

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: SO330S

Navn: Ann-Mari Rosendal og  
Hildegunn Skrataas

---

Tverrsektorielt samarbeid om  
lærlingeordningen -mellom offentlig og  
privat sektor.

---

Dato: 15.11.2022

Totalt antall sider: 101

## **Sammendrag**

Denne masteroppgaven omhandler hva som kjennetegner et tverrsektorielt samarbeid mellom offentlig og privat sektor om lærlingeordningen. Bakgrunnen for temaet er knyttet til hvilke utfordringer skolestrukturen har stått overfor med tanke på endringer i fagfornyelsen og nye rammebetingelser for å nå fullføringsreformens visjon, med at 9 av 10 skal innen år 2030 fullføre VGO. Dette ga oss et grunnlag for å utforske hvordan det tverrsektorielle samarbeidet om lærlingeordningen erfares av arbeidstakere i offentlig og privat sektor. Vårt vitenskapelige ståsted i denne masteroppgaven har en fenomenologisk tilnærming hvor vi har valgt kvalitativ forskningsmetode.

Våre forskningsspørsmål er:

1. Hvordan er samarbeidet mellom organisasjoner som jobber med lærlingeordningen i VGO organisert?
2. Hvilke erfaringer har arbeidstakere med tverrsektorielt samarbeid?

Vi har vært interessert å forstå arbeidstakernes erfaringer om lærlingeordningen, og det tverrsektorielle samarbeidet. Vi undersøker hvordan offentlig og privat sektor er organisert med å se på strukturelle trekk som kan si noe om hvordan sektorenes oppbygning ligger til rette for et tverrsektorielt samarbeid, samt hvordan strukturen kan bidra til å forme kulturen i det tverrsektorielle samarbeidet.

Vårt teoretiske rammeverk har vært organisasjonsstruktur og kultur for å forstå hva som kjennetegner det tverrsektorielle samarbeidet om lærlingeordningen, mellom offentlig og privat sektor. Vårt teoretiske rammeverk har i denne masteroppgaven har bidratt til at vi har fått en forståelse av hvordan ulike organiseringer og rammer påvirker ansattes handlingsrom og erfaringer i det tverrsektorielle samarbeidet. Funn i denne masteroppgaven viser at statens

føringer med endring av utdanningsstrukturen påvirker ansattes arbeid og ansvarsområder som begrenser handlingsrommet og samarbeidskulturen mellom sektorene.

## **Forord**

Dette er en av flere milepæler i livet, for vi ser på kunnskap er noe som trenger fornyelse og vi tar gledelig andre fag ved Nord Universet ved en senere anledning.

Vi har hatt stor glede av å ta masterutdanningen i voksen alder og kunnskapen vi har tilegnet oss har vært drivkraften. Studietiden har vært preget av oppturer, og nedturer, tårer og gleder, men sammen har vi klart å dra lasset og gjennomført studietiden med mye latter, styrke og pågangsmot. Samarbeidet har bidratt til at vi har lært oss å utnytte hverandres styrker, og ulikheter på en positiv og konstruktiv måte, slik at vi har opplevd læring og mestring gjennom hele samarbeidet. Tusen takk til Nord Universitet for at de har gitt oss kunnskap som er svært nyttig når vi nå skal søke på nye stillinger i arbeidslivet.

Vi vil takke våre menn, som har vært tålmodige, gitt oss tid og rom for å kunne gjennomføre utdanningen. Vi har gjennom masterutdanningen fått tålmodige og selvstendige barn, som har gjort at denne utdanningen ble mulig å gjennomføre.

Takk til alle studiedeltakere som har gjort denne masteroppgaven mulig, hver og en har gitt oss gode samtaler og bidratt med kunnskap og erfaringer de har om lærlingeordningen. Vi håper at dere og andre på kan dra nytte av forskingen som er gjort.

Vi vil også takke vår veileder Hege Eggen Børve, hennes bidrag til oss, har gitt oss inspirasjon, utfordringer og gleder -som vi svært takknemlig for.

Sist, men ikke minst vil vi takke for et godt, konstruktivt, kommuniserende og tålmodig samarbeid med hverandre som nå har pågått i 6 år.

Steinkjer 14.11.2022

Ann-Mari Rosendal og Hildegunn Skrataas

## Innholdsfortegnelse

Sammendrag .....	i
Forord .....	ii
Innholdsfortegnelse .....	iv
1.0 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for problemstillingen: lærlingeordningen i videregående opplæring .....	2
1.2 Organiseringen av lærlingeordningen .....	6
1.3 Tidligere forskning på frafall og forebygging.....	9
1.4 Formål, problemstilling og forskningsspørsmål.....	11
1.5 Oppgavens avgrensning .....	12
1.6 Fremgangsmåte og disposisjon .....	12
2.0 Teoretisk rammeverk for å utforske tverrsektorielt samarbeid .....	13
2.1 Tverrsektorielt samarbeid.....	14
2.2 Organisasjonsstruktur .....	20
2.3 Organisasjonsteoretiske perspektiver på organisasjonskultur.....	23
3.0 Metode.....	30
3.1 Vitenskapelig ståsted.....	30
3.2 Valg av datainnsamlingsmetode.....	31
3.3 Innsamlingsmetode: Intervju.....	31
3.4 Utvalgsriterier og utvalg.....	32
3.5 Gjennomføring av intervjuene ved bruk av intervjuguide .....	33
3.6 Etiske retningslinjer og vurdering .....	34
3.7 Transkribering av intervjuene .....	35
3.8 Analysering: koding og kategorisering .....	36
3.9 Validitet.....	37
3.10 Relabilitet .....	39
4.0 Dataanalyse av strukturelle forholds betydning for samarbeidskulturen .....	40
4.1 Organiseringen i fylkeskommuner .....	41
4.2 Arbeidsorganisering og de ansattes arbeidsoppgaver ved opplæringskontorene.....	43
4.3 Samarbeid mellom de ansatte innad på opplæringskontor og fylkeskommune .....	44
4.4 Samarbeidet mellom opplæringskontor og fylkeskommuner .....	46
4.5 Kommunikasjonsklima.....	50
4.6 Likt utfordringsbildet .....	52
4.7 Brukerfokus .....	55
4.8 Skinnuenighet mål.....	57
5.0 Diskusjon.....	59
5.1 Hvordan er samarbeidet mellom organisasjoner som jobber med lærlingeordningen i VGO organisert? .....	60
5.2 Hvilke erfaringer har arbeidstakere med tverrsektorielt samarbeid? .....	65
6.0 Hva kjennetegner det tverrsektorielle samarbeidet om lærlingeordningen i VGO, og er det samarbeidskultur for et tverrsektorielt samarbeid? .....	71

6.1 Konklusjon og oppsummering av eget arbeidet.....	74
Referanser.....	77
Vedlegg 1 .....	80
Vedlegg 2 .....	83
Vedlegg 3 .....	85

## 1.0 Innledning

Arbeidslivet har endret seg, som for eksempel fra å være en snekker som gjorde det den ble bedt om, og ikke kom med kritiske egenvurderinger, var for kort tid siden det arbeidsmarkedet ønsket, noe som i dag er det motsatte av det som søkes av en arbeidstaker, nå er det selvstendighet og evne til kritisk tenking noe som er mest ettertraktet i arbeidslivet. Hensikten med dette er for at bedrifter skal være konkurransedyktige i dagens globale marked (Skau, 2011).

Lærlingeordningen er et fenomen som har vokst fram over tid, og er stadig i utvikling. Reform-94 innebærer blant annet lovgivende rettigheter for videregående opplæring, (omtales videre som VGO) der yrkesfagene ble en del av den generelle VGO. Årsaken til reformen var et resultat av høy ungdomsledighet, der reform-94 var en strategi for å utjevne sosial ulikhet (Kunnskapsdepartementet, 2021).

Skolestrukturen har ikke hatt store endringer etter reform-94, men staten har de siste årene endret skolestrukturen med nye rammebetingelser, for å tilpasse samfunnets behov for mer arbeidskraft og inkludering i samfunnet (Kunnskapsdepartementet, 2021).

Samfunnskontrakten er et målrettet samarbeid mellom partene i arbeidslivet og myndighetene der de jobber kontinuerlig med problemstillinger som Norges mangel på arbeidskraft i flere av yrkesfagene. Samarbeidet har utviklet mål og strategier for å øke rekruttering og av både lærebedrifter og lærlinger, der tilpassinger av fag og yrkeskompetanse skal bidra til å styrke individ, næringsliv og samfunn (Regjeringen.no, 2021).

Yrkesfagene preges av problemstillinger knyttet til frafall og mangel på rekruttering, og av den grunn synes vi det er interessant å utforske tverrsektorielt samarbeid mellom to aktører som jobber med disse problemstillingene, som er fylkeskommunen og opplæringskontorene.

Tverrsektorielt samarbeid er et fenomen som i større grad blir sett på som et behov og en samfunnsressurs for å samordne tjenester rettet mot brukere (Helsedirektoratet, 2019).

Vi ble nysgjerrige på hvordan opplæringskontor og fylkeskommune arbeider om lærlingeordningen, og hvordan de samarbeider for å løse samfunnsutfordringene. I tillegg ønsker vi å utforske hvordan de jobber mot felles måloppnåelse og problemforståelse, for å imøtekomme lærlingers behov for utdanning og kompetanse, og samfunnet behov for arbeidskraft i yrkesfagene.

Rammebetingelser er rettet mot den formelle strukturen, når rammebetingelser endres, vil også det ha en påvirkning på kulturen (Hatch, 1997). Rammebetingelsene kan bidra til å skape et større arbeidspress. For fylkeskommunen og opplæringskontor vil dette kreve resurser, og nye strategier -for å utføre nye arbeidsoppgaver og samtidig sette seg inn i de nye rammebetingelsene for at lærlingene får den opplæringen de har rett på (Lovdata Pro, 2022). Dette er med på å prege den sosiale strukturen, der organisasjonsmedlemmenes arbeidshverdag og handlingsrom blir endret (Hatch, 1997). Når det skjer endringen i utdanningssektoren, vil det ha betydning for det tverrsektorielle samarbeidet mellom fylkeskommune og opplæringskontor. Enten vil endringer styrke samarbeidet for de må jobbe tettere og mer intensivt sammen, eller kan det motsatte skje at gruppene ikke har felles problemforståelse og ser ikke hensikten med samarbeidet.

På grunn av koronasituasjonen 2020-2022 vil enkelte av våre funn og datainnsamling i masteroppgaven preges av digitaliseringens konsekvenser i forhold til koronasituasjonen. Noen av intervjuene er gjort over teams, og funnene i forhold til samarbeid viser at digitaliseringen har preget ulike samarbeidssituasjoner mellom ansatte og sektorene, noe som vi prøver å ta forbehold om i vår analyse av funnene. Under koronasituasjonen har man hatt minst mulig fysisk kontakt, og digitalisering har erstattet fysiske møter, noe som har gjort at undervisning og møter i denne perioden har gått digitalt (Khrono, 2020).

**Nøkkelord:**, tverrsektorielt samarbeid, lærlingeordningen, organisering, kultur, offentlig sektor, privat sektor.

### ***1.1 Bakgrunn for problemstillingen: lærlingeordningen i videregående opplæring***

I denne delen redegjør vi rammebetingelsene som ligger til grunn for den yrkesfaglige utdanningen. Dette omfatter lærlingeordningen, samt hvilke arbeid- og ansvarsområder fylkeskommune og opplæringskontor har knyttet til lærlingeordningen.

Vi definerer lærlingeordningen som et utdanningssystem bestående av stat, fylkeskommune, opplæringskontor, lærebedrift og lærlinger; med de ansvarsområder og arbeidsoppgaver som



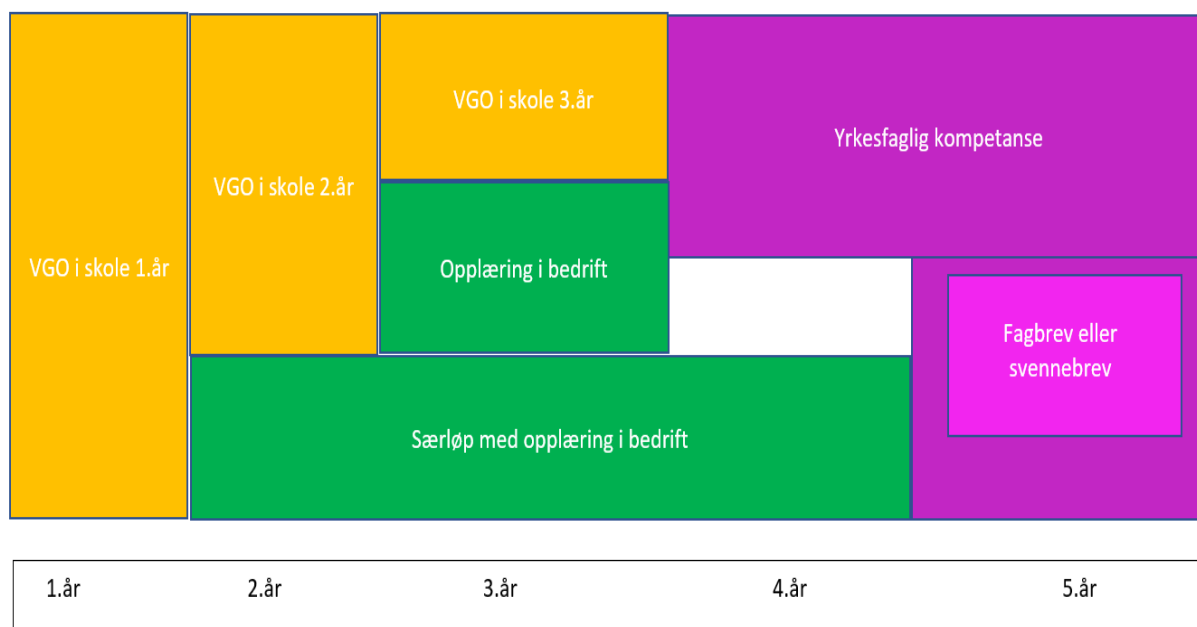
de har innen fagopplæringen, samt de endringer og nye føringer som utledes av myndighetene.

Rammebetingelser er ytre påvirkninger og formelle krav som forteller hvordan virksomheten skal drives. Dette kan være den økonomiske rammen, som forteller hva og hvordan økonomien skal styres, og den juridiske rammen som forteller hvilke lov og forskrifter ansatte og organisasjonen skal forholde seg til (Store medisinske leksikon, 2020). I vår oppgave forholder vi oss til de juridiske rammebetingelsene som rammebetingelser, da dette viser de formelle kravene staten har til sektorene.

### **Yrkesfaglig utdanning**

Det er i dag ca. 200 programområder som fører til fag -eller svennebrev (Utdanning.no, 2022). Yrkesfaglig utdanning handler om å oppnå formell og praktisk kunnskap og det oppnås når fagprøve er bestått. Elever som tar et lærlingeløp med opplæring i bedrift, vil være regulert av både opplæringsloven, og arbeidsmiljøloven - siden de er en del av arbeidslivet. Det er fire primære aktører som er med på å drive norsk yrkesfaglig utdanning innenfor lærlingeordningen; de to første er staten og fylkeskommunen de to andre er opplæringskontor og lærebedrifter, der begge er definert som lærebedrift ut fra utdanningsloven. Innenfor privat sektor er mange opplæringskontor og lærebedrifter som driver fagopplæring innenfor VGO (Utdanning.no, 2022).

## Utdanningsmodell for yrkesfaglig utdanning



*En utdanningsmodell for å vise utdanningsløpet for yrkesfag.*

I denne masteroppgaven har vi valgt opplæring i bedrift som består av de grønne feltene innenfor de ulike utdanningsløpene.

I yrkesfaglig utdanning er det mest vanlig at elevene går 2+2 modellen, der de er to år i lære i skole, etterfulgt av to år som lærling i bedrift. I denne modellen har lærebedriften ansvaret for opplæringen, et år med opplæring og et år med verdiskapingen i bedriften (Utdanningsdirektoratet, 2021).

I et særløp går elevene 1+3 modellen, det vil si at de bare går Vg1 på skole og tre år som lærling, der de skal ha opplæring i fellesfagene og programfagene gjennom lærlingeløpet, i tillegg til at de skal gjennomføre en obligatorisk eksamen i særløpsfaget. I denne modellen kan de også bli tregt opp til eksamen i fellesfagene norsk, engelsk eller samfunnsfag (Utdanningsdirektoratet, 2021).

Yrkeskompetanseløpet er et rent skoleløp, der elevene har tre års yrkesopplæring i skolen, der de avslutter skoleløpet med en eksamen som gir vitnemål til en yrkeskompetanse (Utdanningsdirektoratet, 2021).

### **Rammebetingelser for yrkesfaglig utdanning**

Rammebetingelser regulerer all opplæring i skole med utgangspunkt i opplæringsloven (Lovdata Pro, 2022). Opplæringsloven skal sikre barn og unges rett til skolegang. Rett til videregående opplæring for ungdom innebærer at alle som har fullført grunnskolen, eller tilsvarende opplæring har rett til tre hele år med videregående opplæring, og lengre om læreløpet ifølge læreplanen krever lengre tid for å fullføre. Elever søker selv, og retten varer til det året de fyller 24 år. -Elever, lærlinger, praksisbrevkandidater og lære kandidater har rett til opplæring i samsvar med denne loven og tilhørende forskrifter (Lovdata Pro, 2022).

### **Statens føringer om lærlingeordningen**

Kompetansereformen (2020) bygges på kompetanspolitikken fra 2013, og tredde i kraft april 2020 og er et resultat av samfunnets og arbeidsmarkedets behov for utdanning og endring i arbeidsmarkedets behov for ny arbeidskraft. Endringene med det grønne skiftet, handler om at klimahensyn er viktige, og er en bidragsyter til at nye endringsprosesser for arbeidsliv og utdanning, der blant annet de som jobber med olje og gass får mulighet til å omstille seg i det grønne skiftet. Dette er et skifte som krever omorganisering og kompetanse til mange organisasjoner og bedrifter som igjen gjør at kompetansen til arbeidstakere må endres (Regjeringen, 2020). Dette gjør at utdanningssystemet må innrette seg på en ny måte, og kompetansereformen er et resultat av at ingen skal må slutte å jobbe på grunn av mangel på kompetanse. Et viktig mål med kompetansereformen (2020) var å tette kompetansesgapet - slik at kompetansen følger det arbeidsbehovet markedet trenger (Regjeringen, 2020).

Fagfornyelsen (2020) er blant en av flere tiltak, for at myndighetene skal nå sine mål med fullføring av VGO, og kompetansereformen. Arbeidsmarkedets behov for høyere grad av fagkompetanse, er en av årsakene til at myndighetene utviklet fagfornyelsen, og er et tiltak for å tilpasse yrkesfagene til samfunnets, arbeidslivets og individenes behov. Et av målene med fagfornyelsen handler spesielt om å tilpasse de yrkesfaglige fagene inn i dagens nye markedsbehov (Regjeringen.no, 2019). Konsekvensen av fagfornyelsen har ført til innføringer av nye fagstrukturer innenfor fagopplæringen (Utdanningsdirektoratet, 2022).

Fullføringsreformen (2020-2021) «åpne dører til verden og fremtiden» er videreutviklet med utgangspunkt i kompetansereformen for å tilpasse seg etter samfunnets utvikling (Kunnskapsdepartementet, 2021).

Målet regjeringen har med reformen er at i år 2030 skal 9 av 10 ha gjennomført og bestått VGO. Fullføringsreformen tar blant annet hensyn til at samfunnet opplever et økt mangfold, som er en styrking til hva fagfornyelsen og kompetansereformen vektlegger, der et av målene er at flere med minoritetsbakgrunn skal få fullføre sin utdanning. Fullføringsreformen setter søkelys på at det er blitt større krav til faglig kompetanse i arbeidsmarkedet, det bidrar til at flere har behov for å utdanne seg, eller omskolere seg. En viktig årsak til en fullføringsreform handler om at det blir stadig vanskeligere å komme inn i arbeidsmarkedet uten fullført VGO, der kunnskap og utdanning er en viktig vei for selvstendighet, arbeid og deltakelse i samfunnet. Fullføringsreformens visjon er å utligne sosial ulikhet (Kunnskapsdepartementet, 2021).

## ***1.2 Organiseringen av lærlingeordningen***

En av primæroppgavene til fylkeskommune og opplæringskontor er å skape kvalifisert arbeidskraft i henhold til lover og forskrifter innenfor lærlingeordningen (Lovdata Pro, 2022).

### **Fylkeskommunens rolle og ansvar**

Fylkeskommune har ansvaret for å tilrettelegge for den yrkesfaglige opplæringen.

Fylkeskommunen har ansvaret for å vurdere om en lærebedrift eller opplæringskontor fyller kravene for å drive med yrkesfaglig opplæring (Lovdata Pro, 2022).

Fylkeskommunen har ansvar for å godkjenne lærebedrifter. Fylkeskommunen kontrollerer at lærebedriftene oppfyller kravene for å bli en godkjent lærebedrift samt at de tilrettelegger og følger opp nye lærebedrifter. Fylkeskommunen har også internkontroll der de kontrollerer at lærebedrifter fyller kravene for å være en godkjent lærebedrift, og de veileder og følger opp bedriftene (Lovdata Pro, 2022).

Det er fylkeskommunen som har ansvar for å godkjenne lærekontrakter og den skal være skriftlig og signert av lærebedrift, lærling og fylkeskommune før kontrakten er gyldig (Lovdata Pro, 2022). Fylkeskommunene kan godkjenne lærekontrakt eller opplæringskontrakt som inneholder unntak fra ordinær opplæring og dersom en fylkeskommune ikke kan

formidle opplæring i bedrift, skal elevene få opplæringen av bedriftsdelen i skolen. Praksisbrevkandidater skal ta bedriftsdelen av utdanningen i bedrift og lærekandidater skal få et annet tilbud om ikke det finnes lærlingeplasser (Lovdata Pro, 2022).

Fylkeskommunen har ansvar for å skrive ut svennebrev, fagbrev, praksisbrev og kompetansebevis når lærlingene har bestått videregående opplæring (Lovdata Pro, 2022).

Dersom det blir nødvendig å avslutte lærekontrakten i med heving eller endring av lærekontrakten er det fylkeskommunen som avgjør den enkelte sak (Lovdata Pro, 2022).

### **Opplæringskontorenes rolle, organisering og ansvarsområder.**

Opplæringskontor er i denne masteroppgaven en del av privat næringsliv og driver med yrkesfaglig opplæring. Opplæringskontorene eies av bedrifter og har samvirkeforetak SA (Proba samsunnsanalyse, 2016). SA er et samvirkeforetak består av eierne av foretaket. Formålet med et SA er at medlemmene ikke skal kunne ta ut gevinst og avkasting av innskuddet, foretaket skal fremme deltakerens yrkesmessige interesser ut fra hvilke formål medlemmene har med tanke på hvilke varer og tjenester som de utfører (Store norske leksikon, 2021). Det er en del av norsk utdanning og derfor velger vi benevne de som privat sektor.

Opplæringskontor er organisert som et privat foretak og de eies av et nettverk av lærebedrifter. Det er formelle vedtekter med retningslinjer, som avgjør hvordan foretaket skal forvaltes og drives. Styret har beslutningsmyndighet når større endringer og avgjørelser forhold til økonomi, men daglig drift er daglig leders ansvar (Proba samsunnsanalyse, 2016).

Opplæringskontor er bindeledd mellom skole, fylkeskommune og næringsliv (Proba samsunnsanalyse, 2016).

Opplæringskontor driver med markedsføring hvor målet er å rekruttere lærlinger og lærebedrifter, samt at de driver med kursvirksomhet for lærebedriftene, lærere og rådgivere og på videregående skoler (Proba samsunnsanalyse, 2016).

Opplæringskontors størrelse varierer, der noen er store og noen er små, de er i tillegg organisert på ulike måter der noen er tverrfaglige organisert og derav omfatter ulike fagområder, mens andre er spesialisert innen ett fagområde (Proba samsunnsanalyse, 2016).

Opplæringskontor hjelper bedriftene som eier dem med faglig oppfølging, og utfører formelt arbeidet ut fra opplæringslovens hensikter slik at fagopplæringen skjer i tråd med lovverk. Opplæringskontor og bedrifter som tar på seg opplæringsansvaret sammen skal også dokumentere til fylkeskommunen dersom det er endringer i læreløp, bedriften eller avtalen mellom opplæringskontor og bedrift (Lovdata Pro, 2022).

Opplæringskontor jobber aktivt med at lærlingene skal fullføre sin utdanning, der de har veiledningssamtaler med lærling og lærebedriften samt tilrettelegge og forebygge frafall med å se på mulighetene for utdanningsløpet. Noen opplæringskontor jobber med ungdom som har falt ut av skoleløpet, for finne et opplæringsløp i bedrift. Dette fører til at de fleste opplæringskontor samarbeider med NAV i forhold til rekruttering av bedrifter og lærlinger. (Proba samsunnsanalyse, 2016).

Opplæringskontor har opplæring og oppfølgingsansvaret under hele læretiden, og skriver lærekontrakt med bedrift og lærling. Sørger for at opplæringsplanen blir fulgt og at bedrifter samt lærlinger følger de krav og retningslinjer som står i opplæringsloven (Proba samsunnsanalyse, 2016). Opplæringskontor melder opp lærlingene til fag eller svennebrev (Lovdata Pro, 2022).

Opplæringskontor er registrert som lærebedrift. Det betyr at opplæringskontor må på lik linje som andre lærebedrifter, godkjennes av fylkeskommunen (Lovdata Pro, 2022).

Opplæringskontor og lærebedrifter skal utarbeide en plan for hvordan samarbeidet om lærlingens opplæring er organisert, og det er regulert av opplæringsloven (Lovdata Pro, 2022).

Utdanningsstrukturen inkludert lærlingeordningen står ovenfor en rekke endringer for å fylle næringslivets behov for arbeidskraft.

