

Veien mot sosial bærekraft i arbeidslivet, gjennom organisatorisk innovasjon

i ett aktør perspektiv

Marita Aatangen

VEILEDER

Jon Paschen Knudsen

Universitetet i Agder, 2023

Fakultet for Handelshøyskolen

Institutt for arbeidsliv og innovasjon

Master

Forord

Drøye to år på UiA er ved veis ende. Studietiden har vært lærerik, spennende og ganske slitsomt til tider. Studiet har bidratt til faglig og personlig utvikling, en erfaring jeg ikke ville vært foruten. Det har vært inspirerende med alle foreleserne som er så engasjerte i sine emner og med gode evner til å lære bort, og får meg som student til å reflektere på egenhånd over tidvis tunge temaer, som igjen har bidratt til en dypere faglig forståelse av emnene jeg har vært gjennom.

Innovasjonsbegrepet har fått en helt ny mening sett i arbeidslivsammenheng, det favner så mangt. Likevel er det organisatorisk innovasjon som har skapt mest personlig interesse, og det handler vel så mye om tidligere HR-studier hvor mennesker er ansett den viktigste ressursen i virksomheten. Det handler også om hvordan vi kan legge til rette for at mennesker skal bruke sitt potensial og kompetanse for utvikling av virksomheten, som også er grunnlaget for denne oppgaven, men da sett i ett innovasjons perspektiv.

Jeg vil takke min veileder Jon P. Knudsen for god og konstruktiv veiledning. Takk for at du var rolig, selv når jeg holdt på å miste motet. Jeg kom i mål til slutt, mye takket være deg.

Jeg vil også takke alle informantene som så åpent delte sine erfaringer, problemstillinger og utfordringer. Jeg er takknemlig og ydmyk for åpenheten deres.

Og ikke minst vil jeg takke min snille, gode mann. For en klippe du har vært alle årene jeg har studert. Jeg hadde nok ikke klart det uten deg som mental støtte, heilagjeng og korrekturleser. Men nå lover jeg at jeg er ferdig studert (for en stund i det minste, vi kan ikke utelukke alle muligheter enda).

Takk for meg, og god lesning!

Marita Aatangen, 1. desember 2023.

Sammendrag

Arbeidslivet har et behov for en omstilling ikke bare for å rekruttere og beholde arbeidskraft, men også for å motvirke utenforskap. Det gjelder aktivt jobbe med blant annet inkludering av personer med minoritetsbakgrunn, funksjonsnedsettelse og likestilling blant kjønnene. I tillegg må dagens samfunnsmodell endres for å være mer sosialt og økonomisk bærekraftig. Dagens unge må tidligere ut i arbeidslivet og eldre må stå lenger i arbeid. For å få til dette har Agder fylkeskommune opprettet Likestilt arbeidsliv som en sertifiseringsordning, et arbeidsgiververktøy for virksomheter hvor formålet er å arbeide planmessig og strukturert mot likestilling, mangfold og inkludering i arbeidslivet. Det er gjort en kvalitativ studie på Agder, det ble intervjuet 5 virksomheter som er sertifisert i Likestilt arbeidsliv. Formålet med undersøkelsen var å kartlegge aktørers rolle for regional omstilling, med bruk av Likestilt arbeidsliv sertifiseringsordning som verktøy. Hovedfunnene er at kultur er en hemmende faktor på Agder, en næringskultur som smitter over på virksomhetskulturen. Aktørene i virksomhetene arbeider strategisk med å endre kulturen gjennom sertifiseringsordningen. Det krever et mangfold av aktører, i ulike posisjoner som kan bidra til endring av formelle og uformelle institusjoner. Det fremstår som at det aktørene mangler mandat, for å sikre best mulig forankring av Likestilt arbeidsliv. I tillegg sees det store endringer i rekrutteringspraksis, som bidrar til mangfold i ansattgruppen, og en bidragsyter til endring av holdninger i virksomhetene. Motivasjon blant aktører er forsøkt kartlagt, med hensikt om å forstå betydningen av indre og ytre styrt motivasjon for kontinuerlig arbeide med organisatorisk innovasjon. Aktørene ansees som indre motiverte til å forbedre tilstanden på Agder, dette på grunn av relevansen til Likestilt arbeidsliv samt personlig motivasjon, som også er betinget av personlige verdier blant aktørene. Hovedfunn og konklusjon er likevel at omforming av institusjoner kreves på ett høyere nivå, for å skape en sammensetting i arbeidslivet som er sosialt bærekraftig.

Innholdsfortegnelse

Innledning.....	6
1.0 Bakgrunn og case	8
1.2 Veien mot prosjekt Likestilt arbeidsliv	10
1.3 Likestilt arbeidsliv.....	12
1.4 Forskjell mellom ARP og LA	13
1.5 LA knyttet til FNs bærekrafts mål	14
2.0 Problemstilling.....	16
2.1 Valg av teorier.....	17
2.2 Avgrensning.....	17
3.0 Teori	18
3.1 Regional utvikling gjennom innovasjon	18
3.2 Kultur som hemmende faktor for innovasjon.....	20
3.3 Aktører.....	23
3.4 Endringsaktører på system og virksomhetsnivå	24
3.5 Trinity of change agency	24
3.6 Hvordan kan TOCA brukes	26
4.0 Motivasjonsteori.....	27
4.1 Selvbestemmelsesteori.....	27
4.2 Indre motivasjon.....	28
4.3 Ytre motivasjon.....	29
5.0 Metode.....	31
5.1 Utvelgelsesstrategi	31
5.2 Metningspunktet	32
5.3 Intervjuet	33
5.4 Forskningsetikk.....	33
5.5 Reliabilitet	33
5.6 Validitet.....	34
5.7 Ekstern validitet	34
5.8 Kategorisk inndeling av data	35
6.0 Analyse og drøfting data.....	36
6.1 Informantene.....	36

