

## **Inkluderingsbransjen i endring**

En drøfting av sammenhengen mellom driftsresultat og utvalgte egenskaper hos toppledere i arbeids og inkluderingsbransjen

CHRISTIAN NORDBACH  
PETTER LAUVNES

VEILEDER  
Jan Inge Jenssen

**Universitetet i Agder, 2019**  
Fakultet for Handelshøyskolen ved Universitetet i Agder  
Institutt for strategi og ledelse

Master

---

## Forord

Ved oppstarten av studiet Master of Business Administrasjon (MBA) jobbet vi henholdsvis som mekanisk teamleder i prosessindustrien, og prosjektleder for en større belyningsprodusent. Noe av motivasjonen for etterutdannelse har vært muligheten for at vi på et senere tidspunkt kan starte opp egen bedrift sammen. Vi så at vi hadde behov for mer faglig tyngde og ønsket å få en mer solid plattform for å trygge en slik fremtidig etablering.

Underveis i studiet byttet Christian jobb til Arbeid og Inkluderingsbransjen. Samtidig ble en masteroppgave knyttet til belyningsbransjen mindre aktuell å gjennomføre. Det viste seg fort at arbeid og inkluderingsbransjen, med sin nylige anbudsutsetting hadde et stort potensial for en studie i endringsledelse. Vi mente at det kunne være spennende å se på en bransje som tradisjonelt sett ikke har hatt forskning knyttet til endringsledelse.

Gjennom MBA studiet jobbet vi sammen på flere oppgaver, og fattet en spesiell interesse for endringsledelse. Begge jobbet vi i store firma som undergikk, og ville komme til å gjennomgå større endringsprosesser. Bedriftene vi jobbet for hadde en ulik tilnærming til kompetanseheving. Vi var svært bevisst de endringer vi selv hadde gjennomgått underveis i MBA studiet, og så den store verdien av dette i studiet. Vi ville derfor kombinere endringsledelse og utdanning i vår oppgave. Vi var samtidig interessert i å se på effekten av utdanning, og om dette på noen måte påvirket bedriftens evne til å endre seg i ulike prosesser.

Vi så oss nødt til å utsette oppgaven ved flere anledninger, blant annet på grunn av bytte av jobb, og familieførøkelse.

Vi ønsker å rette en takk til veilederen vår Jan for gode tilbakemeldinger og engasjement.

Takk til Monica Grimstad som både har gitt input til studien og støtte og rom for å jobbe med oppgaven.

Tusen takk til våre koner Silje og Siv Karina, som har akseptert at mennene deres har vært både opptatt og distraherert over flere år.

Og viktigst, en unnskyldning til våre barn som har en hel mengde med godnatt historier til gode!

---

# 1 Innholdsfortegnelse

<b>FORORD .....</b>	<b>I</b>
<b>1 INNHOLDSFORTEGNELSE.....</b>	<b>II</b>
<b>2 INNLEDNING .....</b>	<b>1</b>
2.1 FORSKNINGSSPØRSMÅL .....	1
2.2 SAMMENDRAG.....	4
<b>3 TEORI.....</b>	<b>5</b>
3.1 LEDERS UTDANNING OG KOMPETANSE .....	5
3.2 ALDER .....	7
3.3 KJØNN .....	8
3.4 ANTALL ÅR I BEDRIFTEN.....	10
3.5 GENERISK STRATEGI.....	12
3.6 LEVERE PÅ ANBUD.....	14
3.7 BEDRIFTENS STØRRELSE.....	15
<b>4 METODE .....</b>	<b>18</b>
4.1 KVANTITATIV SPØRREUNDERSØKELSE .....	18
4.2 ANALYSE.....	21
4.3 ETISKE UTFORDRINGER MED METODEN .....	23
<b>5 RESULTATER OG DISKUSJON .....</b>	<b>24</b>
5.1 RESULTATER .....	24
5.2 DRØFTING.....	34
<b>6 KONKLUSJON .....</b>	<b>42</b>
6.1 HOVEDFUNN.....	42
6.2 VIDERE FORSKNING .....	43
<b>KILDER.....</b>	<b>44</b>
<b>7 VEDLEGG .....</b>	<b>47</b>
7.1 VEDLEGG 1: SAMTYKKEERKLÆRING .....	47
7.2 VEDLEGG 2: GODKJENNING NSD .....	48
7.3 VEDLEGG 3: SPØRREUNDERSØKELSEN .....	49
7.4 VEDLEGG 4: REGRESJONSANALYSE KOMPLETT UTVALG .....	58
7.5 VEDLEGG 5: KORRELASJONSANALYSE .....	59
7.6 VEDLEGG 6: REGRESJONSANALYSE JUSTERT UTVALG .....	60
7.7 VEDLEGG 6: SCATTERPLOT OG REGRESJONSANALYSE.....	61

---

## 2 Innledning

Arbeid og Inkluderingsbransjen var frem til 2015 i all hovedsak en skjermet bransje. I 2014 ble det utarbeidet en forskriftsendring knyttet til avklarings- og oppfølgingstiltak. Denne trådte i kraft 01.01.2015. Blant endringene er det vesentlig at tiltak nå må settes ut på anbud. Det kan se ut som om denne endringen har hatt betydning for levedyktigheten til norske attføringsbedrifter. Det har blitt gjennomført flere studier og rapporter som beskriver konsekvensen endringen har hatt for bransjen. I tiden etter 01.01.2015 har antallet bedrifter som leverer til disse tiltakene gått ned fra 148 til 39 (Leikvoll & Herning, 2017).

Samtidig har det ikke, så langt forfatterne har kunnet avdekke, blitt utført studier hvor toppleders egenskaper har blitt vurdert i relasjon til denne endringen. Bransjen er semi-offentlig og har hovedmål å få mennesker ut i jobb. Denne kombinasjonen gjør at disse bedriftene muligens ikke har de samme egenskapene og fokus som tradisjonelt identifiseres med kommersielle, private bedrifter. Det er da interessant å se på egenskaper ved bedrifter som har evnet å vokse under disse endringene og motsatt. Vi ønsker primært å se nærmere på toppleders innvirkning i denne sammenheng.

### 2.1 Forskningsspørsmål

#### 2.1.1 Toppleder i attføringsbedrifter

Evnen til å endre bedriftene i ønsket retning anser vi som en stor faktor for bedrifters suksess. Kotter (2012) understreker viktigheten av lederskap: «The key to creating and sustaining the kind of successful twenty-first-century organization (described in chapter 11) is leadership» (Kotter, 2012, s. 183). Endringsledelse og toppleder er derfor interessant, og svært relevant for bransjen, samt vår egen forståelse av faget. Studien tar derfor, blant annet, for seg toppleders betydning for attføringsbedriftens vekst i omsetning etter 01.01.2015.

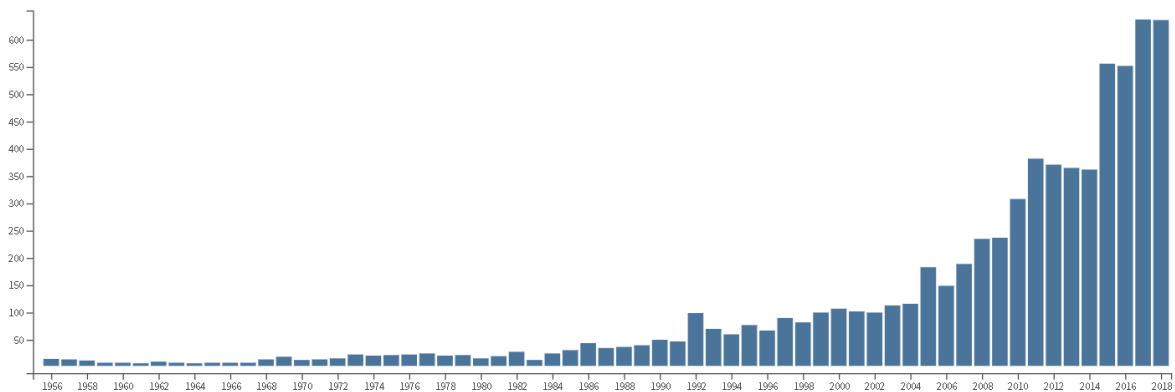
## 2.1.2 Teori og statistikk

Både i Mintzberg (2004) og Mintzberg (2009) argumenteres det for hvorfor ikke ledelse er, eller kommer til å bli er et «yrke» eller en profesjon tilsvarende målsetningen for andre utdanningsretninger. «Few of us would trust the intuitive engineer or physician, with no formal training, yet we trust all kinds of managers who have never spent a day in a management class room (and we have suspicion about many of those who spent two years» (Mintzberg, *Managing*, 2009, s. 12)

Samtidig ser man en økning i antall utdanningsinstitusjoner som tilbyr ulike former for utdanning innen ledelse. Med utgangspunkt i Figur 1 ser vi og en drastisk økning i publikasjoner vedrørende lederskap. Når vi har søkt på «Leadership» i tittel, begrenset til kategorien «Management» ser vi at publikasjoner gjort i perioden fra 1945- til midten av 1990 tallet gir en relativ flat kurve. Fra midten av 1990-årene ser vi en økning de neste 10 årene, for deretter å få en tilnærmet eksponentiell vekst. Dette tolker vi dithen at det akademiske miljøet studerer ledelse i større grad enn tidligere. Når det er så mye fokus omkring et emne, finner vi det naturlig å anta at dette også har en effekt i offentlig og privat næringsliv.

Total Publications

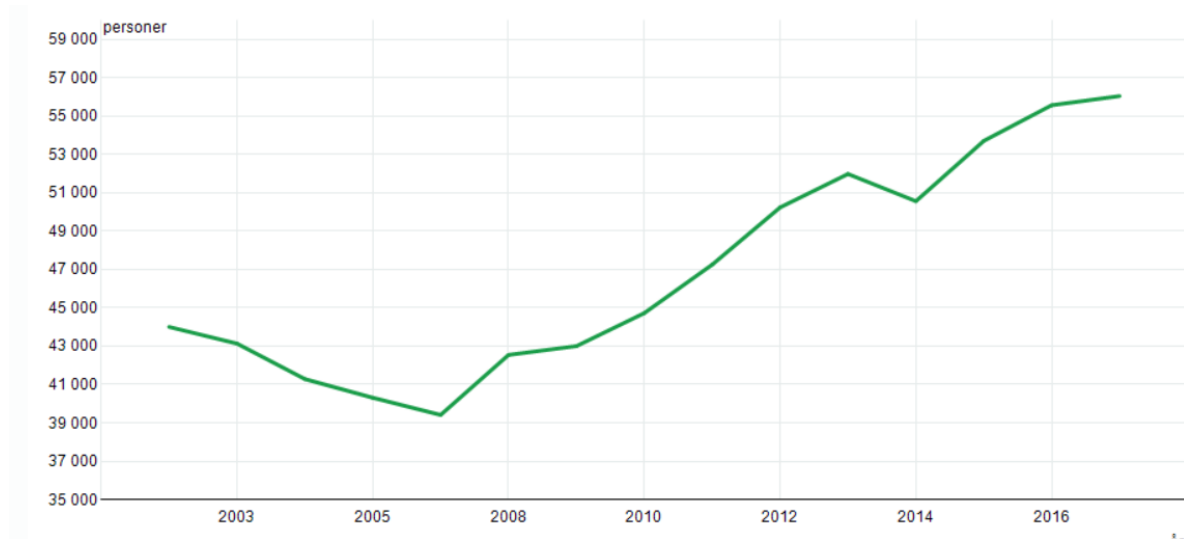
**7 077** Analyze



Figur 1 Publikasjoner med tittel "Leadership" 1945-2018 (ISI Web of Science, 2019)

Vi ser en økning av studenter som velger økonomiske og administrative fag, Figur 2 under. Det kan være ulike grunner til dette, eksempelvis kan det være økt tilbud i form av flere utdanningsinstitusjoner som tilbyr denne utdanningsretningen. Det er ikke nødvendigvis noen sammenheng mellom forskning omkring ledelse, og studenters valg av utdanning, men vi

mener likevel det er relevant for vårt valg av problemstilling. Dette da studenters valg av utdanningsretning antyder at næringslivet søker denne kompetansen, og at det eksisterer en vilje til å betale for kompetansen. Trolig har kompetansen en verdi for den aktuelle bransje eller næringslivet generelt.



Figur 2 08823: Studenter i høyere utdanning i Norge og i utlandet etter år. Begge kjønn, Økonomiske og administrative fag, Studenter (Personer) (Statistisk Sentralbyrå, 2019)

### 2.1.3 Forskning i bransjen

Grunnlag for bedre rekruttering av ledere til utføringsbedrifter samt bidra til høyere konkurransevne og økt vekst er vesentlig for vårt forskningsspørsmål. Vi mener at dette er verdifullt for ledere på alle nivå i norske utføringsbedrifter. Samtidig mener vi det eksisterer potensial for forskning og kunnskap omkring endringsledelse i norske utføringsbedrifter.

Bransjen har en egen nettside (arbeidoginkludering.no) der de legger ut forskning og forskningsrapporter. Her finner man forskning og rapporter med hovedfokus på kvantitet, kvalitet og forholdet mellom bransjen og NAV. Det finnes lite eller ingen forskning på ledelse og vekst, og relasjonen mellom dem.

### 2.1.4 Forskningsspørsmål

Har toppleders bakgrunn større betydning enn bedriftens egenskaper for å skape positivt driftsresultat i arbeid og inkluderingsbedrifter?

---

## 2.2 Sammendrag

Studien baseres på en kvantitativ spørreundersøkelse foretatt ved hjelp av «SurveyMonkey». Undersøkelsen ble sendt ut til 102 toppledere for bedrifter organisert i bransjeforeningen Arbeid og Inkludering, hvor 53 svarte. 44 svar ble vurdert som pålitelige og inkludert i studiet, noe som utgjør 43% av det totale utvalget.

Dataen viste en svak negativ sammenheng mellom driftsresultat og utdanning hos toppleder. En sterkere, positiv sammenheng er å finne mellom størrelsen på bedriften og utdanning og erfaring hos toppleder. Det er her et klart skille mellom bedrifter over og under 50 ansatte i favør av de største.

Bransjen, som er semi-offentlig, har likheter med bransjer i stabile/langsiktige marked, eksempelvis matvareindustrien. Stabile bransjer premierer erfaring og lojalitet til eksisterende strategier. Dette vises gjennom at toppledere med 11 til 15 år har minst variasjon i driftsresultat og at samtlige bedrifter i denne gruppen gir et positivt resultat. Hvorvidt dette er en strategisk fordel som kan utnyttes i forbindelse med anbudsutsettingen 2019 og eventuell anbudsutsetting av VTA er usikkert.

Bransjens målsetninger og nøkkeltall omfatter i begrenset grad økonomi. I anbudskonkurransen 2019 var anbudskriteriene pris og kvalitet, hvor kvalitet utgjorde 70%. Både bransjens KPIer og NAV sine kriterier bærer i stor grad preg av kvalitet, medmenneskelighet og inkludering. Økonomisk vekst er da muligens ikke riktig variabel å måle bedriftenes suksess etter.

Videre studier knyttet til toppleders lederstil og personlighet i relasjon til bransjens egne KPIer vil kunne være av interesse for bransjen.

---

## 3 Teori

### 3.1 Leders utdanning og kompetanse

Gottesman & Morey, (2004) fant i sin studie ingen sammenheng mellom utdanningsnivået innen lederskap hos toppleder og bedriftens prestasjoner. Studien indikerer at lavere utdanningsnivå assosieres med høyere risikovillighet. Dette er fordelaktig i en endringsfase.

Jalbert, Rao, & Jalbert, (2002) gjennomførte en større studie med toppledere fra store bedrifter i USA. Her fant de en sammenheng mellom toppleders grad og utdanningsinstitusjon, samt bedriftens ROA og Tobins Q ratio. Denne indikerte bedre prestasjoner for selskapene der CEO har høyere utdanningsnivå fra anerkjente institusjoner. Ufaglærte toppledere kom likevel ut på topp. Både over lavt og høyt utdannede. Dette mener vi samsvarer med tidligere nevnte Mintzberg (2009), der lederskap drøftes som erfart kunnskap.

Leders bakgrunn i form av utdanning, mener vi kan gi oss et grunnlag for å sannsynliggjøre gjennom drøfting hvorvidt vekst kommer som et resultat av kompetanse. Dette vil gi oss informasjon om hvorvidt formell kompetanse kan ha effekt. Både spesifikt for disse bedriftene, men også på et mer generelt grunnlag i form av leder- og ledelsesutvikling.

Vi tar utgangspunkt i at formell grunnkompetanse, i tillegg til eventuell etterutdanning vil kunne gi økt læreevne. McCauley et.al (1998) hevder at kontinuerlig læring vil hjelpe økt produktivitet og evnen til å oppnå organisasjonens mål. Med dette som bakgrunn anser vi læreevne som relevant i forhold til omstilling og omstillingsevne. En høyt kompetent toppleder med mange år i bedriften, og høy læreevne kan med dette forstås å gi vekst. På den andre siden vil akkumulert makt i henhold til Kaplan, Drath, & Kofodimos (1985) kunne redusere muligheten for videreutvikling på grunn av at man ikke nødvendigvis får tilbakemeldinger fra ansatte.