### **Samfunnskontrakten**

Samfunnskontrakten mellom myndighetene og partene i norsk næringsliv, omfatter et målrettet samarbeid som skal bidra til at norsk næringsliv skal få nok kvalifisert arbeidskraft. Partene i samarbeidet legger vekt på rekruttering av lærlinger og lærebedrifter som et av hovedmålene for samarbeidet. De møtes årlig og diskuterer spørsmål om hvordan Norge skal håndtere mangel på arbeidskraft i yrkesfagene i årene som kommer. Intensjonen med samarbeidet er knyttet utfordringsbilde innenfor yrkesfaglig utdanning, der tall fra 2020 viser at nesten 7000 sto uten lære plass og 4400 av de var ungdommer, og bare 76 % fikk lære plass.

Regjeringen skriver at partene har bestemt at de må ha en mere målrettet kontrakt, som er utarbeidet for 2022-2026, der har de utvikler strategier og planer for hvordan de skal løse problematikken med mangel på læreplasser (Regjeringen.no, 2021).

Utfordringene er mange: «Mangel på kunnskap om lærlingeordningen er et hinder for å rekruttere flere lærebedrifter. I tillegg er det flere tusen godkjente lærebedrifter som ikke tar inn lærlinger. Samtidig som mange ungdom står uten læreplass, er det bransjer som oppgir at de mangler lærlinger og lærebedrifter som ikke får tak i de lærlingene de har behov for» (Regjeringen.no, 2021)

Partene i samarbeidskontrakten har som mål at alle formelt kvalifiserte søkere skal få læreplass, med formelt kvalifisert menes at de oppfyller kravene ut fra kriterier i lov og forskrifter. Og de har utviklet to strategier for å nå målet, den første er at rekruteringsproblematikken blir behandlet lokalt og regionalt siden behov og etterspørsel i fag er varierende. Den andre strategien handler om at fylkeskommunen får økt ansvar når det gjelder å samordne og legge til rette for rekruttering av lærebedrifter, og bidra til at lærlinger får læreplass etter lov og forskrift. Strategien om å sikre flere læreplasser er en plikt mellom partene i samfunnskontrakten og dette skal skje ut fra hvilke forutsetninger, ressurser og roller de har (Regjeringen.no, 2021).

Samfunnskontrakten har noen føringer for hvordan arbeidet bør utvikles for å nå målene der et forslag er knyttet til å styrke samarbeidet mellom, skole, opplæringskontor, arbeidsliv og fylkeskommune slik at de kan bygge relasjoner knyttet til de erfaringer aktørene har lokalt (Regjeringen.no, 2021).

### ***1.3 Tidligere forskning på frafall og forebygging***

Vi vil i dette kapitlet presentere forskningen som er gjort innenfor feltet frafall og forebygging.

Utdanningsforbundet har i flere år jobbet med å kartlegge frafallsproblematikken i VGO. Kartlegging viser at frafallet er størst i yrkesfagene. Hele tre av ti stykker faller ut av yrkesutdanningen og frafallet er størst hos elever som ikke kommer inn på førstevalget. Utdanningsforbundet sier også at det må jobbes bredere for å få nok læreplasser og et bredere tilbud om et praktisk løp for elever (Utdanningsforbundet, 2022).

«Tverrsektorielt samarbeid i skolen» er en forskningsartikkel av (Reiling, Salvanes, & Sandsør, 2019), handler om hvilken effekt tverrsektorielt samarbeid har for å forebygge frafall i skolen samt hvilken betydning tverrsektorielt samarbeid har for elevene. Funnene viser at å ha en veileder fra NAV inn i VGO, var nyttig for samarbeidet mellom skolens ledelse og lærere i forhold til å få kunnskap om utfordringsbildet for frafall. Resultatene av studien viser at når det er et tverrsektorielt samarbeid mellom NAV og videregående skole er det en tendens til at flere elever fortsetter i VGO. I tillegg viser studien at tverrsektorielt samarbeid mellom NAV og videregående skole bidrar til en tettere individuell oppfølging av elevene (Reiling, Salvanes, & Sandsør, 2019).

Frafallutfordringene i VGO har blitt satset og forsket på fra statens side i flere år.

I perioden 2010-2013 ble det igangsatt et prosjekt kalt «Ny giv - en nasjonal dugnad for å øke gjennomføring og fullføring av videregående opplæring». Prosjektet «Ny giv» sin målsetting var å øke gjennomføring i videregående opplæring 69%-75% (Kunnskapsdepartementet, 2014)

Prosjektet «ny giv» besto av i alt tre delprosjekter. Det første var et såkalt «overgangsprosjekt» som omhandlet et systematisk samarbeid mellom kommune og fylkeskommune. Fokuset i prosjektet var å gi elever som presterte svakt tett oppfølging med et tettere samarbeid mellom ungdomskolene og de videregående skolene (Kunnskapsdepartementet, 2014).

Det andre delprosjektet var et såkalt oppfølgingsprosjekt. Målsettingen var å styrke samarbeidet mellom fylkeskommune og NAV. Det tredje delprosjektet omfattet gjennomføring av et gjennomføringsbarometer. Målsettingen med dette delprosjektet var todelt. For det første var der målet å utvikle et felles datagrunnlag for å vurdere måloppnåelse. Det andre målet var å kartlegge utfordringer knyttet til elever som tar yrkesfaglig utdanning og finne årsaken til hvorfor de faller ut fra VGO (Kunnskapsdepartementet, 2014).

Prosjektene var et viktig ledd for å øke kompetanse og innsats for at flere ungdommer skal gjennomføre VGO, der samarbeid mellom stat og fylkeskommunene gjennom tettere dialog knyttet til utfordringene skulle bidra til kunnskapsdeling på feltet. Et systematisk samarbeid mellom stat og fylkeskommune ble sett på som essensielt, og viktig (Kunnskapsdepartementet, 2014).



Prosjektets konklusjon var at et tettere samarbeid mellom ungdomsskole og videregående skole skal forbedres, for på denne måten forebygge frafall, samt for å kunne fange opp de en betrakter som en risikogruppe for å falle ut av VGO (Kunnskapsdepartementet, 2014).

Et annet prosjekt som ble igangsatt samme periode «Fyr prosjektet» (2010-2016) målsettingen med dette prosjektet var å øke fullføringsgrad av yrkesfagelevne som faller ut av utdanningen på grunn av fellesfagene matte, norsk, engelsk og naturfag. Prosjektets fokus var å tilrettelegge for økt samarbeid mellom yrkesfaglærere og fellesfaglærere om opplæringen av elever, -for å utvikle fellesfagene mer yrkesrettet. Gjennom å tydeliggjøre for elevene nytteverdien av fellesfag for yrkesutdanningen var hensikten med å øke elevens motivasjon for å gjennomføre fellesfag (Utdanningsdirektoratet, 2017).

Resultatet av fyr-prosjektet har bidratt til å øke bevisstheten og styrke tverrfaglig samarbeid mellom lærerne i yrkesfag og fellesfag. Skolene som deltok i studien, har på sin side utviklet og forbedret utdanningsprogrammene i yrkesfagene. På den måten har skolene bidratt til å gi et løft til en gruppe det sjelden satses på (Utdanningsdirektoratet, 2017).

#### ***1.4 Formål, problemstilling og forskningsspørsmål***

Formålet med denne masteroppgaven er å få innsikt og forståelse i hvordan tverrsektorielt samarbeid om lærlingeordningen fungerer, og eventuelt hvilke utfordringsbilder fylkeskommune og opplæringskontor står ovenfor. Dette er viktig kunnskap med tanke på at tverrsektorielt samarbeid oppfattes å stå overfor en rekke utfordringer, så vel som nyttig kunnskap med tanke på at det i dag er mange elever som ikke gjennomfører studiene sine, enten som følge av at de ikke får lærlingeplass eller de slutter før de har gjennomført opplæringa i lærebedrifter. Problemstilling som skal utforskes er:

#### **Hva kjennetegner det tverrsektorielle samarbeidet om lærlingeordningen i VGO, og er det samarbeidskultur for et tverrsektorielt samarbeid?**

Til bidrag for å svare på problemstillingen har vi to forskningsspørsmål:

1. Hvordan er samarbeidet mellom organisasjoner som jobber med lærlingeordningen i VGO organisert?

2. Hvilke erfaringer har arbeidstakere med tverrsektorielt samarbeid?

### *1.5 Oppgavens avgrensning*

I denne masteroppgaven tar vi utgangspunkt i forskningsspørsmålene for å svare på problemstillingen.

Vi har valgt å avgrense problemstillingen med å belyse hvordan organiseringen om lærlingeordningen er, og derav hva har dette å si for et tverrsektorielt samarbeid. Med å se på hvordan offentlig og privat sektors formelle strukturer, vil det gi innsikt i hvordan strukturen påvirker ansattes handlingsrom for et tverrsektorielt samarbeid. Strukturen gir muligheter og krav som virker inn på om det er en kultur for et tverrsektorielt samarbeid. Begge sektorer har arbeideroppgaver knyttet til et lovgivende rammeverk for å sikre lærlingers utdanningsrettigheter og krav fra staten.

### *1.6 Fremgangsmåte og disposisjon*

**Kapittel 1:** I dette kapitlet innleder vi masteroppgaven, der vi tar utgangspunkt i bakgrunn for valg av tema og problemstilling, vi presenterer også tidligere forskning, før vi til slutt presenterer formål, problemstilling og forskningsspørsmål.

**Kapittel 2:** Her presenterer vi vårt teoretiske rammeverk for oppgaven, som består av tverrsektorielt samarbeid, organisasjonsstruktur og kultur som vi skal bruke for å belyse vår empiri.

**Kapittel 3:** Dette kapitlet presenterer våre metodiske valg for masteroppgaven, her vil vi også presentere vårt etiske ståsted, validitet og reliabilitet.

**Kapittel 4:** I dette kapitlet har vi valgt å presentere våre funn med bruk av tema som er relevant for å kunne diskutere forskningsspørsmålene, som skal lede oss til problemstillingen.

**Kapittel 5:** I dette kapitlet vil vi diskutere empiri med bruk av teori, med utgangspunkt i forskningsspørsmålene.

**Kapittel 6:** Dette kapitlet svarer på vår problemstilling, og avslutter masteroppgaven med konklusjon og oppsummering av eget arbeid.

## 2.0 Teoretisk rammeverk for å utforske tverrsektorielt samarbeid

### Innledning

I dette kapitlet skal vi presentere teori, som skal bidra til å utforske samarbeidet mellom offentlig og privat sektor.

Samarbeid og samordning er et ord som brukes om hverandre, der samordning ifølge (Lauvås & Lauvås, 2004, s. 53) er «en systematisering eller organisering av det hver enkelt utøver gjør ovenfor en og samme problemstilling, slik at alle tiltak er vel tilpasset hverandre og ikke motvirker hverandre». Tverrfaglig-tverretatlig og tverrsektorielt samarbeid vil vår oppgave sees på som like prinsipper i henhold til samarbeid og kultur som er etablert i og mellom sektorene (Yukl, 2013), vi kommer derfor til å bruke sektorbegrepet ut fra teorier knyttet til disse begrepene.

Struktur og kultur innad i offentlig og privat sektor kan si noe om likheter og forskjeller mellom sektorene og om det er en kultur for tverrsektorielt samarbeid. Det er ulike faktorer for hva som er med å hemme og fremmer et tverrsektorielt samarbeid (Erdal & Glavin, 2020).

Organisasjonsstruktur er organisatoriske forhold som sier noe om hvordan arbeidet er organisert, og om arbeidsplassen er utformet for de arbeidsoppgavene de skal utføre. Den formelle strukturen angir i form av nedskrevne regler hvordan arbeidsdeling, beslutninger og koordinering av arbeidsoppgaver skal utføres (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Det har betydning for ansattes handlingsrom og fleksibilitet i arbeidet (Hatch, 1997). Organisatoriske forhold kan si noe om hvordan sektorene har mulighet til å samarbeide med andre sektorer, med å se på hvordan de formelle strukturene er organisert.

Organisatoriske forhold påvirker kultur som utvikles i organisasjonen eller avdelinger fordi de formelle rettingslinjene gir muligheter eller setter begrensinger for ansattes handlingsrom i form av hva de kan gjøre og ikke. Strukturen krever en vis adferd om hvordan de skal utføre arbeidsoppgaver, hvem de skal kommunisere og samarbeide med. Kultur forventer en viss adferd av organisasjonsmedlemmene i form av uskrevne regler, hvordan og hva som anses som riktig adferd og handlinger.

## ***2.1 Tverrsektorielt samarbeid***

I dette kapitlet skal vi presentere teorier som omhandler tverrsektorielt samarbeid, løsninger og utfordringer på hva som kan hemme eller fremme et tverrsektorielt samarbeid.

Samarbeid er i dag trend i norsk forvaltning og betraktes å være avgjørende for de samfunnsendringene en står ovenfor i dagens samfunn (Lone & Værnor, 2019). For at fylkeskommuner og opplæringskontor skal greie å gjennomføre fullføringsreformens hovedmål innen 2030 (Kunnskapsdepartementet, 2021).

### **Tverrsektorielt samarbeid**

Tverrsektorielt samarbeid har i større grad blitt mere aktuelt for å løse oppgaver og mål på tvers av sektorer med samme problemstillinger. Det fører til mere effektive løsninger på tvers av ulike faggrupper som jobber med like problemstillinger. Samarbeidet er med å forbedre koordineringen av gruppenes forståelse av problemstillinger. Samarbeidet kan være midlertidig til problemet er løst, eller det kan vare over lang tid alt etter hva målet er (Yukl, 2013).

Tverrsektorielt samarbeid har mange fordeler for en organisasjon, der samarbeidsgruppene tillater fleksibilitet og effektiv bruk av ressurser og personell. Samarbeidsmedlemmene har tett kontakt med sine respektive funksjonsområder. Når koordinering forbedres unngås mange problemer når personer fra ulike funksjoner jobber sammen om et prosjekt eller samme problemstillinger. Mangfoldet av fagkunnskap fremmer kommunikasjon med eksterne kilder som er med på å øke kreativitet med nye ideer, og ny informasjon. Å jobbe i samarbeidsgrupper hjelper medlemmene å se problemer fra ulike perspektiv, som gir større innsikt og forståelse på ulike problemområder innenfor det feltet man jobber (Yukl, 2013).

Det er noen betingelser som er grunnleggende for et godt samarbeid.

Første betingelse er at aktørene har en viss grad av trygghet innenfor sitt eget fag, mens andre betingelse handler om at arbeidsoppgavene må være realistiske i forhold til den kunnskapen som eksisterer. Den siste betingelsen omfatter at organisasjonene har muligheten til å jobbe mot felles mål. Dette innebærer en tydelig ansvarsfordeling mellom aktørene som inngår i samarbeidet og at de har en felles problemforståelse (Erdal & Glavin, 2020).

Det krever effektivt lederskap i et tverrsektorielt samarbeid for å løse utfordringer i forhold til hvilke mål og problemstillinger det skal settes søkelys på i samarbeidet. Dette innebærer en tydelig ledelse der de legger føringer om hva og hvordan sektorene skal se på utfordringene og hvordan de skal løse problemstillingene. Dersom samarbeidsaktørene har ulik forståelse av hva som skal være målsettingene og om det strider mot sektorene egne verdier kan ansatte oppleve motstridene lojalitet som kan skaper usikkerhet i forhold til sektorens egne mål (Yukl, 2013). Dette kan i sin tur medføre at beslutningsprosesser kan være vanskelig og ikke minst tidskrevende om samarbeidsaktørene trenger godkjenning fra sine funksjonelle overordnede før endelig beslutning kan tas. Samarbeidsgruppen kan ha stramme tidsfrister. Sett fra et ledelsesståsted kan dette medføre utfordringer for ledelsen med blant annet et tidspress med tanke på å løse uenigheter i gruppene og samtidig sikre og opprettholde framgang i samarbeidet. Aktørene som samarbeider kan på sin side oppleve tidspress fordi de parallelt med samarbeid har arbeidsoppgaver knyttet til egen sektor, samtidig som tid og ressurser skal brukes i samarbeidsgruppen (Yukl, 2013).

### **Tverrsektorielle hindringer**

Helsedirektoratet beskriver tverrsektorielt samarbeid i sin rapport «Hvor skal man begynne?» Et utfordringsbilde blant familier med barn og unge som behøver sammensatte offentlige tjenester, der de beskriver tverrsektorielt samarbeid i norsk forvaltning, der samarbeid mellom stat og kommune er en viktig rammebetingelse for samarbeid. Sektorene er organisert forskjellig, hvor de har definerte ansvarsområder, arbeidsoppgaver, fag og profesjoner, ressurser og økonomi i vær sektor. Tverrsektorielle hindringer handler om at sektorer omtales som organisatoriske siloer, det betyr at sektorene har spesifikke arbeidsoppgaver, rutiner, ressurser og systemer som kan gjøre det vanskelig når de skal samarbeide på tvers om samme målgruppe (Helsedirektoratet, 2019).

Helsedirektoratet peker på en del organisatoriske hindringer som kan påvirke en samarbeidskultur. Moderne velferdatater har organisatoriske egenskaper knyttet til sterk grad av spesialisering og arbeidsdeling i forhold fag og kunnskap, og denne organiseringen i seg selv vanskeliggjør et tverrsektorielt samarbeid. Der informasjon om den andres gruppens fagkunnskap ikke vektlegges nok i et samarbeid. Organisasjonene eller sektorene blir

betraktet med bruk av metafor som siloer, det betyr i praksis at de er mest opptatt av hva som er egne arbeidsoppgavers og ansvarsområder knyttet til spesialiseringen i organisasjonene (Helsedirektoratet, 2019).

Sektorinndeling fører til strukturelle hindringer der ulike fagfelt og koordinering hindrer tverrsektorielt samarbeid. Sektorene har utviklet forskjellige rutiner knyttet til koordinering som omhandler hvordan arbeidsoppgaver utføres og delegering av tid som kan si noe om hva og når ting skal utføres. Det handler om hvordan koordineringen er tilrettelagt for samarbeidet med andre sektorer. Er det ikke godt nok koordinert fungerer ikke informasjonsflyt og kommunikasjon på tvers av organisasjonene (Helsedirektoratet, 2019).

Kulturelle hindringer for tverrsektorielt samarbeid kan oppstå ved at forskjellige yrker og faggrupper har ulike forståelse av problemstillinger ut fra kunnskap og arbeidsoppgaver de utfører, og det kan oppstå en subkultur knyttet til gruppens forståelse av hva som er rett og galt. Har gruppene en negativ forutinntatt holdning av den andre gruppen vil dette prege samarbeidskulturen og det vil ta tid å bryte ned de barrierer som er knyttet til faglig forståelse (Helsedirektoratet, 2019). Fagkunnskap kan være en kilde til makt det handler om at en sektor kan ha innflytelse til å definere hva den andre skal gjøre i samarbeidet. Dette kan medføre at den som har minst innflytelse i samarbeide vil trekke seg tilbake (Helsedirektoratet, 2019).

Helsedirektoratet rapporterer at det kan oppstå juridiske hindringer i forhold til tverrsektorielt samarbeid. Lov og forskrifter påfører sektorer et samarbeid, men det står ingenting i lovverket om hvordan samordningen skal løses ut fra de forskjellige lovene. Det pekes også på mangelfulle juridiske kunnskaper og ulik tolkning av loven er et hinder for samarbeidet. En utfordring er hvordan de ulike sektorene i norsk forvaltning forholder seg til lovverket, (Helsedirektoratet, 2019).

Norsk utdanningssektor har vært preget av nye reformer som endrer utdanningsstrukturene og det kan bidra til utfordringer for fylkeskommuner og opplæringskontor, med implementering av nye lover og retningslinjer i tillegg til daglige arbeidsoppgaver. Som nevnt i kapittel 1 tredje fagfornyelsen i kraft 2020, og i Juni -2021 ble fullføringsreformen vedtatt på stortinget. Slik vi ser det, vil dette i større grad sette mere krav til organisering av arbeidsoppgaver knyttet til de nye reformene og samarbeid mellom sektorene i lærlingeordningen.

Erdal og Glavin har utviklet faktorer som er ment å brukes som et verktøy og rettesnor slik at grupper som har et samarbeid kan bruke disse for en bevisstgjøring for hva som hemmer og fremmer et samarbeid (Erdal & Glavin, 2020).

### **Faktorer som fremmer samarbeid:**

Faktorene er med å forklare forholdet mellom samarbeidsaktørene i denne studien.

Vi har blitt inspirert av Erdal og Glavin og har laget til en faktor som vi velger å kalle felles brukfokus, det handler om at samarbeidsaktørene i offentlig og privat sektor ofte jobber for brukerne av et system.

*Felles brukerfokus* er en viktig verdi, for lærlingene skal ivaretas og de er grunnstenen i samarbeidet om lærlingeordningen.

Vi ser dette som en viktig verdi for å nå målet med samarbeidet.

*Forankring i system* er når samarbeid forankres i de offentlige planer og strukturer til de involverte, da organiseringen og planene ikke er avhengig av enkeltpersoner, men forankret og beskrevet i systemet, slik at man lett ser og finner ut hva som skal gjøres, hvem skal gjøre hva, og hva som er målet (Erdal & Glavin, 2020).

*Felles målsetting* er viktig for de involverte i samarbeidet, for hvem, og hva det samarbeides om. Det er viktig å ikke tenke på faglig posisjon innenfor samarbeidssituasjonen, men heller fremme det å jobbe mot felles mål (Erdal & Glavin, 2020).

*Realistisk syn på samarbeidet* vil si å kunne se seg selv, ta selvkritikk i egen organisasjon, ikke være redd for å be andre organisasjoner om hjelp om man trenger det. Det er viktig at organisasjonene hjelper hverandre, for utfordringer løses absolutt best dersom de har kjennskap til hverandres fagområder (Erdal & Glavin, 2020).

*Nytteopplevelse* er viktig i samarbeidet, det må kjennes meningsfylt når man løser arbeidsoppgaver sammen med andre, for det er en verdi i seg selv (Erdal & Glavin, 2020).

*Nødvendighet* er en arbeidsmetode organisasjonene bruker for å nå målet, hvor de må ha felles forståelse av hvordan arbeidsoppgavene løses (Erdal & Glavin, 2020).

*Trygghet, respekt og tillit* er sentrale verdier knyttet til samarbeid. Trygghet er viktig for at de enkelte aktørene i samarbeidet skal føle seg trygg i gruppen, samt kunne si hva som hemmer

eller fremmer samarbeidet, med mål om utvikling, læring og innsikt i egen adferd. Det er også viktig å ha respekt og godta ulikhetene i et samarbeid og ikke minst for brukerne av utdanningssystemet. Når verdier som trygghet og respekt er oppnådd vil man oppnå tillit (Erdal & Glavin, 2020).

*Faglig kompetanse* er å vite hvem de samarbeider med, i forhold til hvilken kompetanse de har, og hvem som skal gjøre hva i arbeidsdelingen. Det er en fordel om man bruker ulikhetene som en styrke og lærer av hverandre (Erdal & Glavin, 2020).

*Kompetanse og felles verdigrunnlag* utgjør en viktig ressurs for å oppnå målet med samarbeidet, og ha felles verdigrunnlag, og fagforståelse for det man jobber mot, dette må også vedlikeholdes i samarbeidet (Erdal & Glavin, 2020).

*Faktorer for den praktiske gjennomføringen av samarbeidet* muliggjøres med at det legges til rette for at involverende aktører vet hvilket møtested, og tid samarbeidet skal gjennomføres. Det poengteres at det er viktig med en koordinator som tar ansvar og legger til rette for at alle involverte får være med (Erdal & Glavin, 2020).

### **Faktorer som hemmer samarbeid:**

*Gevinsten er asymmetrisk fordelt* vil være når gevinsten av samarbeidet går utover en av organisasjonene, eller om organisasjonen får uheldige konsekvenser av samarbeidet (Erdal & Glavin, 2020).

*Mangel på kunnskap om hverandre* oppstår dersom man ikke har kunnskap om hvilken kompetanse de ansatte eller organisasjonene har, kan det skape mistillit i et samarbeid (Erdal & Glavin, 2020).

*Pålagt samarbeid* handler om når en part i samarbeidet har en formell rolle og en kontrollerende funksjon over den andre parten, og det kan gi negative konsekvenser for samarbeid når samarbeidet ikke er basert på medbestemmelse (Erdal & Glavin, 2020).

*Manglende ressurser* oppstår om organisasjonene ikke har tid til et samarbeid, eller føler de har kapasitet til flere arbeidsoppgaver en de allerede har (Erdal & Glavin, 2020).

*Motstridende oppgaver* er ulike syn på målsetninger knyttet til arbeidsoppgavene de utfører sammen, der det er utydelig informasjon og ansvarsdeling i samarbeidet.



## **Kjennetegn med offentlig og privat sektor**

En sektor er en avgrenset del, eller et område som for eksempel samferdsel, landbruk og utdanning. De ulike delene er fordelt mellom offentlig og privat sektor (Tjernshaugen, 2021). I organisasjonsteorien skiller noen teoretikere mellom offentlig og private organisasjoner, med bakgrunn i en forståelse om at de er grunnleggende forskjellige (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Andre argumenter for at privat og offentlig organisasjoner blir stadig mer lik fordi de har et formalisert samarbeid innenfor samme sektor (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Selv om begge sektorer i vår masteroppgave jobber med utgangspunkt i opplæringsloven, betrakter vi dem som ulike organisatorisk sett som offentlig og privat sektor.