6.2 LA som sertifiseringsordning	36
6.3 Innsatsområdene	38
6.4 Hvordan aktørene arbeider med innsatsområdene	39
6.5 System versus virksomhetsaktør	43
6.6 Virkninger internt	45
6.7 Virkninger eksternt	47
6.8 Målbare resultater	49
6.9 Kultur på Agder	52
6.10 Motivasjon	55
7.0 Oppsummerende drøfting	59
8.0 Svar på problemstilling	65
8.1 Konklusjon	66
Referanseliste.....	67

Innledning

Arbeidslivet står ovenfor utfordringer knyttet til FNs bærekrafts mål, nasjonale føringer for arbeidslivet og sterk konkurranse om arbeidskraft. Behovet for omstilling dreier seg om de små stegene som kan skje på virksomhetsnivå og regionsnivå, for at arbeidsmarkedet skal være sosialt og økonomisk lønnsomt (Grillitsch et al., 2022; Isaksen et al., 2018). Samtidig som det er konkurranse om arbeidskraften, står det allerede flere grupper i samfunnet utenfor arbeidslivet. Blant annet personer med funksjonsnedsettelse, personer med minoritetsbakgrunn, og mange i ufrivillig deltidsstillinger, denne problemstillingen utspiller seg særlig på Agder (regionplan 2030).

I studier viser det seg at personene som står utenfor arbeidslivet utsettes for diskriminering, basert på kjønn, etnisk opprinnelse og funksjonsnedsettelse. En årsak til diskriminering er at virksomheter har tendenser til å rekruttere personer som er like en selv, såkalt smaksbasert rekruttering. Det rekrutteres på bakgrunn av personlige preferanse, og ønskede personer tillegges egenskaper for å passe inn i virksomheten (Kitterød et al., 2021, s. 174-175). Dette skjer systematisk til tross for at det i Norge finnes en likestillings- og diskriminerings lov, og paragrafer i arbeidsmiljøloven som skal forhindre diskriminering i arbeidslivet. Arbeidsgivere er pliktig til å jobbe etter lovverket, i tillegg stilles det også krav til arbeidsgivere om å redegjøre for hvordan de aktivt jobber med likestilling, gjennom en årlig aktivitets og redegjørelsesplikt (ARP), (Jentoft et al., 2023, s. 5).

Jentoft et al. (2023), har utarbeidet en rapport på Agder, for å kartlegge hvordan 8 virksomheter jobber med ARP rapporteringen. Undersøkelsen ble gjennomført i 2021, og virksomhetene kan i svært lav grad kan redegjøre for hva de bidrar med i forhold til likestilling, mangfold og inkludering i sine virksomheter. Selv om denne rapporten er basert på Agder, kan man anta at tilsvarende resultater vil foreligge i andre regioner også. ARP rapporten blir beskrevet som vanskelig å jobbe med i tillegg til at det krever mye tid å redegjøre for hvordan virksomheten arbeider med likestilling.

Det vil være nødvendig med en modell eller et verktøy for virksomheter som sørger likestilling, mangfold og inkludering er ett område det arbeides systematisk med. Både for enkelt individet som står utenfor, for mangfold i virksomheten og for det sosiale og økonomiske perspektivet.

Gjennom studiet har vi lært at innovasjon er ansett som en viktig byggestein for utvikling av regioner, med hensikt om å være konkurransedyktige i et regionalt perspektiv (Isaksen et al., 2018). Innovasjonsbegrepet er ofte knyttet til radikale teknologiske innovasjoner som er banebrytende og i stand til å omforme en hel region, mens innovasjoner også kan foregå stegvis på et organisatorisk nivå, med menneskers kompetanse i fokus for utvikling av regioner. For å løse problemstillingen knyttet til arbeidslivet er det behov for omstilling gjennom innovasjon. Det vil være behov for organisatorisk innovasjon, med menneskene i virksomhetene som hovedfokus for å sikre sosial bærekraft i arbeidsmarkedet fremover.

1.0 Bakgrunn og case

Agder har utfordringer med lav sysselsettingsgrad og høy uføregrad sammenliknet med andre regioner, og sliter med levekårsutfordringer. Likestilling, inkludering og mangfold er viktig, både i et levekårs- og verdiskapingsperspektiv. Agder er den regionen i Norge som har lavest andel av innvandrere i arbeid, og har i tillegg lav andel kvinner i lederstillinger og høy andel kvinner i deltids-stillinger (regionplan 2030). Dette har vært en kjent problemstilling over lang tid som krever både politisk vilje til endring, men også gjennom planlagte og strukturerte prosesser ved å kartlegge og definere problemområder og forslag til løsninger. Utfordringene på Agder er særlig rettet mot sosial bærekraft og ivaretagelse av eksisterende og fremtidige innbyggers leve- og oppvekstsvilkår.

Utfordringene på Agder er komplekse i den grad det berører hele regionen og en bred sammensetting av mennesker som arbeider og bor der. Det er ingen enkel løsning for å ta tak i problemene knyttet til arbeidsliv deltagelse, når det rammer flere sammensatte grupper innenfor regionen. Det krever innovasjon og utvikling, på et organisatorisk nivå hvor prosesser i arbeidslivet omformes for å være mer inkluderende for alle.