---

Kompetanseheving og læring anser vi også som relevant med tanke på å forstå hurtige endringer, krav og fremtidige muligheter. En leder som evner å lære hurtig mener vi vil stå bedre rustet til å tilpasse bedriftens strategi i henhold nye krav og endringer. Leders innsikt i egen kompetanseutvikling kan være relevant i forhold til om bedriften er eller vil kunne bli tilpasningsdyktige for endringer i markedet tilsvarende Jacobsen (2004) lærende bedrift.

Antagelse 1: Ledere som har sittet i nåværende lederstilling før endringer i form anbudsutsetting (2015) hadde høyere fagkompetanse enn lederkompetanse.

Antagelse 2: Arbeid og inkluderingsbedrifter med størst vekst, ledes av toppledere uten formell lederkompetanse på bachelor/masternivå.

.

---

## 3.2 Alder

Anbudsutsettingen er av forholdsvis nyere dato. Drift av bedrifter i skjermet sektor innebærer andre krav til toppleder enn det markedsutsatte tjenester gjør. Lederen trenger ikke å ta hensyn til markedskrefter knyttet til tiltakene. Ledere uten markederfaring og med mange år i semi-offentlig administrasjon vil stå over en ny utfordring.

Kompetanse og erfaring som et resultat av alder er av betydning for leders realkompetanse og livserfaring i form av «Managing as art, craft, science» (Mintzberg, Managing, 2009, s. 11). Alder vil også gi en indikasjon på hvorvidt leder besitter erfarings basert kunnskap tilsvarende «Tacit» (Mintzberg, Managing, 2009, s. 12). Vi antar at leders generelle analytiske evner delvis kommer som et resultat av alder, og at høy alder øker sannsynligheten for at man har utøvd ledelse over tid, med forutsetning om at man også besitter en ledende stilling. Utøvelse av lederskap, og erfaring fra ledelse vil ikke nødvendigvis komme som et resultat av alder, men hvis man skal trekke paralleller mot «Art», «Craft» and «Science» (Mintzberg, Managing, 2009) vil grunnlaget man har som leder være bredere og mer omfattende desto høyere alder. Dette vil kunne være med på trygge en organisasjon i endring.

I en endringsfase kan overnevnte kunne påvirke hvordan selskapet strategisk posisjonerer seg for fremtiden. Dette i form av leders endringsvillighet, hvorvidt man er konservativ eller risikovillig (P.Guthrie & K.Datta, 1997). I en endringsfase vil vurderingene man gjør være avgjørende for fremtiden. Alder isolert sett vil ikke gi oss indikasjoner på bransjeerfaring, kvalitet og faglig kompetanse. Yngre ledere tenderer til innovative vekststrategier, og mer risikovillighet. Eldre ledere velger mer konservative løsninger, og mindre risikovillighet (P.Guthrie & K.Datta, 1997). En endringsfase er preget av usikkerhet. Vi anser risikovillighet som vesentlig for å oppnå vekst. Dette anser vi som et argument for yngre ledelse, og ledere med kortere fartidstid i firmaet.

Antagelse 3: Arbeids- og inkluderingsbedrifter med størst vekst ledes av toppledere under femti år.

---

### 3.3 Kjønn

Bass (2008) viser til en rekke studier som indikerer at kvinner har en mer transformerende lederstil enn menn. Rosner (1990) antyder at den nye generasjonen kvinnelige ledere er mer transformerende enn mennene. En MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) studie av Southwick (1998) viser at kvinnelige ledere scorer høyere enn menn på alle transformativ lederegenskaper, mens menn scorer høyere på alle transaksjonelle egenskaper. Bass, Avolio og Andtwater støttet dette funnet i studie fra 1996.

Transaksjonelt lederskap baserer seg på byttehandel mellom leder og undergitt. Lederen gir lønnsforhøyelse og forfremmelse til de som leverer på lederens ønsker/bestilling. De som ikke når opp til forventingene blir derimot straffet, f.eks. ved å bli holdt tilbake i lønn, dårligere turnus eller mindre mulighet for videreutvikling viser til at slik byttehandel kan være knyttet til effektivt lederskap (Bass & Bass, 2008). Samtidig er det en viss risiko for at lederen inntar en rolle hvor han/hun kun agerer med straff eller at vedkommende ikke strekker seg lengre enn de standarder gruppen har satt. Lederskapet blir med det passivt og lite produktivt (Bass & Bass, 2008).

Norsk industris produksjon varierer med markedet. I oppgangstider vil overtid/akkord kunne brukes for å nå etterspørselen. Dette sammenfaller med en transaksjonell lederstil hvor deltager og ansatte får goder så lenge budsjetter og leveranser nås. I og med at mange av de tidligere bedriftene i skjermet sektor jobbet opp mot industrien er det ikke fremmed å anta at de har delt/deler den samme kulturen og fremgangsmåten i lederskapet som industrien de leverte til. Anbudsutsetting av tiltak i perioden 2014-15 endret markedsgrunnlaget for disse bedriftene. De måtte, og i stor grad er, gjennom en stor endringsprosess. Overgangen fra en vernet semi-offentlig trygghet, til konkurranse mot store bedrifter som Adecco, AS3 og Din utvikling vil også kunne tvinge frem en endring i bransjens kultur og egen identifisering. En endring i kultur krever en annen type lederstil enn transaksjonell.

En metastudie fra 2003 (H.Eagly & Johannesen-Schmidt, 2003) underbygger videre studiene presentert i første avsnitt under 2.3 Kjønn. Willie et.al (2018) konkludere med at menn og kvinner i lederstillinger innehar i stor grad de samme grunnleggende personlige egenskapene. Ulikhetene mellom menn og kvinner blir ytterligere redusert høyere opp i hierarkiet. Det er med det likhetene, snarere enn ulikhetene som identifiserer kvinnelige og mannlige toppledere.

---

---

Samtidig viser Eagly & Johnson (1990) til en tendens hvor kvinner leder noe mer demokratisk enn menn. Dette sammenfaller med en transformerende og karismatisk lederstil. Det legger videre grunnlag for en kultur med større involvering av ansatte, økt kreativitet, økt prestasjon fra ansatte og en økt identifisering med bedriften (Levin, Nilssen, E.Ravn, & Øyum, 2012). Den tydelige sammenhengen, som disse studiene viser til, vedrørende kvinner og lederstil vil kunne påvirke utfallet for en bedrift i endring.

Transformative ledere forsterker de ansattes interesse i jobben, øker gruppens bevissthet vedrørende oppdraget og forsterker den ansattes evne til å tenke helhetlig. I henhold Bass B. M., (1985) er karisma, empati og intellektuell stimulans egenskaper som er verdifulle for denne ledertypen. De mest suksessrike transformative lederne har en karisma som skaper engasjement og vilje til å yte hos ansatte. Gjennom å se den enkeltes behov og motivasjon binder lederen de ansatte til seg, og sin visjon. I henhold til Bass & Bass, (2008) fremstår lederen som en ledestjerne/et forbilde gjennom å bruke rasjonell tankegang og intellekt i situasjoner hvor ansatte opplever utfordringer. Evnen til å overleve anbudsutsettingen som vernet bedrift kan med dette være knyttet opp mot leders valg av lederstil som følge av kjønn.

Ifølge Blaker, et al., (2013) og Gladwell, (2007) må kvinner kjempe mer for å nå de posisjoner som historisk sett har vært forbeholdt menn, de må kjempe på hans termer, og blir målt etter de egenskaper som har vært gjeldene. Dette behovet eller kravet om å bevise sin rett til å inneha en lederstilling betyr at kvinner må prestere bedre, og ha bedre meritter enn sine mannlige likestilte. Den generelle forskjellen på utdanningsnivå mellom menn og kvinner er stor, og spesielt i høyere utdanning. Ifølge Statistisk Sentralbyrå, (2019) var fordelingen av studenter ved universitet i Norge i 2008 89.000 menn mot 137.500 kvinner. Tallene for 2018 var 119.000 menn mot 174.500 kvinner. Dette gjaldt alle høyere utdanninger. Tabell 17 viser en oversikt over studenter på masternivå i administrasjon, økonomi og ledelse i årene 2011-2018. Vi ser her at fordelingen kvinner/menn ligger tett på 60/40. Det er sannsynlig å anta at det er en forskjell i utdanningsnivå mellom mannlige og kvinnelige toppledere, og at den er i kvinners favør.

Antagelse 4: Kvinnelige ledere tenderer til høyere vekst enn menn

Antagelse 5: Mannlige ledere har mindre formell lederkompetanse enn kvinnelig ledere

---

### 3.4 Antall år i bedriften

Hvorvidt toppleder (CEO) har bakgrunn og kontinuerlig erfaring fra aktuell bedrift mener vi er vesentlig. Toppledere som ansettes med erfaring fra annen bedrift eller bransje kan påvirke resultatet ulikt toppledere med kontinuerlig erfaring fra aktuell bedrift. Ulikhetene kan også påvirke evnen til å gjennomføre endringer, samt ulik tilnærming til strategiske grep for å endre bedriften i henhold til de krav som settes i markedet.

En større studie av McClelland, Liang, & Barker (2010) indikerer at topplers lojalitet til den gjeldende, gjerne historiske, strategien har en sterk sammenheng med antall år i bedriften. Toppledere med lang tid i bedriften var mindre tilbøyelig til å endre strategi. Antall år i bransjen hadde enda større betydning for motstanden mot endring. Positive resultater for bedriften hadde videre en forsterkende effekt på topplers lojalitet til den gjeldende strategien (McClelland, Liang, & Barker, 2010). Dette kan bety at arbeid og inkluderingsbedrifter med positivt resultat i årene før 2015, og der toppleder har vært ansatt i mer enn 5 år, kan erfare mindre endring/vekst i forbindelse med markedsendring.

Miller(1991) hadde i sin studie som mål å se på eventuell sammenheng mellom bedrifters finansielle utvikling og topplers tid i bedriften. Studiet viser at bedrifter som evner å koble sin strategi opp mot de til enhver tid gjeldende omstendigheter har en positiv finansiell utvikling. Bedriftens evne til å tilpasse sin strategi til omgivelsene er, i følge studiet, negativt påvirket i tilfeller hvor toppleder har lang tid i bedriften. Den negative sammenhengen ble forsterket i situasjoner med usikkerhet. Dette underbygger P.Guthrie (1997) Kap.1.2 Alder.

Henderson, Miller, & Hambrick (2006) gjennomførte en studie med 98 toppledere fra matvarebransjen, og 228 toppledere fra IT bransjen. Undersøkelsen viser en forskjell mellom bransjer på hvorvidt topplers tid i bedriften har positiv eller negativ påvirkning. I den matvareindustrien evnet topplerne å skape finansiell vekst for bedriften i 10-15år. I IT bransjen oppnådde toppleder best resultater i starten av sin ansettelsesperiode. Undersøkelsen indikerer at endringer i IT bransjen skjer raskere enn topplers evne til å tilegne seg kunnskap. Før 2015 var Arbeid og Inkluderingsbransjen å regne som stabil med lite behov for endring. Dette kan tilsi at topplers tid i bransjen var positiv for vekst frem til 2015.

---

Relasjon og kjennskap til kunden, i dette tilfellet NAV, kommer med erfaring, tilsvarende ovennevnte «Tacit» (Mintzberg, Managing, 2009, s. 12). NAV er videre en stor, offentlig etat som har en innebygd treghet gjennom sin størrelse. Dette kan telle til fordel for de erfarne toppledere på tross av at studier, nevnt tidligere, henviser til at toppleders ansiennitet er negativ for bedriftens finansielle vekst i forbindelse med endring av omstendighetene bedriften befinner seg i.

Antagelse 6: Toppledere med 4 år, eller mer, ansiennitet i Arbeid og Inkluderingsbransjen leder bedrifter med høyere vekst.

---

### 3.5 Generisk strategi

Strategien som selskapene har valgt for å oppnå vekst kan ses i lys av «Porter-Three generic competitive strategies» (W.Peng, 2014, s. 45). Vi velger å se utføringsmarkedet på følgende måte. De kommersielle aktørene som leverer på anbudsutsatte tiltak, så som Oppfølging og Avklaring, anser vi å ha en fokusert strategi. Eksemplene her er Adecco og Din Utvikling. Dette er bemanningsbyrå som kun har rettet seg mot anbudsutsatte tiltak. Disse tiltakene har store likhetstrekk med rekruttering og bemanning.

«Avklaring skal kartlegge og vurdere tiltaksdeltakerens arbeidsevne og eventuelle spesifikke behov for bistand for å skaffe seg eller beholde arbeid..... Avklaring kan tilbys personer som har behov for en mer omfattende avklaringsbistand enn den Arbeids- og velferdsetaten kan tilby.»

(Arbeids- og sosialdepartementet, 2015)

«Oppfølging skal gi tiltaksdeltakeren bistand med sikte på å skaffe seg eller beholde arbeid. Oppfølging kan også gis i forbindelse med overgang fra skolegang eller soning i institusjon til arbeid eller til andre arbeidsmarkedstiltak..... Oppfølging kan tilbys personer som har behov for en mer omfattende formidlings- og oppfølgingsbistand enn den Arbeids- og velferdsetaten kan tilby.»

(Arbeids- og sosialdepartementet, 2015)

Dette er gjeldene også for de bedriftene som er rene VTA bedrifter. De leverer på sitt segment og tar ikke de i anbudsmarkedet.

«Varig tilrettelagt arbeid (VTA) er et statlig arbeidsrettet tiltak som gir et arbeidstilbud i en skjermet virksomhet til personer som har problemer med å få arbeid innenfor det ordinære arbeidslivet»

(Arbeids- og sosialdepartementet, 2015)

---

En VTA stilling gir bedriften et positivt tilskudd til driften, selv etter fratrekking av lønn til arbeidsleder og den ansatte. Dette tilskuddet skal gå til inndekking av bedriftens kostnader knyttet til den ansatte. Tiltakssatsen settes sentralt og kommunalt. Dette medfører at tilskudd per plass varierer fra kommune til kommune, og med det økonomiske grunnlaget for den enkelte bedriften. Antallet VTA stillinger som kommunen kjøper av bedriften er ikke statisk, men avhengig av kommunens behov. Bedriftens vekst kan derfor drives opp med kommunens behov for VTA stillinger. Dette kan gi langvarige positive forhold for bedriften. Selv om disse VTA bedriftene skal speile det ordinære, lokale arbeidslivet er de mindre utsatt for markedsvisningene som industrien ellers erfarer, da på grunn av disse tilskuddene.

Enkelte bedrifter har valgt differensiering som strategi, der de opererer både i et vernet og et anbudsutsatt marked. Avigo er et eksempel på dette, i form av VTA tiltak. Avigo lever også på anbudsutsatte tiltak som Oppfølging og Avklaring. Samtidig har selskapet kompetanse i forbindelse med utvikling tilsvarende R&D.

Antagelse 7: Bedrifter som har VTA som forretningsområde har mer positiv vekst enn de som kun leverer på anbud



---

### 3.6 Leverer på anbud

NAV og tidligere Aetat har brukt anbud siden 2009 for å skaffe avklarings og oppfølgingstiltak for sykemeldte og ordinært arbeidsledige. Tiltak knyttet til personer med nedsatt arbeidsevne var frem 2014 ikke anbudsutsatt. Bedrifter som håndterte tiltakene ble forhåndsgodkjent for 6 år, var i hovedsak offentlig eller ideelt eid og hadde ikke mulighet til å ta ut utbytte. De ble den gang omtalt som skjermet sektor eller skjermede virksomheter.

I henhold til Leikvoll & Herning (2017) var det ved utgangen av mars 2017 200.000 personer i Norge som falt inn under kategorien «nedsatt arbeidsevne» og som ville fått et tilbud via tidligere skjermet sektor. Tiltak knyttet til denne gruppen ble i 2014-15 lagt ut på anbud på det åpne markedet. Årlig verdi av dette markedet beløpte seg på 1,2-1,4mrd. Kontraktene går over 3 år, med opsjon på 1 år, og den totale verdien lå dermed rundt 4-5 mrd.

Rapporten viser til en reduksjon i bedrifter som tilbyr «Arbeid med bistand», nå «Oppfølging», fra 148 bedrifter før anbudsutsetting til 39 etter. En del bedrifter har levert sammen, med bruk av hoved og underleverandører. Dette gir en klar indikasjon på at anbudsutsettingen av disse tiltakene har medført en drastisk markedsendring for de bedriftene som drev i skjermet sektor. For de bedriftene som kun eksisterte med grunnlag i skjermede tiltak ville dette vært svært utfordrende. Da anbudsutsettingen har hatt så mye å si for antallet bedrifter er det, for oss, svært interessant å se hvem som overlevde endringen. (Leikvoll & Herning, 2017)

Antagelse 8: Bedrifter som leverer på anbud har en høyere vekst enn de bedriftene som ikke leverer på anbud.