En offentlig sektor er en organisasjon som består av mange formelle grupper. Gruppene som jobber sammen mot samme mål, med bestemte arbeidsoppgaver ut ifra samme rammebetingelser blir en formell gruppe. Disse formelle gruppene arbeider sammen i avdelinger, seksjoner, tjenesteområder eller lignende (Andersen J. A., 2009)

Offentlige organisasjoner har ledelse av folkevalgte representanter, og forholder seg til demokratiske prinsipper. Offentlige organisasjoner skal drive en effektiv produksjon med tjenester og opererer ikke i et marked (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Offentlige organisasjoner har prinsipper som skal vareta felleskapet og demokratiets verdier. Rettsstatlige verdier skal bidra til likhet, og skal sikre at brukerne får lik saksbehandling dersom de har en like case. Felleskapets verdier skal ivareta samfunnets behov for trygghet, forutsigbarhet (Christensen , Læg Reid, & Rød vik, 2021).

Privat sektor er alle bedrifter i privat eie, og skiller seg fra offentlig sektor, som er statsforvaltningen, kommuneforvaltningen og forretningsmessige foretak som eies, eller er kontrollert av stat, eller kommuner (Store norske leksikon, 2021). Private organisasjoner produserer tjenester for et marked, og styret består av representanter fra ulike grupper. Private organisasjoner forholder seg til offentlige retningslinjer og lover, og ivaretar sentrale samfunnsverdier (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Private organisasjoner er markedsbasert der de må ta hensyn til konkurranse, derfor blir økonomi og profitt et tema som er viktig for deres eksistens (Christensen , Læg Reid, & Rød vik, 2021).

## **2.2 Organisasjonsstruktur**

Organisasjonsstrukturen er selve ryggraden i organisasjonen formelt sett, og den kan ha ulike struktur alt etter hvilken type organisasjon det er, og den angir hvordan ansvar og oppgaver er fordelt mellom organisasjonsmedlemmene. Organisasjonsstrukturen er utformet med hjelp av formelle nedskrevne lover og regler, og den setter krav til organisasjonsmedlemmenes adferd (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Organisasjonsstrukturen påvirker organisasjonsmedlemmets handlingsrom i form av autonomi, og skaper større og mindre grad av fleksibilitet i arbeidshverdagen, samtidig som den styrer organisasjonens forhold til omgivelsene (Hatch, 1997).

Formell organisasjonsstrukturen består blant annet av elementer som arbeidsdeling, koordinering, beslutningsmyndighet og det kan si noe om kommunikasjonsflyt (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Overordnet sett handler organisasjonsstruktur om å organisere forskjellige funksjoner for å nå organisasjonens mål og visjoner, i forhold til hvilke tjenester de utfører. For å nå målene har organisasjonene ulike strategier, beslutningsstrukturer, maktfordeling, koordineringsmekanisme, arbeidsdeling og spesialisering i organisasjonene (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Hvordan strukturen er organisert ut fra de elementer som er nevnt over og hvordan organisasjonsform er utformet kan si noe om hvordan kommunikasjonsflyten fungerer innad i organisasjonen og sektoren, samt den kan gi et bilde på hva det har å si for kommunikasjonsflyten i forhold til omgivelsene (Hatch, 1997).

I en undersøkelse på formelle strukturer i fremvoksende sektorer beskriver Burns og Stalker mekaniske og organiske organisasjonsformer i sektorer- som idealtyper (Sine, Mitsuhashi, & Kirsch, 2006).

Organiske organisasjonsform har mindre spesialisering og har flat oppbygning, med horisontal struktur. Mekaniske organisasjonsformer har hierarkisk oppbygning, som betyr at de har en vertikal struktur (Hatch, 1997).

Mekanisk organisasjonsform styres av strengere regler og retningslinjer, enn organiske organisasjoner som er mindre rigid og mer tilpassningsdyktig. Både mekaniske og organiske organisasjonsformer inneholder felles trekk fra begge idealtypene, men med å trekke fram

forskjellen mellom ulike organisasjonsformer vil man se hva som er mest typisk forskjellene mellom sektorene (Hatch, 1997).

Organisasjonskartet viser om sektorene har en mekanisk eller organisk organisasjonsform, og det viser hvordan maktfordeling, ansvarsområder og arbeidsoppgaver er fordelt blant organisasjonsmedlemmene (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Den definerer om sektoren har trekk som kan identifiserer med en vertikal struktur eller en horisontal struktur.

### **Koordinering**

Et viktig trekk ved koordinering er at skriftlige regler og rutiner med klare mål er med å skape forutsigbarhet i forhold til hvordan arbeidsoppgavene skal utføres (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Det finnes flere ulike måter å fordele arbeidsoppgavene i en organisasjon, og behovet varierer ut fra størrelse og omfang. Koordinering blir stadig viktigere, og dersom en organisasjon har mange avdelinger, forskjellige faggrupper og profesjoner vil behovet for koordinering være større, enn i en mindre organisasjon. En koordineringsmekanisme som er mye brukt i offentlig sektor er standardisering av arbeidsoppgaver, og det er knyttet til bruken av regler, rettingslinjer, prosedyrer og forskrifter. Gjensidig tilpassing er en koordineringsmekanisme som ofte er brukt i mindre organisasjoner, og det handler om - at alle organisasjonsmedlemmene til en vær tid, vet hva de andre gjør, samt at det blir oversiktlig for leder å følge opp de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

### **Informasjonsflyt**

Den formelle strukturen angir hva som forventes mellom ledere og ansatte, samt hvem de skal kommunisere med, både i og utenfor sektoren. Formell struktur med fordeling av arbeidsoppgaver og ansvar skaper et kommunikasjonsmønster og preges av hvordan arbeidsdelingen organiseres (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

I organiske organisasjonsformer vil informasjonsflyten mellom ansatte og ledelse være effektiv, siden kommunikasjonen er på et horisontalt nivå. Et hinder med kommunikasjonen i organisk organisasjonsform, er at det kan oppstå kommunikasjonsstøy, der kommunikasjonen ikke er formelt strukturert, der beslutning og koordineringsprosesser blir mindre kontrollert, som igjen gir mindre forutsigbarhet og kontroll til ansatte (Andersen L. , 2016).

Mekaniske organisasjonsformer består av mange lag med avdelinger som kan hindre informasjonsflyten, og det kan være mange nivå fra den øverste leder til ansatte i ulike avdelinger. Dette gjør at kommunikasjonen ikke er like effektiv innad i sektoren, der avstanden mellom avdelingene skaper treghet i kommunikasjonen, fordi den styres ovenfra og ned i hierarkisk sektor (Sine, Mitsuhashi, & Kirsch, 2006)

### **Beslutningsstrukturen**

I en mekanisk organisasjonsform vil informasjonsflyten som er beregnet på styring og koordinering også være vertikal strukturert. Beslutningene til de som jobber i den utøvende arbeidsgruppen er nedfelt i prosedyrer og regler som de jobber ut ifra, som gir arbeidsgruppen utvikling og innsikt i det spesialfeltet de jobber innenfor. På en annen side begrenser dette tilgang til informasjon og beslutningsprosess, når det allerede er bestemt flere nivå over. Dette kan føre til å hindre handlingsrom, medvirkning, effektivitet og autonomi hos ansatte (Andersen L. , 2016).

Fordelen med en mekanisk organisasjonsform, er at beslutningene tas under et strengere og kontrollert nivå det skaper en forutsigbarhet. I en organisk organisasjonsform, tas beslutningene på et horisontalt nivå, der det er mindre kontroll innad i sektoren (Sine, Mitsuhashi, & Kirsch, 2006).

Formelle strukturer i offentlig sektor har strengere prosedyrer med hensyn til brukernes rettsikkerhet, noe som påvirker arbeidstakers beslutningsmyndighet i henhold til saksbehandling og arbeidsoppgaver. Virksomheter som blir kontrollert av offentlig sektor har mindre beslutningsmyndighet (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Sentralisering er når maktforholdet i en organisasjon er rettet mot toppledelsen som viser idealtypiske trekk til mekanisk organisasjonsform og desentralisering handler om at maktfordelingen i større grad er fordelt i organisasjonen, som viser trekk i en organisk organisasjonsform (Hatch, 1997).

### **Endring og fleksibilitet i sektorer**

Mekaniske sektorer jobber innenfor strukturelle rammer, som preges av innebygde formaliserte arbeidsroller og rutiner, og sektorens avdelinger kan sees på som funksjonelle avdelinger (Sine, Mitsuhashi, & Kirsch, 2006).

Organiske sektorer har mindre strukturelle rammer og mindre grad av formaliserte roller og arbeidsrutiner, der ledelse er en del av sektorene (Sine, Mitsuhashi, & Kirsch, 2006).

Sektorer som består av mekaniske organisasjonsformer står ovenfor strukturelle utfordringer ved endringer, da omorganisering må skje på mange nivå, fordi at hierarkiet består av mange organisatoriske avdelinger der kommunikasjon, beslutning og koordinering må omstruktureres, noe som er tid og ressurskrevende (Sine, Mitsuhashi, & Kirsch, 2006).

Sektorer som består av organiske organisasjonsformer har lettere for endring, fordi arbeidstakerne arbeider mer selvstendig på grunn av færre formelle retningslinjer, og ansatte og ledelse ser hva som skal gjøres og hvordan ting skal endres uten, eller med mindre styring ovenfra (Sine, Mitsuhashi, & Kirsch, 2006).

Samarbeid med andre sektorer kan bidra til endring i arbeidsrutinene for å skape rom for et tverrsektorielt samarbeid. Dette krever at sektoren må tilpasse seg samarbeidet og kan føre til endring av arbeidsrutiner som trenger en omstrukturering, så det legges til rette for at tverrsektorielt samarbeid skal kunne finne sted (Hatch, 1997).

Ved å se på hvordan organisasjonsstrukturen er organisert kan den vise hvordan rutiner og praksiser påvirker ansattes handlingsrom og arbeidsdag. Da vil vi få et mere helhetlig bilde av sektorene og om det kan påvirke samarbeidet mellom sektorene.

Det organisasjonsstrukturen har til felles med kulturen er at begge er styrende for organisasjonsmedlemmenes adferd. Kulturen er uformell, og skaper sosiale mønster der organisasjonsmedlemmene samhandler og får et felles sett med meninger og holdninger til hvordan de betrakter det som skjer i sektoren (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Er den formelle strukturen ulik mellom sektorene vil dette bære preg av at de har dannet seg egne kulturer innad i sektorene (Yukl, 2013).

### ***2.3 Organisasjonsteoretiske perspektiver på organisasjonskultur***

I dette kapitlet skal vi først presentere ulike perspektiver for å forstå og avgrense kultur. Deretter skal vi redegjøre ut fra teoriene hvordan kulturens verdier uttrykkes gjennom de

arbeidsprosesser og praksiser, og til slutt skal vise hvordan kultur skapes og opprettholdes i en arbeidsgruppe.

Kultur bygger på uskrevne regler, som blir til når en gruppe mennesker arbeider og samarbeider, og det utvikles verdier, normer, og virkelighetsoppfatninger. Dette skaper et mønster av ansattes meninger og holdninger, og er med å forme adferden i en organisasjonskultur (Bang, 2011).

Kultur er det sosiale samspillet i en organisasjon, og det kan påvirke beslutninger, koordinering, samarbeid, ut fra felles forestillingen om hvordan virkeligheten er (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Kultur kan forstås ut fra forskjellige perspektiver som er nødvendig når man skal avgrense kultur, for det finnes på flere nivåer, som nasjonal kultur, organisasjonskultur, og man kan snakke om kulturen i en familie (Alvesson, 2002).

Kultur består av et dypere meningssystem og symboler som springer ut av menneskers verdier og virkelighetsoppfatninger. Dette brukes for å tolke det som skjer, slik at mennesker kan uttrykke følelser knyttet til et tema, og eller foreta beslutninger, og kommunisere med andre for å få bekreftelse på det de tenker- for det er en prosess mellom det som tolkes og erfares, og summen av dette skaper et kulturelt meningsmønster for handling (Alvesson, 2002).

En måte å studere kultur på er knyttet til det modernistiske perspektivet som har opprinnelse fra objektivitetens erkjennelsesteori, hvor ideen kultur kan observeres utenfra, og er inspirert av naturvitenskaplig syn (Hatch, 1997). En annen måte å studere kultur på er knyttet til et symbolsk fortolkende perspektiv, og det har sin opprinnelse i subjektivistisk erkjennelsesteori, hvor man er opptatt av å fange kultur med å få tak i erfaringer, med studiedeltakernes opplevelser, meninger og tolkninger (Hatch, 1997).

Å definere kulturbegrepet er komplisert i forhold til organisasjonsteoretiske begreper (Hatch, 1997). Avgrensning av kulturbegrepet er sentralt når man skal forstå kulturen i et fenomen (Bang, 2011). Kultur kan forstås på forskjellige måter i forhold til hvilken dybde og nivå man studerer. Noen ser spesielt etter verdier og normer, eller symbolsystemer, andre søker felles ånd og følelser knyttet til sosiale lag, noen forskere søker å definere kulturen med «hvordan gjør vi tingene her hos oss», og er en gruppes uformelle adferd og handlemåte (Alvesson, 2002). Kultur brukes for å forstå, prosesser, adferdsmønster, institusjoner, og sosiale fenomen (Bang, 2011).

Schein (1987) definisjon av kulturbegrepet:

*«Et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utvirket av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpassing og intern integrasjon- som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måte å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene» (Schein E. , 1987, s. 7).*

Kultur inneholder noen kjerneelementer som verdier, normer og virkelighetsoppfatninger, og defineres forholdsvis likt av organisasjonsteoretikere, og elementene forklarer kulturens innhold (Bang, 2011). Verdier oppfattes som viktig for organisasjonsmedlemmene, som for eksempel tradisjoner, demokrati, lojalitet eller frihet og innovasjon. Verdier er sosiale prinsipper som mennesker er bevist (Hatch, 1997). Normer er uskrevne sosiale regler som dreier seg om hvilken adferd som er akseptabel blant organisasjonsmedlemmene, og hva som er akseptabelt «å mene, og å uttrykke» i forskjellige arbeidssituasjoner -det er knyttet til holdninger, og speiler hvilke verdier organisasjonen har. Det siste begrepet er virkelighetsoppfatninger som handler om hvordan organisasjonsmedlemmene tolker verdier og normer i form av det som skjer og uttrykkes på en arbeidsplass - hva er sant og ikke, samt hvordan alt henger sammen (Bang, 2011).

En sosial praksis handler om hvordan organisasjonsmedlemmene utfører oppgaver og sosiale handlinger. For å finne ut hva som er organisasjonens verdigrunnlag kan man se på sosiale praksiser, i forhold «hvordan vi gjør ting her hos oss» og «hvordan organisasjonsmedlemmene tenker» (Alvesson, 2002).

Vi har et symbolsk fortolkende perspektiv på kultur, hvor vi er opptatt av å fange ansattes subjektive erfaringer.

## **Subkultur**

Det er ulike måter å avgrense organisasjonskultur på. Det første er integreringsperspektivet og det andre er differensieringsperspektivet. Førstnevnte kan karakteriseres med at alle i organisasjonen har et felles sett av verdier, normer og virkelighetsoppfatninger og det er et holistisk syn på kultur. Det andre beskrives med at organisasjonsmedlemmene har forskjellig oppfatning av kulturens innhold og dette perspektivet viser at; i organisasjoner vil det være

forskjellige grupper, profesjoner, og avdelinger av den grunn oppstår det subkulturer og perspektivet viser til forholdet mellom gruppene (Bang, 2011).

Subkultur beskrives som «en lokal betraktningmåte er nært knyttet til vektleggingen av arbeidskontekst og sosialt samspill» (Alvesson, 2002, s. 220). Arbeidssituasjonen har betydning for kulturen på en arbeidsplass for det sosiale samspillet som skjer i spesielle arbeidsprosesser med tolkninger av arbeidets innhold, skaper grunnlaget for nærhet og samarbeid, og det utvikles en felles forestilling, for å uttrykke det som skjer (Alvesson, 2002).

### **Samarbeidskultur**

Hansen og Ramsdal har gjort en studie med problemstillingen- hvordan skape en samarbeidskultur (Hansen & Ramsdal, 2014). Studien kalles Romerikeprosjektet der ble det satt sammen samarbeidsgrupper med ledelse og ansatte- de jobbet med behandlingen av brukerne fra ulike sektorer innen rus og psykiatri. Etter en midtveisevaluering viste resultatet at ansatte hadde svært positivt utbytte av samarbeidsgruppene, men ledelsen også kaldt styringskulturen var mindre engasjerte, og tilrettela ikke godt nok for samarbeidsgruppen som helhet, noe som kan komme av knappe ressurser (Hansen & Ramsdal, 2014). Om tverrfaglig samarbeid skal fungere er ledelsen sentral i utviklingen av å skape en god samarbeidskultur. Strukturen for samarbeid skal bidra til felles retning og måloppnåelsen og prioriteres det ikke gode rutiner og koordinering med faste møteplasser og kompetanseheving på tvers av sektorene, vil sektorene ikke oppnå felles mål og dra i samme retning. For at det skal skapes en helhetlig og effektiv tverrfaglig ledelse i de ulike fagfeltene, må fokuset være utviklingsarbeid, og tilrettelegging for samarbeidet (Lone & Værnor, 2019).

### **Ulike kulturnivå**

Kultur skiller mellom ulike nivåer: Artefakta, verdier og grunnleggende antagelser (Schein E. , 1987). Ved å skille kulturnivåene kan man kategorisere hva som kan observeres i en kultur som for eksempel artefakta som er blant annet materielle ting. Verdier er det som uttrykkes i kommunikasjon med andre og grunnleggende antagelser er det usynlige i en kultur på en arbeidsplass som gruppen selv ikke er bevist (Schein E. , 1987). Vi velger å omtale begrepet artefakta som materialitet og sosiale praksiser. Begrepet grunnleggende antakelser vil omtales som virkelighetsoppfatninger.



Kulturnivå kan vise om det er samspill mellom materialiteten og sosiale praksiser, verdier og virkelighetsoppfatninger (Schein E. , 1987). Det kan gi en innsikt i hvordan samarbeidskulturen er mellom sektorene.

Når man får innsikt i kunnskap, styringsnivå og organiseringen av arbeidet samt måten materialitet, sosial samhandling og verdier er vevd sammen, skaper det et mønster for samspill som resulterer i muligheter og krav til organisasjonsmedlemmene (Alvesson, 2002).

### **Materialitet og sosiale praksiser**

Materialitet og produkter er det man kan se ut ifra det materielle og det sosiale miljøet. Det handler om hvilke tjenester organisasjonen utøver, kommunikasjon og kommunikasjonsverktøy (Schein E. , 1987). Materielle uttrykk og sosiale praksiser er menneskeskapt og sosialt konstruert (Hatch, 1997). Det er et samspill mellom sosialt og fysisk miljø (Schein E. , 1987).

Teknologien har bidratt til at virtuelle kommunikasjonsverktøy har påvirket arbeidshverdagen for mange, slik at de blir mere fleksible, der arbeidsgrupper og samarbeidsgrupper har blitt mer geografisk uavhengig av fysisk tilstedeværelse. Med bruk av virtuelle kommunikasjonsverktøy kan arbeidstakere samarbeide over ulike digitale plattformer på pc, og telefon uten fysisk tilstedeværelse innad og på tvers av sektorer (Yukl, 2013).

Materialitet som arbeidsoppgaver og arbeidsprosesser definerer sosiale praksisene, for organisatoriske forhold der fagkunnskap, styringsnivå og arbeidsforhold blir gjenstand for et sosialt samspill mellom gruppemedlemmene, og etableres som et grunnlag for kulturelt meningsinnhold (Alvesson, 2002).

I denne masteroppgaven er materialitet og sosiale praksiser arbeidsoppgaver, møtестruktur, kunnskapsdeling, kommunikasjonsprosesser, beslutningsprosesser, og det skaper ansattes erfaringer i arbeidshverdagen. Det handler om hvordan organisasjonsmedlemmene samhandler og, hvordan de utfører arbeidsoppgaver, organisering av møteaktivitet, hvordan de deler kunnskap, kommuniserer og hvilke kommunikasjonsverktøy de bruker. Dette ligger til grunn for organisasjonens oppbygning for å utføre arbeidsoppgavene og for å nå organisasjonens mål (Schein E. , 1987). Med å se på ulike prosesser for hvordan de arbeider og samhandler først da får man få tak i organisasjonsmedlemmenes verdier (Alvesson, 2002).

### **Verdi**

Verdien skapes av organisasjonsmedlemmenes opplevelser og erfaringer, og det kan utvikles et felles sett av meninger, som skaper en felles forståelse av et fenomen. På en arbeidsplass vil det være ulike oppfatninger av forskjellige arbeidssituasjoner. Det vil variere fra organisasjon til organisasjon hvor sterk grad av felles verdioppfatning de har (Schein E. H., 1996).

Vi ser på verdiene gjennom organisasjonsmedlemmenes erfaringer knyttet til materialitet og sosiale praksiser, for det skaper grunnlaget for handlinger og adferd, og det kan vise om det er en kultur for samarbeid.

### **Virkelighetsoppfatninger**

Det som skjer når en gruppe mennesker over tid har erfart hvordan man håndterer eksterne og interne integrasjonsproblemer, vil de etter hvert finne ut hva som er gyldige løsninger, og det springer ut fra gruppens verdier og normer, som er det meningsbærende elementet for hva som oppleves riktig i en gitt situasjon. Problemløsningen blir etter hvert en rutine -noe gruppen selv ikke tenker over «for det bare er sånn», og gruppen tar det som skjer for gitt, for det blir en del av arbeidshverdagen (Schein E. , 1987).

Felles virkelighetsoppfatning skapes av opplevelser og erfaringer. I eller mellom organisasjoner vil det utvikles mønster for handling, der daglige rutiner for hvordan de skal løse arbeidsoppgaver blir etter hvert tatt for gitt (Hatch, 1997). Eksterne tilpassinger mellom organisasjonene handler om hvor enig organisasjonsmedlemmene og eksterne organisasjoner er om arbeidsoppgavene. Interne tilpassinger og integrasjon handler om hvordan organisasjonsmedlemmene og organisasjonene utvikler gruppetilhørighet, og grenser i forhold til hva som normen for gruppeidentiteten (Hatch, 1997).

### **Arbeiderkollektivet og gruppeidentitet.**

En sentral norsk organisasjonssosiolog Sverre Lysgaard (1923-1994) har gjort en stor studie innenfor organisasjonskultur, som han har valgt å kalle arbeiderkollektivet. I arbeiderkollektivet har Lysgaard blant annet fokusert på opprettholdelsen av kultur i form av identitet, og analysert konflikten mellom arbeiderne og ledelsen. Lysgaard kaller de to systemene som jobber mot hverandre for «det menneskelige» (arbeidstakerne) systemet og

«det tekniske» (lederne) systemet. Arbeiderkollektivet og felleskapet som skapes mellom arbeidstakerne betraktes og oppstår som en buffer mellom disse to systemene. Dette har sammenheng med at det tekniske systemet oppfattes å stille umenneskelige krav til effektivisering av arbeidsoppgavene. Sett fra arbeidstakernes ståsted oppleves kravene å være for store. For å kunne mestre en arbeidssituasjon som oppleves krevende, utvikler arbeidstakerne måter å håndtere arbeidshverdagene. I Lysgaards analyse omfatter dette strategier som innebærer sabotering av kravene de opplever ledelsen stiller. Konflikten mellom systemene bidrar til å skape, og opprettholde arbeidernes gruppeidentitet, der arbeiderne bruker ord «oss» for å understreke hvilken gruppe de tilhører og «de andre», som er ledelsen er noe arbeiderne ikke identifiserer seg med (Lysgaard, 1985).

## Styringskultur

En idealtypisk fremstilling på hvordan Schein (1996) ser på styringsnivåene (Schein E. H., 1996) Vi har valgt å se dette med staten, fylkeskommune og opplæringskontor.

<b>Statens føringer (Den førende)</b>	<b>Offentlig sektor Fylkeskommune (Den forvaltende)</b>	<b>Privat sektor Opplæringskontor (Den utøvende)</b>
Utvikler formelle retningslinjer	Formelle retningslinjene, etterleve og myndighetenes krav	Etterleve kravene
Loven	Etterfølge loven, passe på at den holdes	Følge de formelle retningslinjene
Informere, følge opp	Informere, følge opp	Utøve jobben for lærlingenes utdanningsløp
Kontrollfunksjon (se retningslinjer)	Kontrollfunksjon (se retningslinjer) og gjennomførelse av krav.	(Gjennomførelse av krav)

Tabellen viser inndeling inspirert av subkulturene (Hansen & Ramsdal, 2014) og (Schein E. H., 1996) sin måte å dele inn ulike subkulturer på.

Staten, fylkeskommune og opplæringskontor er som vist i tabellen slik vi oppfatter deres styringskultur (Schein E. H., 1996). Denne strukturen er etablert gjennom formell struktur som redegjort under rammbetingelser i kap.1 og den kan virke inn på samarbeidskulturen.

## Oppsummering av teoretisk rammeverk

Med å se på den formelle strukturen i sektorene vil vi se hvordan organisasjonsformene er utformet, som kan fortelle om de har like eller ulike strukturelle trekk. Dette kan ha betydning for hvordan sektorene har mulighet til å samarbeide, samtidig som de har ansvar og arbeidsoppgaver i egen sektor. For koordinering, beslutningsmyndighet, maktfordeling og informasjonsflyt, kan være et hinder for et tverrsektorielt samarbeid.

Er organisasjonene ulikt organisert kan de bære preg av ulike kulturer. Med bruk av kulturperspektivet kan det gi oss svar på om det er en samarbeidskultur for et tverrsektorielt samarbeid. Kulturen forteller hvilke praksiser sektorene har dannet vær for seg og sammen som kan fortelle oss om det er kulturelle hindringer som ligger til grunn for samarbeidet.

### **3.0 Metode**

I dette kapitlet skal vi å redegjøre hvordan problemstillingen skal belyses, og finne ut hvordan vi skal finne svar på den.