Som Regionplanen 2030 viser til, går lav tilhørighet til arbeidslivet og levekårsutfordringer i arv, som kan bety at det også må tas tak i kultur og holdninger på Agder. Agder er blant regionene med lavest sysselsettingsgrad, der særlig andelen unge på uføretrygd eller arbeidsavklaringspenger er høy. For å opprettholde dagens velferdsnivå må sysselsettingsgraden og verdiskapingen per arbeidstaker økes. Det er også behov for å ta i bruk nye teknologiske løsninger og nye modeller for samhandling og tjenesteutvikling (Agder fylkeskommune, u.å). Agder fylkeskommune er den i region med høyest beslutningsmyndighet som et regionalt folkevalgt organ med politisk forankring. Det fører med seg en del makt, men også forpliktelser, og med en politisk forankring har det naturlig sine rammer for hva som er praktisk gjennomførbart. Det er Agder fylkeskommune som har utarbeidet Regionplan 2030, og LIM-planen som vi kommer tilbake til.

Regionplan 2030 er et overordnet politisk styringsdokument som gjelder for hele Agder. Regionplanen har et særlig fremtidsrettet fokus mot en bærekraftig utvikling av både tjenester og prosesser med konkrete målsettinger, men også sosial bærekraft rettet mot arbeidslivet på Agder.

Regionplanen ble opprettet i 2019 og strekker seg til 2030 (Agder fylkeskommune, u.å). Målet er et tilbud til befolkningen for å skape et sosialt bærekraftig samfunn knyttet til levekår, utdanning og sysselsetting blant annet, fordi det er ønskelig med både økonomisk vekst og folkevekst i hele regionen.

Som styringsdokument er Regionplanen 2030 forankret i det økonomiske, miljømessige og den sosiale dimensjonen i bærekraftig utvikling på Agder. Videre viser Regionplanen 2030 en strategisk satsning hvor *næringsutvikling og samarbeid om nye arbeidsplasser*, arbeid med *klima og miljø* og systematisk arbeid innen *likestilling, inkludering og mangfold* er gjennomgående perspektiver for å jobbe med de tre dimensjonene av bærekraft (Regionplan 2030, s. 5). Spesielt likestilling, inkludering og mangfoldperspektivet blir løftet frem. Sosial bærekraft setter et rammeverk for arbeidet med å øke regionens lave sysselsettingsgrad, redusere ustrukturt deltidsarbeid blant kvinner, og fremme likestilling mellom kjønnene. Det er for eksempel lavere andel kvinner som sitter i ledende stillinger, både i offentlig og privat sektor sammenliknet med resten av landet. Et annet parameter som er med å underbygge viktigheten med systematisk arbeid innen sosial bærekraft, er høy grad av inntektsulikheter som bidrar til fattigdom. Dette fenomenet har gjennom historien på Agder ført til utenforskap av både voksne og barn, ofte fordi det er grunnet i at lavinntekt går i generasjoner (Regionplan 2030, s. 8).

Selv om Regionplan 2030 er et politisk forankret virkemiddel, et styringsdokument som er direkte knyttet opp mot likestilling, inkludering og mangfold, er det nødvendig med mer presiserte føringer. Gjennom egen regionalplan for likestilling, inkludering og mangfold (LIM-planen), på Agder 2015-2027, er det utarbeidet konkrete forslag og forbedringer for å systematisk jobbe med dimensjonen sosial bærekraft. LIM-planen er det første regionale styringsdokument som skal tilstrebe planmessig og strukturert arbeid mot et likestilt og inkluderende Agder (LIM-planen, 2015, s. 4-5), LIM-planen er også utarbeidet av Agder fylkeskommune.

LIM-planens visjoner bygger på like muligheter, sosial solidaritet og trygghet for alle. To motsetninger og paralleller som trekkes frem er rettferdighets- og ressursperspektiv. Det skal være like muligheter for alle innbyggere uavhengig bakgrunn, mens målet med det er at iboende

ressurser hos den enkelte også skal gagne samfunnet og velferdssamfunnet vi lever i, ved bidra med sysselsetting. Fordi det trengs et mangfold av perspektiver, kompetanse og bakgrunn (LIM-planen, 2015, s. 9).

Tema 3 i LIM-planen tar for seg “et arbeidsliv for alle”. utfordringer i arbeidslivet det pekes på er lav sysselsettingsgrad blant kvinner, og høy andel deltids arbeidere, som igjen bidrar vedvarende til lav inntekt. Det er høyere andel unge uføre sammenliknet med resten av landet, og høy arbeidsledighet blant innvandrere, en gruppe som ofte arbeider i lavinntekts jobber. Funksjonsnedsettelse er også et hinder i arbeidslivet, omtrent 45% av personer med funksjonsnedsettelse er i arbeid. Legning er også en utfordring, homofile har ofte dårligere lønn enn heterofile og blir diskriminert på bakgrunn av sin legning (LIM-planen, 2015, s. 17-19). Helt konkrete utviklingsmål er at heltidskultur skal være normen og at ansatte i offentlig og privat sektor skal gjenspeile befolkningen på Agder. Det skal legges til rette for å skaffe seg rett kompetanse og være/bli attraktiv i arbeidsmarkedet, og utenlandsk utdanning skal godkjennes raskt. Diskriminering skal ikke forekomme, verken hos eldre, personer med funksjonsnedsettelse eller på bakgrunn av legning (LIM-planen 2015, s. 19-20).

Både Regionplan 2030 og LIM-planen har en faglig begrunnelse for problemområder, og det er presentert løsninger som skal bidra til likestilling, mangfold og inkludering i arbeidslivet. Det er vedtatt som et politisk og regionalt styringsdokument for hele Agder, men dokumentene i seg selv er kun retningsgivende for hva det endelige målet er. Det foreligger ingen plan for hvordan det skal gjennomføres, det fremstår mer som en veiledning og ønskede målsettinger for Agder.

