  - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
  - Helseopplysninger
  - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertrедelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

#### Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

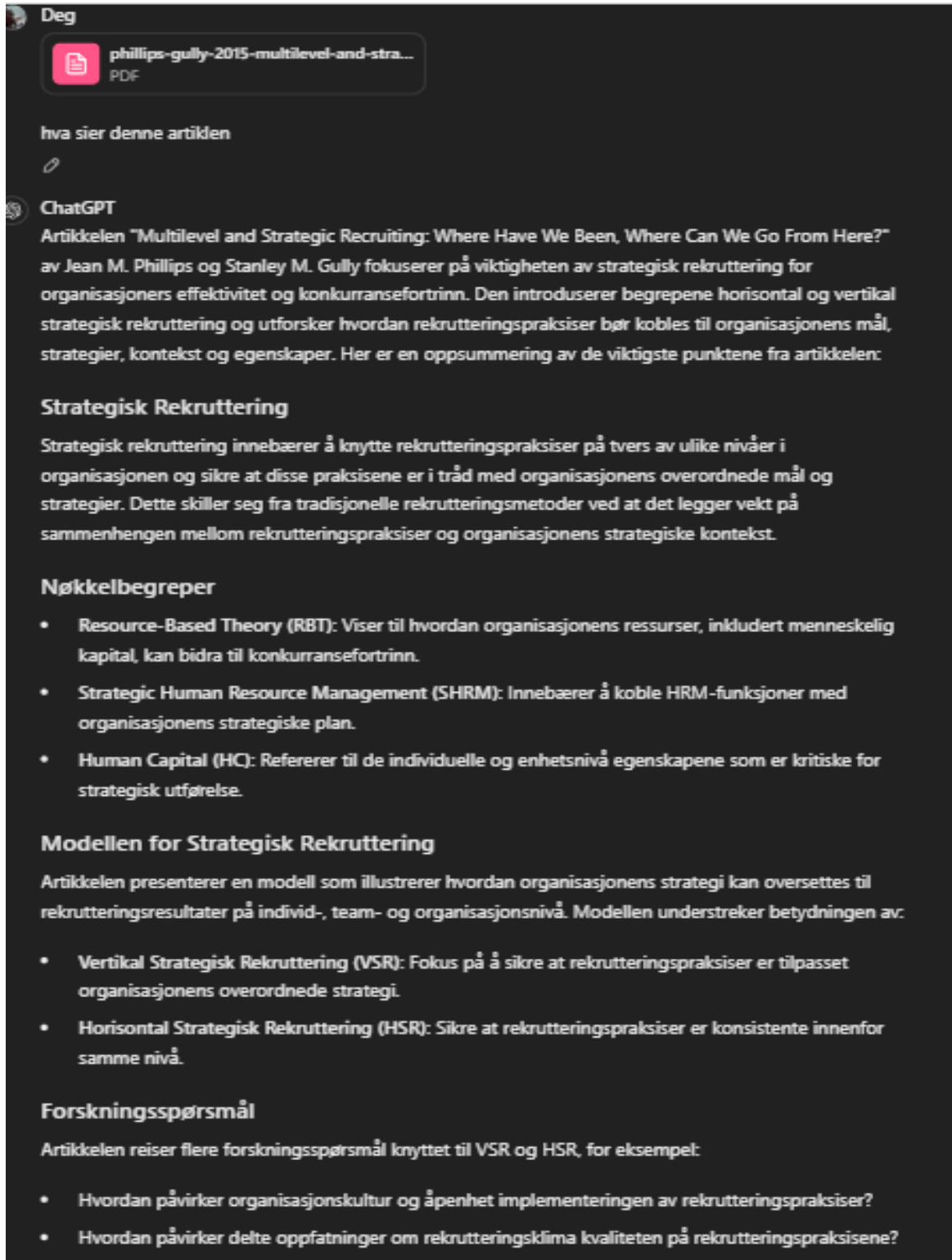


Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).