Forskningsdesignet har som formål å avgrense forskningsprosjektet. For å belyse problemstillingen er det viktig å forklare hva forskningsprosjektet omhandler. Dette gir studien retningslinjer og valg metode begrunnes ut fra formålet med studien, som setter det hele i en samfunnskontekst. Forskningsdesignet avgrenser studiens tema i forhold til det forskningsfeltet det rettes søkelyset mot, og brukes for å planlegge hvordan utførelsen av studien skal skje, for å finne svar på problemstillingen (Thagaard, 2013).

Tverrsektorielt samarbeid har blitt en trend i norsk forvaltning der sektorer jobber sammen for å løse problemstillinger som er rettet mot samme målgruppe. Dette er nyttig med tanke på utdanningsstrukturens endringer lærlingeordningen står ovenfor. Formålet vil bidra til å få innsikt og forståelse i hvordan det tverrsektorielle samarbeidet fungerer og eventuelt hvilke utfordringsbilder sektorene står ovenfor.

#### ***3.1 Vitenskapelig ståsted***

Fenomenologien handler om å forstå sosiale fenomen ut fra aktørenes ståsted, der er man ute etter studiedeltakernes beskrivelser, og deres oppfatning av virkeligheten. Fenomenologisk meningsfortetting gir rikholdige og nyanserte beskrivelser (Brinkmann & Kvale, 2015).

Når vi søker å forstå studiedeltakelse oppfatninger knyttet til fenomenet tverrsektorielt samarbeid, vil det gi en innsikt i deres erfaringer og kunnskap om hvordan de betrakter det tverrsektorielle samarbeidet. Vi søker etter å forstå deres rikholdige og nyanserte beskrivelser.

En induktiv tilnærming brukes ofte i forskning som er eksplorerende og empiridrevet. Empiridrevet er en tilnærming som tar utgangspunkt i for eksempel en hendelse eller en opplevelse, framfor å ta utgangspunkt i teori (Tjora, 2017). Eksplorerende tilnærming blir ofte brukt dersom forsker har lite forkunnskap eller erfaring innenfor et felt som skal utforskes (Tjora, 2017).

Siden vi ikke har kjennskap til feltet fra før, kan det bidra til at vi ser på studiedeltakers erfaringer med fra et objektivt ståsted i forhold til om vi selv hadde hatt erfaringer på feltet. Siden vi ikke vet hva dette samarbeidet egentlig omhandler, ønsker vi å bruke en eksplorerende tilnærming for å undersøke fenomenet.

### ***3.2 Valg av datainnsamlingsmetode***

Valg av forskningsmetode er viktig for å få svar på problemstillingen og forskningsspørsmål (Tjora, 2017). Kvalitativ metode er egnet for å fange studiedeltakeres opplevelser og erfaringer knyttet til et fenomen (Brinkmann & Kvale, 2015).

Vi har valgt en kvalitativ studie for i begge sektorer jobber det ansatte som har erfaringskunnskap og innsikt i hvordan lærlingordningen fungerer, i forhold til hva som er velfungerende og utfordrende med systemet i dag og hva det har å si for ansattes arbeidskontekst. Ansatte har erfaringer knyttet til samarbeid mellom sektorene noe som kan si noe om hvordan ting er og kan være.

### ***3.3 Innsamlingsmetode: Intervju***

For å fange opp studiedeltakers virkelighet og erfaringer fra et bestemt tema er intervju en innsamlingsmetode for å forstå oppfatninger og opplevelser studiedeltakere har (Brinkmann & Kvale, 2015). Tjora skriver at intervju som datainnsamlingsmetode er egnet for å få erfaringene til studiedeltakerne, der vil deres subjektive meninger, oppfatninger og forskerens observasjoner skape grunnlaget for studien (Tjora, 2017).

En annen innsamlingsmetode er fokusgrupper som ofte brukes når man studerer en arbeidsplass, for å diskutere tema som studiedeltakerne har kunnskap og erfaring om. Med bruk av fokusgrupper kan forsker observere interaksjon mellom studiedeltakeren, og det kan få fram trekk med kulturen. Fokusgruppe er også effektiv og økonomisk gunstig, der forsker får mye informasjon på kort tid (Tjora, 2017).

Vårt valg av innsamlingsmetode er intervju, og er knyttet til formålet av studien og som nevnt over søker vi å få innsikt i hvordan samarbeidet er organisert for å løse lærlingordningens utfordringer. Vi ønsker beskrivelser av studiedeltakers erfaringer innenfor deres ansvarsområder og arbeidsoppgaver knyttet det tverrsektorielle samarbeidet. Grunnen til at vi ikke har valgt fokusgrupper, handler om at vi ønsker en fortrolig samtale med studiedeltakerne. Det er for å få deres subjektive meninger om temaet vi utforsker, og studiedeltaker kan kommunisere åpent uten påvirkning fra fokusgruppens verdier og normer i forhold til hva som er legitimt å mene om et tema, slik at studiedeltakers meninger blir upåvirket av gruppeholdninger.

### ***3.4 Utvalgskriterier og utvalg***

Det er to innganger til strategisk utvalg, det første er det generelle som vektlegger en generell kunnskap og innsikt hos studiedeltaker om det tema det forskes på. Det andre er teoretisk utvalg, da er temaet mere avgrenset som fører til at studiedeltakere har mere dybdekunnskap innenfor forskningstemaet. Det betyr at de har mer kunnskap og erfaringer enn det generelle utvalgskriteria (Tjora, 2017).

Vi velger et strategisk utvalg begrunnet med et teoretisk kriteria. Det betyr at vi søker studiedeltakere som har en dybdekunnskap innenfor fagfeltet de jobber i, for det kan gi oss større innsikt i hvordan lærlingeordningen og dens utfordringsbilder påvirker arbeidshverdag og et tverrsektorielt samarbeid.

Norge består av 11 fylker, og 334 private opplæringskontor i Norge (NHO, 2022).

Utvalget består av seks studiedeltakere; tre fra ulike private opplæringskontor og tre fra forskjellige fylkeskommuner.

Rekrutteringsprosessen i offentlig sektor: Det første vi gjorde var å ringe ledelsen for utdanningssektoren i flere fylkeskommuner, med forespørsel om de ønsket å delta i studien. I den forbindelse fikk vi informasjon om hvilken ledelse som jobbet direkte med fagopplæringen/lærlingeordningen for den yrkesfaglige opplæringen, samt informasjon om at de samarbeidet med opplæringskontor. Videre var det opp til de å finne studiedeltakere som hadde den kunnskapen vi søkte, og hadde lyst å delta i studien. Dette tok noen uker, siden noen fylkeskommuner ikke hadde tid eller kapasitet til å delta, men til slutt fikk vi til sammen tre studiedeltakere fra ulike fylker som jobbet med lærlingeordningen og ønsket å bidra.

Rekrutteringsprosessen i privat sektor: Da vi tok kontakt med opplæringskontorene fulgte vi samme prosedyre som hos fylkeskommune, der vi tok kontakt med ledere, de informerte sine medarbeidere og hørte om noen hadde lyst til å delta. Rekrutteringsprosessen innenfor privat sektor gikk fort, og innen noen timer hadde vi alle studiedeltakerne.

### ***3.5 Gjennomføring av intervjuene ved bruk av intervjuguide***

Kvaliteten på intervjuguiden er avgjørende for hvordan kvaliteten i analysen, verifiseringen og rapporteringen av intervjuet blir (Brinkmann & Kvale, 2015). Å tematisere intervjuguiden bidrar til å holde flyten i samtalen, og studiedeltakerne kan snakke mer fritt om temaet, dette vil også gjøre analysen lettere (Brinkmann & Kvale, 2015). Korte spørsmål, med lange svar gir de beste beskrivelsene, og oppfølgingsspørsmål gjør at man i stor grad får til å klargjøre betydningen av spørsmålene så man får den relevansen man søker (Brinkmann & Kvale, 2015).

Et intervju med en semistrukturert intervjuguide beskrives som et uformelt møte -der informanten har en narrativ rolle, hvor studiedeltaker forteller om egne erfaringer eller opplevelser som er knyttet til forskerens tema (Tjora, 2017).

Vi valgt en semistrukturert intervjuguide, med samme tema og spørsmål til alle studiedeltakerne, og vi kan spørre oppfølgingsspørsmål om det er noe vi lurer på som ikke blir nevnt av studiedeltaker.

Vi har valgt å strukturere intervjuguiden i tre deler, der vi i første del får deres erfaringer knyttet til arbeidsoppgavene til studiedeltakernes egen sektor. Del to består av erfaringene knyttet til samarbeidet mellom sektorene og siste del består av opplevelsen studiedeltakerne har i forhold til statens føringer av blant annet fullføringsreformen og nye retningslinjer og hvordan dette påvirker arbeidshverdagen og framtiden for sektorene og samarbeidet. Dette vil gi oss informasjon som vil bidra til å svare på forskningsspørsmålene og problemstillingen i vår oppgave (Vedlegg 1).

En intervjuguide som er selvkommuniserende og som ikke trenger så mye ekstra forklaring eller ekstra kommentarer er et viktig kvalitetskriterium for et intervju (Brinkmann & Kvale, 2015).

Får man studiedeltakerne i en slags flytsone i samtalen-vil man få mulighet til å gå mer i dybden av tematikken samt kunne stille gode oppfølgingsspørsmål. Hege Eggen Børve er en forsker som har mye erfaring innenfor forkingsintervju. Et muntlig ordspill referert av henne er; «som man spør får man svar», - i forhold til å stille gode oppfølgingsspørsmål innfor de tema vi studerer.

Datastøttet intervju handler om å ta intervju over telefon, e-post eller andre digitale verktøy, og er en metode som har blitt svært utbredt, og om man har datastøttet intervju er det viktig å tenke på at intervjusituasjonen må være så avslappet som mulig slik at informanten trives og man får gode refleksjoner rundt de tema som skal svare på problemstillingen (Brinkmann & Kvale, 2015).

Fordelen med datastøttet intervju er at man kan intervju mennesker uavhengig av geografiske avstander. Her er det viktig at både studiedeltaker og intervjuer har gode kommunikasjonsferdigheter (Brinkmann & Kvale, 2015).

I denne studien har vi hatt intervjuer både over teams og ansikt til ansikt, siden studien har blitt utført under korona, og det har begrenset reisingen. Datastøttet intervju har gjort det mulig for oss å kunne gjennomføre vår studie uten geografiske hindringer og reising.

### ***3.6 Etiske retningslinjer og vurdering***



Etiske retningslinjer som må diskuteres gjennom hele studien er informert samtykke, fortrolighet, og konsekvenser, noe som er viktige elementer man må tenke gjennom når man driver forskningsprosjekt med bruk av studiedeltakere (Brinkmann & Kvale, 2015). Informert samtykke er et informasjonsskriv til studiedeltakerne der det informeres om studiens design, hovedformål, og eventuelle konsekvenser og risiko for å delta i studien (Brinkmann & Kvale, 2015). Studien er konfidensiell, noe som gjør at studiedeltakere ikke skal gjenkjennes gjennom studien, eller i det ferdige forskningsproduktet (Brinkmann & Kvale, 2015). Fortrolighet mellom studiedeltaker og forsker er viktig for å få den informasjonen man trenger, der studiedeltaker føler seg ivaretatt, ikke bare gjennom intervjuet, men også med tanke på bearbeidingen og publisering (Brinkmann & Kvale, 2015).

Før vi kunne begynne med datainnsamlingen meldte vi inn og fikk godkjenning på vår studie av NSD (Norsk senter for forskningsdata, 2022) (Vedlegg 2).

Vi fant tidlig ut at vi ikke trengte personlige opplysninger, siden det var studiedeltakers erfaringer rundt samarbeid og deres arbeidsrolle vi var ute etter, og ikke navn, eller personlige erfaringer. Informasjonsskrivet brukte vi god tid på, og fulgte NSD sine retningslinjer hele veien, slik at det var lett for studiedeltakerne å forstå innholdet i vår studie, og for at studiedeltakeren skulle føle seg trygg på at deres rettigheter er ivaretatt fra start til slutt av studien (Vedlegg 3).

Lydopptak, samtykkeerklæring og datamaterialet har under hele studien blitt håndtert opp imot NSD sine retningslinjer (Norsk senter for forskningsdata, 2022).

Studiedeltaker har i informasjonsskriv og samtykkeerklæring samt fått beskjed om at det er lov å trekke seg fra studien om man ønsker (Vedlegg 3).

Intervjusituasjonen kan bidra til et asymmetrisk maktforhold mellom studiedeltaker og intervjuer (Brinkmann & Kvale, 2015).

Vi er beviste på at det kan oppstå et maktforhold, og vi ønsker å ha et verdirasjonelt syn på forholdet mellom oss og studiedeltaker, for sammen vil vi da ha en felles forståelse for at produktet skapes sammen, uten deres erfaringer har ikke vi noen datagrunnlag for studien.

### ***3.7 Transkribering av intervjuene***

Transkribering handler om å skrive ned intervjuet, og transformere det fra muntlig til skriftlig form. Det skaper en oversikt når man skal analysere funnene, samt en ryddig struktur av dataene. Når intervjuet varer cirka en time blir det omtrent 20-25 maskinskrivende sider, og dette er tidkrevende arbeid (Brinkmann & Kvale, 2015). Det er lurt å ha en felles forståelse om hvordan man skal skrive ut intervjuene, spesielt når flere jobber sammen (Brinkmann & Kvale, 2015, s. 205). Når man er ute etter beskrivelsene til informantene er det viktig med en felles forståelse, og være bevisste på dette under hele prosessen i transkriberingen (Brinkmann & Kvale, 2015, s. 208).

Å korte ned beskrivelsene med å ta bort overflødige ord, støy og forkortninger med bruk av initialer bidrar til at blir en lettlest utgivelse av studiedeltakers erfaringer (Brinkmann & Kvale, 2015).

Etter at intervjuene var gjennomført hørte vi gjennom intervjuene sammen, lagde notater og fikk en felles forståelse før vi startet nedskrivningen, vi ble enige om at vi ikke skulle ta med overflødige ord som hosting, «he, hæ», «latter» og pauser.

Vi valgte å bruke avsnitt og bokstaver mellom de som snakket, der vi satte en «I» for intervjuer, og «S» for studiedeltaker, dette for at vi skulle se hvem som sa hva, samtidig var det lett å skrive ned, og vi fikk med de beskrivelsene vi var ute etter.

Det er viktig å tenke på anonymisering, i fall at informasjon kan komme på avveie, der anonymisering av navn, sted og gjenkjennerbar informasjon ikke nedskrives under transkriberingen (Brinkmann & Kvale, 2015).

Under transkriberingen valgte vi å anonymisere sted, personer, navn og informasjon som kan være gjenkjennbart i det transkriberte produktet.

### ***3.8 Analysering: koding og kategorisering***

Å kode fører ofte til kategorisering av intervjumaterialet, noe som innebærer at lange intervjuuttalelser reduseres til enkle kategorier for analysearbeidet (Brinkmann & Kvale, 2015).

Da vi startet med kodingen, var intervjuguiden et viktig verktøy. Dette har sammenheng med at den er tematisk bygd opp, noe som innebar at det ble enklere å kode ut ifra temaene vi

hadde satt. Utfordringer i denne analysedelen var når studiedeltaker snakket rundt flere tema samtidig. Funn, og informasjon som ikke omhandlet direkte vårt fokus, ble skilt ut og benevnte som ekstrarfunn.

Selve kodingen gjorde vi individuelt, og etter kodingen utarbeidet vi kort essensen av det studiedeltaker snakket om under de ulike tema. Dette gjorde vi i form av stikkord eller korte setninger for å redusere teksten. I det videre analysearbeidet ble kategoriene sett i sammenheng med de teoretiske perspektivene og tema. Dette hjalp oss i det videre analysearbeidet.

### **3.9 Validitet**

Validitet betyr å se på studiens gyldighet og pålitelighet. Validiteten i samfunnsvitenskapen handler å se på, om metoden egner seg til å undersøke det man skal undersøke (Brinkmann & Kvale, 2015).

Objektivitet gjennom studien er viktig å tenke gjennom, og handler om å være upåvirket av personlige holdninger og fordommer gjennom studiens løp. Intervjusituasjon og produktet er kunnskap som er systematisk produsert og verifisert. Å være objektiv er også å la studiedeltaker få lov å protestere (Brinkmann & Kvale, 2015).

Validering er en reflektert vurdering av studien, der man ser om studien er relevant for å svare på problemstillingen, samtidig å se på studiens gyldighet i en helhet. Planlegging handler om å se om gyldigheten av kunnskapen som produseres står i stil med innsamlingsmetoden. Man skal tenke over studiedeltakers troverdighet, og man bør også se intervjusituasjonens helhet. Man bør ha kontinuerlig kontroll på informasjon som gis, tydeliggjøring, felles forståelse, og ha kontroll på situasjonen. Transkribering består av en språklig stil der man må se at gyldigheten av intervjuet ikke faller bort ved overføring fra muntlig til skriftlig språk. Analyseringen handler om å ha en logisk fortolkning fra intervjuteksten (Brinkmann & Kvale, 2015).

Intern validitet kan være et forhold mellom årsak og virkning, men kan også knyttes til fortolkningene som er gjort i forskningsprosessen i en enkel studie, det gir analysen et grunnlag for videre slutninger når det er grundige redegjørelser av konteksten (Thagaard, 2013).

Ekstern validitet kan knyttes til begrepet overførbarhet. Det betyr å se om forskningen som er utført er gyldig i andre sammenhenger, som betyr om tolkningene er overførbare. Det kan gi grunnlag til teoretisk generalisering. Teoretisk generalisering handler om at andre forskere på feltet kan kjenne igjen sentrale trekk ved det fenomenet som studeres, noe som ikke kan sees i studier som omhandler enkeltsituasjoner. Funn ved teoretisk generalisering kan gi grunnlag for videre forskning (Thagaard, 2013).

Vårt vitenskapelige ståsted knyttes til det fenomenet vi undersøker, siden vi søker studiedeltakers subjektive opplevelser ut fra erfaring og kunnskap om temaet tverrsektorielt samarbeid. Etikken er noe vi har brukt ekstra tid på før og gjennom masteroppgaven, og brukte tid på å sette oss inn i forhold som anonymisering og godkjenning fra NSD.

Innsamlingsmetoden i denne masteroppgaven baseres på studiedeltakernes kunnskap og erfaringer knyttet til arbeidsoppgaver og samarbeid om lærlingeordningen, der kvalitativ metode med intervju var den metoden vi mente var best egnet. Dette vil bidra til å svare på forskningsspørsmål og problemstillingen.

Fordelen med å intervju studiedeltakere ut fra et teoretisk kriterium handler om at vi vil gå i dybden for å forstå subjektet, for dersom vi hadde valgt en fokusgruppe, ville studiedeltakerne kanskje ikke utdype utfordringer knyttet til tema vi søker.

Vi valgte strategisk utvalg med teoretisk kriterium fordi vi ønsket studiedeltakernes kunnskap og erfaringer om lærlingeordningen. Vi mener vårt valg av utvalgs-kriterium er det som gir oss de studiedeltakerne som kan gi informasjonen vi trenger for å svare på forskningsspørsmålene og problemstillingen i denne masteroppgaven.

Når utvalget er bare seks studiedeltakere kan vi ikke generalisere, men det kan si noe om sentrale trekk som kjennetegnes ved et tverrsektorielt samarbeid. Det betyr at andre forskere på feltet kan kjenne igjen trekk fra lignende studier som omhandler tverrsektorielt samarbeid. Vår hensikt er ikke å generalisere, men å bidra til kunnskap som kan være av betydning for forskningen på feltet.

Intervjuguiden og teorien vi har valgt baseres på å bruke teorien og studiedeltakers erfaringer sammen, uten fordommer, der vi gjennom hele studien har basert våre verdier og kunnskap med nøytrale holdninger, både til studiedeltaker og masteroppgaven som helhet.

Fordelen med at vi ikke har kunnskap fra feltet fra før, og at studien er eksplorerende er knyttet til at vi ikke har noen forutsetninger som kan prege tankesett og verdigrunnlag for objektiviteten.

Under analyseprosessen har det vært en fordel at vi har vært to stykker, sammen har vi kontrollert og sjekket tolkningenes gyldighet underveis. Framstillingen av funnene er plassert i forhold til ulike tema som speiler funnene, og ikke intervjuguiden.

Vi har under hele studien vært bevisst koronasituasjonen som har ført til at intervju og funn kan preges av digitaliseringen. Under intervjusituasjonen var vi beviste på gode kommunikasjonsferdigheter, noe som ble naturlig for oss, da vi selv har blitt vant med teams gjennom årene med korona. Studiedeltakere som ble intervjuet over teams hadde god erfaring og hadde gode kommunikasjonsferdigheter som ikke hemmet samtalen under intervju. Funnene som kan være preget av korona har vi redusert og redegjort for at de kan påvirkes. Koronasituasjonen har endret rutiner og sosiale strukturer og kan det påvirke hukommelsen til studiedeltakerne når de snakker om fysiske praksiser de hadde før korona, i forhold til fagdager og møtestruktur med tanke på i daværende tidspunkt hadde de ikke praktisert dette på cirka 1,5 år.

### ***3.10 Relabilitet***

Forskningsresultatets konsistens og troverdighet handler om studien er reproducerbar, og om studiedeltakerne hadde svart det samme om en annen forsker hadde gjort samme intervju (Brinkmann & Kvale, 2015).

Intervjuguide og teoridel er utformet for å komplementere hverandre, og intervjuguiden er lik til alle studiedeltakere uavhengig av hvilken sektor de hører til. I teoridel er teoriene uttrykt eksplisitt med hensikt i å forklare leser hva vi ser etter, og hva begreper betyr og kan forstås, hvordan vi gjør det og hvorfor.

Lydopptak av alle intervjuene gjorde at vi ikke mistet viktig informasjon, samtidig kunne vi ha øyekontakt med studiedeltaker under intervjusituasjonen. Det førte til at vi ikke trengte å skrive svarene, men kunne fokusere på studiedeltaker og intervjuguide.

Troverdigheten mellom forsker og studiedeltaker handler om hvordan det sosial rommet skaper relasjoner mellom dem, og hvordan skaper et digitalt rom tillit mellom oss og

studiedeltakere. Ved datastøttet intervju kan man ikke observere andres kroppsspråk på samme måte som når man møtes fysisk. Kroppsspråket kan bekrefte eller avkrefte hvilket inntrykk vi har av den andre. Dersom man er i samme situasjon med bruken av datastøtte vil det være likt for begge parter og maktbalansen blir utjevnet (Brinkmann & Kvale, 2015). Intervjuene som var datastøttet preget ikke studiedeltakernes svar i negativ retning for vår studie, vi fikk den informasjonen vi ønsket uavhengig av hvilken intervjuform vi brukte. Her føler vi at koronasituasjonen har bidratt til at flere har blitt trygge på å bruke teams og digitale kommunikasjonskanaler slik at studiedeltakerne følte seg både stødige og avslappet gjennom denne intervjusituasjonen.

#### **4.0 Dataanalyse av strukturelle forholds betydning for samarbeidskulturen**

Får å kunne utforske vår problemstilling om hvordan samarbeidet om lærlingeordningen er organisert mellom fylkeskommune og opplæringskontor har vi valgt å utforske to forskningsspørsmål.

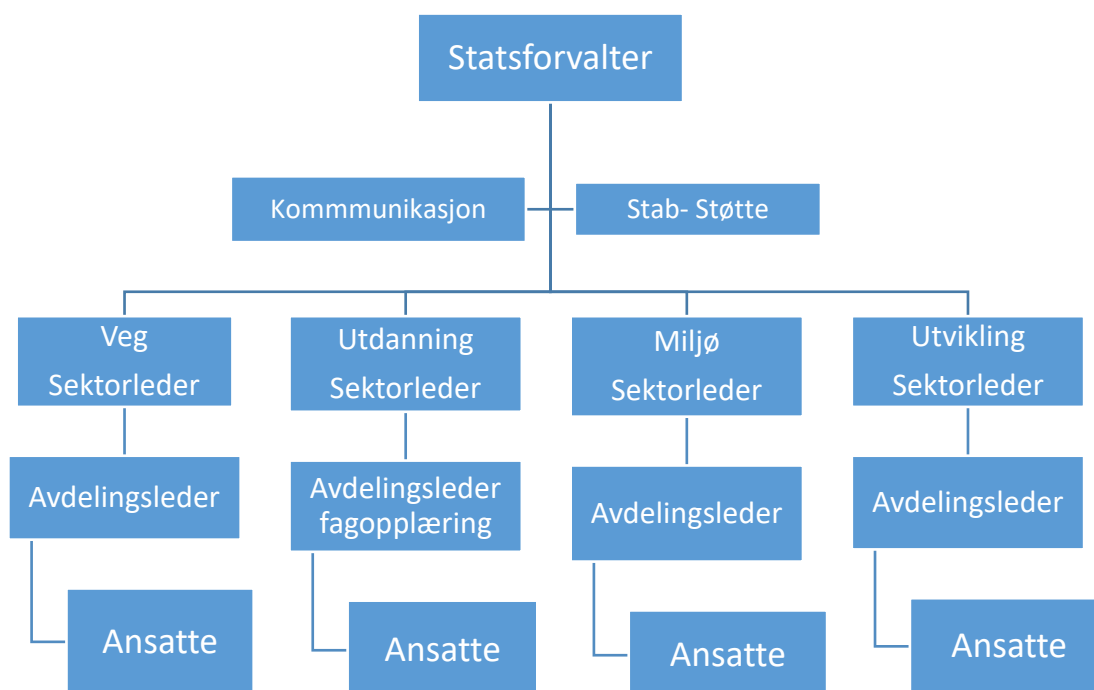
I dette analysekapitlet rettes fokuset mot studiedeltakernes arbeidskontekster med utgangspunkt i hvordan arbeidet er organisert i sektorene de jobber i, samt en beskrivelse av studiedeltakeres ansvar og arbeidsoppgaver med utgangspunkt i studiedeltakere erfaringer. I presentasjonen beskrives arbeidsorganisering i de ulike organisasjonene med utgangspunkt i organisasjonsstrukturene, mens ansvarsområdene beskrives med utgangspunkt i lover og studiedeltakers egne beskrivelser. Hensikten er å gi innsikt i organisasjonskontekstene arbeidstakere jobber i og deres arbeidsoppgaver. Deretter å kunne utforske betydningen av hva organisasjonsstrukturen har å si for samarbeidskulturen i de enkelte organisasjonene, og det tverrsektorielle samarbeidet om lærlingeordningen. I det påfølgende analysekapitlet utforsker vi samarbeidet mellom organisasjonene med fokus på arbeidstakernes opplevelser og erfaringer.