1.2 Veien mot prosjekt Likestilt arbeidsliv

Som en konsekvens av nye handlingsplaner og styringsdokumenter, ble det opprettet et forprosjekt med mål om å undersøke om et standardiseringsprogram kunne være et ledd for praktisk gjennomføring av målene i LIM-planen og sette søkelys på likestilling, mangfold og inkludering i arbeidslivet. Prosjektet ble initiert av det som var Aust-Agder og Vest-Agder fylkeskommune, samt støtte fra Regionalt forskningsråd i Agder tilbake i 2014. Forprosjekt ble gjennomført på tidsrommet 2014-2019 ble, der FAFO fikk bestillingen om å utrede utfordringene på Agder med fokus likestilling, mangfold og inkludering i arbeidslivet (Bråten et

al., 2014, s. 5). Ønsket utfall var å undersøke om et standardiseringsprogram som en sertifiseringsordning for virksomheter kunne bidra til et mer planmessig og systematisk arbeid mot likestilling i arbeidslivet. En standard stiller krav til hvordan arbeid kan utføres, både organisering, strukturering og ledelse. Hensikten med en standard kan være like spilleregler for deltagende virksomheter og kan fungere som et konkurransefortrinn (Bråten et al., 2014, s. 35). Et slikt standardiseringsprogram som metode er ikke nytt, det kan relateres til sertifiseringsprogrammet Miljøfyrtårnet, som ble etablert av Kristiansand kommune. Det å kunne arbeide planmessig med miljøperspektivet og bærekraft har blitt en nasjonal ordning for alle virksomheter som ønsker å sertifisere seg, med hensikt om å være bærekraftig i sine arbeidsprosesser. (Bråten et al., 2014, s. 37).

FAFO rapporten tar for seg mye av det samme som blir beskrevet i Regionplan 2030 og LIM-planen, med et sammensatte utfordringer som er uheldig utviklingen og tilstanden på Agder, knyttet til likestilling, diskriminering og mangfold i arbeidslivet. Hensikten med forprosjektet var å kartlegge om en sertifiseringsstandard *kan* la seg gjennomføre og *hvordan*. Det ble gjennomført to gruppesamtaler, på ulike tidspunkt, med seks virksomheter på Agder, hvor både offentlig og private virksomheter ble representert. Det var representanter fra NHO og LO, og en blanding av både arbeidsgivere og arbeidstakere til stede under gruppesamtalene (Bråten et al., 2014, s 15-16).

Gjennom gruppesamtalene ble det drøftet utfordringer knyttet til arbeidslivet på Agder. Av det som ble vektlagt blant informantene i gruppesamtalen, var blant annet kultur et poeng som ble løftet frem. En såkalt “sørlandsk” holdning til arbeidslivet, hvor normen er at kvinner arbeider deltid, mens mannen var hovedforsørger økonomisk. Det var et sterkt ønske om å arbeide deltid, og ofte går personer i så små stillinger at de ikke kan leve av inntekten sin. Det blir beskrevet som et kulturelt press. I tillegg var det en oppfatning av at lederstillinger var så krevende å stå i. Det ble vist eksempler på kvinner som takket nei til ledende stillinger på grunn av omfang og forventninger til hva lederstillingen innebar (Bråten et al., 2014, s. 58-60).

Et annet viktig poeng som ble løftet frem gjennom undersøkelsen var at det må finnes et støtteapparat som skal bistå å følge retningslinjer for planmessig arbeid om likestilling. Det må også være relativt fleksibelt innenfor gitte rammer da virksomheter kan være svært forskjellig og

jobber med likestilling på ulike måter (Bråten et al., 2014, s. 68). Det var likevel positiv stemning til å gjennomføre et slikt prosjekt.

Gjennom forprosjektet og gruppesamtalene ble det utarbeidet seks indikatorer som skal sørge for planmessig og strukturert arbeid mot likestilling i virksomheter;

- 1. Likestillings og mangfolds arbeid skal forankres i virksomheten.*
- 2. Legge til rette for likestilling og mangfold i rekrutteringsprosesser.*
- 3. Heltidsstillinger bør være normen.*
- 4. Det skal være mulig med midlertidig tilrettelegging av arbeid.*
- 5. Forebygge og bekjempe diskriminering og seksuell trakassering.*
- 6. Målet bør være lik lønn for likt arbeid.*

Forprosjektet la dermed grunnlaget for pilotprosjektet “Likestilt arbeidsliv” som gikk fra 2016-2018. I pilotprosjektet var det 16 deltakende virksomheter, både offentlig og privat sektor. Mot slutten av pilotperioden ble det gjennomført en status quo av de tre virksomheter som hadde deltatt i perioden, et notat utarbeidet av FAFO. Her ble det drøftet med arbeidsgivere og ansatte hvordan de opplevde å arbeide med de seks indikatorene som lå til grunn for likestillings- og mangfolds arbeid som er beskrevet i avsnittet ovenfor (Jensen & Strand, 2018, s. 6-7).

De tre virksomhetene var blant ulike bransjer og hadde ulike forutsetninger og problemstillinger knyttet til likestilling. Likevel var det enighet om at en slik standard er et godt virkemiddel for å arbeide strukturert med likestilling og mangfold i virksomheten. Det savnes likevel mer konkrete råd og tips til hvordan dette arbeidet kan gjennomføres. Hvordan det skal foregå i praksis, som synliggjør behovet for et eksternt organ som kan bistå i slike spørsmål. Det ble også vektlagt at en slik sertifisering kan gi positivt omdømme til virksomheten (Jensen & Strand, 2018, s. 26-27).

1.3 Likestilt arbeidsliv

Etter pilotprosjektet gikk Likestilt arbeidsliv (LA) over til hovedprosjekt i 2018 og ble i september 2022 politisk vedtatt at det skal administreres som regional utvikling ved årets slutt.