### **Informasjonssikkerhet**

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

## 8.5 Utdrag fra historikk i ChatGPT



Deg

 phillips-gully-2015-multilevel-and-str...  
PDF

hva sier denne artiken

ChatGPT

Artikkelen "Multilevel and Strategic Recruiting: Where Have We Been, Where Can We Go From Here?" av Jean M. Phillips og Stanley M. Gully fokuserer på viktigheten av strategisk rekruttering for organisasjoners effektivitet og konkurransefortrinn. Den introduserer begrepene horisontal og vertikal strategisk rekruttering og utforsker hvordan rekrutteringspraksiser bør kobles til organisasjonens mål, strategier, kontekst og egenskaper. Her er en oppsummering av de viktigste punktene fra artikkelen:

### Strategisk Rekruttering

Strategisk rekruttering innebærer å knytte rekrutteringspraksiser på tvers av ulike nivåer i organisasjonen og sikre at disse praksisene er i tråd med organisasjonens overordnede mål og strategier. Dette skiller seg fra tradisjonelle rekrutteringsmetoder ved at det legger vekt på sammenhengen mellom rekrutteringspraksiser og organisasjonens strategiske kontekst.

### Nøkkelbegreper

- **Resource-Based Theory (RBT):** Viser til hvordan organisasjonens ressurser, inkludert menneskelig kapital, kan bidra til konkurransefortrinn.
- **Strategic Human Resource Management (SHRM):** Innebærer å koble HRM-funksjoner med organisasjonens strategiske plan.
- **Human Capital (HC):** Refererer til de individuelle og enhetsnivå egenskapene som er kritiske for strategisk utførelse.

### Modellen for Strategisk Rekruttering

Artikkelen presenterer en modell som illustrerer hvordan organisasjonens strategi kan oversettes til rekrutteringsresultater på individ-, team- og organisasjonsnivå. Modellen understreker betydningen av:


- **Vertikal Strategisk Rekruttering (VSR):** Fokus på å sikre at rekrutteringspraksiser er tilpasset organisasjonens overordnede strategi.
- **Horisontal Strategisk Rekruttering (HSR):** Sikre at rekrutteringspraksiser er konsistente innenfor samme nivå.

### Forskningsspørsmål

Artikkelen reiser flere forskningsspørsmål knyttet til VSR og HSR, for eksempel:

- Hvordan påvirker organisasjonskultur og åpenhet implementeringen av rekrutteringspraksiser?
- Hvordan påvirker delte oppfatninger om rekrutteringsklima kvaliteten på rekrutteringspraksisene?

 Deg

 The\_Elephant\_in\_the\_Room\_of\_Dynam...  
PDF

Kan du trekke ut essensen i denne studien?

 ChatGPT

The study titled "The Elephant in the Room of Dynamic Capabilities: Bringing Two Diverging Conversations Together" addresses a critical but overlooked issue in the discourse on dynamic capabilities. The authors, Margaret Peteraf, Giada Di Stefano, and Gianmario Verona, highlight the contradictory understandings of dynamic capabilities presented in two seminal papers by Teece, Pisano, and Shuen (1997) and Eisenhardt and Martin (2000). These papers form the foundation of the field but diverge significantly in their views on how dynamic capabilities contribute to achieving and sustaining competitive advantage.

Key Points:

1. **Contradictory Views:** The study emphasizes that the two foundational papers represent not just different, but contradictory views on the core elements of dynamic capabilities.
2. **Lack of Debate:** Despite the significance of these differences, there has been a surprising lack of scholarly debate to reconcile these views, which the authors refer to as the "elephant in the room."
3. **Structural Impediments:** Using author co-citation analysis, the study finds that the field is socially constructed around two distinct clusters of authorship, each influenced by one of the seminal papers. These clusters act as barriers to the exchange of ideas, with Teece's work forming a 'closed world' and Eisenhardt's work acting as a gatekeeper.
4. **Potential for Reconciliation:** The authors propose a contingency-based approach to integrate the two divergent views. They argue that it is possible to reconcile these views without violating the basic assumptions of either framework, thus advancing the theoretical development of dynamic capabilities.

In essence, the study calls for a more integrated and reconciled approach to the concept of dynamic capabilities to move the field forward productively.