---

### 3.7 Bedriftens størrelse

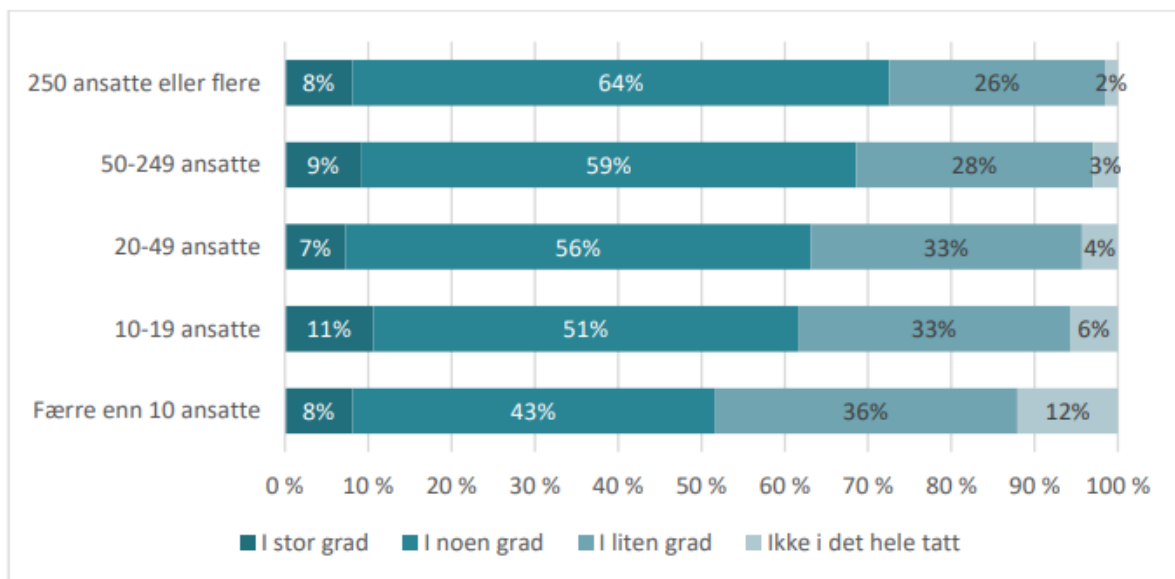
Markedsendringer i form av anbudsutsetting krever en viss form for endring i de ulike selskapene. Størrelsen på organisasjonen finner vi vesentlig i forhold til evnen til å endre seg. «Større organisasjoner har vanskeligere for å endre seg enn mindre» (Kanter(1984) sitert i Jacobsen, 2014, s. 99). «En årsak til dette er at store organisasjoner som regel betyr komplekse organisasjoner, det vil si organisasjoner med mange ulike prosedyrer og rutiner, mange lag i hierarkiet og mange enheter» (Jacobsen, 2014, s. 99). Dette ser vi i hovedsak som fordelaktig hos de små aktørene (selskapene). Moen, (1999) studie av 335 små og mellomstore norske bedrifter indikerer at små bedrifter har en fordel når det kommer til produkter og teknologi, mens større bedrifter har sin styrke i markedsføring. Dette kan medføre at små bedrifter sitter med spesialkompetanse og unike løsninger på kundens behov, men at de ikke evner i tilsvarende grad å synliggjøre dette for kunden. Konsekvens kan bli at store aktører vinner tilbudene da de innehar i større grad kompetanse på profilering og gir en bedre informasjon til kunden.

Store aktører som Din utvikling, AS3, Adecco og Nordic Academy har kommet inn på dette markedet og tatt til sammen 48% av «Oppfølging» (Leikvoll & Herning, 2017). Sveitsiske eide Adecco og svenske Aleris gikk sammen og vant tilbud Pøbleprosjektet i 2 fylker, til en verdi på rundt 60millioner NOK (Leikvoll & Herning, 2017). Disse to firmaene har en omsetning i Norge på ca.5.mrd kr til sammen. Til sammenligning har Durapart, en middels stor attføringsbedrift, rundt 122 millioner NOK i omsetning (Proff.no, 2019). Det er tydelig at Adecco og tilsvarende store konsern har en helt annen kapasitet til å vinne tilbud. Vekst hos disse bedriftene kan dermed sees mer i sammenheng med størrelse, enn med topleders egenskaper.

Bedriftens størrelse mener vi vil kunne fortelle noe om avstand til topledelse og direkte påvirkningskraft i anbudsfasen. Internasjonale store aktører antar vi i større grad vil tjene på størrelse, enn på lederstil. Vårt fokus er leders påvirkning. Med bakgrunn i dette er det ikke like interessant å se på topleders egenskaper i de største selskapene som Adecco, Aleris og AS3.

«Bedriftsstørrelse har betydning for graden av udekket kompetansebehov. Dette gir seg utslag i andelen bedrifter som i noen grad oppgir å ha et udekket kompetansebehov og som øker i takt med bedriftsstørrelsen. Mens rundt halvparten av de minste bedriftene med færre enn 10 ansatte oppgir å ha et udekket kompetansebehov, er andelen blant de aller største med flere enn 250 ansatte mer enn 70 prosent. Dette er i og for seg forståelig siden større bedrifter som regel alltid vil ha behov for mer eller tilleggskompetanse. Ved større bedrifter er det også generelt sett mer gjennomtrekk av personale, uavhengig av bedriftenes kompetansebehov. Tilsvarende ser vi at jo mindre bedriftene er, dess flere har tilstrekkelig med kompetanse. Mens rundt 30 prosent av de største bedriftene sier at de ikke har et udekket kompetansebehov, oppgir halvparten av de minste bedriftene at de i liten grad eller ikke i det hele tatt har det, med andre ord har de tilstrekkelig med kompetanse»

(Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU), 2018)



Figur 3 NHO- bedriftenes vurdering av i hvilken grad de har et udekket kompetansebehov i 2018, etter bedriftsstørrelse (N=6409) (NIFU, 2018)

NIFU rapporten viser at størrelsen på bedriften kan påvirke hvorvidt bedriften opplever mangel på kompetanse. Det er da naturlig å anta at større bedrifter prioritere i større grad å dekke kompetansegap. Valg av ansatte og ledere vil igjen kunne styres av dette fokuset.

---

Hvorvidt en slik prioritering gir en økonomisk avkastning ifm. valg av toppleder er ikke entydig. Randøy, (2019) sier at: «I en perfekt økonomi vil lønnskostnad knyttet til toppleders erfaring og kompetanse, være lik bedriftens økning i omsetning. Slik at vekst som følge av nyansettelse er lik null» Kompetanse kan med det forstås som et zero sum game sett i et direkte økonomisk perspektiv.

Antagelse 9: Bedrifter med mer enn 50 ansatte leverer bedre resultater enn de bedriftene med færre ansatte.

Antagelse 10: Den formelle lederkompetansen hos toppledere er større i bedrifter med mer enn 50 ansatte

---

## 4 Metode

### 4.1 Kvantitativ spørreundersøkelse

Undersøkelsen, vedlegg 3 har 9 spørsmål som omhandler respondentenes bakgrunn og 8 spørsmål knyttet til bedriften. Disse spørsmålene var tenkt målt opp mot toppleders egen vurdering av bedriftens økonomiske vekst. Surveymonkey produserte et sammendrag av de data som ble hentet inn. Dette er presentert i Vedlegg 3: «Spørreundersøkelsen». Sammendraget viser store variasjoner i gruppen, både på bedriftsnivå og på toppledernivå.

#### 4.1.1 Spørsmål

Spørsmålene ble delt opp i kategorier slik at respondenten fikk 5 svaralternativer, der dette var mulig. Dette ble gjort på muntlig anbefaling fra veileder, professor Jan Inge Jenssen, for å forenkle analysen i etterkant.

Spørsmål 2 til 10 tar for seg toppleders alder, kjønn, utdanningsnivå, ledererfaring, lederutdanning og antall år i bransjen.

Spørsmål 11 til 17 er knyttet til følgende forhold ved bedriften; geografisk lokasjon, antall lokasjoner, hvorvidt bedriften har vunnet anbud, eventuell fusjon, antall ansatte, forretningsområde og økonomisk vekst.

Spørsmål 18 ble, som nevnt, ekskludert på grunn av usikkerhet rundt habilitet. Dette spørsmålet bad respondenten om å rangere «årsaker som hatt størst betydning for bedriftens økonomiske utvikling».

#### 4.1.2 Utvalg

Det er 115 arbeid og inkluderingsbedrifter som er organisert i bransjeforeningen Arbeid og Inkludering (Arbeidoginkludering, 2019). Undersøkelsen ble sendt ut til 103 bedrifter hvor vi fikk 53 besvarelser, 51,5%. Vi anså 44 å være troverdige og fullstendige besvarelser. 51,5% er identisk svarprosenten fra en annen studie (Grimstad, 2018) gjort i 2018. Grimstad (2018) forespurte 97 bedrifter i samme bransjeforening og fikk svar fra 50. Vi sitter ikke med data på om det er de samme respondentene som har svart, kun antall bedrifter. Det at studiene utføres i noenlunde samme tidsperiode, med det samme utvalget og får den samme svarprosenten skaper

---

noe usikkerhet om hvorvidt respondentene faktisk er representative for utvalget. Det kan tenkes at det er de samme bedriftene som stiller seg positive til spørreundersøkelser.

Vi valgte å se på Arbeid og Inkluderingsbransjen før vi hadde satt oss godt inn i bransjens historikk, samt hvilke bedrifter bransjen består av. På grunn av dette utformet vi spørreundersøkelsen slik at den best mulig skulle ta høyde for eventuelle store variasjoner mellom bedriftene, blant annet størrelse, valg av strategi og geografisk plassering. I all hovedsak opplever vi at topplederne har kunnet svare på undersøkelsen, og at besvarelsene har vært representative for dem. Samtidig, medførte vår manglende innsikt i bransjen at undersøkelsen ble sendt ut til alle varianter av toppledere i bransjen. Noen av disse «topplederne» er ledere for deler av et konsern eller ledere av svært små bedrifter som kan sees mer som avdelinger. Dette gir muligens et feil bilde av de «faktiske» topplederne i bransjen. Samtidig gir ikke datasettet inntrykk av å være vektet i retning av en type respondent eller bedrift. Alle aldre, utdanninger, kjønn, lokasjoner, størrelser er representert i datamaterialet.

#### **4.1.3 Uavhengige variabler**

Bedriftens vekst er påvirket av flere faktorer. I grunn ligger makroøkonomiske, internasjonale faktorer som samarbeid og uro mellom land og stater. Eu, Brexit, NAFTA og Paris avtalen er mye omtalte internasjonale forhold. Disse, sammen med lokalpolitiske hensyn, påvirker så de nasjonale føringene. Eksempelvis: kronkurs, nasjonalbudsjett, bevilgninger, lover og forskrifter. Anbudsutsetting av Oppfølging og Avklaring er en slik sentral føring, som har stor betydning for arbeid og inkluderingsbransjen. Den enkelte arbeid og inkluderingsbedriften har videre flere kommunale og lokale forhold som påvirker deres evne til å skape vekst. Samarbeid med lokalt næringsliv, lokale politiske føringer, budsjett og eiersammensetning for å nevne noen.

De internasjonale og nasjonale faktorene rammer hele bransjen. Den enkelte bedriften har liten eller ingen mulighet til å påvirke disse. Vi har derfor valgt ut faktorer som, i all hovedsak, bedriften har råderett over. Da geografisk plassering vil kunne ha betydning for tilgang på næringsliv og konkurranse, er faktoren av interesse, selv om bedriften ikke nødvendigvis har påvirkningskraft på denne.

---

#### 4.1.4 Avhengig variabel

I studien er økonomisk vekst valgt som avhengig variabel. Data ble i første omgang hentet inn ved hjelp av spørsmål 17 «Anslått prosentvis endring av driftsresultat i perioden 01.01.2015 - 01.01.2018?». Dataanalysen av disse gav ingen korrelasjon og det ble vurdert om dataen ikke var representativ. Dataanalysen blir presentert senere i kapitlet. Ved nærmere vurdering av spørsmål 17 ble det tydelig at formuleringen kunne misforståes. Forståelsen av hva som legges i «Anslått prosentvis endring i driftsresultat for perioden....» vil kunne variere mellom ulike ledere. For å sikre en høyere grad av tillit til datamaterialet, eller bekrefte eventuell mistillit, ble det besluttet å kontrollere tallene ved å hente inn regnskapsdata, «Resultat av driften» (Proff.no, 2019). Disse dataene ble hentet inn for tidsrommet 2015-2017.

Svar fra respondentene på spørsmål 17, Vedlegg 3 Q17, ble vurdert opp mot nevnte data fra Proff.no. Det var tydelig forskjell, noe som gav en indikasjon på at ikke respondentene hadde samme forståelse av spørsmålet. Videre gav spørsmålet kun rom for pluss/minus 100% vekst i perioden. Proff.no viser til bedrifter i utvalget med vekst ut over 100%. Med bakgrunn i dette ble svar fra spørsmål 17 byttet ut med «Resultat av driften» (Proff.no, 2019).

#### 4.1.5 Bransjens KPI

Kvaliteten og effekten av god eller dårlig endringsledelse, samt evnen og viljen til endring i organisasjonen kan ikke fastslås basert på undersøkelsen. Dette da vi ikke har nok data i form av stilte spørsmål, og fordi positiv eller negativ utvikling må sees i sammenheng med KPI relevant for endringsprosessen. Studien viser lav korrelasjon mellom den avhengige og de uavhengige variablene. I bransjen er ikke nødvendigvis økonomisk vekst og lønnsomhet en god indikasjon på effekten av formell og uformell lederkompetanse. Slik vi ser det er det tre hovedgrunner til dette.

1. Bransjens egenrapportering er knyttet til målinger av mellommenneskelig og kvalitativ karakter. Dette kan eksempelvis være hvor mange personer bedriften klarer å få ut i arbeid innenfor en gitt tidsramme, hvor mange personer som får kurs eller utdanning eller kvaliteten på oppfølgingen av disse personene.

- 
2. De rammestyrte tiltakene fra NAV, deriblant VTA, fører med seg noen begrensninger. Bedrifter som mottar tilskudd for slike tiltak skal ha en drift som er uløselig knyttet til tiltaket. Videre skal tilskuddet brukes kun til tiltaket. I praksis betyr dette at overskudd ikke kan tas ut av eierne. Overskudd og tiltaksmidler tilhører NAV og skal tilbakeføres ved eventuell avvikling. Dette skaper ikke et insentiv for økning i driftsresultat.
  3. Bransjens viktigste kunde, NAV, har ikke pris som primært kriterie i sine anbud. Tildelingskriteria ved anbudskonkurransen 2019 var fordelt 70% på kvalitet og 30% på pris.

Med basis i dette ville en av bransjens egne KPI muligens vært mer representativt for bedriftenes prestasjoner.

## **4.2 Analyse**

Dataanalysen er blitt gjennomført ved hjelp av dataverktøy i Excel.

### **4.2.1 Regresjon**

Før gjennomføring av analysen konverterte vi svarene i spørreundersøkelsen til tall. Eksempelvis fikk hvert utdanningsnivå en tallverdi fra 1-5. Datasettet består av 15 uavhengige variabler og det var av interesse å avdekke sammenhenger blant disse. Hele datasettet ble derfor analysert ved hjelp av multippel regresjon. For å vurdere tilfeldighet, ble signifikansnivået satt til  $p < 0,05$  (5%) (Ringdal, 2018)

Vedlegg 4: «Regresjonsanalyse komplett utvalg» viser ingen signifikante P-verdier. Samtidig er det verdier i tabellen som er av interesse. «Antall år i nåværende stilling» har en P-verdi på 0,07 som er lav, tatt resten av variablene i betraktning. Motsatt har «Formell lederkompetanse», «Antall år i Arbeid og Inkluderingsbransjen» og «Har bedriften fusjonert i perioden etter 01.01.2015?» høye P-verdier over 0,7.



---

### 4.2.2 Korrelasjonsanalyse

«Antall år i Arbeid og Inkluderingsbransjen» hadde en høy P-verdi fra regresjonsanalysen og i korrelasjonsanalysen, Vedlegg 5: Korrelasjonsanalyse, sees en høy korrelasjon med «Antall år i nåværende stilling». Det er ikke uvanlig at bedrifter rekrutterer fra egne rekker og verdsetter erfaring fra det relevante fagfeltet. Denne sammenhengen var således ikke overraskende.

«Antall år i Arbeid og Inkluderingsbransjen» ble ekskludert fra en ny regresjonsanalyse, Vedlegg 6: Justert regresjonsanalyse. Denne viser en P-verdi på 0,036 for «Antall år i nåværende stilling». Dette var interessant og kunne indikere en sammenheng med driftsresultat.

### 4.2.3 Scatterplot

Scatterplot for «Antall år i nåværende stilling» opp mot «Driftsresultat» gav inntrykk av en svak korrelasjon i favør av høyere ansiennitet i stilling. Regresjonsanalysen gav derimot en P-verdi på 0,096 og sammenhengen var derfor ikke signifikant.