Studiedeltakere har til felles at de er arbeidstakere i enten opplæringskontor eller fylkeskommune og vi velger å omtale de som ansatte. Dette innebærer at de alle har arbeidsoppgaver og ansvarsområder direkte knyttet til lærlingeordningen, der begge sektorer jobber med rekruttering, og oppfølging av fagopplæring hvor begge har ansvar for at lærlingene får fagopplæringen de har rett på (Lovdata Pro, 2022).

#### 4.1 Organiseringen i fylkeskommuner

Organisasjonskartet er de formelle rammene for hvordan organisasjonene er oppdelt og organisert for å utføre varer og tjenester for derigjennom nå sektorens målsetting og visjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Organisasjonskartet består av flere avdelinger der ansatte arbeider ut ifra hvilke kvalifikasjoner og profesjonskunnskap de har på et fagfelt.

Organisasjonskart av sektorene viser at fylkeskommune består av flere seksjoner og har en mekanisk organisasjonsform (Sine, Mitsuhashi, & Kirsch, 2006), som har en vertikal struktur (Hatch, 1997) (Hatch, 1997).



Ovenfor ser vi er framstilling av organisasjonskartet til en fylkeskommune med en mekanisk organisasjonsform.

Fylkeskommunen har det statlige ansvaret for VGO, mens seksjon for utdanning har ansvarsområder knyttet til fagopplæring. Ansatte som jobber i seksjonen utdanning, er ansvarlige for yrkesfaglig opplæring og derav et direkte ansvar for lærlingeordningen (Lovdata Pro, 2022).

Statens målsetning for lærlingeordningen er at flere lærlinger skal fullføre utdanningen (Kunnskapsdepartementet, 2021). Gjennom at flere lærlinger fullfører vil man også redusere kompetansegapet i samfunnet (Regjeringen, 2020).

Ansatte er arbeidstakere i ulike fylkeskommuner og organisasjonskartets fremstilling viser at alle fylkeskommuner har trekk som ligner denne modellen, selv om modellen ikke er identisk med organisasjonenes egne framstillinger av organisasjonskart.

Det fremstår i organisasjonskartet at fagopplæringen på fylkeskommunalt nivå er organisert i en egen utdanningsseksjon. Utdanningsseksjonene omfatter to hovedområder; utdanning i skole som omhandler arbeidsoppgaver knyttet til videregående opplæring i skole.

Fagopplæring omhandler yrkesfaglig opplæring for lærlinger og bedrifter (Utdanning.no, 2022).

Ifølge ansatte er det forskjeller på de som jobber på fylkesnivå og de som jobber med fagopplæring *«det er forskjell mellom oss og de andre som jobber med utdanning i fylke, vi på fagopplæringen jobber helt forskjellig i forhold til de andre som jobber med skole- vi er mer for oss selv»*.

Ansatte i fylkeskommunene svarte litt varierende på hvem som har beslutningsmyndighet innad i sektorene, fra en fylkeskommune sies det at *«det er en kombinasjon av hvem som bestemmer»*, andre sier *«vi får bestemme selv, men det er sektorleder som har siste ordet»*.

Mekanisk organisasjonsform har flere lederledd, der ledelsen styres ovenfra og ned, dette vil føre til at beslutningsprosesser kan ta lengre tid.

Fagopplæring omfatter et brett sett av arbeidsoppgaver; saksbehandling, godkjenning av lærebedrifter og lærekontrakter som omfatter en skriftlig opplæringsavtale mellom lærebedrift, lærling, og fylkeskommune samt godkjenne fagbrev.

I tillegg har fylkeskommunen ansvar for å bistå lærebedrifter både når det gjelder rekruttering hvis de for eksempel mangler fagfolk i tillegg har de ansvar for å formidle kunnskap og gi opplæring til lærebedrifter relatert til kravene som er nedfelt i lovverk samt påse at *«opplæring skjer i henhold til loven og forskrifter»*.

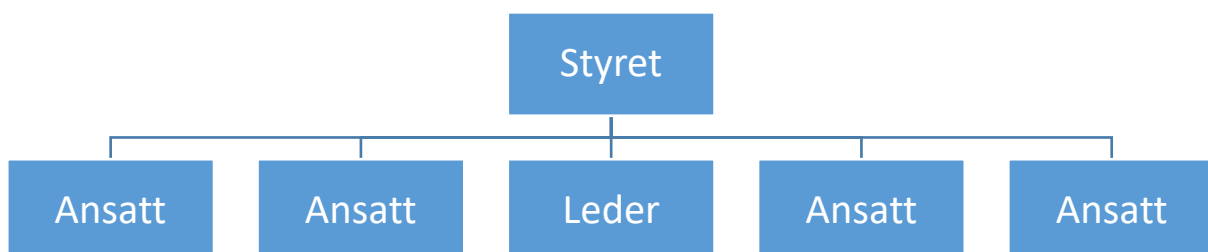


Når det gjøres endringer på statlig nivå, har fylkeskommune også ansvar for å tilrettelegge og videreformidle endringer til videregående skoler og lærebedrifter. Hvis det oppstår utfordringer når det gjelder lærebedrifter og lærlinger har de ansvar for at lærekontrakter oppheves. Fylkeskommunen har hovedansvaret for at lærlingene blir fulgt opp etter lover og forskrifter, og tilrettelegger for at lærlingene fullfører utdanningsløpet.

De ansattes arbeidsoppgaver er regulert gjennom lover, og regler nedfelt i vedtekter. Dette innebærer at arbeidsoppgavene skal utføres med utgangspunkt i lover og regler, noe som tilsier at de til en viss grad er standardiserte og formaliserte. Selv om arbeidsoppgavene de utfører skal følge formelle lover og retningslinjer som innebærer klare prosedyrer for styring og kontroll, opplever de selv at de har en viss grad av fleksibilitet i arbeidssituasjon. For det første forteller de at «*har varierte arbeidsoppgaver*» der innholdet i arbeidsdagen varierer som følge av «*det dukker stadig opp arbeidsoppgaver som må behandles omgående*». Arbeidsoppgavene relatert til lærekontrakter varierer fordi sakene er forskjellig. Dette medfører hvordan arbeidsoppgavene utføres, og oppleves som «*blanding av varierte og standardiserte arbeidsoppgaver*». En forklaring på hvordan selve saksbehandlingen ikke kan sies å være lik i hver sak er at «*loven gir rom for tolkning, da er det viktig med felles forståelse, for at lærlingene skal få gjennomføre og komme i mål*».

Fylkeskommune jobber mest på kontoret eller hjemmekontor, og det er gjentagende for alle ansatte, dette kan forklares med at de jobber en del ut fra lover og retningslinjer krever teknologi i form av dokumentasjon, fordi arbeidsoppgaver er knyttet til en del saksbehandling.

#### **4.2 Arbeidsorganisering og de ansattes arbeidsoppgaver ved opplæringskontorene**



Ovenfor viser vi en framstilling av opplæringskontor.

Opplæringskontor har en organisk organisasjonsform (Sine, Mitsuhashi, & Kirsch, 2006), og har en horisontal struktur (Hatch, 1997), som betyr at oppbygningen er flat.

Opplæringskontorene er organisert som samvirkeforetak, og det innebærer i dette tilfelle at medlemsbedriftene sammen med opplæringskontoret har opprettet et foretak for å samarbeide om yrkesfaglig opplæring *«vi er eid av bedriftene, så det er de som bestemmer arbeidsoppgavene våre»*.

Ansatte i opplæringskontor sier at om det er uenigheter har leder ansvaret og siste ordet, men leder må da ha *«styret i ryggen, men det går som regel greit uten at det går så langt»*. Det handler om at opplæringskontorene ikke har myndighet til å gjøre hva de vil, selv om opplæringskontor preges av organisk struktur, er det styret som har siste ordet.

Opplæringskontorer har en organisk oppbygning, det betyr at det er kort vei mellom leder og ansatte.

Opplæringskontorene har ansvar for å rekruttere lærebedrifter og å rekruttere lærlinger til lærebedriftene samt gi opplæring i bedriftene som kan ta imot lærlingene. I tillegg har opplæringskontor oppfølgingsansvaret for lærlinger som jobber i lærebedrifter. Dette ansvaret omfatter at de har et ansvar for å sikre at, lærlingene får den opplæringen de har krav på, at opplæringen skjer i tråd med lover og forskrifter (Lovdata Pro, 2022). Ansatte uttrykker at de jobber ca.70% ut i bedrifter og skoler, der resten av tiden er på kontor hvor de skal dokumentere og organisere oppfølging og møter av lærlinger og bedrifter.

Ansatte ved opplæringskontorene uttrykker at de har varierte arbeidsoppgaver, som omhandler å være ut i de ulike lærebedrifter både å følge opp lærlinger og for å bistå lærebedrifter samt kontorarbeid med dokumentasjon

*«alle vet hva de skal gjøre», «vi har gode rutiner på hvordan arbeidsoppgavene er organisert»*.

### ***4.3 Samarbeid mellom de ansatte innad på opplæringskontor og fylkeskommune***

## De ansattes arbeidshverdag

Utstrakt bruk av digitale verktøy: Telefon, e-post og teams er kommunikasjonsverktøy begge sektorene bruker daglig når ansatte samhandler med og om arbeidsoppgaver.

De fleste ansatte uttrykker at teams er et verktøy som er kommet for å bli, for det gjør arbeidshverdagen enklere. En av fordelene med teknologier som teams har medført til mindre reising for å delta på møter og samlinger med blant annet lærlinger, og bedrifter.

Selv om mange av de ansatte mener at kommunikasjonsverktøy som teams, telefon og e-post fungerer bra i møter mellom ansatte eller kollegaer gir flere ansatte uttrykk for at de tidvis savner mer fysiske møter

*«er lei av teams», og «liker best fysiske møter», en av begrunnelsene for at de syntes at det tidvis ble for mye bruk av teknologiske løsninger framfor fysiske møter var at en, - «får ikke fanget opp alt i en god samtale gjennom teams, for vi ser ikke hele kroppsspråket».*

*«bedre å møte lærlingene fysisk» «glad det er åpnet opp, så vi får være sammen igjen, lei av hjemmekontor», «teams har også mye bra, letter arbeidshverdagen med enklere kommunikasjon innad, spesielt når vi arbeider fra hver våre kanter».*

De ansatte uttrykker at det er et godt samarbeid mellom ansatte innad egen sektor, deres erfaringer er at de kommuniserer godt sammen med kollegaer og at det samarbeides om hvordan de skal løse ulike situasjoner som oppstår i løpet av en arbeidshverdag.

Gjennomgående gir ansatte uttrykk for at det er stor takhøyde for diskusjoner og ideutveksling, som å foreslå ideer og innspill om hvordan de kan løse utfordringer og oppgaver. I oppgaveløsningene er ansatte opptatt av å nyttiggjøre seg kollegaers kompetanse og erfaringer *«Vi ta opp problemstillinger knyttet til en case ut ifra hvem som har erfaringen innenfor den casen».*

Alle ansatte gir uttrykk for at de har god innsikt i hvem de kan spørre om de lurer på noe. Ansatte praktiserer en åpen dørpolitikk ved at dørene til den enkeltes kontor alltid står åpen. Dette innebærer at ansatte opplever at det er enkelt å henvende seg til en kollega om de har spørsmål eller ønsker å diskutere en sak.

Når ansatte snakker om kunnskapsdeling innad i egen sektor, svarte de at bruk av hverandres kunnskap var en gjennomgående praksis for alle ansatte, noe alle virket fornøyde med, der noen fra fylkeskommune sa *«det kan jo alltid forbedres»*, men generelt er de fornøyde og

bruker kunnskap mellom hverandre for å løse ulike caser. Opplæringskontor bruker kunnskapen internt, og kjenner hverandres kunnskapsområder, når det er case de har spørsmål om, er det bare å ringe eller snakke med den kollegaer som har erfaring på feltet. Møtestrukturen er også lik innenfor sektorene, der de har jevnlig møter, ukentlig og hver 14.dag, der informasjon og caser kan deles innad i arbeidsgruppene.

#### ***4.4 Samarbeidet mellom opplæringskontor og fylkeskommuner***

I dette kapitlet skal vi utforske hvordan de ansatte erfarer at samarbeidet mellom opplæringskontor og fylkeskommune fungerer. Fokuset i kapitlet er å analysere både hva de samarbeider om, hvor de samarbeider, hvem tar initiativ til samarbeidet og hvordan ansatte selv opplever det fungerer.

##### **Samarbeidsoppgavene**

Det er loven som ligger til grunn for samarbeidsoppgavene mellom fylkeskommuner og opplæringskontor.

Ifølge retningslinjer skal fylkeskommune godkjenne og følge opp lærebedrifter i henhold til loven (Lovdata Pro, 2022). Opplæringskontor er registrert som lærebedrift, men har opplæringsansvar for lærlinger knyttet til bedrifter som eier opplæringskontoret. Dette medfører at opplæringskontor skal dokumentere og melde inn alt som omhandler læreløpet til den enkelte lærling inn til fylkeskommune.

Når vi spør ansatte hva sektorene samarbeider om svarer ansatte i fylkeskommunen det som står i loven, og definerer at opplæringskontorene er likestilt med en lærebedrift

*«opplæringskontor er jo likestilt med lærebedrift, vi må kontrollere at det skjer etter lover og forskrifter [...] og de har samme arbeidsoppgaver som andre lærebedrifter» «vi gir beskjed til noen opplæringskontor når de skal ut i bedrift og følge opp [...] noen opplæringskontor er kjempeflinke og ordner det meste selv, andre må vi hjelpe og følge opp mere» «det er jo vi som har det overordnede ansvaret, de er jo en lærebedrift».*

Fylkeskommunen opplever at samarbeidet er definert ut fra loven og det kan knyttes til deres ansvarsrolle.

Opplæringskontorene forklarer arbeidsfordelingen med at det er fylkeskommunen som har ansvaret; *«de har det overordnede ansvaret»*. Det nevnes også at lærekontrakten er noe som berører samarbeidsoppgavene; *«vi ringer de om det er noe med for eksempel lærekontrakt og der kan det være noen diskusjoner på lengde av læreløp og slike ting»*.

Opplæringskontorene ringer fylkeskommunen dersom noe er uklart i forhold til lærekontrakt og opplever at fylkeskommunen fungerer som et juridisk verktøy for tolkningen av loven.

### **Møtested**

Iverksetting av tiltak handler om å finne strategier for å organisere samarbeidet, hvem iverksetter samarbeidet og hvem bestemmer hvor og når det skal samarbeides. I tillegg er beslutning og kontrollbesøk også noe som iverksetter samarbeidet. Da får vi svar på hvor diskusjonen mellom opplæringskontor og fylkeskommunen skjer.

Ansatte forteller at møtestedene i samarbeidet foregår oftest over telefon, men også e-post, og fylkeskommune er innom opplæringskontor minst en gang i året for veiledningssamtale, eller kontrollbesøk.

Når vi snakker om dette temaet kommer det også fram at de har en annet felles kommunikasjonsarena; -VIGO. Ansatte forteller at VIGO er et dokumentasjons verktøy for å kartlegge fagopplæringen til den enkelte lærlingen. Det er en digital plattform hvor de kan legge inn beskjeder, dokumentasjon og alle ansatte i begge sektorer kan se hvor i læreløpet lærlingen er og hva som er utført av målene i opplæringsplanen. Denne plattformen brukes av fylkeskommune, lærling, og lærebedrift.

Når ansatte beskriver hvordan praksisen med kommunikasjonsverktøy fungerer og bruken av de er alle i begge sektorer generelt fornøyde, men noen opplæringskontor ønsker seg flere kommunikasjonskanaler.

Når vi spør om hvilke erfaringer de har med kommunikasjon mellom sektorene og hva som kunne vært annerledes svarer alle at de savner mer informasjon.

Funnene viser at kommunikasjonsverktøy en viktig del av samarbeidet mellom sektorene.

### **Kunnskapsdeling**

Når vi spør ansatte i begge sektorer om de har felles fagdager i samarbeidet forteller opplæringskontor at fylkeskommunen arrangerer møter og seminarer en gang i året, eller annethvert år. På fagdager eller seminarer er intensjonen at opplæringskontor får innføring

av nye lovendringer og innføring av nye reformer. Siden det var korona når vi hadde intervjuene hadde de ikke kommet i gang med dette enda. Under dette temaet kommer det også fram at ansatte på opplæringskontorene ønsker seg flere samlinger sammen med fylkeskommune, hvor det ikke omhandler så mye skolestruktur generelt, men at samlingene skal omhandle lærlingeordningen. Alle fylkeskommuner ønsker også mere samlinger og fagdager med opplæringskontor som omhandler endringer i læreplan og dens målsetninger.

Fylkeskommune uttrykker

*«Vi ønsker flere fagdager og at vi kan ha flere samlinger med opplæringskontor ved endringer i læreplanen»*

Opplæringskontor sier

*«vi må ha en felles dialog og vi må dele mer kunnskap på alle plan der vi trenger en felles forståelse av hvordan vi skal de på utfordringene for yrkesfaglig opplæring er sammensatt og krever bedre samordning mellom både oss, skole, bedrift og fylkeskommunen».*

### **Beslutningsmyndighet**

Det er fylkeskommune som har beslutningsmyndighet og det er formelle prosedyrer for hva som skal utføres og på hvilken måte dette skal utføres.

Fylkeskommune har det formelle ansvaret for lærlingene, og skal blant annet skrive under på lærekontrakter for at den skal være gyldig, og det er de som har beslutningsmyndighet når en ny lærebedrift skal godkjennes (Lovdata Pro, 2022).

Når vi snakker med ansatte i fylkeskommune og opplæringskontor om hvordan beslutninger tas, og hvilke arenaer dette skjer på kommer det fram at det er fylkeskommunen som har ansvaret.

Alle ansatte i begge sektorer er enige i at det er fylkeskommunen som ansvaret når beslutninger skal tas og de har en felles forståelse av dette. Når vi spør om beslutninger, snakker alle ansatte i begge sektorer intuitiv om ansvarsfordelingen.

Fylkeskommune uttrykker *«at det er vi som har ansvar for all opplæring»*

Opplæringskontor sier *«fylkeskommunen har det formelle ansvaret»* og *«det er jo fylkeskommunen som bestemmer», «fylkeskommunen har jo siste avgjørelse».*

Funnene viser at ansatte fra begge sektorer er enige i hvem som har beslutningsmyndigheten mellom sektorene og opplæringskontor er enige på at fylkeskommunen har siste avgjørelse og lovgivende ansvar.

### **Kontrollfunksjon**

Når vi spør fylkeskommunen om de kontrollerer opplæringskontor forteller ansatte at de utfører kontrollbesøk og veiledningsmøter til opplæringskontor for å sjekke at fagopplæringen er utført etter forskrifter

*«Alt skal dokumenteres, å dokumenteres» «vi ønsker at lærlingene skal ha det bra og at de får den opplæringen de har krav på» «Vi i fylkeskommunen har et veiledningsmøte med opplæringskontorene annethvert år» «Gjennom årlig dialogmøte har vi en standardmal som vi bruker til opplæringskontor og lærebedrifter, og det gjør vi for å se om det er avvik for å se om det noe som må rettes opp - da tar vi det på det neste års dialogmøte».*

Når vi spurte opplæringskontorene om fylkeskommunen kontrollerer, var alle enige om at fylkeskommunen kontrollerte opplæringskontorene, men at dette også var en naturlig del av samarbeidet

*«de kontrollerer oss ja», «de har jo det overordnede ansvaret, så de skal jo gjøre jobben sin». «... det er en naturlig del av fylkeskommunens ansvarsområde», «føler de skal se oss i kortene, men det er greit for vi har ingenting å skjule».*

Dette viser at begge sektorene har en felles forståelse av at fylkeskommunen har kontrollfunksjon og det overordnede ansvaret, og derav vil noen av arbeidsoppgaver handle om å utføre kontroll.

### **Forventninger**

Når vi snakket om hvilke forventninger ansatte hadde til samarbeidet mellom sektorene, kom det tydelig fram at ansatte hadde ulike oppfatninger om hverandre. Opplæringskontorenes forventninger til samarbeidet med fylkeskommunen er

*«uten bedriftene og oss, så stopper jo fagopplæringen, så de er like avhengig av oss som vi er av dem», «forventer god dialog, at de lytter til oss, for å prøve å finne løsninger, noen ganger går det bra noen ganger er det litt utfordringer», «forventer at vi samarbeider om fagprøver og mål».*

Fylkeskommunen på sin side hadde forventninger til opplæringskontor

*«vi forventer at de gjør jobben som en lærebedrift skal» «Forventer samme som når vi jobber internt, at vi har det profesjonelt og ryddig», «forventer at de tar sine ansvar og arbeidsoppgaver som en lærebedrift skal gjøre».*

Når vi snakker med ansatte om de gir tilbakemeldinger og er støttende til hverandre i samarbeidet mellom sektorene kommer det fram fra fylkeskommuner

*«vi kan gjøre det, kan gi konstruktiv kritikk, og støtte, begge deler er viktig» «vi må jo ha respekt for hverandre»*

Opplæringskontor sier *«vi er gode innad, men kanskje ikke med fylkeskommunen», «ja, de kommer jo med innspill, og vi hører jo hva de sier»*

Dette var et spørsmål de ikke utdypet eller snakket så mye om, kanskje det ikke var mer å si.

#### **4.5 Kommunikasjonsklima**

For å se nærmere på hvordan samarbeidet mellom sektorene er har vi temaet diskusjonsklima og det forteller noe om hvordan ansatte opplever og erfarer hvordan ulike praksiser påvirker samarbeidet. Det kan si noe hvordan de oppfatter den andre i samarbeidet og om diskusjonsklimaet er preget av harmoni.

Fylkeskommune ønsker at opplæringskontorene kan være mere selvstendig, for de ringer vær dag, noe som bekreftes av flere ansatte

*«de ringer hver dag» «opplæringskontorene bruker opp mye av tiden vår».*

Opplæringskontorene sier *«vi ringer dit når det er noe vi lurert på i forhold til opplæringsloven, og reglene».*

Enkelte ansatte i fylkeskommune opplever opplæringskontor som masete, og sier at opplæringskontor har kunnskap nok til å løse en del utfordringer selv.

Under intervjuene forteller ansatte fra begge sektorer at de savner tettere dialog i samarbeidet

Fylkeskommune sier

*«Vi leter hele tiden etter løsninger for å kommunisere» «vi har samlinger med første og andreårslærlinger og det samme gjør opplæringskontor, der også ønsker vi å slå oss sammen».*



Opplæringskontorene opplever at samarbeidet er mere preget av monolog enn dialog og de peker på hva som er utfordringene med samarbeidet. Det gir et bilde på hvor skoen trykker *«er nok mye at det er fylkeskommunen som informerer, ikke andre veien», «savner felles dialog om fagopplæringen».*

Dette viser at kommunikasjonen mellom opplæringskontor og fylkeskommunene er svekket i forhold til felles kunnskap og forståelse om utfordringsbildet fagopplæringen står ovenfor.

Når vi snakker om temaet beslutninger i samarbeidet, er dette et tema som engasjerer, og ansatte begynner å snakke om saksbehandling umiddelbart.

Ansatte fra fylkeskommunene forteller at ulik saksbehandling er og har vært en utfordring og at dette er noe de har fått kritikk for, men samtidig er det noe de jobber kontinuerlig med for å forbedre

*«vi kan være enige om å være uenige, jobber for lik saksbehandling, fordi dette har vært utfordrende» «Får ikke lærlingene den opplæringen de har krav på er det jo fylkeskommunen som er ansvarlige, da kan vi jo bli saksøkt».*

Opplæringskontorene uttrykker

*«De har ulik saksbehandling, så vi vet hvem vi skal ringe i noen av tilfellene» «Vi vet at de tolker loven ulikt, vi har jo har jo som mål at fleste mulig lærlinger skal fullføre læretiden, og da handler det om å bruke skjønn og tolke lovene og det føles som om fylkeskommunen stikkes kjepper i hjulene noen ganger».*

Opplæringskontorene opplever frustrasjon når de snakker om temaet beslutning der de beskriver fylkeskommunen som *«rigide», «firkantet og byråkratisk».*

Når vi snakker med ansatte om hvordan samarbeidet mellom sektorene oppleves, sier ansatte i begge sektorer at det generelt er greit, men utover i intervjuet uttrykkes det fra fylkeskommuner

*«vi synes samarbeidet går greit, men de vil vi skal ordne mye ting for de, men de kan ordne mye selv, og det gjør de i varierende grad, men kunne vært bedre» «Vi har nok noe å gå på, vi har jo litt uenigheter, der de kan synes at vi er litt tverre, og vanskelig, for lover og forskrifter er jo endret de siste årene, og da må vi stramme inn»*

Ansatte fra opplæringskontorene sier at samarbeidet med fylkeskommune oppleves rigid

*«Forstår at det må være regler, men utdanning og opplæringsloven ligger der, noen løsninger må være bedre», «hadde man kommet i mål med flere, hadde man ikke trengt å sende de tilbake til NAV» «kan diskutere ting [...] noen er åpne for diskusjon og spørsmål, andre mindre åpne» «vi kan komme med innspill».*

#### **4.6 Likt utfordringsbildet**

Stadig nye retningslinjer påvirker arbeidshverdagen til ansatte i begge sektorer.