1.1.23 ble det flyttet over til bærekraftig utvikling. Sertifiseringsordningen eies av Agder fylkeskommune (P. Hartmann, personlig kommunikasjon, 19. September 2023).

LA er en verifikasjon og sertifiseringsordning for offentlige og private virksomheter som et arbeidsgiververktøy, med formål om at virksomhetene skal jobbe planmessig og strukturert mot likestilling i arbeidslivet. Ved likeverdig behandling, like rettigheter og muligheter uavhengig kjønn, trosretning, funksjonsevne, graviditet, permisjon ved fødsel, seksuell orientering, kjønnsidentitet og kjønnsuttrykk (Agder fylkeskommune, u.å.).

I pilotperioden og når LA gikk over til hovedprosjekt var det kun ett tilbud for virksomheter på Agder. Når det gikk ut som regional utvikling, ble det også politisk vedtatt som en nasjonal sertifiseringsordning i 2022 (Jørgensen, 2023). Det er nå ca. 35 sertifiserte virksomheter som berører over 80.000 tusen arbeidstakere i Norge, etter vedtaket om nasjonal sertifiseringsordning. Blant annet IKEA, Sørlandet sykehus, Henning Olsen, miljøfyrtårn og Visma er sertifisert. Under Arendalsuka i år 2023, ble Veas, Nye Veier og Trøndelag fylkeskommune sertifisert. Nyheten om at Forsvaret skulle gå for sertifisering ble også sluppet.

For at en virksomhet skal bli sertifisert må den jobbe aktivt innenfor flere av de syv innsatsområdene som er:

1. Rekruttering, 2. Likelønn, 3. Tilrettelegging, 4. Livsfase, 5. Inkluderende arbeidsmiljø, 6. Heltidskultur, 7. Forankring.

De syv innsatsområdene er også direkte knyttet opp mot likestilling- og diskrimineringsloven §2-6. Personer skal ikke diskrimineres for kjønn, kjønnsuttrykk, etnisitet, funksjonsnedsettelse, religion, livssyn, seksuell orientering, alder eller kombinasjon av disse (likestillings- og diskrimineringsloven, 2018, §2-6). Innsatsområdene er også direkte knyttet opp mot forprosjektet gjort av Bråten et al. (2014), som sikrer forskningskvalitet over sertifiseringsordningen.

1.4 Forskjell mellom ARP og LA

Foruten om LA pliktes likevel arbeidsgiver å sikre likestilling i arbeidslivet. På arbeidsgiver siden gjelder aktivitets- og redegjørelsesplikten (ARP). Alle arbeidsgivere har ansvar for å jobbe målrettet, planmessig og strukturert mot likestilling i arbeidslivet for å forhindre diskriminering. Det er noe variasjon i redegjørelsesplikten om man er offentlig eller privat virksomhet, og hvor mange ansatte som arbeider i virksomheten. Prinsippene er noenlunde det samme likevel. Det er utarbeidet en mal for kartlegging og gjennomføring av aktivitetsplikten. Virksomheten skal se på

nåværende status vedrørende diskriminering, kjønnsbalanse og kjønnsforskjeller (hvert år), ufrivillig deltid lønnsforskjeller og kjønnsdeling (annethvert år). Deretter analysere årsaker, iverksette nødvendige tiltak og vurdere resultater av tiltakene (Bufdir, u.å).

Forskjellen er at ARP er en redegjørelsesrapport som må dokumenteres ved jevnlige intervaller ut ifra virksomhetens størrelse. LA er et målrettet tiltak, som også krever dokumentasjon på hvordan virksomheten aktivt arbeider mot likestilling. Det følger også med flere tjenester, som koordinatorene som kan bistå i spørsmål eller utfordringer for å tilstrebe målrettet arbeid for likestilling i virksomheten. Det stilles krav til at virksomheten opprettet prosjektgruppe som aktivt arbeider med LA internt i virksomheten.

Innsatsområdene skal sikre at arbeidsgiver arbeider etter gjeldende lovverk, men også ved at det forankres i virksomheten i løpet mot sertifisering og sikrer at arbeidsgiver tar dette på alvor, og det stilles samtidig krav til dokumentasjon på oppfylte kriterier.

1.5 LA knyttet til FNs bærekrafts mål

LA er også knyttet direkte opp mot FNs bærekrafts mål 1, 3, 5, 8, 16 og 17.

FNs bærekrafts mål 1, utrydde fattigdom vil LA innsatsområde rekruttering og likelønn bidra til utjevning av forskjeller. Med grunnlag for at alle uavhengig bakgrunn skal kunne skaffe seg arbeid og like muligheter for alle. Arbeidet skal ha et rettferdig lønnsgrunnlag basert på kompetanse og utdanning.

Mål 3, god helse og livskvalitet favner under innsatsområder inkluderende arbeidsmiljø, tilrettelegging og livsfase. Som skal sørge for god psykisk helse i arbeidet, tilrettelegging ved behov, danne godt arbeidsmiljø med meningsfylte arbeidsoppgaver og mestring.

Mål 5, likestilling mellom kjønnene er knyttet opp mot innsatsområde rekruttering og likelønn. Det skal ikke diskrimineres verken i rekrutterings- eller lønnsprosesser.

Mål 8, anstendig arbeid og økonomisk vekst er også knyttet opp mot rekruttering, tilrettelegging, heltidskultur og livsfase. Med fokus på mangfold i arbeidsgruppen og like muligheter.

Mål 16, fred, rettferdighet og velfungerende institusjoner favner under inkluderende arbeidsmiljø. Hvor målet er at ansatte skal ha trygge arbeidsplasser, et inkluderende arbeidsmiljø og muligheter for å bli hørt.