### 4.2.4 Gjennomsnitt

Regresjonsanalysen og korrelasjonsanalysen gav dermed ingen umiddelbare, signifikante sammenhenger. Det ble derfor valgt å analysere den enkelte antagelsen med bruk av gjennomsnitt og støttende tabeller.

Gjennomsnittet ble analysert først med F-test for å stadfeste varians. Den enkelte hypotese ble så analysert med T-test. For noen antagelser er det lagd tabeller som støtter eller utdyper de funn som gjøres i analysen av gjennomsnittet.

---

## 4.3 Etske utfordringer med metoden

### 4.3.1 Habilitet

En av forfatterne er ansatt i Avigo. Dette er en bedrift tilhørende under bransjeforeningen Arbeid og inkludering. Bransjen er konkurranseutsatt, og Avigo konkurrerer mot bedrifter hvor toppleder ble forespurt om å delta. Forfatterens yrkesmessige relasjon ble ikke oppgitt i spørreundersøkelsens samtykkeskjema. Den mulige konsekvensen dette har for habilitet er håndtert gjennom ekskludering av spørsmål i undersøkelsen. Spørsmålet der toppleder blir bedt om å rangere hva som er viktigste årsak til bedriftens vekst kan gi indikasjon om hva konkurrenter kan satse på, vedlegg 3: Q18. På grunn av det har vi valgt å fjerne dette spørsmålet.

Data knyttet til den enkelte toppleders egenskaper er ikke å anse som nyttig informasjon sett fra et bedrift strategisk ståsted. Individet i form av toppleder, er en uforutsigbar variabel. Informasjon om individets utdanning, alder, kjønn og erfaring kan ikke brukes til å si noe om organisasjonens strategi, styrker og svakheter.

Data knyttet til bedriftens lokasjon, forretningsområde, konsernmodell og regnskap kan hentes ut fra Proff.no, og bedriftenes egne hjemmesider. På spørsmål om hvorvidt bedriftene har vunnet anbud, har vi kun bedt om et «ja» eller «nei»-svar. Hvilke tiltak bedriften har vunnet, fremkommer ikke. Informasjon knyttet til tiltaksleveranser kan i de fleste tilfeller leses ut av bedriftenes egne hjemmesider. Eksempelvis opplyser Durapart at de leverer oppfølging, avklaring, AFT og VTA (Durapart, 2019).

Data knyttet til antall ansatte er delt i intervall på 20 og 50, og forteller da kun om bedriften er liten, middels eller stor relativt sett til utvalget. Antall lokasjoner bedriften har, kan i mange tilfeller hentes ut fra bedriftenes hjemmesider.

Med basis i ovenstående har vi har vurdert det slik, at spørreundersøkelsen ikke inneholder spørsmål og svar som vil kunne gi konkurransefortrinn for bedriften der forfatteren er ansatt.

## 5 Resultater og diskusjon

### 5.1 Resultater

Analysen gjøres i Excel. Vi har opprettet to ulike regneark. Det ene regnearket er tallbasert, og det andre er tekstbasert. Grunnen til dette, er for å kunne «score» de ulike nivåene i det tallbaserte materiale og gjøre ytterligere vurderinger samt kontrollere opp mot et tekstbasert regneark. I analysedelen tar vi i hovedsak utgangspunkt i tallbasert regneark.

#### 5.1.1 Toppleders utdanning og ansiennitet i stillingen (Antagelse 1)

<i>Ledere som har sittet i nåværende lederstilling før endringer i form anbudsutsetting (2015) hadde høyere fagkompetanse enn lederkompetanse</i>		
<b>t-Test: To utvalg med antatt ulike varianser</b>		
	<i>Lederkompetanse (a)</i>	<i>Fagkompetanse (b)</i>
Gjennomsnitt	3,51612903	4,41935484
Varians	1,79139785	0,4516129
Observasjoner	31	31
Antatt avvik mellom gjennomsnittene	0	
fg	44	
t-Stat	-3,35785166	
P(T<=t) ensidig	0,00081451	
T-kritisk, ensidig	1,68022998	
P(T<=t) tosidig	0,00162902	
T-kritisk, tosidig	2,01536757	
T-kritisk, tosidig	2,00029782	
h1=a < b		
h0=a => b		
<b>F-Test: To utvalg for varianser</b>		
	<i>Leder</i>	<i>Fag</i>
Gjennomsnitt	3,46666667	4,4
Varians	1,77471264	0,45517241
Observasjoner	30	30
fg	29	29
F	3,8989899	
P(F<=f) en side	0,00022716	
F-kritisk, en side	1,86081144	
Ulike varianser		

Tabell 1 Antagelse 1: F-test/T-test

F-test gav en P-verdi under 0,05, som tilsier at utvalget har ulike varianser. T-testen ble kjørt som «To utvalg med antatt ulike varianser». Denne viser en tosidig P verdi på 0.0016. Dette indikerer en signifikant differanse i gjennomsnittet for gruppen og vi forkastet med det h0.

### 5.1.2 Toppleders kompetanse og bedriftens vekst (Antagelse 2)

Arbeid og inkluderingsbedrifter med størst vekst, ledes av toppledere uten formell lederkompetanse på bachelor/masternivå		
<b>t-Test: To utvalg med antatt like varianser</b>		
	<i>Uten grad (a)</i>	<i>Bachelor/Master (b)</i>
Gjennomsnitt	3,07105263	1,91
Varians	26,4089877	20,853875
Observasjoner	19	25
Gruppevarians	23,2346376	
Antatt avvik mellom gjennomsnittene	0	
fg	42	
t-Stat	0,79141526	
P(T<=t) ensidig	0,2165743	
T-kritisk, ensidig	1,68195236	
P(T<=t) tosidig	0,4331486	
T-kritisk, tosidig	2,0180817	
h1=a > b		
h0=a =/< b		
<b>F-Test: To utvalg for varianser</b>		
	<i>Uten grad</i>	<i>Bachelor/Master</i>
Gjennomsnitt	3,07105263	1,91
Varians	26,4089877	20,853875
Observasjoner	19	25
fg	18	24
F	1,26638276	
P(F<=f) en side	0,29023772	
F-kritisk, en side	2,05433062	
Like varianser		

Tabell 2 Antagelse 2: F-test/T-test

Det er kun en bedrift som ledes av toppleder uten formell lederkompetanse, resterende ledes av toppledere med ulike grader (1-5) av utdanning. F-test gav en P-verdi over 0.05 som tilsier T-test type «To utvalg med antatt like varianser». P verdi i T-test er over 0,05 og h0 beholdes

### 5.1.3 Toppleders alder og bedriftens vekst (Antagelse 3)

Arbeids- og inkluderingsbedrifter med størst vekst ledes av toppledere under femti år.		
t-Test: To utvalg med antatt like varianser		
	Over 50år (a)	Under 50 år (b)
Gjennomsnitt	1,83038462	3,25055556
Varians	26,4977318	18,0301114
Observasjoner	26	18
Gruppevarians	23,0703617	
Antatt avvik mellom gjennomsnittene	0	
fg	42	
t-Stat	-0,96429521	
P(T<=t) ensidig	0,17020879	
T-kritisk, ensidig	1,68195236	
P(T<=t) tosidig	0,34041758	
T-kritisk, tosidig	2,0180817	
h1=a < b		
h0=a =/> b		
F-Test: To utvalg for varianser		
	Over 50år	Under 50 år
Gjennomsnitt	1,83038462	3,25055556
Varians	26,4977318	18,0301114
Observasjoner	26	18
fg	25	17
F	1,46963772	
P(F<=f) en side	0,20766721	
F-kritisk, en side	2,18147776	
Like varianser		

Tabell 3 Antagelse 3: F-test/T-test

F-test gav en P-verdi over 0.05 som tilsier T-test type «To utvalg med antatt like varianser». P verdi i T-test er over 0,05 og h0 forkastes ikke.

Alder	Minst vekst	Størst vekst
20-30	0	0
31-40	0	1
41-50	3	4
51-60	6	3
61-72	1	2
Totalt	10	10

Tabell 4 Toppleders alder og vekst

Blant de 10 bedriftene med størst vekst er 50% av toppledere under 50 år. Blant de 10 bedriftene med lavest vekst, ledes 3 av personer under 50 år. For hele utvalget er andelen toppledere under 50 år 40%.

### 5.1.4 Kjønn og bedriftens vekst (Antagelse 4)

Kvinnelige ledere tenderer til høyere vekst enn menn		
<b>t-Test: To utvalg med antatt like varianser</b>		
	<i>Menn (a)</i>	<i>Kvinner (b)</i>
Gjennomsnitt	2,68793103	1,87666667
Varians	26,008967	18,2606952
Observasjoner	29	15
Gruppevarians	23,4262097	
Antatt avvik mellom gjennomsnittene	0	
fg	42	
t-Stat	0,52702313	
P(T<=t) ensidig	0,30047517	
T-kritisk, ensidig	1,68195236	
P(T<=t) tosidig	0,60095034	
T-kritisk, tosidig	2,0180817	
h1=a < b		
h0=a =/> b		
<b>F-Test: To utvalg for varianser</b>		
	<i>Menn</i>	<i>Kvinner</i>
Gjennomsnitt	2,68793103	1,87666667
Varians	26,008967	18,2606952
Observasjoner	29	15
fg	28	14
F	1,42431417	
P(F<=f) en side	0,24614112	
F-kritisk, en side	2,31990532	
Like varianser		

Tabell 5 Antagelse 4: F-test/T-test

F-test gav en P-verdi over 0.05 som tilsier T-test type «To utvalg med antatt like varianser». P-verdi i T-test er over 0,05 og  $h_0$  forkastes ikke.

Gjennomsnittlig vekst indikerer at det er mannlige ledere som har høyere vekst.

**5.1.5 Kjønn og lederutdanning (Antagelse 5)**

Mannlige ledere har mindre formell lederkompetanse enn kvinnelig ledere		
<b>t-Test: To utvalg med antatt like varianser</b>		
	Kvinner (a)	Menn (b)
Gjennomsnitt	3,66666667	3,48275862
Varians	2,38095238	1,4729064
Observasjoner	15	29
Gruppevarians	1,7755884	
Antatt avvik mellom gjennomsnittene	0	
fg	42	
t-Stat	0,43395817	
P(T<=t) ensidig	0,33326997	
T-kritisk, ensidig	1,68195236	
P(T<=t) tosidig	0,66653993	
T-kritisk, tosidig	2,0180817	
h1=a > b		
h0=a =/< b		
<b>F-Test: To utvalg for varianser</b>		
	Kvinner	Menn
Gjennomsnitt	3,66666667	3,48275862
Varians	2,38095238	1,4729064
Observasjoner	15	29
fg	14	28
F	1,61649944	
P(F<=f) en side	0,13575985	
F-kritisk, en side	2,06354083	
Like varianser		

Tabell 6 Antagelse 5: F-test/T-test

F-test gav en P-verdi over 0.05 som tilsier T-test type «To utvalg med antatt like varianser».

P-verdi i T-test er over 0,05 og h0 forkastes ikke.

Utdanningsnivå lederskap	Kvinner		Menn	
1	1	6,67	2	6,90
2	4	26,67	5	17,24
3	2	13,33	5	17,24
4	0	0,00	11	37,93
5	8	53,33	6	20,69
	15		29	

Tabell 7 Kjønn og formell lederutdanning

Fordelingen mellom de ulike nivåene, viser at 53% (8 personer) av kvinnene har mastergrad innen ledelse. For menn er dette tallet 21% (6 personer).

### 5.1.6 Toppledere ansiennitet i bransjen og bedriftens vekst (Antagelse 6)

Toppledere med 4 år, eller mer, ansiennitet i Arbeid og Inkluderingsbransjen leder bedrifter med høyere vekst		
t-Test: To utvalg med antatt ulike varianser		
	Over 4 år(a)	Under 4 år (b)
Gjennomsnitt	3,26967742	0,36461538
Varians	26,2889166	10,3702436
Observasjoner	31	13
Antatt avvik mellom gjennomsnittene	0	
fg	35	
t-Stat	2,26451248	
P(T<=t) ensidig	0,01492123	
T-kritisk, ensidig	1,68957246	
P(T<=t) tosidig	0,02984246	
T-kritisk, tosidig	2,03010793	
h1 = a > b		
h0 = a <= b		
F-Test: To utvalg for varianser		
	Over 4 år(a)	Under 4 år (b)
Gjennomsnitt	3,26967742	0,36461538
Varians	26,2889166	10,3702436
Observasjoner	31	13
fg	30	12
F	2,53503366	
P(F<=f) en side	0,04524902	
F-kritisk, en side	2,46627914	
Ulike varianser		

Tabell 8 Antagelse 6: F-test/T-test

T-testen viser en tosidig P verdi på 0.029. Dette indikerer en klar differanse i gjennomsnittet for gruppene og  $h_0$  forkastes.

År i bransjen	Vekst	Antall	Laveste	Høyeste	Differanse
0-3 År	0,36	13	-5,67	5,33	11
4-10 År	1,89	12	-9,07	11,8	20,87
11-15 År	6,20	6	2,27	9,33	7,06
16-20 År	3,84	6	-0,33	9,87	10,2
Over 20 År	2,63	7	-3,57	15	18,57

Tabell 9 Ansiennitet i bransjen og vekst

Toppledere med 11-15år bransjen har en bedre gjennomsnittlig vekst enn resten av utvalget. Samtidig er dette den eneste gruppen hvor alle bedriftene har positiv vekst. Gruppen har og minst differanse og fremstår mest uniform. Gruppen 16-20år har noe de samme egenskapene. Dette forsterker antagelsen ytterligere.



**5.1.7 Tiltak og bedriftens vekst (Antagelse 7)**

Bedrifter som har VTA som forretningsområde har mer positiv vekst enn de som kun leverer på anbud		
t-Test: To utvalg med antatt like varianser		
	Anbud (a)	VTA (b)
Gjennomsnitt	1,91846154	2,61806452
Varians	29,7380808	20,9689228
Observasjoner	13	31
Gruppevarians	23,4743965	
Antatt avvik mellom gjennomsnittene	0	
fg	42	
t-Stat	-0,43699917	
P(T<=t) ensidig	0,33217531	
T-kritisk, ensidig	1,68195236	
P(T<=t) tosidig	0,66435063	
T-kritisk, tosidig	2,0180817	
h1= a < b		
h0=a =/> b		
F-Test: To utvalg for varianser		
	Anbud	VTA
Gjennomsnitt	1,91846154	2,61806452
Varians	29,7380808	20,9689228
Observasjoner	13	31
fg	12	30
F	1,41819783	
P(F<=f) en side	0,21184853	
F-kritisk, en side	2,09206319	
Like varianser		

Tabell 10 Antagelse 7: F-test/T-test

F-test gav en P-verdi over 0.05 som tilsier T-test type «To utvalg med antatt like varianser».

P-verdi i T-test er over 0,05 og h0 forkastes ikke.

Forretningsområde	Vekst gjennomsnitt	Antall bedrifter	Minste vekst	Størst vekst	Differanse
Konvensjonell produksjon	2,71	4	-3,57	9,87	13,44
Anbud	1,92	13	-6,73	11,8	18,53
Produksjon og anbud	2,62	25	-9,07	15	24,07
Produksjon, anbud og vekst	2,335	2	1,77	2,9	1,13

Tabell 11 Antagelse 7: Forretningsområde og vekst

Gjennomsnittlig vekst for bedrifter med VTA er høyere enn for bedrifter som kun leverer anbud. Tabell 11 bryter ned gruppen som leverer VTA til tre kategorier. Kategorien Konvensjonell produksjon med VTA er den som er mest fokusert mot VTA. Denne gruppen har høyest vekst.

### 5.1.8 Anbud (Antagelse 8)

Bedrifter som lever på anbud har en høyere vekst enn de bedriftene som ikke leverer på anbud		
t-Test: To utvalg med antatt like varianser		
	JA (a)	NEI (b)
Gjennomsnitt	1,9903125	3,53416667
Varians	23,5758741	21,7049174
Observasjoner	32	12
Gruppevarians	23,0858616	
Antatt avvik mellom gjennomsnittene	0	
fg	42	
t-Stat	-0,94923229	
P(T<=t) ensidig	0,1739664	
T-kritisk, ensidig	1,68195236	
P(T<=t) tosidig	0,3479328	
T-kritisk, tosidig	2,0180817	
h1=a > b		
h0=a =/< b		
F-Test: To utvalg for varianser		
	JA	NEI
Gjennomsnitt	1,9903125	3,53416667
Varians	23,5758741	21,7049174
Observasjoner	32	12
fg	31	11
F	1,08619967	
P(F<=f) en side	0,46656641	
F-kritisk, en side	2,56544528	
Like varianser		

Tabell 12 Antagelse 8: F-test/T-test

F-test gav en P-verdi over 0.05 som tilsier T-test type «To utvalg med antatt like varianser».

P-verdi i T-test er over 0,05 og h0 forkastes ikke.

Gjennomsnittlig vekst for bedrifter som leverer på anbud er 2% mot 3,5% hos de som ikke leverer på anbud. Dette samsvarer ikke med antagelsen.