Når vi snakket med ansatte fra begge sektorer om hvordan nye retningslinjer fra myndighetene påvirket dem var det like erfaringer og bekymringer innad i begge sektorene, med at det stadig dukker opp nye føringer fra staten som påvirker arbeidsoppgavene knyttet til lovverk og fullføring.

Opplæringskontorene uttrykker at det stadig kommer nye retningslinjer, lover og endringer som har bidratt til at læreplanene har blitt så komplekse med at de er for store og generelle, så det er vanskelig å se helheten. Dette har ført til at opplæringskontor bruker tid på å tolke opplæringskravet innen opplæringsplaner, hvor de plukker ut essensen for de ulike fagområdene, slik at lærlingene får riktig yrkesfaglig opplæring. Dette er for å sikre at lærlingen faktisk får den opplæringen det er krav på i henhold til fagbrevet. En annen utfordring er at opplæringskontor må hjelpe bedrifter med å tolke læreplanene for at de skal kunne tilrettelegge riktig fagopplæring i bedriften. Opplæringskontor sier

*«om ikke skole og bedriftsopplæringen er i samsvar, da vil jo det gå ut over lærlingene»*

*«først fikk vi kompetansereformen, så fagfornyelsen, så koronaen, da tenkte vi at nå orker vi ikke mere»*

Ansatte i fylkeskommunene forteller at stadig endringer fra staten også preger deres arbeidshverdag, med at arbeidsoppgavene i henhold til loven må tilrettelegges slik at lærlingene får den opplæringen de har krav på

*«Vi må også se på hvem som har rett på VGO og ikke rett på VGO, i forhold til nye endringer, om alle skal fullføre må de også ha rett til opplæring». «Det berører klart*

*arbeidsdagen med stadig nye endringer og føringer, vi må hele tiden tenke nytt for å nå målene».*

Det er bekymringer forhold til tid og ressurser for å klare alle arbeidsoppgavene knyttet til stadig endringer og det er noe som preger ansatte i fylkeskommuner.

Ansatte uttrykker også at det er lite ressurser med få ansatte der de har et stort ansvarsområde

*«Myndighetene finner opp nye ting som preger arbeidsoppgavene som gjør at vi må omprioritere arbeidshverdagen og arbeidsoppgavene, der alt skal dokumenteres av det som er gjort og ikke gjort». «Er mye mer byråkrati enn før».*

Det er også flere ansatte i begge sektorer som er spente på den nye opplæringsloven som ligger for høring, der det er bekymring for opplæringskontorenes, bedriftene og lærlingenes framtid. For om den loven trer i kraft vil opplæringskontor få mindre ansvar og det blir mer arbeidsoppgaver på fylkeskommunen, dette uttrykte opplæringskontor som bekymringsfullt også for fylkeskommunens del

*«Opplæringskontor kan for eksempel ta fagopplæringen til 2000 lærlinger for et fylke [...] så hvordan skal da fylkeskommunen ha tid og ressurser».*

Utfordringsbildet knyttet til frafall var et tema alle ansatte hadde interesse for.

Alle ansatte i fylkeskommunene er engasjerte rundt spørsmålet forebygging og frafall. Der de ser utfordringsbilder som knyttes til frafallsproblematikken. Noen forteller at det er en fallgrube å gå 2 år yrkesfag og så et år med studieforbereidende, der er det mange som faller av, og da har de brukt opp rettighetene

*«vi må se hvordan lærlingene har det, gå litt i dybden [...] se på ulike måter for å få den enkelte til å fullføre, unngå frafall», «ikke alle når alle kompetansemål på VG1 og VG2, da må det tilrettelegges».*

Opplæringskontorene er engasjerte og forteller ivrig om erfaringer knyttet til frafall i lærlingeløpet. Ansatte forteller at det er en del som faller av mellom vg1 og til slutten av vg2, som gjør at det blir lite reelle søkere til lærling. Ansatte forteller også at under lærlingetiden

er det også mange som faller ut av lærlingløpet etter eks antall måneder som lærling, på grunn av at lærlingene finner ut at det ikke er riktig valg av utdanning

*«ikke greit når man er 16 år og vite hva man skal bli eller hva man vil like å arbeide med, det er jo så mange retninger å velge mellom». «Skoleelever skulle fått mer innsikt i forhold til valg av utdanning på skolen».*

Rekruttering er også et utfordringsbilde begge sektorer jobber med, der de ser utfordringer i forhold til det.

Samfunnskontrakten innebærer at næringsliv og fagopplæringen bindes sammen for å rekruttere og utdanne flere, her gjelder det både lærlinger og lærebedrifter (Regjeringen.no, 2021). Fylkeskommunen har fått en viktig rolle for å samordne og legge til rette for rekruttering av lærlinger og bedrifter (Regjeringen.no, 2021).

Rekruttering var derfor et naturlig tema å snakke med ansatte om under intervjuene, siden dette omhandler en av lærlingeordningens primære arbeidsoppgaver, samtidig som man ser utfordringene knyttet i en samfunnskontekst i forhold til rekruttering.

Ansatte i begge sektorer har like tanker rundt det å kunne rekruttere flere knyttet til utfordringsbildet om manglende arbeidskraft i ulike fagområder. Flere ansatte fra fylkeskommuner uttrykker at det er store forskjeller på populære og upopulære fag. Det er lærlingens marked i noen fag, det betyr at det er lett å få seg lærlingeplass i mindre populære fag. Populære fag har ventelister for å få skoleplass eller lærlingeplass.

Opplæringskontor jobber for å imøtekomme denne utfordringen, og forteller at de selv er mye inn i skolen og jobber med rekruttering av lærlinger, der de også er på ungdomsskolene for å presentere ulike fagområder. Noen fag er mer populær enn andre som gjør det utfordrende for bedrifter med for lite søkere og omvendt.

Innenfor rekruttering erfarer opplæringskontor og fylkeskommune at man må se hele sammenhengen gjennom hele utdanningsløpet for å løse utfordringen.

Fylkeskommunene forteller at det er ulike utfordringsbilder knyttet til rekruttering, der noen forklarer at deler av næringslivet skriker etter fagopplært arbeidskraft. Noen fortalte også at bedriftene selv var inne på skolene i VG1 for å rekruttere lærlinger, slik at når elevene var ferdig med VG2 hadde de allerede en lærlingeplass.

Opplæringskontor uttrykker «noen må ta utdanningen gjennom det smale løpet, med 1+3 ordning for at det skal være mulig å få den utdanningen de ønsker, eller at bedriftene skal få den arbeidskraften de trenger».

Funn fra begge sektorer viser at næringslivet i distriktene sliter med å få, og å holde på kvalifisert arbeidskraft med fagbrev. Opplæringskontor og fylkeskommune forteller om like utfordringer knyttet til denne tematikken når vi snakker om både rekruttering og fullføringsreformen.

Fylkeskommune sier «dette er å gå det smale løpet», for ønsker lærlingen et omvalg er det ikke like mange valgmuligheter som ved 2+2 løp og «de blir derfor en mere sårbar gruppe».

Opplæringskontorene forteller om utfordringer knyttet til store fylker, og sentralisering av skoletilbudet, som ikke når alle distriktene og næringslivets behov for arbeidskraft ut i distriktene. Konsekvensene er at bedriftene blir mer selektive på hvem de tilbyr plassene til, så noen bedrifter velger å la lærlingeplassen stå åpen istedenfor å ha lærling.

Lærlingene er lite flyttbare, og det er det ikke populært å flytte fra sentrale strøk i fylket til distriktet for å få seg læreplass, og dersom lærebedrifter i distriktet får en læreplasskandidat fra sentrale strøk flytter de ofte tilbake til hjemmeplassen etter endt læretid. Lærebedriftene har funnet en måte å løse denne utfordringen, ved at de rekrutterer lærekandidater lokalt dersom det er å oppdrive, og er det ikke å oppdrive, velger de heller å stå uten lærling. Siden skoletilbudet i VG2 ofte ligger i sentrale strøk rekrutterer lærebedriftene i distriktet elevene når de er ferdig med VG1, slik at de blir lærling i tre år og har et år skole 1+3 løp.

#### **4.7 Brukerfokus**

Ansatte i begge sektorer erfarer at det fortsatt er mye arbeidskraft i samfunnet som på grunn av lover og forskrifter ikke kommer ut i arbeidslivet.

Det er mye engasjement blant ansatte i begge sektorer knyttet til lærlingenes hindringer og muligheter for å kunne fullføre utdanningsløpet, og som tydelig er viktige tema alle ansatte snakker om gjennom intervjuene, og de nevner lærlingene flere ganger gjennom temaet fullføring og frafall. Alle ansatte begge sektorer forteller at det jobbes for å finne løsninger,

slik at loven tilpasses så alle skal få en mulighet til utdanning, og for at lærlinger får fullført sin utdanning.

Ansatte i fylkeskommune er bekymret for lærlingene som ikke er motivert for å fullføre, derfor samarbeides det tett med NAV for å finne måter å få lærlingene ut i arbeidslivet. Opplæringskontorene var svært opptatt av at det må tilrettelegges til lærlingene for at fullføringsreformen skal være mulig å få gjennomført.

Fylkeskommunene sier at de ønsker å gå i dybden for å finne årsak til frafall så de kan unngå heving av kontrakter. Ansatte i fylkeskommunen presiserer også flere ganger at de ønsker like muligheter for alle

*«de som har utfordringer med å fullføre utdanningskravene, eller andre som har lærevansker bør jo få bli en god fagarbeider», «systemet ikke tilrettelagt for alle, noen av markedsområdene skriker etter fagkompetanse, og det handler om å kunne bruke de ressursene som er der ute».*

Samtlige opplæringskontor i studien jobber mye med oppfølging av lærlinger som holder på å falle av utdanningsløpet, og de jobber mye innen denne tematikken, der de forteller at samtaler med lærlinger som holder på å falle ut av lærlingeløpet er viktig for å kunne hjelpe dem til å kunne fullføre

*«viktig å finne årsak hvorfor de ikke klarer å fullføre», «viktig å prøve å komme i dybden om det er noen som ikke klarer å møte på jobb, da må vi finne ut hvorfor», «bedriftene har ikke pedagoger [...] noen ganger må vi få inn PPT»,*

*«vi må bruke de ressursene som kan brukes, både internt og ikke minst eksternt for at lærlingene skal få mulighet til å fullføre», «om noen holder på å falle ut må vi finne årsak, så må vi finne de ressurser som kan hjelpe de så de klarer utdanningsløpet».*

Det som kommer fram gjennom intervju med alle ansatte i begge sektorer er et grunnleggende godt menneskesyn, med å se menneskene som ikke passer inn i et A4 skoleløp, der det må tilrettelegges så alle får mulighet til å utdanne seg

*«opplæringsloven må tilpasses til alle», «mye arbeidskraft der ute, som ikke får muligheten, for de passer ikke inn».*

Ekstrafunn viser at flere ansatte viser bekymring for minoritetsgruppen når vi snakker om statens føringer og fullføringsreformen. Ansattes kunnskap knyttet til nye læreplaner viser at minoriteter kan få det vanskeligere å fullføre, og statens visjon om å utligne sosial ulikhet blir motstridene.

Fylkeskommune ser på løsninger for å kunne imøtekomme utfordringer knyttet til minoriteter *«det er en utfordring for minoriteter, siden språk er viktig- for at alle skal forstå og mest for sikkerhetsmessige hensyn i yrkeslivet, vi ønsker mere nettbaserte studier, med ulike moduler som norsk og grunnleggende fag, så de kan jobbe i tillegg til det å ta fag», «Det er viktig at vi tilrettelegger for de».*

Minoritetsgrupper ble i spørsmålet om fullføringsreformen nevnt av alle ansatte i begge sektorer

*«det er utfordringer i forhold til flykninger, det norske systemet er ikke laget for dem, de får ikke godskrevet det de har med seg av utdanning», «utfordring med at de må ta fellesfagene for å få et fagbrev» «Mye arbeidskraft som ligger der, men dette krever mye fra bedriftene, som skal legge til rette for opplæringen...»*

Opplæringskontor uttrykker også

*«Flesteparten av flykningene har jo ikke med seg noe papir heller, så man må finne et system for å få de videre i Norge også [...] vi har ikke tenkt så langt».*

*«Privatisteksamen i et fag i dag må besvares på norsk, så systemet er ikke laget for fremmedspråklige, skjønner det må være krav, engelsk er jo et språk det også» «Vi ønsker å innføre mulighet til voksne lærekandidater igjen, voksne minoritetsspråklige passer der».*

#### **4.8 Skinnuenighet mål**

Arbeidsoppgavene mellom sektorene viser at begge sektorer jobber for at yrkesopplæringen skal sikres, slik at lærlingene får den opplæringen de har krav på, og at det er fylkeskommune

som har det overordnede ansvaret. Funnene viser at kunnskap og mål innad i sektorene er noe ansatte jobber for å oppnå, men mellom sektorene kan det se litt annerledes ut.

Fullføring av lærlingeløpet er en av sektorenes felles mål, og en statlig føring som skal utligne sosial ulikhet, og med spørsmål om hva studiedeltakerne tenker om fullføringsreformen og frafall var svarene og interessen blant ansatte engasjerte og var tydelig interesserte i å fortelle om dette. Utfordringsbildene begge sektorer står ovenfor innen rekruttering, frafall, og fullføring viser at alle ansatte sitter med mye kunnskap knyttet til lærlingeordningen, der alle ansatte beskriver problemløsninger og muligheter for å nå statens mål til fullføring samt minske frafallet i VGO.

Brukerfokuset ligger likt for alle ansatte, der de jobber for likhet og muligheter for at flest mulig skal få en mulighet til yrkesfaglig utdanning. Det uttrykkes av begge sektorer at det jobbes kontinuering for lærlinger, skal få mulighet til en yrkesfaglig utdanning. Begge sektorer jobber for å finne årsaker for å forebygge frafall, så de unngår heving av lærekontrakter. Dette er viktige arbeidsoppgaver begge sektorer jobber kontinuerlig med og det stor interesse blant alle ansatte innenfor frafallsutfordringene. Det som er interessant i forhold til problemløsningen til sektorene er at de nevner eksterne instanser som samarbeidspartnere for å kunne finne løsninger, der skole, NAV og PPT blir nevnt av ansatte, men de nevner ikke hverandre for å løse utfordringene. Dette kan indikere på at kunnskapen de sitter med ikke deles mellom sektorene.

Når vi snakker med ansatte om sektorens egne mål kommer det fram at begge sektorer har mål om å sikre lærlingenes utdanningsløp etter lov og forskrifter. Fylkeskommune uttrykker *«Vi har ansvaret for at lærlinger skal fullføre løpet», «passe på at de blir fulgt opp», «følge opp lærlingene».*

Når vi snakker med opplæringskontor om sektorens mål kommer det fram

*«Vi har ansvaret for oppfølging av lærlingene så bedriftene slipper å ta de formelle arbeidsoppgavene selv», «vi ser til at de når læremålene ut fra læreplan» «vi arbeider ut ifra opplæringsloven og arbeidsmiljøloven, slik at lærlingene blir ivaretatt».*

Funnene viser at begge sektorer jobber mot samme mål selv om de ikke erfarer dette selv.



Når vi spurte studiedeltakerne om de følte at sektorene jobbet mot samme mål, var flertallet uenig i begge sektorer, dette begrunnet en fylkeskommune med at

*«vårt største mål er å rekruttere slik at flest mulig får ut i lære, og at flest mulig skal fullføre, opplæringskontor har mål som å være bedriftens høyre hånd, da blir det et skjæringspunkt mellom fylkeskommune og opplæringskontor».*

Opplæringskontorene på sin side følte generelt at de ikke jobbet mot samme mål, og uttrykker at *«det er litt for vanskelig [...] da fylkeskommunen er for byråkratisk»*, *«vi ønsker mer praktiske løsninger som kommer lærling og bedrift til gode»*, *«de forvalter jo et lovverk så de må ha ryggen fri, vi ser mer praktiske løsninger, de sitter foran pc hele dagen»*.

Begge sektorer ønsker å dra i samme retning, men det er hindringer på veien.

Opplæringskontor uttrykker at

*«Skulle hatt mer felles forståelse, tettere samarbeid rundt hvordan man skal løse utfordringene»*

Fylkeskommune uttaler at de ønsker en bedre dialog mellom sektorene.

*«Noen er lettere å samarbeide med enn andre».*

Funn viser at begge sektorer like mål, men erfarer at de ikke har det.

## **5.0 Diskusjon**

I dette kapitlet har vi valgt å presentere dataene av våre funn med utgangspunkt i teoretisk rammeverk. Kapitlene er strukturert med bruk av forskningsspørsmålene, for å få en klarere struktur, samtidig som det blir lettere for leser å holde oversikt. I kapittel 5.1 vil vi diskutere hvordan sektorene er organisert ut ifra struktur og hvordan strukturen legger føringer for et tverrsektorielt samarbeid. Deretter vil vi i kapittel 5.2 diskutere hvordan samarbeidet oppleves og erfares mellom sektorene, og om forholdene ligger til rette for om det er kultur for et tverrsektorielt samarbeid. Diskusjonene av forskningsspørsmålene vil i kapittel 6.0 svare på problemstillingen hva som kjennetegner det tverrsektorielle samarbeidet og om det er en samarbeidskultur for et tverrsektorielt samarbeid.

### ***5.1 Hvordan er samarbeidet mellom organisasjoner som jobber med lærlingeordningen i VGO organisert?***

Staten organiserer utdanningsstrukturen om lærlingeordningen, det betyr at fylkeskommunen og opplæringskontor er underlagt statens lover og retningslinjer ut fra opplæringsloven (Lovdata Pro, 2022). Dette vil si at staten legger føringer for fylkeskommunenes og opplæringskontors samarbeid. Sektorenes formelle strukturer og organisering vil si noe om hva som eventuelt hemmer eller fremmer et tverrsektorielt samarbeid.

Organiseringen i egen sektor kan si noe om hvordan strukturen ligger til rette for et samarbeid (Hatch, 1997). Organiseringen av lærlingeordningen består av formelle retningslinjer, der fylkeskommune og opplæringskontor har sentrale roller knyttet til ansvar og arbeidsoppgaver om lærlingeordningen.

Organisasjonsform forteller hvordan ansvar og oppgaver er fordelt mellom ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Som vi ser ut fra organisasjonskartet består fylkeskommune og opplæringskontor av ulike organisasjonsform, der fylkeskommune består av en mekanisk organisasjonsform og opplæringskontor av en organisk organisasjonsform. Det betyr at de har ulike strukturer som kan påvirke et tverrsektorielt samarbeid.

En mekanisk organisasjonsform er hierarkisk oppbygd med ulike funksjoner og avdelinger (Sine, Mitsuhashi, & Kirsch, 2006), som kan skape større avstander, og som hindrer informasjonsflyt mellom avdelinger. En organisk organisasjonsform har flate strukturer (Sine, Mitsuhashi, & Kirsch, 2006) der ansatte kan oppleve kommunikasjonsstøy hvor kommunikasjon og informasjon er på samme nivå (Andersen L. , 2016).

Formell struktur og organisasjonsform kan påvirke ansattes handlingsrom og samarbeid mellom sektorer (Yukl, 2013). Sektorene er ulikt organisert ut ifra hvilke funksjoner de har (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Fylkeskommune er en offentlig sektor og har en egen avdeling for yrkesfaglig opplæring. Yrkesfaglig fagopplæring kjennetegnes med blant annet at det er formelle grupper som jobber i en avdeling med bestemte arbeidsoppgaver, som er knyttet til ansvaret om

lærlingeordningen. Ansatte i fylkeskommune jobber innenfor formaliserte roller, i funksjonelle avdelinger.

Opplæringskontor er privat sektor, og organisasjonskartet viser at ansatte og leder er på samme nivå. Det betyr at organisasjonsformen ikke er delt inn i hierarki og flere avdelinger. Opplæringskontor eies av flere lærebedrifter, og produserer tjenester for et marked. Tjenestene består blant annet av oppfølging og rekruttering av lærlinger til bedriftene.

Organiseringen av lærlingeordningen preges av formelle arbeidsoppgaver, der yrkesopplæringen til hver enkelt lærling skal sikres gjennom lov og vedtekter som er styrt av staten, slik at lærlinger får den yrkeskompetansen de har krav på, gjennom en trygg og sikker gjennomføring av utdanningen slik loven tilsier (Lovdata Pro, 2022).

Begge sektorer jobber med arbeidsoppgaver som er knyttet til regler og retningslinjer som speiler en offentlig sektor, men som vi ser dette er fylkeskommune den forvaltende part, som kontrollerer at opplæringskontor følger de retningslinjer en lærebedrift skal gjøre, som igjen viser de formelle forskjellene en offentlig og privat sektor har.

Standardisering av arbeidsoppgaver er i større grad viktigere for fylkeskommune enn opplæringskontor. Dette begrunnes med at store sektorer med mange avdelinger hvor arbeidsoppgavene består mere kontorarbeid og saksbehandling som utføres etter lover og retningslinjer, fører til mere kontroll og rutiner til hvordan oppgavene skal utføres. Fordelen med kontroll, og rutiner er at det skaper en oversikt for leder, men det kan være et hinder for ansattes handlingsrom.

Opplæringskontorene er mindre i størrelse og inneholder bare en avdeling hvor leder og ansatte er på samme nivå. Der koordinering av arbeidsoppgavene er gjensidig tilpasning, som gjør det være lettere for leder å holde oversikt, for det er få ansatte og alle vet hva de skal gjøre. Dette krever mindre standardisering av arbeidsoppgaver. Slik vi ser det kan arbeidsoppgavenes innhold være årsaken til hvordan sektorene koordinerer arbeidsoppgavene, ut fra hva som er sektorens hensikt og mål. Dette kan være et hinder for samarbeid, når sektoren skal samarbeide, for de er ulikt organisert i forhold til hvilke rutiner de har knyttet til arbeidsoppgavene.

Fylkeskommunen har det overordnede ansvaret for lærlingeordningen, som innebærer blant annet å skal følge opp lærlinger og kontrollere lærebedrifter for å sikre lærlingens rettigheter for yrkesutdanningen (Lovdata Pro, 2022). Dette vil si at saksbehandling og oppfølging av

lovverket er mye av arbeidsoppgavene. Funn viser at fylkeskommune jobber med saksbehandling, lover og retningslinjer som speiler den offentlige forvaltningen. Ansatte opplever selv de har fleksibilitet med varierte arbeidsoppgaver, selv om arbeidsoppgavene i større grad er standardiserte, det kan gi en indikasjon på at ansatte opplever variasjon i arbeidsoppgaver der det er ulikt innhold fra case til case.

Opplæringskontor er eid av bedrifter, og de opererer for et marked (Store norske leksikon, 2021). Dette vil si at arbeidsoppgavene styres av profitt, der ansatte produserer tjenester for bedriftene. På en annen side er tjenestene de utfører kontrollert av lov og forskrifter, for å sikre at lærlingeordningen ivaretas (Lovdata Pro, 2022). Vi ser at opplæringskontor jobber ut fra lov og forskrifter, der fylkeskommunen har det overordnede ansvaret, denne koordineringen gjør at opplæringskontor også jobber med en type standardisering, der de må forholde seg etter gitte retningslinjer og lover. Samtidig viser funn at ansatte vet til en vær tid hva de skal gjøre fordi de har gode rutiner. Funn viser at ansatte må være fleksible i arbeidsdagen, for å serve lærlinger og bedriftene med arbeidsoppgaver, som omhandler oppfølging og rekruttering. Dette er opplæringskontor sitt ansvar for å kunne utføre arbeidsoppgavene, og for å nå sektorens mål.

Begge sektorer opplever fleksibilitet i eget arbeid, men som vi ser er fylkeskommune knyttet til arbeidsoppgaver som kan hindre fleksibilitet, der arbeidsoppgavene utføres på kontor. Opplæringskontor må være fleksible i henhold til sine arbeidsoppgaver, der de har reisearbeid med oppfølging og rekruttering for bedrifter.

Fylkeskommune består av mange avdelinger der kommunikasjonsstrukturene styres av sektorens vertikale strukturer. Dette kan hindre kommunikasjon mellom ansatte og leder på grunn av avstand og kontroll mellom avdelingene (Sine, Mitsuhashi, & Kirsch, 2006). På en annen side styres kommunikasjonen slik at viktig informasjon ikke kommer på avveie (Andersen L. , 2016). Dette fører til at ansatte og leder får større forutsigbarhet om når og hvor informasjonen skal (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Funnene viser at ansatte i fylkeskommunene opplever god informasjonsflyt innad i egen sektor, og opplever kort veg mellom kollegaer og leder, der det er rom for diskusjoner.

Opplæringskontor har flat struktur der kommunikasjonen ikke hindres av formelle strukturer i like stor grad som hos fylkeskommune. Funnene viser at opplæringskontor har god informasjonsflyt innad i egen sektor, der det er rom for diskusjoner og samtaler med kollega

og leder. Det kommer heller ikke fram at ansatte opplever noen form for kommunikasjonsstøy.

Kommunikasjonsstrukturene for fylkeskommune og opplæringskontor er organisert ulikt ut fra organisasjonsform, noe som kan hemme et tverrsektorielt samarbeid, selv om funn viser at ansatte i begge sektorer erfarer god informasjonsflyt i egen sektor. Funnene i begge sektorer kan også bære preg av korona, med hjemmekontor og møter over teams.

Funnene av kunnskapsdelingen innad i vår sektor viser hvordan ansatte utnytter kunnskapen til hverandre og hvordan de får kunnskapspåfyll. Fylkeskommune erfarer at ansatte bygger kunnskap innenfra og styrker hverandre med den kompetansen de selv og kollegaer har, og de hjelper hverandre med ulike caser og erfarer at det samarbeides godt. Opplæringskontor deler kunnskapen med at de holder flere kurs enn de selv er på, samtidig som ansatte utnytter kunnskapen til hverandre innad i sektoren. Dette betyr at begge sektorer har gode rutiner som gjør at samarbeidet er godt etablert i egen sektor.