Mål 17, samarbeid for å nå målene, er ikke direkte knyttet opp mot konkret mot innsatsområdene, men mer som en helhetlig målsetting som favner både FNs mål og de ulike

innsatsområdene. Det kreves at aktører og institusjoner i samfunnet i fellesskap arbeider sammen mot et felles mål (Jørgensen, 2023).

LA har en tydelig forankring i sosial bærekraftig utvikling som inkluderer FNs bærekrafts mål, forankring i regionplaner for Agder og gjeldende lovverk. I tillegg er initiativet initiert av Agder fylkeskommune, med dokumentert forskning både før, under og etter prosjekt og pilotperioden som øker pålitelighet av LA.

For at LA skal virke med sin hensikt, er tilbakemeldinger fra forundersøkelsen og pilot perioden tatt høyde for og blitt en del av utviklingen til LA. Dermed er det også satt fokus på menneskene som allerede arbeider med dette og deres perspektiver på hvordan ordningen kan bli bedre for sine egne virksomheter.

2.0 Problemstilling

De siste 10 år har det blitt arbeidet aktivt med likestilling, mangfold og inkludering arbeid på Agder. På fylkesnivå har det blitt igangsatt prosjekter og planer for å løse utfordringer de står ovenfor i regionen som helhet. Gjennomgang av dokumenter, som regionplan 2030, LIM plan og forundersøkelsen utarbeidet av FAFO, viser at Agder setter inn støtet for å forbedre utfordringene knyttet til likestilling i arbeidslivet i regionen. Dokumentgjennomgangen viser at det foreligger en systematisk og forskningsbasert modell for å løse samfunnsutfordringer på regionalt nivå, samtidig er FN bærekrafts mål også en del av målsettingen for å arbeide aktivt mot sosial bærekraft.

Det fremstår som at regionen har ett ønske om å være fremtidsrettet, ivareta sine innbyggere og sikre et rikt arbeidsliv for alle. Frem til nå har vi sett på hvordan Agder fylkeskommune legger til rette for utvikling gjennom politiske styringsdokumenter og arbeidsgiververktøy for å ta tak i utfordringene på Agder.

Det er derfor interessant å undersøke og komme i kontakt med personer som arbeider med LA, og for å kartlegge hvordan dette fungerer i praksis i virksomhetene, og fungerer LA som arbeidsgiververktøy. Det er også interessant å få perspektiver på kulturen, fordi det blir løftet frem som en utfordring i regionen.

Overordnet problemstilling blir derfor;

Hvilken rolle spiller aktører for regional utvikling?

Og med underliggende forskningsspørsmål:

Hvor mye er det realistisk at aktører på virksomhetsnivå skal få til av endring og omstilling med sitt mandat?

Og

Hvilken rolle spiller kultur inn på regional omstilling på virksomhetsnivå?

2.1 Valg av teorier

For å besvare problemstillingen er det valgt å gjøre rede for teorier om hvordan innovasjon i regional sammenheng kan foregå, og hvorfor innovasjoner er viktig. Med bakgrunn i at Agder har utfordringer tilknyttet arbeidslivet særlig rettet mot likestilling, inkludering og mangfold. Det er en problemstilling som har utviklet seg over tid, og gjennom generasjoner. Derfor er det aktuelt å se på nærings- og virksomhetskultur og hvordan kultur kan være hemmende en faktor i en region. Regionen har innovasjon gjennom utvikling av tjenester og prosesser som målsetting for å forbedre tilstanden på Agder. Kulturteori direkte knyttet til arbeidslivet kan si noe om fallgruver og hemmende faktorer som har utviklet seg over tid, og vanskeligheten av å endre en veletablert kultur.

For å besvare denne problemstillingen er det også valgt å sette søkelyset på teorier om aktører i samfunnet for regional utvikling, hvordan aktører kan påvirke sitt eget arbeid, i sine egne virksomheter og hvilke konsekvenser kan det få både på virksomhetsnivå og i regionen. Til sist er det interessant å kartlegge motivasjonen til de som arbeider med dette i det daglige. Grunnen til at det oppleves hensiktsmessig å kartlegge motivasjon er fordi LA er frivillig for enhver virksomhet å delta i, derfor må det ligge en motivasjon til grunn for å velge å ta på seg en slik forpliktelse i arbeid.

Det er ikke valgt å inkludere teorier om likestilling og inkludering i denne oppgaven fordi det tas utgangspunkt i gjeldene lovverk som skal forhindre diskriminering i arbeidslivet. Hensikten med undersøkelsen er å skape en forståelse av hvordan LA som sertifiseringsordning kan påvirke virksomhetene og regionen.

2.2 Avgrensning

Likestilt arbeidsliv har blitt en nasjonal sertifiseringsordning, likevel vil denne oppgaven avgrenses til Agder og deres utfordringer knyttet arbeidslivet. Det vektlegges heller ikke skille mellom offentlig og privat virksomheter som er sertifisert. Det er et offentlig initiativ som kan brukes uavhengig sektor og derfor ansees menneskene som arbeider med dette som mest relevant. Hvis sektor skulle vært et fokus kan forskningsarbeidet dra i uønsket retning.

3.0 Teori

Situasjonsbilde på Agder sett gjennom regionplan 2030 og LIM-planen viser at problemstillingen er kompleks og vanskelig. Det er flere hemmende faktorer som påvirker regionen negativt. Innovasjon alene vil kanskje ikke være nok for redde Agder ut av denne samfunnsflokken, fordi det må dannes ny kultur og holdningsendring gjennom innovasjon. Utviklingen bør i større grad skje gjennom organisatorisk innovasjon, med menneskene i fokus og deres ressurser og kompetanse for å løfte regionen mot et mer sosialt bærekraftig samfunn.