### 5.1.9 Antall ansatte og bedriftens vekst (Antagelse 9)

Bedrifter med over 50 ansatte leverer bedre resultater enn de bedriftene med færre ansatte		
t-Test: To utvalg med antatt like varianser		
	>50 ansatte (a)	<50 ansatte (b)
Gjennomsnitt	3,08590909	1,73681818
Varians	23,605292	22,6036132
Observasjoner	22	22
Gruppevarians	23,1044526	
Antatt avvik mellom gjennomsnittene	0	
fg	42	
t-Stat	0,93087146	
P(T<=t) ensidig	0,17862005	
T-kritisk, ensidig	1,68195236	
P(T<=t) tosidig	0,3572401	
T-kritisk, tosidig	2,0180817	
h1=a > b		
h0=a =/< b		
F-Test: To utvalg for varianser		
	>50 ansatte	<50 ansatte
Gjennomsnitt	3,08590909	1,73681818
Varians	23,605292	22,6036132
Observasjoner	22	22
fg	21	21
F	1,04431499	
P(F<=f) en side	0,46089716	
F-kritisk, en side	2,08418862	
Like varianser		

Tabell 13 Antagelse 9: F-test/T-test

F-test gav en P-verdi over 0.05 som tilsier T-test type «To utvalg med antatt like varianser».

P-verdi i T-test er over 0,05 og h0 forkastes ikke.

Antall ansatte	Antall bedrifter	Gjennomsnittlig vekst	Minste	Største	Differanse
1 (1-20)	5	4,2	1,2	8,1	6,9
2(21-50)	17	1,0	-6,73	11,8	18,53
3(51-100)	12	3,2	-2,43	9,87	12,3
4(101-200)	10	3,0	-9,07	15	24,07

Tabell 14 Antall ansatte og vekst

Ut fra tabell 14 kan det tolkes at minste bedrifter har en fordel med tanke på vekst. Ingen bedrifter under 20 ansatte har oppgitt at de har erfart negativ vekst i perioden. Blant de største bedriftene er differansen mellom de med mest vekst og minst vekst svært stor. For bedrifter under 20 ansatte er differansen mellom bedriftene liten. Det bemerkes at gruppen med 20 eller færre ansatte kun inneholder 5 bedrifter, mot 17, 12 og 10 i de andre kategoriene.

### 5.1.10 Antall ansatte og toppleders lederutdanning (Antagelse 10)

Den formelle lederkompetansen hos toppledere er større i bedrifter med mer enn 50 ansatte		
t-Test: To utvalg med antatt like varianser		
	<50 ansatte (a)	>50 ansatte (b)
Gjennomsnitt	3,04545455	4,04545455
Varians	2,04545455	0,9978355
Observasjoner	22	22
Gruppevarians	1,52164502	
Antatt avvik mellom gjennomsnittene	0	
fg	42	
t-Stat	-2,68868341	
P(T<=t) ensidig	0,00512105	
T-kritisk, ensidig	1,68195236	
P(T<=t) tosidig	0,01024211	
T-kritisk, tosidig	2,0180817	
h1=a < b		
h0=a =/> b		
F-Test: To utvalg for varianser		
	<50 ansatte	>50 ansatte
Gjennomsnitt	3,04545455	4,04545455
Varians	2,04545455	0,9978355
Observasjoner	22	22
fg	21	21
F	2,04989154	
P(F<=f) en side	0,05386832	
F-kritisk, en side	2,08418862	
Like varianser		

Tabell 15 Antagelse 10: F-test/T-test

F-test gav en P-verdi på 0,053. Dataen i gruppene er med det mindre like, i grenseland til ulike varianser. T-testen viser en tosidig P verdi på 0.01. Dette indikerer en signifikant differanse i gjennomsnittet for gruppen. Vi forkaster med det h0.

Ansatte	Bedrifter	Lederutdanning	Ledererfaring
1-20	5	3,00	3,20
21-50	17	3,06	3,29
51-100	12	4,08	3,83
101-200	10	4,00	4,00

Tabell 16 Ansatte og lederkompetanse

Tabell 16 tilsier at store (101-200 ansatte) bedrifter har høyere lederkompetanse og lengre ledererfaring hos toppleder. Vi ser at kategori 50-100 ansatte er svært lik som kategori 101-200 ansatte. Det er, som tabell 15 indikerer, en klar forskjell mellom bedrifter over og under 50 ansatte.

---

## 5.2 Drøfting

Antagelse 1: «Ledere som har sittet i nåværende lederstilling før endringer i form anbudsutsetting (2015) hadde høyere fagkompetanse enn lederkompetanse». T-testen gir en tosidig P-verdi på 0.0016 for  $H_0 = a \geq b$ , hvor «a» er Lederkompetanse hos toppleder og «b» er Fagkompetanse hos toppleder. Den lave P-verdien tilsier at  $H_0$  skal forkastes. Dette styrker antagelsen om at erfarne toppledere har høyere fagkompetanse enn lederkompetanse.

Arbeid og inkluderingsbransjen har hatt tette bånd til det offentlige. Det er mulig at måten man ansetter og avanserer ledere er tilsvarende offentlig virksomhet. Eksempler på dette er lederstillingen som et resultat av fagkompetanse, og ikke nødvendigvis lederutdanning. Fagkompetanse er i så måte «eneste» kriteriet for lederskap. Det at en så stor andel av topplederne innehar høyere fagkompetanse kan forstås i lys av Mintzberg (2004) og Mintzberg (2009). Han beskriver der begrepet «tacit» som omhandler forhold ved lederskap som argumenterer for at dette vanskelig kan bli et yrke eller profesjon i tradisjonell forstand. Lederskap må i følge han læres på jobb og er ikke direkte overførbart fra en stilling, firma, posisjon og til en annen. Alle lederposisjoner er i større grad unike og krever ulike tilnærminger. En slik forståelse av lederskap vil kunne redusere det opplevde behovet eller viktigheten av å innha en akademisk grad..

Diskusjonen rundt Antagelse 1 støttes ytterligere i datamaterialet ved analyse av antagelse 2: «Arbeid og inkluderingsbedrifter med størst vekst, ledes av toppledere uten formell lederkompetanse på bachelor/masternivå». I denne analysen gav T-testen en P-verdi over 0,05. Gjennomsnittet i vekst hos hhv toppledere «Uten grad» og «Bachelor/master» er dermed ikke differensiert nok til å kunne forkaste  $H_0$ .  $H_0$  sier at toppledere «Uten grad» har lavere eller lik vekst som toppledere med «Bachelor/Master».

Den gjennomsnittlige veksten for gruppen «Uten grad» er noe høyere. Dette samsvarer med de studier vi har presentert tidligere. Gottesman & Morey, (2004) sitt studie indikerer at lavere utdanningsnivå assosieres med høyere risikovillighet, noe som er fordelaktig i en endringsfase. Jalbert, Rao, & Jalbert, (2002) sin studie knyttet til toppleders utdanning og bedriftens ROA og Tobins Q ratio fant at ufaglærte toppledere viste til bedre resultater enn sine kollegaer med grad. I følge McCauley et.al (1998) vil bedrifter kunne oppleve en økt produktivitet og høyere

---

grad av måloppnåelse gjennom kontinuerlig læring. Toppledere evner til å lære på jobben har dermed muligens en effekt

Antagelse 3 «Arbeids- og inkluderingsbedrifter med størst vekst ledes av toppledere under femti år» tar utgangspunkt i P.Guthrie & K.Datta, (1997) som hevder at yngre ledere tenderer til å være mer innovative og mer risikovillige. Motsetningen er eldre ledere som fokuserer mer på konservative løsninger med en lavere grad av risikovillighet. Vi anser som nevnt, anbudsutsettingen som en endring av eller i markedet. I en slik situasjon vil personer som evner å tilpasse seg de nye rammene komme sterkere ut. Selv om T-testen ikke forkaster  $H_0$  så gir tallene fra analysen en svak indikasjon på at ledere under 50 år, leder mer «suksessrike» bedrifter.

Leders alder finner vi også interessant på den måten at utvalget tenderer mot høyere vekst, ved lavere alder. Gruppen 40-50 år utpeker seg. Dette kan forstås som en kombinasjon av alder og erfaring. Toppledere i denne gruppen har 20-30 år i arbeidslivet. Begrepene «Art», «Craft» og «Science» (Mintzberg, Managing, 2009) er således også trolige faktorer tilstede hos ledere i nevnte aldersgruppe. Nevnte faktorer vil kunne være med på å trygge en organisasjon i endring, samt sikre at organisasjonen tar de «riktige» valgene. Samtidig kan topplederen fortsatt sies å være «ung» nok til å akseptere en viss grad av risiko. Kombinasjonen av erfaring, og alder kan være en årsak til at denne gruppen ser ut til å peke seg positivt ut.

Antagelse 4: «Kvinnelige ledere tenderer til høyere vekst enn menn». Bass, (2008) viser til en rekke studier som indikerer at kvinner har en mer transformerende lederstil enn menn. Det er derfor også grunn til å anta at kvinner håndterer endringssituasjoner bedre. Transformativ ledere fungerer som ledestjerner for sine ansatte (Bass & Bass, 2008) Endringslederen og den transformativ lederen har mange likhetstrekk, deriblant at lederen evner å skape en motivasjon for endring i organisasjonen uten bruk av eksempelvis eksterne virkemidler som bonus. Dette er i motsetning til den transaksjonelle lederen, som er overrepresentert blant menn (Bass et.al., 1996). I produksjonsbedrifter er bruk av bonus og akkord vanlig. Dette er rene transaksjonelle virkemidler, og kan brukes for å øke innsatsen hos ansatte i korte perioder. Som tidligere nevnt har bransjen hatt og har en tett knytning til industrien, og vi antar at bransjen har tatt med en del av kulturen derfra. Dette gjelder da også lederskapet, og hvordan organisasjonen reagerer på lederskapet.

---

Basert på dette antok vi at kvinner, som gruppe, ville ha en fordel i sitt lederskap i forbindelse med markedsendringen i form av anbudsutsettingen. Analysen støtter ikke antagelsen vår. Bedrifter ledet av menn har i gjennomsnitt en vekst på 0,8 % over kvinnelige toppledere.

Det er med det ikke ensbetydende at kvinner skaper økt økonomisk vekst i rollen som toppleder ved endring. Et spørsmål til videre studie er hvorvidt verdien av den transformerende lederstilen ikke slår ut økonomisk, men heller skaper en endring i arbeidsmiljø.

Antagelse 5: «Mannlige ledere har mindre formell lederkompetanse enn kvinnelige ledere».

Analysen, T-testen, av dataen viser et likt gjennomsnitt for utdanning hos menn og kvinner. Ved en nedbryting av data til våre 5 kategorier finner vi interessante funn. I våre data er det ingen kvinner som har et bachelornivå i ledelse, mot 38% av mennene. På masternivå er situasjonen en ganske annen. 53% av kvinnene innehar en mastergrad i ledelsesfag mot 21% av mennene. Dette anser vi som signifikante forskjell i utdanning mellom kjønnene.

Det at mer enn 50% av kvinnene har en mastergrad finner vi interessant. Vi har under 2.3 Kjønn vist til to årsaker til forskjell i utdanning mellom menn og kvinner. I henhold til Blaker, et al., (2013) og Gladwell, (2007) må kvinner i større grad bevise sin rett til å inneha en stilling som historisk sett har vært forbeholdt mannen. Årsak nummer to kan være den generelle forskjellen i utdanningsnivå mellom menn og kvinner i Norge. Tabell 17, under, viser en oversikt over studenter på masternivå i administrasjon, økonomi og ledelse i årene 2011-2018. Vi ser her at fordelingen kvinner/menn ligger tett på 60/40. Dette er tilsvarende fordelingen for nevnte statistikk «Studenter i høyere utdanning» som også ligger rett rundt 60/40. I vårt utvalg har 8 kvinner master mot 6 menn, noe som er en 60/40 fordeling. Bransjens toppledere med masterbakgrunn speiler da kjønnsfordelingen blant studentene på masternivå i ledelsesfag 2011-2018.

			2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Menn</b>	Master, økonomiske og administrative fag	I alt	1198	1213	1056	1067	1113	1232	1532	1576
		%	39	38	36	36	36	37	37	37
	Master of Management	I alt	164	152	388	227	209	200	213	214
		%	44	38	43	46	42	44	45	45
<b>Kvinner</b>	Master, økonomiske og administrative fag	I alt	1862	1964	1857	1866	1990	2142	2562	2672
		%	61	62	64	64	64	63	63	63
	Master of Management	I alt	210	248	509	264	292	255	261	258
		%	56	62	57	54	58	56	55	55
<b>Kvinner</b>	Alle	%	40	38	38	38	37	37	38	38
<b>Menn</b>	Alle	%	60	62	62	62	63	63	62	62

Tabell 17 09504: Studenter på utvalgte utdanninger i høyere utdanning i Norge, etter kjønn, studium, innvandringskategori, statistikkvariabel og år (Statistisk Sentralbyrå, 2019)

Antagelse 6: «Toppledere med 4 år, eller mer, ansiennitet i Arbeid og Inkluderingsbransjen leder bedrifter med høyere vekst.». Antagelsen ble i dataanalysen forkastet. Det er indikasjoner på at toppledere med kort ansiennitet (under 4 år) leverer lavere driftsresultat enn sine mer erfarne kollegaer. I tabell 9 kommer det frem at gruppen som har jobbet i 11 til 15 år har minst variasjon i driftsresultat og høyest gjennomsnittlig vekst. I motsetning til resten av utvalget, har samtlige bedrifter i denne gruppen et positivt resultat. Henderson, Miller, & Hambrick, (2006) er interessant i denne sammenheng. De viser til at toppledere i matvarebransjen, som anses som stabil, erfarte vekst selv med 10-15 år i stillingen. Arbeid og inkluderingsbransjen har vært, og er til en viss grad fremdeles å anse som svært stabil i sin semi-offentlige form. Ledere med noen år i stillingen tjener muligens på sin erfaring og etablerte kontakt med kunden (NAV). Vi antar at endringer i NAV som en stor offentlig etat, tar lengre tid enn endringer i mindre organisasjoner. Det kan derfor også tenkes at NAV innehar tillit til bedrifter hvor de har et veletablert og velfungerende kontaktnett gjennom en stabil ledelse.

Toppledere med kort tid i stillingen, har ikke nødvendigvis denne personlig etablerte kontakten med NAV. Det kan tenkes at bedriftens vekst, i større grad knyttes til lederens individuelle egenskaper og bedriftens kultur for endring. Et eksempel på dette kan være risikovillighet. Fra kundens ståsted kan risikovillighet sees som risiko adferd. I avsnittet «Antagelse 3» presenterer vi at yngre ledere tenderer til mer risikovillighet. Hvorvidt det å være «ung» i stillingen skaper risikovillighet har vi ikke studier på.



---

Tabell 9 viser at differansen i vekst også øker med toppleder sin ansiennitet. McClelland, Liang, & Barkers (2010) hevder at toppledere med lang tid i bedriften var mindre tilbøyelig til å endre strategi. Denne manglende viljen til å endre seg kan tenkes å bli forverret hvis topplederen ikke innehar evnen til å lære slik McCauley et.al (1998) henviser til. Dette kan ytterligere forverres i kombinasjon med manglende tilbakemelding fra ansatte, slik Kaplan, Drath, & Kofodimos (1985) beskriver. Høy ansiennitet (over 20år) indikerer også en mulig høyere alder hos topplederen, som igjen har sammenheng med lederens tilbøyelighet til å ta risiko, nevnt i “Antagelse 3” og i avsnittet over. I og med at dette er individuelle bedriftsspesifikke forhold, kan vi tenke oss at det også medfører store ulikheter mellom bedriftene, slik vi ser av differansen i tabell 9 for gruppen med lengst ansiennitet.

Antagelse 7: «Bedrifter som har VTA som forretningsområde har mer positiv vekst enn de som kun leverer på anbud». Vi ser en høyere vekst hos de bedriftene som har en større bredde. Med dette mener vi bedrifter som lever på VTA og anbud. Størst vekst skjer hos de bedriftene som kun lever VTA. En strategi, eller et forretningsområde som inneholder VTA ser derfor ut til å være noe mer vekst-relatert. Dette understøttes av at VTA er rammestyrte.

I et fremtidig scenario kan man tenke seg at disse fokuserte VTA bedriftene også får sitt tiltak anbudsutsatt. Disse bedriftene har tradisjonelt sett hatt en forutsigbar økonomisk situasjon gjennom at brukere har vært uføre med lange ansettelsesforhold, og at disse har vært offentlig finansiert. Deltagerens ansettelsesforhold, tilskudd fra NAV og kommunalt offentlig eierskap har skapt svært stabile økonomisk rammer for bedriften. Dette er faktorer som vil kunne danne grunnlag for konformitet og lite endringsvilje. Hvorvidt dette er tilfellet for VTA bedriftene, vil være interessant i vurderingen av bedriftenes fremtidige overlevelsessevne. Bedriftens evne til å håndtere en fremtidig konkurranseutsetting av VTA kan tenkes å bli påvirket av hvilken bransjeforening bedriften tilhører, og hvorvidt bedriften har tatt del i anbudsutsettingen.