Beslutningsstrukturer i en hierarkisk organisasjonsform kan påvirkes av strukturene, der avdelingene skaper større avstander og beslutningsprosesser kan ta lengre tid. Det er fordi makten er sentrert fra ansatte og oppover til leder (Hatch, 1997). Dette sikrer beslutningsprosessen av brukernes rettsikkerhet og gir ansatte klare rammer og forutsigbarhet (Christensen, Læg Reid, & Rød vik, 2021). Tregheter i beslutningsprosesser gjør at arbeidsoppgavene kan lengre tid, slik at saksbehandling tar lengre tid, men på en annen side sikrer denne funksjonen brukernes rettssikkerhet.

Beslutningsprosesser i opplæringskontor med flate strukturer kan hemmes av at de blir kontrollert av offentlig sektor, og er eid av bedrifter som gjør at ansatte får mindre beslutningsmyndighet over egen virksomhet. På en annen side er avstanden mellom ansatte og leder desentralisert (Hatch, 1997), der kort avstand mellom ansatte og leder som gir en rask beslutningsprosess for blant annet ansattes arbeidsoppgaver.

Beslutningsprosessen innad i sektorene erfares ganske like i begge sektorer, der det er rom for diskusjon, og begge sektorer har en ledelse som har siste ordet.

Funnene i begge sektorer viser at ansatte opplever at de blir hørt av leder, og at de kan komme med innspill, noe som tyder på at ansatte i begge sektorer føler seg hørt og sett på egen arbeidsplass. Trygghet i eget fag er noe som fremmer et samarbeid (Erdal & Glavin, 2020).

Ulik organisasjonsform mellom sektorene kan skape strukturelle utfordringer knyttet til et tverrsektorielt samarbeid, som kan hindre koordinering, kommunikasjon og beslutning mellom sektorene (Helsedirektoratet, 2019). Selv om funnene viser at begge sektorene opplever like kommunikasjonsstrukturer, og er like på kunnskapsdeling innad i sektoren kan de organisatoriske forholdene knyttet til de formelle strukturene hindre samarbeid med tanke på hvordan informasjonsflyten styres av hierarki, som påvirker handlingsrommet til offentlig sektor. Opplæringskontor styres av formelle retningslinjer styrt av fylkeskommunen, som igjen kan gi et hinder for samarbeidet.

Organisasjonsstrukturen og ansattes erfaringer viser at innad i begge sektorene samarbeides det godt, det er rom for diskusjoner, og dialoger med kollegaer, selv om de har ulike organisasjonsformer de jobber under. Det uttrykkes også av ansatte i fylkeskommunen at de ikke preges av styring og kontroll selv om de jobber under formelle strukturer. Ansatte i begge sektorer føler de blir hørt, kan komme med innspill, og snakker med kollegaer eller leder om ulike caser.

Begge sektorer har individuelle mål om at flest mulig skal fullføre, og rekruttering av lærlinger til bedrifter. Alle ansatte i begge sektorer uttrykker at målene er sektorens ansvarsområde. Funnene viser at ansatte i begge sektorer beskriver sine arbeidsoppgaver med likt ansvar for lærlinger og bedrifter, og uttrykker at de har ansvaret for å følge opp lærlinger. Samme mål og problemforståelse er viktig faktor som fremmer samarbeid (Erdal & Glavin, 2020).

Funnene viser at begge sektorer føler ansvar for å ivareta samfunnets rekrutteringsbehov med lærlinger og bedrifter, og har dette som mål. Det er en styrke med tanke på endringer av samfunnets kompetansebehov. Dette har ført til at en rekke bedrifter trenger flere ansatte med faglig kompetanse for å kunne utføre arbeidsoppgaver i takt med samfunnsendringene. Dette har ført til samfunnskontrakten, der næringsliv og fylkeskommune må jobbe tettere sammen (Regjeringen.no, 2021). Endringer i utdanningsstrukturen påvirker organisering av lærlingeordningen, og vil gi både fylkeskommune og opplæringskontor en rekke problemstillinger knyttet til ansvarsområder, og deres arbeidshverdag i egen sektor.

Styringskulturene (Schein E. H., 1996) fra stat og ned til opplæringskontor bidrar til den formelle kontrollen over sektorenes organisering av lærlingeordningen, der fylkeskommunen har sin plikt fra staten til å forvalte yrkesfaglig opplæring, og opplæringskontor er eid og styrt

av bedrifter samtidig som alt skal dokumenteres opp til fylkeskommunen for å sikre den yrkesfaglige opplæringen (Lovdata Pro, 2022).

Begge sektorer uttrykker at ansvarsfordelingen er en del av de formelle retningslinjene fylkeskommunen jobber med, men på en annen side vil stadig nye endringer påvirke arbeidsoppgavene som i større grad påvirker fylkeskommunens handlingsrom, da dette er retningslinjer de er ansvarlig for å utføre samt påføre lærebedrifter, og derav opplæringskontor. Som vi tolker dette, er styringskulturen med statens føringer, fylkeskommunens rolle som forvaltende organ og opplæringskontor som et utøvende organ som bidrar til å påvirke handlingsrommene til ansatte i vær sektor.

Hensikten med organiseringen av lærlingeordningen er at fagopplæringen og arbeidsliv skal bidra til samfunnet, individets, og næringslivets behov for kvalifisert arbeidskraft.

Myndigheter og partene i norsk næringsliv jobber aktivt med å kartlegge hvilke utfordringer samfunnet står ovenfor i forhold til å samordne fagopplæring og næringslivet (Regjeringen.no, 2021).

## ***5.2 Hvilke erfaringer har arbeidstakere med tverrsektorielt samarbeid?***

Dersom man stiller spørsmålet, er det en kultur for samarbeid? spiller arbeidsoppgavene en sentral rolle. I et samarbeid er det en relasjon mellom samarbeidsaktørene hvor det er et sosialt samspill og i en arbeidsprosess eller situasjon kan det fortelle hva ansatte gjør og hvordan de utfører samarbeidet, da får man tak i organisasjonens verdier (Alvesson, 2002). Organiseringen av arbeidet skaper muligheter og krav, der styring og hierarkisk posisjon er en del av samspillet mellom sektorene (Alvesson, 2002).

Fylkeskommunene uttrykker at dette er et formelt samarbeidet og erfarer at arbeidsdelingen mellom sektorene er preget av at de selv må drive med organisering og kontroll, i de tilfeller at noen opplæringskontor fungerer mindre godt, men de erfarer også at andre er fungere mer selvstendig. Denne beskrivelsen viser at fylkeskommunen opplever og erfarer kontroll som en viktig og nyttig verdi, for å ivareta opplæringskontor som ikke fungere like godt i sin rolle. Dette skjer som følge av at fylkeskommunens ansvar og arbeidsoppgaver er som hånd i hanske, der det har blitt en rutine, og verdiene blir internalisert og en del av fylkeskommunens rolle.

Opplæringskontorene erfarer at samarbeidet om arbeidsoppgavene med fylkeskommunen er knyttet til lærlingekontrakt og samarbeidet består av kommunikasjon knyttet til lærlingers lengde på læreløp og opplæringsplaner. Ansatte i opplæringskontorene er klare på at dette er et formelt samarbeide og uttrykker fylkeskommunens ansvarsrolle i den forbindelse. Opplæringskontorene svarer mer konkret i forhold til hva og hvilke oppgaver det samarbeides om. De er ikke så opptatt av å beskrive forholdet i relasjonen mellom dem slik som fylkeskommunen gjør når de forklarer samarbeidet om arbeidsoppgaver. Det kan handle om at opplæringskontorenes rolle er å forholde seg til fylkeskommunen som har det overordnede ansvaret innenfor lærlingeordningen.

Arbeidsoppgavene etablerer et kulturelt meningsinnhold og det veves sammen med erfaringer knyttet til samarbeid (Alvesson, 2002). Rollefordelingen mellom samarbeidsaktørene er noe begge er klar over. Det å vite noe om den andre i samarbeidet kan knyttes til hvem som skal gjøre hva i arbeidsdelingen, og det er en faktor som fremmer et tverrsektorielt samarbeid (Erdal & Glavin, 2020).

Det leder til hvilke erfaringer fylkeskommunen og opplæringskontor har om kontrollfunksjon en fylkeskommune har. Kontroll og forståelse av hvem som har beslutningsmyndighet omhandler at fylkeskommunen ser til at all opplæring foregår etter lover og forskrifter (Lovdata Pro, 2022). Begge sektorer erfarer at beslutning og kontroll er en naturlig del av gamet, og det hører til fylkeskommunens ansvarsområde. Det betyr at aktørene i samarbeidet har internalisert de verdier som er knyttet til lovverket, der de har respekt for lovverket, samt at begge har en felles virkelighetsoppfatning av dette. Verdien respekt er knyttet til en faktor som kan bidra til å fremme et samarbeid mellom sektorene og det handler om å godta ulikheter (Erdal & Glavin, 2020). Det betyr at opplæringskontorene godtar fylkeskommunens ansvarsrolle selv om det kan være diskusjoner i forkant av beslutningene, fordi dette er en godt etablert sosial praksis (Schein E. , 1987).

Møteplasser handler om -den praktiske gjennomføringen av samarbeidet og det er en faktor som fremmer et samarbeid (Erdal & Glavin, 2020). Det pekes på at det er viktig å ha en koordinator som organiserer samarbeidet mellom aktørene, slik at alle vet hvor og når samarbeidet skal gjennomføres (Erdal & Glavin, 2020). Kommunikasjonsform inneholder kulturelle elementer som materialitet og sosiale praksiser. Det skapes et mønster hvor kommunikasjonsverktøy og prosesser er med påvirker hverandre slik at det oppstår en sosial praksis (Schein E. , 1987).



I samarbeidet mellom fylkeskommunen og opplæringskontor erfarer begge utstrakt bruk av telefon. Tilgang og bruk av kommunikasjonsverktøy bidrar til dialog om ulike arbeidsoppgaver sektoren sammen skal løse. Fordelen med dette er at sektorene har en felles møteplass hvor alle bruker samme verktøy for kommunikasjon. Det kan være en nødvendig arbeidsmetode for å løse dagligdagse mål som er en faktor som er med å fremme et samarbeid (Erdal & Glavin, 2020). Ulempen med bruk av telefon handler om at det er ingen som koordinerer praksisen, i forhold til hvor, og når det skal samarbeides over telefon. I tillegg er det ikke en strukturert praksis, men heller en mer sporadisk praksis etter behov.

Alle aktørene i samarbeidet hadde gode erfaringer med kommunikasjonsverktøyene, men på en annen side savnet alle bedre kommunikasjonsflyt i samarbeidet mellom fylkeskommune og opplæringskontor - det kan gi en indikasjon på at det er noe som mangler i samarbeidet og ansatte fra opplæringskontor foreslår flere digitale verktøy for å løse dette savnet.

Fysiske møteplasser er materialitet og det kan påvirke sosialt praksis og handling (Schein E. , 1987). Det å skape en god samarbeidskultur kommer ikke av seg selv, det krever en ledelse som har ansvaret for å koordinere for å skape gode rutiner med faste møteplasser, slik at kompetanseheving og kunnskap kan deles tverrsektorielt. Dette er viktig med hensyn til å oppnå felles mål og at alle samarbeidsaktørene sammen drar lasset i samme retning (Lone & Værnor, 2019).

Det er fylkeskommunen som i all hovedsak iverksetter og bestemmer når og hvor de skal møtes. Ansatte i begge sektorer forteller at møteintervallene på fagdager og seminarer er årlig eller annethvert år. Ved veiledningsmøter og kontroll av fagopplæringen er det representanter for fylkeskommunen som besøker opplæringskontorene, og møteintervallene er årlig eller annethvert år, alt etter praksis. Korona kan påvirke disse funnene med tanke på intervallene.

Deling av kunnskap handler om dialog, og å tilegne seg kunnskap om den andre i samarbeidet (Erdal & Glavin, 2020). Ettersom det er fylkeskommunen som iverksetter og bestemmer møteinnhold blir opplæringskontorene bare en deltaker, det skaper en ubalanse i forholdet mellom dem som kan preges av maktforholdet (Helsedirektoratet, 2019). Når opplæringskontorene konstant er underlagt det fylkeskommunen iverksetter av tiltak for kunnskapsdeling, hvor de velger seminarer med informasjon som opplæringskontorene opplever som monolog. Kan dette tolkes med at opplæringskontorene mer eller mindre bare er en brikke i det store puslespillet, og resultater blir at fylkeskommunen ikke vet hvilken kunnskap opplæringskontorene besitter, bortsett fra den kunnskapen de har i forhold til ansvar

og arbeidsdelingen. For sammen skal både fylkeskommunen og opplæringskontorene drive yrkesfaglig opplæring. Det betyr at de er gjensidig avhengig av hverandre, og det å øke kunnskapsnivået om den andre er en faktor (Erdal & Glavin, 2020) som begge aktører i samarbeidet ville være tjent med i samarbeidet.

Funnene viser at fylkeskommune og opplæringskontor ikke har faste møtestrukturer med faste rutiner om koordinering av hvor og når samarbeidet skal foregå. Da hjelper det lite at begge sektorene ønsker flere fagdager og tetter kommunikasjon.

Utstrakt bruk av kommunikasjonsverktøy er den møteplassen sektorene oftest bruker i samarbeidet, men det er ingen som koordinerer, og opplæringskontor ringer etter behov. Fylkeskommune styrer de fysiske møtene med fagdager, veiledning og kontrollbesøk, som er formelt preget, og ikke et regelmessig tverrsektorielt samarbeid. Prosedyrene fra fylkeskommunens side er forankret i systemet som skal fremme et samarbeid (Erdal & Glavin, 2020), men fra opplæringskontors side blir det et pålagt samarbeid, som hemmer samarbeid (Erdal & Glavin, 2020), dette er fordi fylkeskommunen iverksetter dette samarbeidet. Bruk av digitale verktøy som møteplass likestiller sektorene, der ansatte i begge sektorer er fornøyd med bruken av verktøyet, men på en annen side foregår kommunikasjonen ofte enveis, der det er opplæringskontor som ringer. Dette viser at materialiteten og det sosiale samspillet legger til rette for den sosiale praksisen (Schein E. , 1987).

Fylkeskommunen og opplæringskontor opplever ulike forventinger til det tverrsektorielle samarbeidet. Opplæringskontor forventer at de har en god dialog, og beskriver konkrete tema som fagprøver og mål som nødvendige oppgaver å samarbeide om, og de savner informasjonsflyt og felles mål. Fylkeskommunen har ingen andre forventinger til opplæringskontorene enn at de gjør jobben sin som en lærebedrift skal, og forventer at opplæringskontor er profesjonelle og bruker seg selv som referanseramme, for hvilken adferd de forventer av opplæringskontorene. Dette kan indikere i at fylkeskommunens jobb er krevende nok som den er, med endringer av arbeidsoppgaver og rutiner for å imøtekomme myndighetene krav med innføringer av nye retningslinjer, som kommer med bare få års mellomrom.

Opplæringskontorene erfarer at fagprøver og mål er et tema som kan være nyttige å samarbeide om. De forventer å bli lyttet til og ønsker mere innflytelse, og peker på at de og fylkeskommunen står i et gjensidig avhengighetsforhold. Da fagfornyelsen (Utdanningsdirektoratet, 2022) tredde i kraft medførte dette store endringer i

utdanningsstrukturen, og det skaper en dominoeffekt som medfører at fagopplæringen utsettes for nye lover og rettingslinjer som læreplanendringer, og det er noe som berører begge samarbeidsaktørene. Ansatte i opplæringskontor opplever at læreplaner har blitt så generelle, og ikke spesifikk nok på hva fagopplæringen skal innebære for hvert enkelt fagområde. En tolkning av dette; -dersom opplæringskontorene ikke mestre dette vil ytterste konsekvens være at lærlinger sliter med å bestå fagprøven fordi endringene i læreplanen skjer så fort at ansatte ikke greier å henge med i svingene, og det kan gå på bekostning av fagopplæringen. Det kan være langt ifra utdanningsdirektoratets ideer og reformer til hvordan implementering av endringer i fagopplæringen fungerer i praksis. Som vi ser dette bidrar staten til at det blir vanskeligere for ansatte å prioritere tid og ressurser for et tverrsektorielt samarbeid. Dette kan forklare at strukturelle endringer i utdanningsstrukturen kan påvirke kulturen for et samarbeid (Helsedirektoratet, 2019).

Opplæringskontorene på sin side har et mere realistisk syn på samarbeidet, og forventer å bli sett og hørt. Opplæringskontorene ser på samarbeidet med fylkeskommunen som et gjensidig avhengighetsforhold for å drifte fagopplæringen sammen. Dette kan sees på som en verdi, og det viser at opplæringskontorene har kunnskap om hvordan samarbeid ønskes å være. Det kan knyttes til at opplæringskontor har et annet verdigrunnlag og virkelighetsoppfatning av samarbeidssituasjonen, og et større behov for tettere samarbeide enn det fylkeskommunen har. Fylkeskommunen erfarer at lojaliteten til opplæringskontorene er knyttet til lærebedriftene og det foretaket de styres av, og opplever at det oppstår et skjæringspunkt i samarbeidet mellom de to som leder ut til kommunikasjonsklimaet mellom dem.

Forståelsen og kunnskapen om den andre i samarbeidet skaper et kommunikasjonsklima mellom fylkeskommunen og opplæringskontor. Det er et kulturelt hinder for samarbeid når de har ulike forståelse av hva som oppleves viktig ut fra hvilket faglig ståsted de jobber ut ifra (Helsedirektoratet, 2019).

På en side har fylkeskommunene erfaringer som handler om at opplæringskontorene er masete, og ringer, der de bruker opp mye av tiden til saksbehandlerne i fagopplæringen, men på en annen side er det også en del av fylkeskommunens ansvar å bistå opplæringskontor.

Opplæringskontorene erfarer at enkelte ansatte hos fylkeskommunene er byråkratiske, firkantene, rigide. Ansatte i opplæringskontor erfarer at saksbehandlingen er svært ulik og at det oppleves urettferdig. Det kan tolkes som at opplæringskontor opplever at fylkeskommunen driver et spill for galleriet i forhold til saksbehandlingen.

Opplæringskontorene forteller at de vet hvem de skal ringe i enkelt tilfeller for å få en sak godkjent. Fylkeskommunen bekrefter det opplæringskontorene erfarer og utdyper at de tar selvkritikk angående ulik saksbehandlingen og forteller at dette er noe de jobber kontinuerlig med, fordi det har vært et problem.

Dette viser at begge sektorer bærer preg av å ha utviklet en subkultur hvor de betrakter den andre som noe de selv ikke identifiserer seg med. For når to grupper utvikler forskjellig faglige forståelser ut fra deres respektive arbeidsoppgaver og problemstillinger i egen sektor, vil det oppstå en subkultur og kan føre til negative holdninger til den andre sektoren (Helsedirektoratet, 2019). Dette er noe som kommer tydelig fram ut fra kommunikasjonsklimaet mellom fylkeskommunene og opplæringskontorene.

Opplæringskontorene opplever at fylkeskommunen ser virkeligheten gjennom en PC og refererer til at de selv har en mere praktisk forståelse, siden de jobber mere ute i felten med lærlinger og bedrifter. Fylkeskommunen erfarer at opplæringskontorene er bedriftens høyre hånd, og det kan gi en indikasjon på at de ikke har tillit til alle opplæringskontor, og det fører til et skjæringspunkt i samarbeidet mellom de to. Dette kan si noe om at fylkeskommunen og opplæringskontor ikke har delte verdier, og begge samarbeidsaktørene har de utviklet en sosial virkelighet som lager et skille mellom dem. Dette illustrerer at sektorene har forskjellig identitet i forhold til hvilken posisjon og arbeidsoppgaver de utfører. Jobbidentiteten sektorene har utviklet, handler om at det er forskjell på «oss» og «dem» (Lysgaard, 1985). Forskjellene på «oss» og «dem» er knyttet til gruppekulturer i egen sektor som hindrer et tverrsektorielt samarbeid.

Utviklingen av gruppetenkningen «oss» og «dem» handler om at sektorene har eksterne tilpasningsutfordringer der de har ulike syn og meninger på hvordan arbeidsoppgavene skal utføres (Hatch, 1997). I tillegg utvikles også subkulturene også ut fra hvilken styrings kultur gruppene har (Schein E. , 1987) - om de forvalter lovverket eller er den som utfører fagopplæring i bedrift.

Kommunikasjonsklima mellom fylkeskommunen og opplæringskontor er ikke preget av harmoni. Alle ansatte i begge sektorer forteller at de generelt er fornøyd med samarbeidet mellom dem og det uttrykkes flere ganger gjennom intervjuer, men deres holdninger knyttet til enkelte tema vi kommer inn på viser noe annet. Dette kan tolkes som, når et samarbeid har funnet sted over tid, blir aktørene kjent med den andres rutiner, og erfaringene skaper virkelighetsoppfatninger om hvordan ting er og fungerer (Schein E. , 1987).

Funnene viser at sektorene jobber mot samme mål, - Men når vi snakker med opplæringskontorene og fylkeskommune om de jobber mot samme mål, kommer svaret nei. Det viser seg, at selv om begge sektorer ikke sier at de jobber mot samme mål, viser funnene at de likevel gjør det. Det blir en inkonsistens mellom hva de sier og hva de gjør, for begge sektors mål er å jobbe for å minske frafall, og jobbe for rekruttering slik at flest mulig lærlinger skal få fullføre den yrkesfaglige utdanningen. Dette handler om at begge parter i samarbeidet har utviklet gruppekulturer med forskjellige virkelighetsoppfatninger. Slik vi tolker det mangler fylkeskommunen tillit til noen opplæringskontor. Fylkeskommunene opplever opplæringskontorene som bedriftens høyre hånd. Opplæringskontorene erfarer at rigiditet og byråkrati kommer i veien for deres arbeide, og vi tolker det slik; -at de ikke har tillit til saksbehandlingen. Funn viser at begge sektorene har samme mål, men ansatte opplever ikke dette selv, det kan indikere på at sektorene ikke har kunnskap om hverandre i samarbeidet, der mangel på tillit, og synet på hverandre skaper en avstand mellom dem, der sektorene blir mer opptatt av egne mål slik at de ikke ser hverandre i samarbeidet.

## **6.0 Hva kjennetegner det tverrsektorielle samarbeidet om lærlingeordningen i VGO, og er det samarbeidskultur for et tverrsektorielt samarbeid?**

I dette kapitlet vil vi med bruk av forskningsspørsmålene svare på problemstillingen med hva som kjennetegner det tverrsektorielle samarbeidet mellom offentlig og privat sektor, og om det er samarbeidskultur for et tverrsektorielt samarbeid. I kapittel 6.1 vil vi komme med konklusjon og oppsummering av eget arbeid.

Det som kjennetegner det tverrsektorielle samarbeidet er at styringskulturen (Schein E. H., 1996) mellom stat, fylkeskommune og opplæringskontor bidrar til at ansvarsfordelingen mellom sektorene er styrt av ulik maktfordeling. Det vi si at staten påvirker, og legger føringer for det tverrsektorielle samarbeidet. Staten har gitt fylkeskommunen det overordnede ansvaret med å forvalte lærlingeordningen (Lovdata Pro, 2022). Det fører til at fylkeskommunen er gitt den forvaltende rollen, der de blant annet kontrollerer lærebedrifter og opplæringskontor, som er lærebedrifter, og skal utøve arbeidsoppgaver underlagt fylkeskommunen. Dette gjør at ansvarsfordelingen er tydelig mellom sektorene, og på grunn av at samarbeidet blir pålagt og styres av ytre maktforhold som i dette tilfellet er staten og

dette hemmer det tverrsektorielle samarbeidet. Styringskulturen (Schein E. H., 1996) bidrar til at sektorene har ulik grad av makt, og det betyr at de har ulik innflytelse, som påvirker ansattes kreativitet og handlingsrom. Styringskulturene skaper en ubalansert maktforholdet, og bidrar til at opplæringskontorene ikke har like store innflytelser på organisering av utdanningsstrukturen, det er på grunn av at definisjonsmakten og beslutningsmyndigheten ligger til fylkeskommunen.

Et annet kjennetegn i det tverrsektorielle samarbeidet mellom offentlig og privat sektor, er statens formelle retningslinjer, og loven som legger føringer for arbeidsdelingen og samarbeidet mellom sektorene. Utdanningsstrukturen hatt mange endringer de siste årene, og endringer i rammebetingelser og lovverk har påvirket ansattes arbeidsoppgaver. Stadig endringer av arbeidsoppgaver kan være krevende for ansatte (Hatch, 1997). Fordi når endringer i utdanningsstrukturen skjer, bidrar det til at ansatte i begge sektorer skal koordinere både tid og ressurser til samarbeidet, og funn viser at ansatte i begge sektorer ønsker et tettere samarbeid, men det er det formelle samarbeidet de utfører sammen. Kanskje er ikke det tverrsektorielle samarbeidet det første ansatte tenker på når retningslinjene har endret seg, og ansatte må tilegne seg ny kunnskap, i tillegg til å utføre arbeidsoppgavene de allerede har.