3.1 Regional utvikling gjennom innovasjon

Schumpeter sin kjente definisjon på innovasjon er “nye kombinasjoner på eksisterende løsninger” (Fagerberg et al., 2005, s. 7), som betyr at man ikke nødvendigvis må finne opp kruttet på nytt for å skape noe nytt. Det kan handle om å se seg litt om for å oppdage potensiale og muligheter. Når vi tar utgangspunkt i en virksomhet, innehar den allerede kompetanse, ressurser, økonomi og ofte ett bredt kompetanseområde som kan gi rom for utvikling og innovasjon, hvis en bruker sine ressurser riktig.

Det er en bred enighet om at innovasjon er viktig for regional utvikling og økonomisk vekst for å være konkurransedyktige (Isaksen et al., 2018, s. 2). I denne sammenheng kan det forstås som regionens fokus på utvikling av eksisterende tjenester og tilbud vil være ett fortrinn for selve regionen, men det vil også gi positive effekter på innbyggere som bor og arbeider der. Det vil skape muligheter for arbeid og utdanning, som igjen gir vekstvilkår for familieliv og sosiale relasjoner.

Innovasjon og utvikling har tradisjonelt sett et økonomisk perspektiv og knyttet til industri og gevinster som legger til rette for innovasjon og utvikling innenfor ett område (Trippel et al., 2020, s. 1). I artikkelen til Trippel et al. (2020, s. 2), vises det til alternative måter å skape en grønn utvikling gjennom aktørers endringsvilje. Regionens forutsetninger spiller en rolle, men fokuset dreies mot menneskenes evne til å skape endring med de forutsetningene de allerede har. Innovasjoner formes og skapes i sin kontekst (Bruland & Mowery, 2005, s. 350), som kan bety at omgivelsene rundt er med på å forme og endre tankesett. For eksempel regionens evne til å skape resultater basert på eksisterende ressurser og kontekst, da disse elementene er av betydning for

hvordan utvikling vil kunne skje. Eksisterende næringsliv, institusjoner, studiemuligheter og sosiokulturelle perspektiver er faktorer som gir forutsetninger for innovasjon i en region (Trippel et al., 2020, s. 2).

Hovedpoenget i artikkelen til Trippel et al. (2020), er likevel at selv om en region har mindre forutsetninger for innovasjon på grunn av lokalisering, økonomi eller andre hemmende faktorer for innovasjon, er det aktørene som spiller en sentral rolle for utviklingen. Samtidig skal det ikke underkjennes at miljøet i regionen vil kunne sette demper på både vilje og muligheter for å stadig innovere. Mangler det økonomiske eller menneskelige ressurser blir utvikling av en region vanskelig. Hensikten er heller å fremheve ett annet perspektiv på hva som kan være viktig når en næring skal omformes til en mer sosial bærekraftig omstilling. Det er prosesser som tar tid og er krevende, og derfor vektlegges menneskene bak handlingene i denne oppgaven.

Det handler om hvordan aktører i regionen kan bruke innovasjon og utvikling for å skape endring og omstilling ved å være innovative, uten at det må foreligge radikale teknologiske gjennombrudd. Fokuset dreier seg heller om hvordan mennesker i sine posisjoner, i virksomhetene kan ta i bruk konkrete verktøy for å oppnå ønskede resultater. Ett mye brukt ordspill er “du er aldri sterkere enn ditt svakeste ledd”. Det kan i denne sammenhengen tolkes som at virksomheten må kjenne sine eksisterende ressurser, ikke bare menneskene, men også hvilke kompetanse, ressurser og muligheter de kan skape.

Hvis det foreligger god kjennskap til nærmiljøet, infrastruktur og institusjoner både formelle og uformelle spilleregler, er det først da en kan oppnå regional utvikling. Det kan foregå på 3 måter (Trippel et al., 2020, s. 4);

- 1. Ved å bruke eksisterende aktører for å oppnå endring.*
- 2. Skape eller innhente eksterne aktører.*
- 3. Destruere eldre eksisterende ressurser.*

Det betyr at regionen må erkjenne sine utfordringer knyttet til regionen som helhet. Deretter må det kartlegges eksisterende ressurser, og gjøre en satsing på et fremtidig lønnsomt område. Samtidig er det ikke så enkelt, noe av problemet med regional utvikling er at “måter å gjøre noe på” går gjerne i generasjoner i regional sammenheng (Simmie, 2013, s. 169), som gjør at vante

mønstre er vanskelig å bryte. Det kan både forenkle og vanskeliggjøre utsagnet til Schumpeter om nye kombinasjoner på eksisterende løsninger. Det handler ikke nødvendigvis om å gjøre om på alt som er etablert i et område, men heller se potensielle muligheter med de ressursene som allerede eksisterer i regionen. Kompleksiteten utspiller seg i innovasjoner fordi på grunn av beskrevne faktorer som påvirker både positivt og negativ. Omforming av institusjonene krever aktører på flere nivåer, som vi skal se i aktørkapittelet. Først skal vi se på hvordan kultur kan være en hemmende faktor for innovasjon.

3.2 Kultur som hemmende faktor for innovasjon

For at en utvikling skal lykkes må det støttes opp av regionalt næringsliv. Barrierer som kan hemme utvikling er næringskultur, en kultur formes som av formelle og uformelle institusjoner i regionene. Institusjoner i denne oppgaven vil bruke definisjonen til Bole (2021, s. 4-5), hvor institusjonene er “spillereglene”, det defineres som regler, normer og verdier. Virksomhetene i næringen, kan beskrives som spillerne som følger reglene. Kulturen er dannet på grunnlag av både formelle og uformelle institusjoner. Regler for eksempel, er en del av de formelle institusjonene, som kan danne grunnlag for uformelle institusjoner. Dette blir igjen en del av verdiene og en naturlig del av tankesettet til personer innenfor institusjonen.