ASVL som organiserer majoriteten av VTA bedriftene er ikke inkludert i studiet. En mer troverdig vurdering av strategien til bedriftene i denne bransjen, og deres mulige overlevelsessevne, krever derfor en større bredde i utvalget. Dette mener vi bør være av stor interesse for VTA bedriftene å gjennomføre.

Hvorvidt bedrifter erfarer vekst som følge av forretningsområde mener vi blir påvirket av flere eksterne faktorer. En av de større i perioden 2015 har vært «oljekrisen». VTA bedriftene har som nevnt en kobling til industrien. Med henvisning til Norsk Industri (2018) er veksten i offentlig i utgangspunktet ikke tilsvarende veksten i privat næring. Industrien trenger 4-5 % økt omsetning årlig for å holde sysselsetting.

Konsekvenser av nedgang i oljeindustri og generell konjunktur i markedet er en faktor som kan ha hatt påvirkning på tallene vi har fått inn i analysen. Dette kan ha gitt utslag både i positiv og negativ retning. Eksempelvis var Agder, Rogaland – region vest i tillegg til Oslo sterkt påvirket av redusert ordreinngang i oljesektoren, antall personer i arbeid og utfordringer i arbeidsmarkedet generelt. Effekten av «oljekrisen» preger fortsatt arbeidsmarkedet (Norsk Industri, 2018). I tabell 18 ser vi at veksten for bedrifter i Sør-Norge og Øst-Norge er større enn for landet forøvrig, mens Vestlandet opplevde lav vekst. Sør-Norge peker seg ut positivt. Differansen er forholdsvis lav mellom minste og største, og den bedriften med minst vekst har kun -1,27 %. Vi vurderer det slik at bedrifter i Sør-Norge muligens har erfart et oppsving som følge av økt arbeidsledighet.

Region	Gjennomsnitt vekst	Antall bedrifter	Minste vekst	Størst vekst	Differanse
Oslo	2	3	-2,2	9,13	11,33
Øst	3,13	7	-3,57	9,33	12,9
Sør	3,15	12	-1,27	11,8	13,07
Vest	1,57	7	-6,73	8,1	14,83
Midt	1,15	7	-9,07	6,67	15,74
Nord	2,67	8	-5,67	15	20,67

Tabell 18 Region og økonomisk vekst

Antagelse 8 «Bedrifter som leverer på anbud har en høyere vekst enn de bedriftene som ikke leverer på anbud». Bedriftene som svarer at de leverer på anbud har en gjennomsnittlig vekst på 2%. De som svarer at de ikke leverer, har et gjennomsnitt på 3,5%. Justert for «outliers» er tallene henholdsvis 2% og 4%. Det kan være flere faktorer som er årsak til denne forskjellen. Vi mener at en avgjørende årsak er forskjell i de økonomiske betingelsene som bedriftene jobber under. Vi mener at de bedriftene som leverer på anbud er mer utsatt for svingninger i vekst, som følge av om de taper eller vinner anbud. De rene VTA – bedriftene, derimot, har som nevnt et helt annet økonomisk grunnlag.

---

Antagelse 9: «Bedrifter med mer enn 50 ansatte leverer bedre resultater enn de bedriftene med færre ansatte». Det vi ser ut fra tabell 14, er at de små bedriftene har en mer uniform positiv vekst enn sine større konkurrenter. De største bedriftene ser ut til å ha den største variasjonen, fra -9,07% til 15% i perioden. Det bemerkes at gruppen med 20 eller færre ansatte kun inneholder 5 bedrifter, mot 17, 12 og 10 i de andre kategoriene. Små (1-20 ansatte) bedrifter kan vise til høyere vekst som følge av lavere omsetning, vist i eksempel under.

Eksempelvis (svært forenklet):

En bedrift med 10 VTA ansatte og 2 arbeidsledere har 400.000 kr i pluss etter lønnskostnader til arbeidsledere. I og med at NAV stiller krav om 1/5 bemanning vil 5 nye VTA stillinger bety lønnskostnader til 1 ny arbeidsleder. Samtidig vil 5 nye VTA også gi 200.000 kr økning av resultatet som følge av økte VTA inntekter. Dette gir for nevnte bedrift 50% økning av resultatet. Det samme scenario for en stor bedrift med 65 VTA ansatte, og 13 arbeidsledere gir en økning fra 2,6 millioner kroner til 2,8 millioner kroner (økning på 7,7%). Nå er dette svært enkelt beskrevet, og bedriftene vil naturlig nok ha andre utgifter som påvirker driftsresultatet. Det viser samtidig tydelig at små bedrifter vil kunne svinge mer i vekst (Prosentvis) hvor bedriftene opplever like endringer. Det beskrevne scenario anses som representativt.

Antagelse 10: «Den formelle lederkompetansen hos toppledere er større i bedrifter med mer enn 50 ansatte ». T-testen forkastet  $H_0$ , som sa at bedrifter under 50 ansatte hadde større eller lik lederkompetanse. Dette styrker vår antagelse om at de største bedriftene har toppleder med størst formell lederkompetanse. Tabell 16 tilsier at store (101-200 ansatte) bedrifter har høyere lederkompetanse og lengre ledererfaring hos toppleder. Vi ser at kategori 50-100 ansatte er svært lik som kategori 101-200 ansatte. Det er, som T-testen indikerte, en klar forskjell mellom bedrifter over og under 50 ansatte.

Vi mener at tabell 15 og 16 indikerer en endring i valg av toppleder når bedriften passerer 50 ansatte. Større bedrifter har større omsetning, og kan betale for kompetanse. Kompetanse kan igjen brukes som et konkurransefortrinn og kan bli i større grad en del av kulturen. Som tidligere nevnt «I en perfekt økonomi vil lønnskostnad knyttet til toppleders erfaring og kompetanse, være lik bedriftens økning i omsetning. Slik at vekst som følge av nyansettelse er lik null» (Randøy, 2019). I og med at vi ikke finner en entydig, signifikant sammenheng mellom

---

toppleders utdanning og bedriftens vekst kan ovenstående være tilfellet for noen av de største bedriftene.

Samtidig kan disse bedriftene erfare andre positive effekter av en økning på kompetanse hos toppleder. En større gruppe ansatte øker sannsynligheten for at flere fagretninger og utdanningsnivå er representert. Det øker trolig også sannsynligheten for at bedriften fremstår mer attraktiv for en større gruppe arbeidssøkere. Det er videre nærliggende å anta at større bedrifter med høyt utdannet toppleder også ser verdien av at ansatte har «høyere» utdanning. Konsekvensen av at toppleder har høyere utdanning kan således bli at bedriften som helhet øker sin kompetanse, og på den måten blir «bedre» rustet til å levere på kundens forventninger. Den vil igjen kunne sikre bedriftens fremtidige drift. Dette er interessante spørsmål som vi mener bransjen er tjent med å vurdere.

---

## 6 Konklusjon

### 6.1 Hovedfunn

#### 6.1.1 Toppleder

Undersøkelsen indikerer at erfarne toppledere har en høyere fagkompetanse enn lederkompetanse. Vi finner en svak, men ikke signifikant sammenheng mellom utdanningsnivå og vekst. Tidligere studier har vist, at lavere utdannende CEO erfarer større vekst enn kollegaer med høyere formell grad. Dette da de med lavere grad også tenderer mot en høyere grad av risikovillighet. Gruppen 40-50 år utpeker seg positivt i forhold vekst. Dette understøttes av litteraturen på den måten at lederskap kommer som et resultat av erfaring. Gruppen som har arbeidet i 11-15 år i bransjen har minst variasjon i driftsresultat og høyest gjennomsnittlig vekst.

#### 6.1.2 Kjønn

53 % av kvinnene har en mastergrad inne lederskap mot 21% av mennene. Dette speiler kjønnsfordelingen blant studenten på masternivå innen ledelsesfag siste 7 år (2011-2018). Dette anser vi som en stor forskjell, og refleksjon omkring dette internt i bransjen mener vi er berettiget. Spesielt med tanke på bransjens samfunnsprofil knyttet til arbeidsinkludering og likeverd.

#### 6.1.3 VTA

Forretningsstrategier som innebærer VTA tiltaket ser ut til å ha gitt bedre driftsresultat. ASVL og Arbeid og Inkluderingsbransjen organiserer til sammen over 300 bedrifter som leverer på tiltaket. I anbudskonkurransen 2019 ble vurderingen av tilbydere gjort sentralt uten påvirkning fra lokale NAV kontorer. VTA bedrifter eies ofte av kommune og har en tett knytning til de lokale NAV kontorene. Hvis VTA tiltaket blir satt på anbud og vurdert sentralt vil det dermed kunne få en dramatiske konsekvenser for disse bedriftene. 16 (36%) av bedriftene leverer VTA og har under 50 ansatte. Data i undersøkelsen vår tilsier at store bedrifter har høyere lederkompetanse og mer ledererfaring hos CEO. Brytningspunktet for «stor» eller «liten» bedrift ligger rundt 50 ansatte. Utdanningsnivå hos toppleder kan reflektere bedriftens øvrige kompetansenivå. Dette vil kunne være betydningsfullt for bransjen i og med at NAV ser ut til å prioritere kvalitet i anbudskonkurransene.

## **6.2 Videre forskning**

### **6.2.1 Tidsperiode**

Beslutninger tatt av toppleder får ikke nødvendigvis umiddelbar effekt. I offentlig og semi-offentlige bransjer er det muligens mer uttalt. Tiltak som toppleder iverksetter i løpet av sine første år gir kanskje ikke avkastning før år 3-6. Dette betyr at bedriften kan levere svakt resultat med en ny leder. De endringene toppleder iverksatte i år 2015-2017, betaler seg kanskje først i år 2019-2020. Bedrifter med toppledere som har sittet i stillingen i flere år, høster kanskje frukter av de tiltak som ble gjort i år 2010-2015. Vi anbefaler derfor å utvide tidsperioden i eventuelle fremtidige studier knyttet til driftsresultat i bransjen.

### **6.2.2 Diskriminerende faktorer**

Analysen av antagelse 5 viser en signifikant forskjell i nivå på lederutdanning hos menn og kvinner. Det er samtidig flere menn enn kvinner i utvalget. I bransjen er likeverd, inkludering og likestilling viktige elementer og mulige diskriminerende variabler er med det interessante.

Eksempelvis har andre studier presentert høyde som en signifikant variabel i valg av toppleder, deriblant «The height leadership advantage in men and women: Testing evolutionary psychology predictions about the perceptions of tall leaders» (Blaker, et al., 2013) og i “Blink” av Gladwell (2007). Studiene viser til at lave mennesker blir diskriminert i forbindelse med lederstillinger.

### **6.2.3 Toppleders lederstil og personlighet**

Dette studiet går ikke i dybden på toppleders egenskaper. Teorien henviser til lederstiler og personlighet som avgjørende for å oppnå endring i organisasjoner. Blant annet sier den at kvinner har en mer transformerende lederstil. Studien vår indikerer ikke at kjønn slår ut økonomisk. Det er mulig at kvinners transformerende lederstil skaper endring i arbeidsmiljø, men vår metode avdekker ikke dette. Den mest brukte metoden for høyverdig vurdering av lederskap og leders personlighet er MLQ, Multifactor Leadership Questionnaire (Bass og Aviola, 1997). Det er et anerkjent og velbrukt verktøy for å måle transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og laissez-faire-ledelse, samt underkategorier av disse. Denne i kombinasjon med kvalitative intervjuer ble brukt i flere av studiene vi leste.

---

## Kilder

- Arbeidoginkludering. (2019, Januar). *Arbeidoginkludering.no*. Hentet fra Arbeidoginkludering.no: <http://www.arbeidoginkludering.no>
- Arbeids- og sosialdepartementet. (2015, Desember 11). *Lovdata*. Hentet fra Lovdata.no: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2015-12-11-1598?q=tiltaksforskriften>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership* (Vol. 2008). The Free Press.
- Blaker, N. M., Rompa, I., Dessing, I. H., Vriend, A. F., Herschberg, C., & Vugt, M. v. (2013, January 10). The height leadership advantage in men and women: Testing evolutionary psychology predictions about the perceptions of tall leaders. *Sage Journals* , ss. 17-27. Hentet fra Sagepub.com: <https://journals.sagepub.com>
- Durapart. (2019, 06 10). *Durapart*. Hentet fra Durapart: <https://www.durapart.no/hva-er-durapart/nav-tjenester/>
- Gladwell, M. (2007). *Blink: The Power Of Thinking without thinking*. New York: Back Bay Books.
- Gottesman, A. A., & Morey, M. R. (2004, JULI 14). *Does a Better Education Make for Better Managers? An Empirical Examination of CEO Educational Quality and Firm Performance*. Hentet fra SSRN: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=564443](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=564443)
- Grimstad, M. (2018, 06 14). Masteroppgave Mestringsklima i Arbeid og Inkluderingsbransjen. Oslo, Norge .
- H.Eagly, A., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*, ss. 569-591.
- H.Eagly, A., & T.Johnson, B. (1990). Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, ss. 233-256.
- Henderson, A., Miller, D., & Hambrick, D. (2006, May). How quickly do CEOs become obsolete? Industry dynamism, CEO tenure, and company performance. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, ss. 447- 460.
- ISI Web of Science. (2019). *Leadership*. Web of Science.

- 
- Jacobsen, D. I. (2014). Organisasjonsendringer og endringsledelse 2 utgave. I D. I. Jacobsen, *Organisasjonsendringer og endringsledelse 2 utgave* (s. 313). Bergen: Fagbokforlaget
- Jalbert, T., Rao, R., & Jalbert, M. (2002, Januar). Does School Matter? An Empirical Analysis of CEO Education, Compensation and Firm Performance. *International Business and Economics Research* .
- Kaplan, R., Drath, W., & Kofodimos, J. (1985). *High hurdles: The challenge of executive self-development*(Tech.Rep.No.25). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change* . Bosten Massachusetts: Harvard Bussiness review press.
- Leikvoll, J. M., & Herning, L. (2017). *Milliarder – ikke mennesker*. Bergen: Gjennomgang til Forbundet for Ledelse og Teknikk (FLT).
- Levin, M., Nilssen, T., E.Ravn, J., & Øyum, L. (2012). *Demokrati i arbeidslivet*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- McCauley, I. C., Moxley, R., & Velsor, E. V. (1998). *The Handbook of assessing the impact of development experiences*. San Francisco: The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development.
- McClelland, P. L., Liang, X., & Barker, V. L. (2010, September). CEO Commitment to the Status Quo: Replication and Extension Using Content Analysis. *JOURNAL OF MANAGEMENT*, ss. 1251-1277.
- Miller, D. (1991, January). STALE IN THE SADDLE - CEO TENURE AND THE MATCH BETWEEN ORGANIZATION AND ENVIRONMENT. *MANAGEMENT SCIENCE*, ss. 34-52.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Moen, Ø. (1999). The Relationship Between Firm Size, Competitive Advantages and Export Performance Revisited. *Sage Journals*.
- Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU). (2018). *NHOs Kompetansebarometer 2018 Resultater fra en undersøkelse om kompetansebehov*. Oslo: Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU).
- Norsk Industri . (2018). *Konjunkturrapport* . Oslo: Norsk Industri .



- 
- P.Guthrie, J., & K.Datta, D. (1997, 07). Contextual influences on executive selection: Firm characteristics and CEO experience. *Journal of Management Studies*.
- Proff.no. (2019, Januar). Hentet fra Proff.no: <http://www.proff.no>
- Randøy, T. (2019, Februar 25). Professor . (P. Lauvnes, & C. Nordbach, Intervjuere)
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rosener, J. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, ss. 119-125.
- Sapolsky, R. M. (2017). *Behave : the biology of humans at our best and worst*. New York: Penguin Press.
- Schepker, D. J., Kim, Y., Patel, P. C., Thatcher, S., & Campion, M. C. (2017, Desember). CEO succession, strategic change, and post-succession performance: A meta-analysis. *LEADERSHIP QUARTERLY*.
- Southwick, R.-B. (1998). *Antecedents of transformational, transactional, and laissez-faire leadership*. Georgia: University of Georgia.
- Statistisk Sentralbyrå . (2019, Mai 18). Indikatorer for kjønnslikestilling i kommunene. Oslo, Oslo, Norge.
- Statistisk Sentralbyrå. (2019, Mars 28). Studenter i høyere utdanning. Oslo, Oslo, Norge: Statistisk Sentralbyrå .
- Statistisk Sentralbyrå. (2019, Mars 28). Tabell 08823 Studenter i høyere utdanning . Oslo, Oslo, Norge .
- W.Peng, M. (2014). *Global Strategic Management*. South Western : Cengage Learning.
- Wiig, B. B. (2014). *Lean Ledelse for lærende organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS .
- Willie, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., Vrijdags, A., & Trbovic, N. (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success . *Journal of Vocational Behavior*, ss. 220-235.