En viktig betingelse for et tverrsektorielt samarbeid er at ansatte må ha mulighet for å jobbe mot samme mål, med tydelig ansvarsfordeling og felles problemforståelse (Erdal & Glavin, 2020). Begge sektorer har tydelige mål på at flest mulig lærlinger skal fullføre, men som funnene viser er det en skinnuenighet mellom sektorene som hindrer ansatte i å se at sektorene jobber for samme mål. Det som kjennetegner det tverrsektorielle samarbeidet er utfordringsbildene sektorene står ovenfor, som viser at begge sektorer har en felles problemforståelse (Erdal & Glavin, 2020). Det som hindrer det tverrsektorielle samarbeidet er mangel på kunnskap om den andre (Erdal & Glavin, 2020), der sektorene ikke selv ser at de har samme problemforståelse knyttet til ulike temaer. Både når det gjelder frafall, rekruttering og stadig nye retningslinjer, ser vi at både offentlig og privat sektor jobber kontinuerlig for å nå statens mål med fullføring og rekruttering, i tillegg til at de følger opp lærlinger og bedrifter. Funnene viser at begge sektorer også arbeider med strategier for å unngå frafall, og for å øke fullføringsgraden av lærlinger. Dette er en viktig betingelse for et tverrsektorielt samarbeid, men utfordringer med kunnskapsdelingen hindrer at de ser dette grunnlaget i hverandre. Funn viser også at begge sektorer samarbeider med andre aktører, for å løse utfordringene, og at ingen av sektorene nevner intuitivt hverandre for å forebygge og bidra til

problemløsninger. Funn viser at mangel og savn om kunnskapsdelingen mellom sektorene hindrer det tverrsektorielle samarbeidet.

Tidligere forskning viser at frafallsproblematikken i yrkesfaglig utdanning er noe som har bidratt til forskning og tiltak for å øke fullføringsgraden (Utdanningsdirektoratet, 2017).

Tverrsektorielt samarbeid i skole viser at samarbeid kan ha en forebyggende effekt mot frafall, der oppfølging og tettere samarbeid om elevene hindrer frafall (Reiling, Salvanes, & Sandsør, 2019). Det viser seg at systematisk samarbeid om elevene har en positiv effekt, der ulike aktører samarbeider om elevene, skaper en felles forståelse av problemstillinger, og bidrar til å forebygge utfordringer (Kunnskapsdepartementet, 2014). Vi tror at opplæringskontor og fylkeskommune hadde vært tjent med å dele kunnskapen de har om utfordringsbildene med et systematisk samarbeid, der de kunne fått en felles forståelse av utfordringene, og dermed kunne løst flere problemstillinger med tettere oppfølging av lærlingene sammen.

Felles brukerfokus er en verdi som kjennetegner det tverrsektorielle samarbeidet. Alle ansatte i begge sektorer erfarer at arbeidet og arbeidsoppgavene dreier seg om nettopp lærlingene, der begge sektorer jobber for likhet og inkludering. Intensjon med fullføringsreformen skal bidra til å forebygge sosial ulikhet og fremmer blant annet likhet og inkludering i VGO. Ansatte i begge sektorer opplever at det er en del utfordringer med fullføringsreformens visjon, for loven gjør at det ikke er like muligheter for alle, slik at ikke alle lærlinger starter likt på startstreken, der ansatte uttrykker at ikke alle passer inn i et A4 løp i VGO. Her har samtlige ansatte i begge sektorer uttrykt at de jobber for å finne årsaker og problemløsninger slik at alle får mulighet til fullføring og en yrkesfaglig utdanning, men av og til hindrer loven mulighetene. Funn viser at både fylkeskommunen og opplæringskontor har et verdisyn som bidrar til å hindre sosial ulikhet. Felles brukerfokus er en viktig verdi for at lærlingene blir ivaretatt, og er en forutsetning for et godt tverrsektorielt samarbeid.

Sektorinndelingen er et kjennetegn som skaper hindring for det tverrsektorielle samarbeidet (Helsedirektoratet, 2019). Sektorenes inndeling kjennetegnes med at de innenfor vær sektor har dannet seg egne rutiner på hvordan de utfører og koordinerer arbeidsoppgaver, tid og ressurser, som bidrar til at det blir vanskelig med et tverrsektorielt samarbeid mellom fylkeskommune og opplæringskontor. Det betyr at begge sektorer er ulikt organisert ut fra om de er offentlig eller privat sektor, der fylkeskommunen er forvaltning og opplæringskontorene opererer i et marked. De har ulik organisasjonsform som preger hvilken type

koordineringsmekanismer de har innad i hver sektor, som skaper ulike rutiner for hvordan de utfører arbeidsoppgavene. Det betyr at strukturen setter føringer for kultur for sektorene har ulike faglige forståelser alt eller om de jobber med forvaltning eller jobber mere ute i felten der den faglige forståelsen er mere praktisk rettet. Dette har skapt sektorenes ulike verdier og virkelighetsoppfatninger, og fører til at sektorene har utviklet subkulturelle trekk i samarbeidet om lærlingeordningen. Dette kan sees på som en dominoeffekt der først organisatoriske forhold viser ulikhetene mellom sektorene, som skaper strukturelle hindringer fordi de har ulike rutiner, som bidrar til at de har utviklet en silotankegang, og fører til kulturelle hindringer for samarbeidet mellom sektorene.

Vi ønsker å avslutte svaret på problemstillingen med sitater vi mener er viktige, og illustrerer savnet av kunnskapsdelingen mellom offentlig og privat sektor, der de selv sitter med svarene på hva som hemmer det tverrsektorielle samarbeidet:

Fylkeskommune uttrykker

*«Vi ønsker flere fagdager, og at vi kan ha flere samlinger med opplæringskontor ved endringer i læreplanen»*

Opplæringskontor sier

*«Vi må ha en felles dialog og vi må dele mer kunnskap på alle plan der vi trenger en felles forståelse av hvordan vi skal se på utfordringene, for yrkesfaglig opplæring er sammensatt og krever bedre samordning mellom både oss, skole, bedrift og fylkeskommunen».*

## **6.1 Konklusjon og oppsummering av eget arbeidet**

I denne masteroppgaven har vi utforsket problemstillingen: Hva kjennetegner det tverrsektorielle samarbeidet i VGO, og er det samarbeidskultur for et tverrsektorielt samarbeid?

Med hjelp av forskningsspørsmålene har vi fått grunnlaget til å svare på problemstillingen. Hensikten med forskningsspørsmålene var å avgrense og besvare problemstillingen. Etersom ytre påvirkninger som nye rammebetingelser har påvirket lærlingeordningen, ønsket vi å se hvordan dette påvirker ansatte, sektorene og det tverrsektorielle samarbeidet. Med bruk av teoretisk rammeverk og lovgivende rammer knyttet til ansattes erfaringer om sektorenes ansvar og arbeidsoppgaver har vi fått fram konteksten av sektorenes organisatoriske forhold.



Ansattes arbeidskontekst har bidratt til å vise hvordan organiseringen i det tverrsektorielle samarbeidet er organisert og hva som kjennetegner dette med indre og ytre påvirkninger.

Presentasjonen i første forskningsspørsmål har tatt utgangspunkt i organisasjonsstruktur for å se om organisatoriske forhold legger til rette for et tverrsektorielt samarbeid. I andre forskningsspørsmål har vi tatt utgangspunkt i ansattes erfaringer og opplevelse om det tverrsektorielle samarbeidet med utgangspunkt i kulturteorien fra vårt teoretiske rammeverk.

Funnene viser at ansatte i begge sektorer har mye kunnskap om utfordringsbildene lærlingeordningen står ovenfor, og har flere løsninger på hvordan problemstillingene sektorene står ovenfor skal løses. På grunn av at samarbeidet kjennetegnes og organiseres ut fra formelle rammer, har sektorene ikke kunnskap om den andres problemforståelse, som hemmer samarbeidskulturen mellom offentlig og privat sektor. Et viktig funn vi ønsker å belyse er at alle ansatte i begge sektorer har et felles brukerfokus der lærlingene er ansattes hovedfokus.

Lovverket og rammebetingelsene har vært en jungel å sette seg inn i, men vi har prøvd å dra fram de viktigste kontekstene vi mener er viktige for sektorenes arbeidshverdag og samarbeid. Det er litt variasjon i funn, men vi har valgt å bruke de generelle trekkene av ansattes erfaringer for å besvare problemstillingen.

Denne masteroppgaven har bidratt til å øke vår kunnskap innenfor lærlingeordningens organisering og hvordan organisatoriske forhold legger føringer for tverrsektorielle utfordringer og muligheter for ansatte. Vi ser det som en fordel at vi ikke hadde kunnskap på dette feltet før vi startet masteroppgaven, det har bidratt til et objektivt og åpent syn på fenomenet.

Denne masteroppgaven har vært både krevende og inspirerende. Den krevende delen var at masteroppgaven har hatt litt ulike retninger, og mange utfordringer på veien. Dette har blant annet ført til at vi endret navnet på masteroppgaven etter intervjuene. Det som har vært inspirerende, er når vi har sett hvordan oppgaven begynte å ta form og utfordringene gikk over til glede og mestring. En stor inspirasjon for oss har vært ansattes kunnskap som de ønsket å dele med oss.

*Noen lærlinger blomstrer tidlig og andre blomstrer sent, lærlingeordningen skal være en grunnsten, der alle blir tatt vare på.*

Ann-Mari Rosendal og Hildegunn Skrataas (2022)

## Litteraturliste

### Referanser

- Alvesson, M. (2002). *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Abstract forlag AS.
- Andersen, J. A. (2009). *Organisasjonsteori : fra argument og motargument til kunnskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Andersen, L. (2016). *Organisering av komplekse prosesser*. Bergen: Fagforlaget.
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Christensen, T., Læg Reid, P., & Rød vik, K. A. (2021). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Univeristesforlaget .
- Erdal, B., & Glavin, K. (2020). *Tverrfaglig samarbeid i praksis*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Hansen, G., & Ramsdal, H. (2014, Januar 11). Kan man skape en samarbeidskultur. *Tidsskrift for psykisk helsearbeid*, ss. 54-63.
- Hatch, M. J. (1997). *Organisasjonsteori: moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oxford: University Press.
- Helsedirektoratet. (2019). *Hvor skal man begynne? 7. Det svakeste ledd: tverrsektorielt samarbeid*. Oslo: Helsedirektoratet.
- Jacobsen, & Thorsvik. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Khrono. (2020, 04 16). *Flere sliter med å holde forskningen gående*. Hentet fra Khrono: <https://khrono.no/flere-sliter-med-a-holde-forskningen-gaende/479819>
- Kunnskapsdepartementet. (2014). *Prosjektrapport Ny GIV 2010–2013*. Oslo: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon.
- Kunnskapsdepartementet. (2021). *Fullføringsreformen-med åpne dører til verden og fremtiden*. Oslo: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon.
- Lauvås, K., & Lauvås, P. (2004). *Tverrfaglig samarbeid*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lone, J., & Værnor, K. (2019, 3 29). Samarbeidskultur på oppvekstfeltet i norske kommuner. *Stat & styring*, ss. 61-64.
- Lovdata Pro. (2022). *Kapittel 3. Vidaregåande opplæring* . Oslo: Lovdata Pro.
- Lovdata Pro. (2022). *Kapittel 4. Vidaregåande opplæring i bedrift*. Oslo: Lovdata Pro.
- Lysgaard, S. (1985). *Arbeiderkollektivet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- NHO. (2022, 10 22). *Læringer*. Hentet fra NHO: <https://arbinn.nho.no/arbeidsrett/ansettelser-og-rekruttering/larlinger/>
- Norsk senter for forskningsdata. (2022, 3 3). *Personverntjenester*. Hentet fra NSD: <https://www.nsd.no/personverntjenester>

- Proba samsunnsanalyse. (2016). *Opplæringskontorenes rolle og finansiering*. Oslo: Proba samfunnsanalyse.
- Regjeringen. (2020, 4). Meld. St. 14 (2019–2020) Kompetansereformen – Lære hele livet. Oslo, Norge.
- Regjeringen.no. (2019, 12 17). *Med rett til å mestre — Struktur og innhold i videregående opplæring*. Hentet fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2019-25/id2682947/?ch=7>
- Regjeringen.no. (2021, 09 16). *Samfunnskontrakt for flere læreplasser (2022 – 2026)*. Hentet fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/aktuelt-regjeringen-solberg/kd/pressemeldinger/2021/ny-samfunnskontrakt-skal-hindre-diskriminering-i-rekruttering-av-larlinger2/id2871547/>
- Reiling, R. B., Salvanes, K. V., & Sandsør, A. J. (2019). *Tverrsektorielt samarbeid i skolen*. Oslo: Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning .
- Schein, E. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri Media Forlag, Oslo.
- Schein, E. H. (1996, 10 15). Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning. *Mit Sloan Management Review*, ss. 9-20.
- Sine, W. D., Mitsuhashi, H., & Kirsch, D. A. (2006, Feb 1). Revisiting Burns and Stalker: Formal structure and new venture performance in emerging economic sectors. *The academy of management journal*, ss. 121-132.
- Store medisinske leksikon. (2020, 01 31). *Rammebetingelser*. Hentet fra Store medisinske leksikon: <https://sml.snl.no/rammebetingelser>
- Store norske leksikon. (2021, 3 19). *Privat sektor*. Hentet fra Store norske leksikon: [https://snl.no/privat\\_sektor](https://snl.no/privat_sektor)
- Store norske leksikon. (2021, 06 30). *Samvirkeforetak*. Hentet fra Store norske leksikon: <https://snl.no/samvirkeforetak>
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjernshaugen, A. (2021, 8 10). *Sektor*. Hentet fra Store norske leksikon: <https://snl.no/sektor>
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal.
- Utdanning.no. (2022, 05 23). *Lærling*. Hentet fra Utdanning.no: [https://utdanning.no/tema/nyttig\\_informasjon/laerling](https://utdanning.no/tema/nyttig_informasjon/laerling)
- Utdanningsdirektoratet. (2017). *FYR – Fellesfag, yrkesretting og relevans (2014-2016)*. Utdanningsdirektoratet.
- Utdanningsdirektoratet. (2021, 12 14). *Yrkesfag – opplæringsmodellar*. Hentet fra Utdanningsdirektoratet: <file:///C:/Users/amrir/Downloads/Yrkesfag%20%E2%80%93%20oppl%C3%A6ringsmodellar.pdf>

Utdanningsdirektoratet. (2022, 4 6). *Endringer i læreplanene kan gi økt gjennomføring i yrkesfag*. Hentet fra Utdanningsdirektoratet: <https://www.udir.no/tall-og-forskning/finn-forskning/rapporter/endringer-i-lareplanene-muliggjor-okt-gjennomforing-i-yrkesfag/>

Utdanningsforbundet. (2022, 1 1). *Frafall i videregående opplæring*. Hentet fra Utdanningsforbundet: <https://www.utdanningsforbundet.no/var-politikk/utdanningsforbundet-mener/artikler/frafall/>

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Harlow: Pearson Education Limited.

## Intervjuguide

### Oppstart

- Kan du fortelle oss hvor lenge du har jobbet her (din avdeling), og hvilken type stilling du har?

### Arbeidsorganisering (ansvarsområder)

- Kan du fortelle hva dine ansvarsområder i jobben din er? Hva går arbeidsoppgavene ut på? (lærlingeordningen) - Kan du fortelle om arbeidsfordelingen på deres avdeling? Har dere forskjellige arbeidsoppgaver på avdelingen? Mål?
- Kan du fortelle litt om hvor store deler av arbeidsdagen som er standardiserte/rutinebaserte oppgaver? Varierende?
- Hvem bestemmer når og hvor du skal gjøre oppgavene? Diskuteres det hvordan oppgavene skal gjøres/løses?
- Arbeidsstedet ditt, hvor jobber du fra? Er det hjemmekontor, ut i felten eller på kontoret? er dette gjennomgående for deres bedrift? (ikke ute etter stedsnavn)
- Har dere sosiale sammenkomster privat? Eks. julebord, lønningspils, bedriftslag eller middager, hvor ofte? Noe de fleste deltar på?
- Har dere faglige kurs? Sammenkomster der dere får påfyll av kunnskap sammen? Hvor ofte? Læringsutbytte?
- På hvilken måte utnytter dere kunnskapen til hverandre i forskjellige samarbeidssituasjoner? Hva er bra, og hva kan dere bli bedre på?

### Kommunikasjon

- På hvilken måte foregår kommunikasjonen? -epost? digitalt? eller fysiske møter? - (eventuelt hvor)
- Hvordan synes du denne kommunikasjonen fungerer? Fordeler og ulemper, noe som kunne vært gjort annerledes?

### Samarbeid på arbeidsplassen

- Har dere faste møter? Hvor? Hvem deltar? Hvor ofte?
- Hvem tar beslutninger/avgjørelser i møtene? Er det leder, teamet eller varierer det? Hvordan synes du dette fungerer? Fordeler og ulemper. (Her er vi ute etter roller de fyller i samarbeid, ikke person eller navn)
- Diskuteres arbeidsoppgaver utenom de vanlige møtene? eksempel kaffepauser eller lunsj? Vanlig?

- Hvilke forventinger har du til andre under et samarbeid? Avklares forventningene før oppstart av et samarbeid? Eventuelt hvordan?
- Når dere samarbeider, gir dere tilbakemelding til hverandre? Støtter dere hverandre?
- Er det rom for uenighet og diskusjoner i deres organisasjon/avdeling? Hvordan oppleves dette?
- Hvordan opplever du samarbeidet i avdelingen er? (Generelt)

**Eksternt samarbeid mellom organisasjonene**

- Samarbeider dere med Fylkeskommune/opplæringskontoret? Eksterne aktører?
- Hvordan er ansvaret mellom Fylkeskommune og opplæringskontor fordelt når det gjelder lærlingeordninga? Oppgavefordeling? Diskuteres det hvordan dere skal fordele oppgavene mellom dere?
- Hvilken kontrollfunksjon har fylkeskommunen i forhold til lærlingeordningen? (hvordan?)
  
- Hvilke oppgaver samarbeider dere om i forhold lærlingeordningen? Regelmessig samarbeid?
  
- På hvilken måte foregår kommunikasjonen? -epost? digitalt? eller fysiske møter? - (eventuelt hvor)
- Hvordan synes du denne kommunikasjonen (nevnt over) fungerer? Fordeler og ulemper, noe som kunne vært gjort annerledes?
  
- Opplevs det at dere jobber mot samme mål innenfor lærlingeordningen?
- Når dere samarbeider, gir dere tilbakemelding til hverandre? Støtter dere hverandre?
- Hvilke forventinger har dere til fylkeskommune/opplæringskontor under et samarbeid? Avklares forventningene før oppstart av et samarbeid? Eventuelt hvordan.
- Hvem tar beslutninger/avgjørelser? Hvordan synes du dette fungerer?
- Hvordan opplever du samarbeidet fungerer? - Noe som kunne vært annerledes? -Rom for diskusjon?
  
- Har dere som jobber innenfor lærlingeordningen fagdager opplæringskontor/Fylkeskommune der dere diskuterer ulike temaer knyttet til lærlingeordningen? Hvor ofte? Lærerikt? (tanker i forhold til om det ikke er felles fagdager)
- Hvordan -og på hvilken måte deler organisasjonene kunnskap med hverandre når det gjelder lærlingeordningen? -Hvordan synes du dette fungerer? kunnskapsdeling?

**Lærlingeordningen (nye retningslinjer, lover og endringer gjennom reformene)**

- Det skjer jo stadig endringer med nye retningslinjer fra myndighetene, kan du fortelle om hvordan dette berører dere? og arbeidshverdagen?
- Kan du fortelle om fullføringsreformen? Er det noe dere jobber med? Hvilke mål og arbeidsoppgaver har dere tilknyttet den? -medfører den noen endringer for dere? - eventuelt hvordan?
- Kan du fortelle litt om planene og framtidsutsiktene dere har for at lærlingene skal få fullført lærlingeløpet? Rekruttering? Samarbeid med Opplæringskontor/Fylkeskommunen?
- Har dere andre mål knyttet til lærlingeordningen innenfor feltet dere jobber i? Hvordan jobber dere for å nå disse målene ut ifra tid og de ressursene dere har?
- Har dere noen andre tanker rundt tverrfaglighet i forhold til opplæringskontor/fylkeskommunen i forhold til lærlingeordningen? Muligheter? Eventuelt utfordringer?
- Sluttevaluering: - Er det noe du kan tenke og fortelle mer om innenfor noen av temaene? - før vi avslutter?



## Vurdering

Skriv ut  
12.05.2022

### Referansenummer

425256

### Type

Standard

### Dato

12.05.2022

### Prosjekttittel

Organisering og samarbeidsformer om lærlingeordningen

### Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Velferd og sosiale relasjoner

### Prosjektansvarlig

Hege Eggen Børve

### Student (kontaktperson)

Hildegunn Skrataas

### Prosjektperiode

09.02.2022 - 18.11.2022

### Kategorier personopplysninger

- Almennelige

### Rettslig grunnlag

- Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene kan starte så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det rettslige grunnlaget gjelder til 18.11.2022.

**Kommentar**

Personverntjenester har vurdert endringen i prosjektsluttdato. Vi har nå registrert 18.11.2022 som ny sluttdato for behandling av personopplysninger. Hvis det blir nødvendig å behandle personopplysninger enda lengre, så kan det være nødvendig å informere prosjektdeltakerne. Vi vil følge opp ved ny planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Kontaktperson: Silje F. Opsvik  
Lykke til videre med prosjektet!

## Vil du delta i forskningsprosjektet Organisering og samarbeidsformer om lærlingeordningen

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få innsikt i hvordan Fylkeskommune, og opplæringskontor samarbeider innenfor lærlingeordningen. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Problemstilling og formål**

Vi er to studenter ved Nord Universitet, Ann-Mari Rosendal og Hildegunn Skrataas. Vi skriver vår masteroppgave i samfunnsvitenskap hvor vi har valgt å fokusere på organisasjonene som jobber med lærlingeordningen.

**Problemstilling:** Hvordan er arbeidet organisert og fungerer samarbeidet mellom offentlig og private organisasjoner om lærlingeordningen? Hva preger samarbeidet mellom ulike aktører?

Det er flere organisasjoner som jobber med lærlingeordningen, som bidrar til at lærlinger skal fullføre sin yrkesutdanning, dette innebærer alt fra rekruttering, oppfølging av bedrifter, følge opp elever og ivareta de som faller ut av opplæringen - ja oppgavene er mange.

Ved å studere organisasjonene, vil vi se om det finnes et samarbeid innenfor lærlingeordningen, samt å få innsikt i hvordan eventuelt dette samarbeidet fungerer både i og imellom organisasjonene.

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

Nord-Universitet ved Ann-Mari Rosendal og Hildegunn Skrataas er ansvarlig for forskningsprosjektet.

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

Utvalget blir trukket med å velge to organisasjoner som jobber med lærlingeordningen, hvor vi ønsker å intervju tre representanter fra hver organisasjon.

Vi har kontaktet din arbeidsgiver/leder, og fått godkjent at organisasjonen ønsker å bidra i denne studien.

Siden dere jobber med lærlingeordningen, ønsker vi deres kunnskap og erfaring innenfor dette feltet, og vi mener deres bidrag kan løfte fram fokuset innenfor emnet "samarbeid" i organisasjoner, og samfunnet generelt.

Vi har fått ditt navn fra din arbeidsgiver, som mener du sitter med den kunnskapen innenfor det feltet vi studerer. Håper akkurat du har lyst til å bidra til denne studien med å stille til intervju sammen med oss.

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

Intervjuet vil ta ca.45 minutter, og vi ønsker å ta lydopptak av intervjuet, for at vi skal slippe å notere så mye, og det blir lettere å følge en god samtale. Lydopptak vil bli slettet etter studien.

Vi trenger ingen personopplysninger om deg i vår studie, men spørsmål om dine arbeidsoppgaver, og tematikken samarbeid, samt samarbeid med andre organisasjoner knyttet til lærlingeordningen. All informasjon vil anonymiseres og dine opplysninger vil ikke være gjenkjennbart for andre. Organisasjonens navn vil kodes til eksempel: organisasjon X.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i studien. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg eller ditt arbeidssted/arbeidsgiver hvis du ikke vil delta, eller senere velger å trekke deg. Du vil også ha rett til innsyn i de opplysninger du har gitt oss gjennom hele studien.

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

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Ann-Mari Rosendal og Hildegunn Skrataas er ansvarlig for studien, og vil samle inn og transkribere datamaterialet selv. Koding og anonymisering vil være noe som gjennomføres av oss studenter gjennom hele studien, der masteroppgaven vil være anonymisert og kodet i det ferdige produktet. Vår veileder Hege Børve får tilgang til resultatene under studien, dette innebærer at vi anonymiserer før veileder får innsyn. Med andre ord, alt du sier vil bare vi studenter ha tilgang til gjennom studien. Når det gjelder informasjonssikkerhet og datalagring vil lydopptaket oppbevares trygt i henhold til NSD sine retningslinjer fram til studieslutt, da vil det slettes.

Vi vil også informere om at vi har taushetsplikt, og alle opplysninger vil være konfidensielle, som betyr at informasjon med bruk av navn og personlige opplysninger ikke kan fortelles videre.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene som lydopptak og personopplysninger (navn) slettes når prosjektet avsluttes, noe som etter planen er 18.05.22

Alt datamateriell som er brukt under studien vil kodes og anonymiseres før bruk i oppgaven, og lydopptak vil bli slettet ved studieslutt.

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene

- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

### **Prosjektansvarlig/studenter**

Ann-Mari Rosendal tlf: 91799759 epost: ann-mari.rosendal@.student.nord.no

Hildegunn Skrataas tlf: 986 25000 e-post: hildegunn.skrataas@student.nord.no

### **Veileder/prosjektansvarlig**

Hege Eggen Børve tlf: +47 74 02 26 52 E-post: [hege.e.borve@nord.no](mailto:hege.e.borve@nord.no)

### **Behandlingsansvarlig institusjon**

Nord Universitet med personvernombud: Toril Irene Kringen tlf: 74022750 email: toril.i.kringen@nord.no

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

- Personverntjenester på epost ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen  
Hildegunn Skrataas og Ann-Mari Rosendal

(Forsker/veileder)  
Hege Eggen Børve

-----  
-----

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “Organisering og samarbeidsformer om lærlingeordningen”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i et intervju for studien
- å ikke delta i intervjuet for studien

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

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)