---

## 7 Vedlegg

### 7.1 Vedlegg 1: Samtykkeerklæring

#### Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

«Toppledere bakgrunn og graden av suksess i Arbeid og Inkluderingsbedrifter i Norge»

#### Bakgrunn og formål

Undersøkelsen skal brukes i en masteroppgave ved studiet Master of Business Administration ved UiA Kristiansand. I 2015 satte regjeringen ut flere arbeidstiltak ut på anbud. Dette kan sees som en stor endring av markedsgrunnlaget for Arbeid og Inkluderingsbransjen. Litteratur innen ledelse viser til et uttalt behov for endringsledelse under slike forhold. Vi ønsker å se på hvorvidt kompetanse innen lederfaget har betydning for vekst i en endringsfase begrenset til denne bransjen. Deltagerne i studiet er toppledere i bedrifter under bransjeorganisasjonen Arbeid og Inkludering.

Eksisterende litteratur viser til andre faktorer som har innvirkning på bedriftenes vekst, deriblant toppleders alder, kjønn, bransjeerfaring og organisasjonserfaring. Disse faktorene vil danne grunnlag for å se på effekten av lederutdanning.

#### Hva innebærer deltakelse i studien?

Datainnsamlingen til studiet gjøres gjennom en spørreundersøkelse til nevnte toppledere og innhenting av offentligregnskapsdata. Spørreundersøkelsen er nettbasert og bygd opp kun med flervalgsspørsmål/multiple choice.

#### Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun prosjektgruppen bestående av undertegnede og veileder fra UiA vil ha tilgang på opplysningene. Koblingsliste med mailadresse vil oppbevares separat fra datainnsamlingen. Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.12.2018. Datamaterialet anonymiseres/makuleres senest 15.05.2019.

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

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

#### Frivillig deltakelse

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

Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert/makulert umiddelbart.

Dersom du ønsker å trekke deg eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Christian Nordbach på telefon 93447906/e-post [chrin09@uia.no](mailto:chrin09@uia.no). Veileder for undersøkelsen er Jan Inge Jenssen, professor ved UiA. Han kan nås på mail [jan.i.jenssen@uia.no](mailto:jan.i.jenssen@uia.no). Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Med vennlig hilsen

Christian Nordbach og Petter Lauvnes

**Jeg har lest "Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet" og ønsker å delta**

\*

JA

NEI

---

## 7.2 Vedlegg 2: Godkjenning NSD

### NSD Personvern

20.11.2018 10:40

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 160654 er nå vurdert av NSD. Følgende vurdering er gitt: Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 20.11.2018. Behandlingen kan starte.

### MELD ENDRINGER

Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.05.2019.

### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

### PERSONVERNPRINSIPPER

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

### REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Belinda Gloppen Helle Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

## 7.3 Vedlegg 3: Spørreundersøkelsen

Apen

Toppleders bakgrunn og graden av  
suksess i Arbeid og Inkluderingsbedrifter  
i Norge

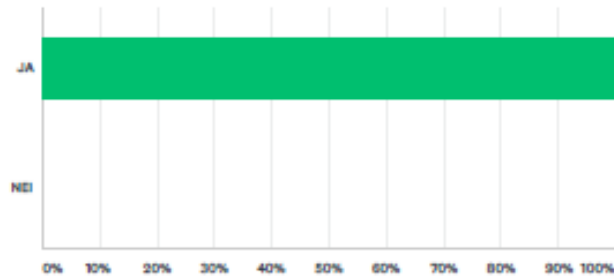
53  
svar

98%  
fullføringsgrad

5 minutter  
Gjennomsnittlig tid  
brukt

### og ønsker å delta

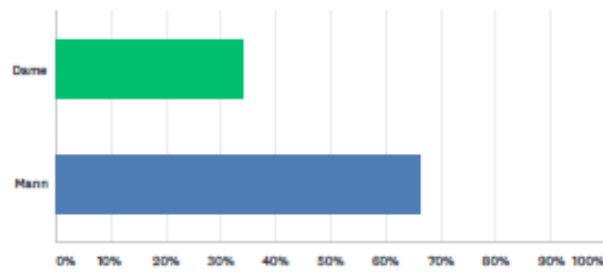
Answered: 53 Skipped: 4



ANSWER CHOICES	RESPONSES
JA	100.00% 53
NEI	0.00% 0
TOTAL	53

### Q2 Kjønn

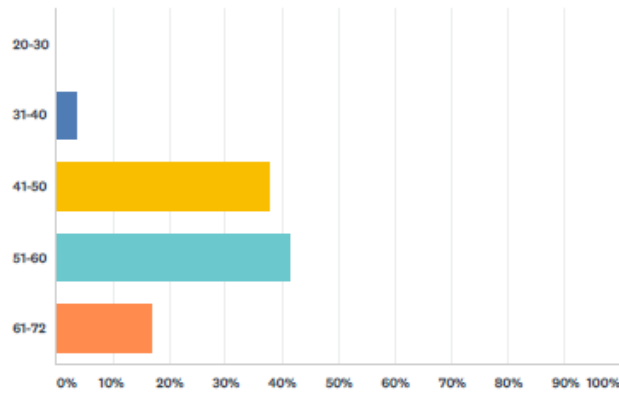
Answered: 53 Skipped: 4



ANSWER CHOICES	RESPONSES
Dame	33.96% 18
Mann	66.04% 35
TOTAL	53

### Q3 Alder

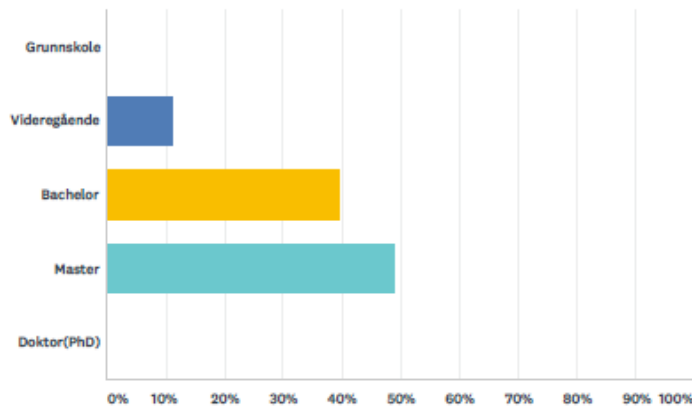
Answered: 53 Skipped: 4



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
20-30	0.00%	0
31-40	3.77%	2
41-50	37.74%	20
51-60	41.51%	22
61-72	16.98%	9
<b>TOTAL</b>		<b>53</b>

### Q4 Høyeste utdanningsnivå

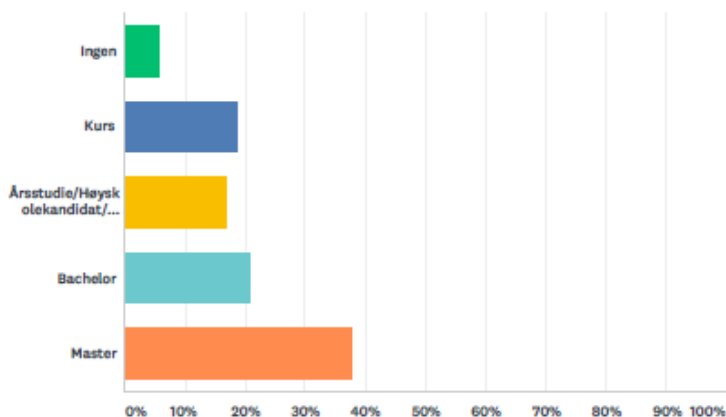
Answered: 53 Skipped: 4



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Grunnskole	0.00%	0
Videregående	11.32%	6
Bachelor	39.62%	21
Master	49.06%	26
Doktor(PhD)	0.00%	0
<b>TOTAL</b>		<b>53</b>

### Q5 Formell lederkompetanse - nivå

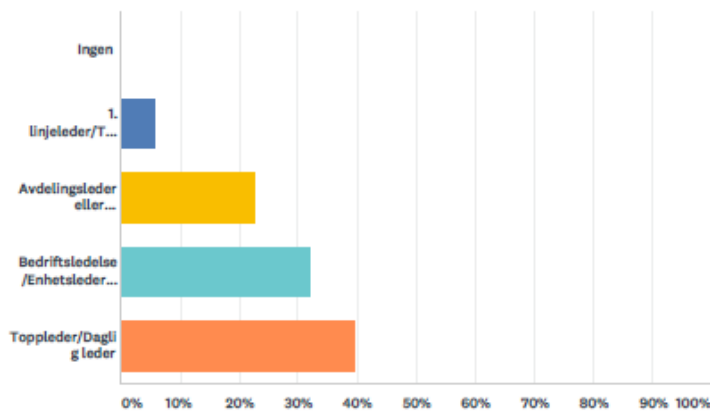
Answered: 53 Skipped: 4



ANSWER CHOICES	RESPONSES
Ingen	5.66% 3
Kurs	18.87% 10
Årsstudie/Høyskolekandidat/Befalsskole	16.98% 9
Bachelor	20.75% 11
Master	37.74% 20
TOTAL	53

### Q6 Lederstilling før tiltreden i nåværende stilling

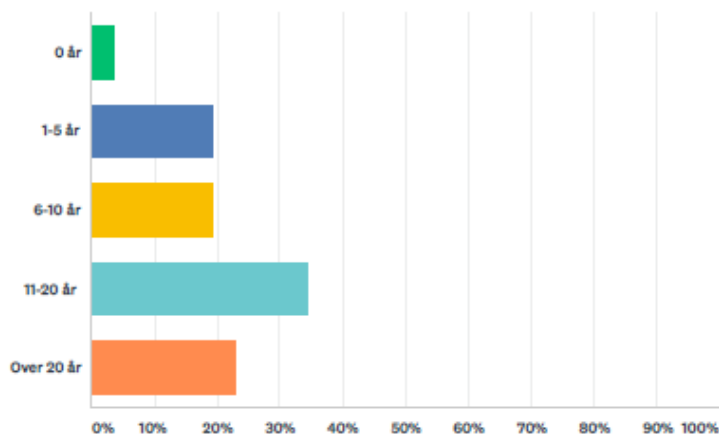
Answered: 53 Skipped: 4



ANSWER CHOICES	RESPONSES
Ingen	0.00% 0
1. linjeleder/Teamleder	5.66% 3
Avdelingsleder eller tilsvarende	22.64% 12
Bedriftsledelse/Enhetsleder (HR sjef/Økonomisjef/Teknisk sjef)	32.08% 17
Toppleder/Daglig leder	39.62% 21
TOTAL	53

### Q7 Ledererfaring før nåværende stilling

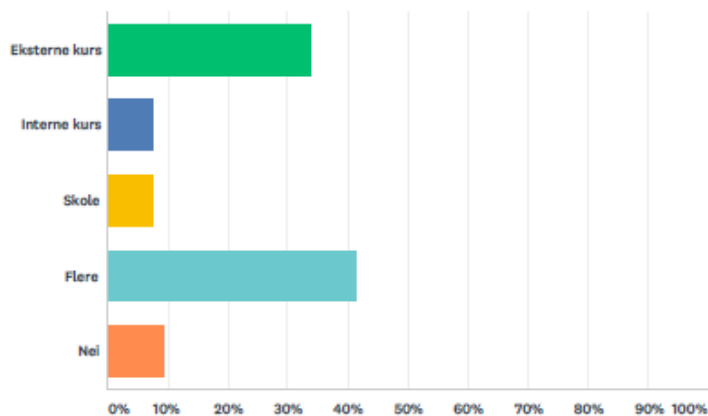
Answered: 52 Skipped: 5



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
0 år	3.85%	2
1-5 år	19.23%	10
6-10 år	19.23%	10
11-20 år	34.62%	18
Over 20 år	23.08%	12
<b>TOTAL</b>		<b>52</b>

### Q8 Har du deltatt/gjennomført kurs/skole innen lederskap i tidligere/nåværende jobb?

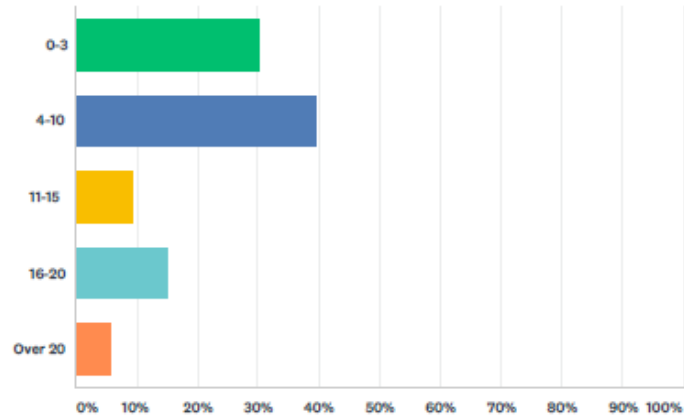
Answered: 53 Skipped: 4



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Eksterne kurs	33.96%	18
Interne kurs	7.55%	4
Skole	7.55%	4
Flere	41.51%	22
Nei	9.43%	5
<b>TOTAL</b>		<b>53</b>

### Q9 Antall år i nåværende stilling

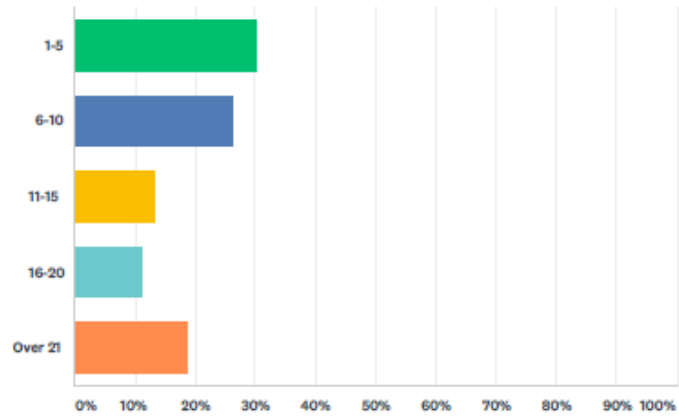
Answered: 53 Skipped: 4



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
0-3	30.19%	16
4-10	39.62%	21
11-15	9.43%	5
16-20	15.09%	8
Over 20	5.66%	3
<b>TOTAL</b>		<b>53</b>

### Q10 Antall år i Arbeid og Inkluderingsbransjen?

Answered: 53 Skipped: 4

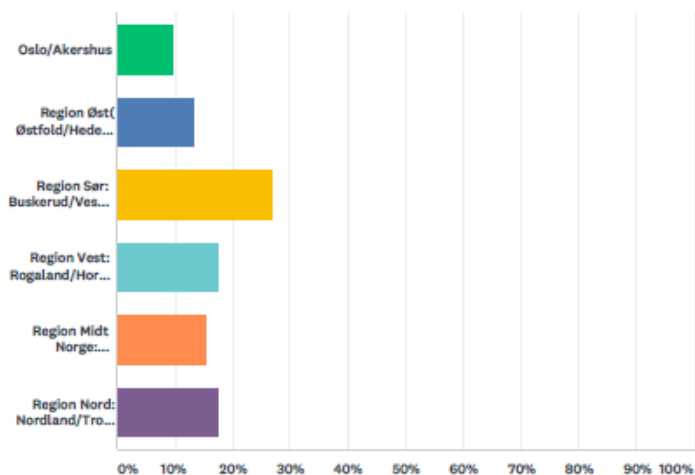


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
1-5	30.19%	16
6-10	26.42%	14
11-15	13.21%	7
16-20	11.32%	6
Over 21	18.87%	10
<b>TOTAL</b>		<b>53</b>



Q11 I hvilken region er bedriften lokalisert?

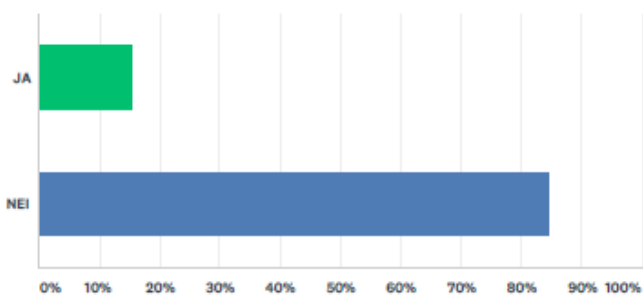
Answered: 52 Skipped: 5



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Oslo/Akershus	9.62%	5
Region Øst( Østfold/Hedemark/Oppland	13.46%	7
Region Sør: Buskerud/Vestfold/Telemark/Agder	26.92%	14
Region Vest: Rogaland/Hordaland/Sogn og Fjordane	17.31%	9
Region Midt Norge: Trøndelag/Møre og Romsdal	15.38%	8
Region Nord: Nordland/Troms/Finnmark	17.31%	9
TOTAL		52

Q12 Har bedriften fusjonert i perioden etter 01.01.2015?

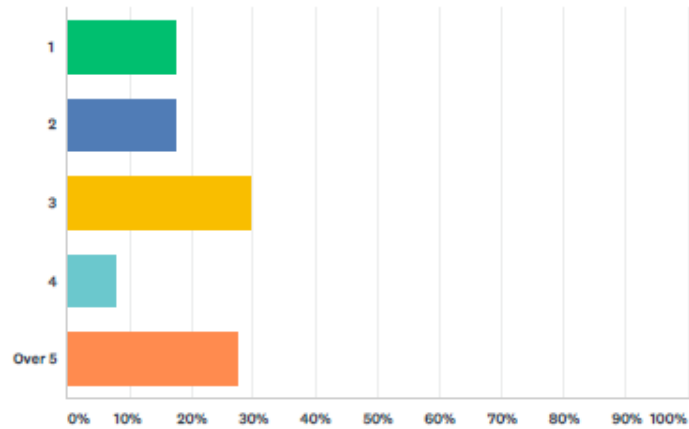
Answered: 52 Skipped: 5



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
JA	15.38%	8
NEI	84.62%	44
TOTAL		52

### Q13 Hvor mange lokasjoner er bedriften fordelt på?

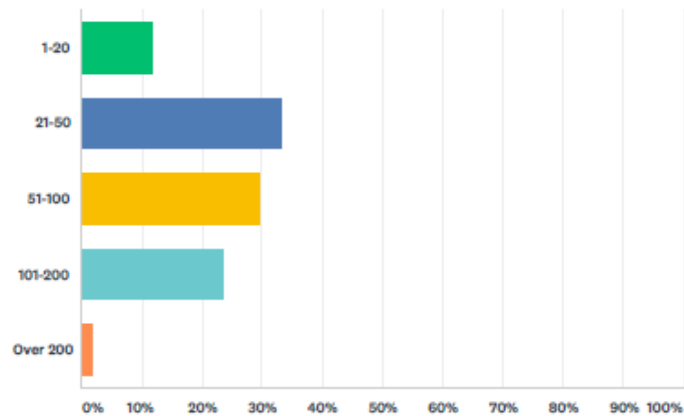
Answered: 51 Skipped: 6



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
1	17.65%	9
2	17.65%	9
3	29.41%	15
4	7.84%	4
Over 5	27.45%	14
<b>TOTAL</b>		<b>51</b>

### Q14 Antall ansatte

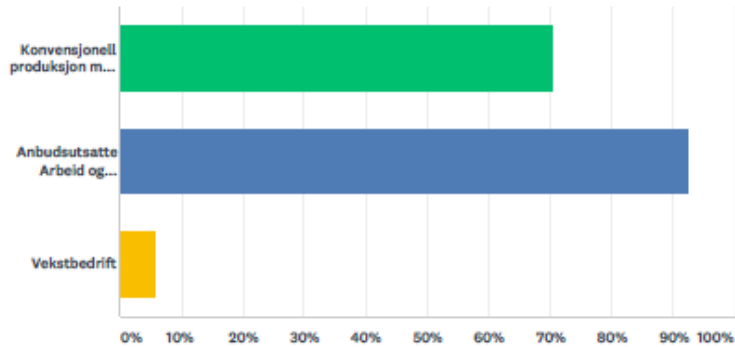
Answered: 51 Skipped: 6



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
1-20	11.76%	6
21-50	33.33%	17
51-100	29.41%	15
101-200	23.53%	12
Over 200	1.96%	1
<b>TOTAL</b>		<b>51</b>

**Q15 Bedriftens forretningsområde? Merk flere om bedriften leverer på flere områder**

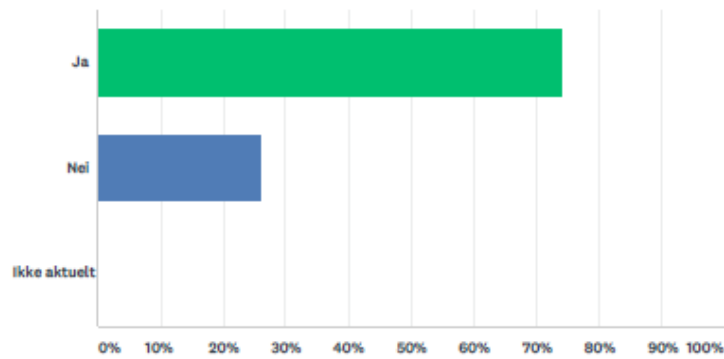
Answered: 51 Skipped: 6



ANSWER CHOICES	RESPONSES
Konvensjonell produksjon med VTA	70.59% 36
Anbudsutsatte Arbeid og Inkludering tiltak	92.16% 47
Vekstbedrift	5.88% 3
Total Respondents: 51	

**Q16 Har bedriften vunnet anbudsutsatte Arbeid og Inkluderingstiltak etter 01.01.2015?**

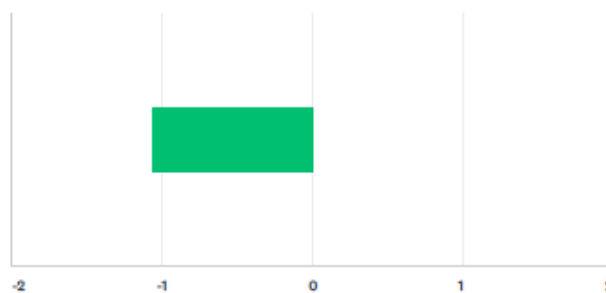
Answered: 50 Skipped: 7



ANSWER CHOICES	RESPONSES
Ja	74.00% 37
Nei	26.00% 13
Ikke aktuelt	0.00% 0
TOTAL	50

**Q17 Anslått prosentvis endring av driftresultat i perioden 01.01.2015 - 01.01.2018?**

Answered: 52 Skipped: 5



ANSWER CHOICES	AVERAGE NUMBER	TOTAL NUMBER	RESPONSES
		-1	52
Total Respondents: 52		-55	

**Q18 Ranger årsaker som hatt størst betydning for bedriftens økonomiske utvikling (positiv eller negativ), der 1 er høyest og 5 er lavest**

## 7.4 Vedlegg 4: Regresjonsanalyse komplett utvalg

SAMMENDRAG (UTDATA)								
<i>Regresjonsstatistikk</i>								
Multippel R	0,64519252							
R-kvadrat	0,41627339							
Justert R-kvadrat	0,1035627							
Standardfeil	4,54394112							
Observasjonene	44							
Variansanalyse								
	<i>fg</i>	<i>SK</i>	<i>GK</i>	<i>F</i>	<i>Signifikans-F</i>			
Regresjon	15	412,280294	27,4853529	1,33117738	0,2487096			
Residualer	28	578,127225	20,6474009					
Totalt	43	990,407518						
	<i>Koeffisienter</i>	<i>Standardfeil</i>	<i>t-Stat</i>	<i>P-verdi</i>	<i>Nederste 95%</i>	<i>Øverste 95%</i>	<i>Nedre 95,0%</i>	<i>Øverste 95,0%</i>
Skjæringspunkt	-4,99753576	11,333978	-0,44093395	0,66264672	-28,2141373	18,2190658	-28,2141373	18,2190658
Kjønn	3,27214303	2,07810616	1,57457934	0,12658644	-0,98466448	7,52895053	-0,98466448	7,52895053
Alder	-2,2241269	1,44798677	-1,53601328	0,13575935	-5,19019334	0,74193954	-5,19019334	0,74193954
Formell lederk	-0,31866484	0,83406479	-0,38206246	0,70529953	-2,02716912	1,38983943	-2,02716912	1,38983943
Høyeste utdar	2,28163978	1,54949313	1,4725072	0,15203658	-0,892353	5,45563257	-0,892353	5,45563257
Lederstilling f	-1,54295185	1,10698186	-1,39383662	0,17433164	-3,8105014	0,7245977	-3,8105014	0,7245977
Ledererfaring	0,97504538	1,07404039	0,90782934	0,37171596	-1,22502663	3,1751174	-1,22502663	3,1751174
Har du deltatt	-0,43295325	0,60241514	-0,71869582	0,47828352	-1,66694473	0,80103823	-1,66694473	0,80103823
Antall år i nåv	2,19920071	1,17295964	1,87491593	0,07127045	-0,20349819	4,60189961	-0,20349819	4,60189961
Antall år i Arb	-0,38382018	1,0764226	-0,35657016	0,72408668	-2,58877192	1,82113156	-2,58877192	1,82113156
I hvilken regio	-0,70768842	0,67340855	-1,05090502	0,3022881	-2,0871033	0,67172645	-2,0871033	0,67172645
Har bedriften	-0,68084168	2,68187611	-0,25386769	0,80145276	-6,17441586	4,8127325	-6,17441586	4,8127325
Hvor mange lo	0,74553716	0,57491625	1,29677524	0,20529376	-0,4321254	1,92319972	-0,4321254	1,92319972
Antall ansatte	-0,59407215	1,02539797	-0,57935764	0,56698037	-2,69450468	1,50636038	-2,69450468	1,50636038
Har bedriften	2,15660642	2,03475707	1,05988398	0,29825504	-2,0114045	6,32461734	-2,0114045	6,32461734
Forretningson	0,73408538	1,0903096	0,67328159	0,50628791	-1,4993126	2,96748336	-1,4993126	2,96748336

## 7.5 Vedlegg 5: Korrelasjonsanalyse

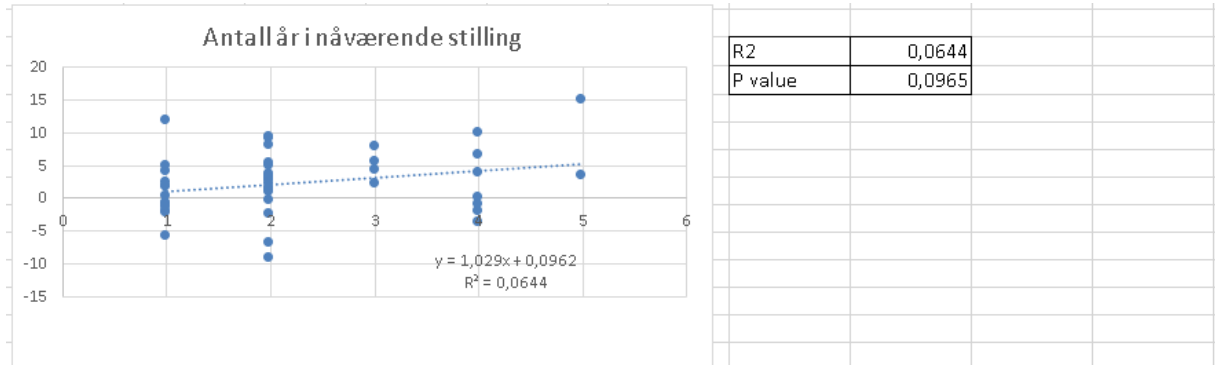
	Kjønn	Alder	ederkompetanste utdanning: tiltreden i nåding for nåværekole innen leder i nåværende:tid og inkluderion er bedriftene i periodensjoner er bedf	Antall ansatte: e Arbeid og Inriretningssmid.	PROFF										
Kjønn	1														
Alder	0,11328206	1													
Formell ledert	-0,06681158	0,01175829	1												
Høyeste utdar	-0,1152708	-0,15911146	0,57641763	1											
Lederstilling fi	0,3901694	0,32057998	0,1026276	-0,02390457	1										
Ledererfaring	0,08169584	0,38808358	0,02895524	-0,07934316	0,5429076										
Har du deltatt	-0,08583024	0,1235513	-0,14149404	-0,23827091	0,01416676	1									
Antall år i nåv	0,07170364	0,43266003	-0,20839258	-0,03021362	-0,13318024	0,06814362	1								
Antall år i Arb	-0,17158773	0,35453732	-0,08715974	0,08733776	-0,2760753	-0,3527345	-0,23106393	0,76457252	1						
I hvilken regio	0,43645309	-0,0970611	-0,05078006	0,17038478	0,16953772	0,12362932	0,10471638	-2,2579E-17	-0,26850851	1					
Har bedriften	-0,10643875	-0,12085383	-0,12473522	-0,02025479	0,14352539	-0,00297607	-0,15912988	-0,10709484	-0,15195322	0,02982439	1				
Hvor mange k	0,0906801	0,15458813	0,06870162	0,09458386	0,2288191	0,06785047	-0,15100814	0,01791807	0,14522403	-0,05672174	1				
Antall ansatte	0,01023081	0,04001195	0,33202782	0,15423568	0,14140896	0,28278387	-0,32848055	0,00075087	0,06770863	-0,14431572	0,34750826	1			
Har bedriften	-0,31318412	-0,1722432	0,05688801	-0,02886751	-0,25631006	-0,23752708	0,01228266	-0,26165766	-0,07434378	-0,4584607	0,2192645	-0,09898888	-0,17906394	1	
Forretningssom	-0,08179246	0,14920565	-0,08799863	-0,00446544	0,08615806	0,00656115	-0,02424266	-0,06071274	0,00500002	0,0582374	-0,11531941	0,12505077	0,05464928	0,08378905	1
PROFF	0,08105386	-0,18765902	-0,0497568	0,23293679	-0,23900269	-0,22378572	-0,30053057	0,25378805	0,23742277	-0,06243106	-0,06208404	0,11642666	0,05868366	0,14492342	0,02572886

## 7.6 Vedlegg 6: Regresjonsanalyse justert utvalg

SAMMENDRAG (UTDATA)								
<i>Regresjonsstatistikk</i>								
Multipel R	0,64313514							
R-kvadrat	0,41362281							
Justert R-kvadrat	0,13054416							
Standardfeil	4,47503567							
Observasjon	44							
Variansanalyse								
	<i>fg</i>	<i>SK</i>	<i>GK</i>	<i>F</i>	<i>Signifikans-F</i>			
Regresjon	14	409,655136	29,2610811	1,46115863	0,18841347			
Residualer	29	580,752382	20,0259442					
Totalt	43	990,407518						
	<i>Koeffisienter</i>	<i>Standardfeil</i>	<i>t-Stat</i>	<i>P-verdi</i>	<i>Nederste 95%</i>	<i>Øverste 95%</i>	<i>Nedre 95,0%</i>	<i>Øverste 95,0%</i>
Skjæringspunkt	-6,25813021	10,6051984	-0,59010025	0,55969389	-27,9481964	15,431936	-27,9481964	15,431936
Kjønn	3,45199403	1,98539426	1,73869447	0,09269626	-0,60859317	7,51258123	-0,60859317	7,51258123
Alder	-2,40122675	1,3395137	-1,79261081	0,08347355	-5,14083988	0,33838638	-5,14083988	0,33838638
Formell lederk	-0,29885055	0,81959174	-0,36463343	0,71803064	-1,97510386	1,37740277	-1,97510386	1,37740277
Høyeste utdar	2,18001049	1,4999579	1,45338112	0,15685468	-0,88774787	5,24776885	-0,88774787	5,24776885
Lederstilling fo	-1,48697866	1,07917831	-1,37788041	0,17878052	-3,69414613	0,72018881	-3,69414613	0,72018881
Ledererfaring	1,10715225	0,99282848	1,11514957	0,27394253	-0,92340998	3,13771448	-0,92340998	3,13771448
Har du deltatt	-0,35973992	0,55775537	-0,64497797	0,52401156	-1,50047774	0,78099789	-1,50047774	0,78099789
Antall år i nåv	1,9255389	0,87356816	2,20422284	0,03559826	0,1388914	3,71218639	0,1388914	3,71218639
I hvilken regio	-0,6519971	0,64511249	-1,01067195	0,32053225	-1,97140028	0,66740608	-1,97140028	0,66740608
Har bedriften	-0,52461356	2,60572199	-0,20133136	0,841845	-5,85391341	4,80468628	-5,85391341	4,80468628
Hvor mange le	0,73992479	0,56598585	1,30732031	0,20137473	-0,41764624	1,89749582	-0,41764624	1,89749582
Antall ansatte	-0,54647762	1,00125613	-0,54579203	0,5893831	-2,59427633	1,5013211	-2,59427633	1,5013211
Har bedriften	2,24214291	1,98992654	1,12674657	0,2690871	-1,82771383	6,31199965	-1,82771383	6,31199965
Forretningson	0,73006263	1,07371839	0,67993864	0,50193548	-1,46593806	2,92606331	-1,46593806	2,92606331

## 7.7 Vedlegg 6: Scatterplot og regresjonsanalyse

Antall år i nåværende stilling vs driftsresultat



SAMMENDRAG (UTDATA)								
Regresjonsstatistikk								
Multipel R	0,25378805							
R-kvadrat	0,06440838							
Justert R-kva	0,04213238							
Standardfeil	4,69705323							
Observasjone	44							
Variansanalyse								
	fg	SK	GK	F	Signifikans-F			
Regresjon	1	63,7905398	63,7905398	2,89138094	0,09644926			
Residualer	42	926,616978	22,062309					
Totalt	43	990,407518						
Koeffisienter								
	Koeffisienter	Standardfeil	t-Stat	P-verdi	Nederste 95%	Øverste 95%	Nedre 95,0%	Øverste 95,0%
Skjæringspun	0,09619766	1,53466587	0,06268313	0,9503162	-3,0008835	3,19327878	-3,0008835	3,19327878
Antall år i nå	1,02896266	0,60512759	1,70040611	0,09644926	-0,1922343	2,25015958	-0,1922343	2,25015958