Næringskulturen er gjerne dannet over tid. Det er sammensatt av verdier, holdninger og normer, ofte utarbeidet av ledelsen og ansatte, og nyansatte i virksomheten adopterer automatisk eksisterende kultur. Kulturen er dannet på grunnlag av sosiale koder, måter å gjøre noe på, og hvordan en opptrer innenfor en institusjon (Eriksen & Isaksen, 2021, s. 391). Bole (2021, s. 8), samt foreslår noen punkter som kan være med på å bygge næringskultur i en region. Kultur går gjerne i arv og er preget av tidligere industri, byggestiler, infrastruktur og lignende som er med på å forme kulturen. Verdier, preferanser og identitet er knyttet til personlige oppfatninger og holdninger i regionene som bidrar til kultur. Taus kunnskap og kompetanse som deles via kollegiale forhold innad i virksomheten eller regionen. Tidligere erfaringer og historier skaper en felles forståelse av regionen og hva kulturen er bygd på og som danner grunnlaget videre. Til sammen utgjør dette et historisk og fremtidsrettet narrativ som er med på å forme regionen, men kan også prege innovasjon og utvikling i negativ retning nettopp fordi forhistorien er med på å forme fremtiden.

Virksomhetskultur har likheter med næringskultur, men er i større grad betinget til den enkelte virksomheten. Det er dannet interne spilleregler, normer og koder som ansatte har en felles forståelse av og handler etter. Virksomhetskulturen vil likevel være noe farget av næringen den befinner seg i, og den adopterer holdninger og tankesettet som preger regionen (Eriksen & Isaksen, 2021, s. 390).

Kjennetegn med virksomhetskultur er at måter å gjøre noe på er tatt for gitt, det er innlærte handlingsmønstre uten at en tenker over hva man gjør eller hvorfor det gjøres sånn. Dette bunner ut i legitimitet. Kulturen er allerede dannet og sosialt akseptert i ett område, som skaper legitimitet og aksept for hvorfor noe er akkurat sånn (Eriksen & Isaksen, 2021, s. 291). I innovasjonsteorien er begrepet innlåsning en kjent term for å forklare hvorfor innovasjon stopper opp, det kan være fordi kompetansen blir for spiss eller manglende evne til å tilpasse seg omgivelsene (Isaksen et al., 2018). De samme tendensene kan man også spore i regions- eller virksomhetskultur. Hemmende faktorer for innovasjon kan være at kulturen innlåses, såkalt kognitiv innlåsning. Vante mønstre og måter å gjøre noe på, sammen med normer og verdier skaper stagnasjon (Bole, 2021, 6). Kognitiv innlåsning kan bidra til at tidligere erfaringer og regionens historie får en større plass, ønsket fremtidsbilde og utviklingen kan stagnerer på grunn av eksisterende kultur. I praksis betyr det at menneskene i regionen er så farget av kulturen at det blir vanskelig å se alternative løsninger eller tenke nytt, noe som igjen er en helt sentral del av å innovere.

Ett annet problem ved å studere nærings- eller virksomhetskultur i et innovasjonsperspektiv, er at i forskningen hevdes det at kultur er en faktor som påvirker innovasjonsgraden. Det blir heller ansett som en bi-årsak til å forklare situasjonelle faktorer som kan hemme innovasjon (Eriksen & Isaksen 2021, s. 387; Bole, 2021, s. 7). Samtidig viser forskningen til Eriksen og Isaksen (2021, 397-398), at kultur spiller en rolle for utvikling gjennom innovasjon, ved å forstå hvordan kultur kan skape virkninger i en region. De viktigste funnene gjennom forskningen til Eriksen og Isaksen (2021), er hvordan en næringskultur kan forme eller skape forutsetninger for nye virksomheter i regionen, og hvor vanskelig det kan være å endre på eksisterende næringskultur selv innenfor en virksomhet. Det er vanskelig å bryte vante mønstre, både når det gjelder de

formelle og uformelle institusjonene. Dette til tross for at det er et ønske om å skape endring i sin egen virksomhet, fordi næringskulturen står så sterkt.

Rett kompetanse og ressurser må være på plass og regionen må tåle endring, hvis ikke kan konsekvensene bli innlåsning. Utviklingen stagnerer på grunn allerede sterke næringer som tviholder på sine tradisjoner, eller at institusjoner som ikke legger til rette for nye næringer (Isaksen et al. 2018, s. 5; Simmie, 2013, s. 165). Kultur, uavhengig næring eller virksomhetsnivå blir ansett som statisk, noe konstant og bestemt, mens i realiteten er det svært dynamisk og ofte betinget av institusjoner og historikk (Bole, 2021, s. 8). Tidligere negative erfaringer kan sette demper på forslag om endring. Holdninger som “dette har vi prøvd før” kan dominere når det kommer til forslag om endring innenfor en virksomhet. Å skape en forståelse av eksisterende nærings- og virksomhetskultur blir ifølge Bole (2021, s. 12), ansett som helt sentralt for å innovere i en region, nettopp fordi kulturen lager noen forutsetninger og legger et grunnlag for videre innovasjon. Ved å forstå kulturen vil det være enklere å skape et miljø for endring fordi en har på forhånd definert det eksisterende og har kjennskap til hva som kan være mulige fallgruver når kulturen skal endres eller omformes.

Samtidig vet vi at en sentral fremmede faktor for utvikling av regioner er forankring. Ny kompetanse i form av aktører er ofte nødvendig i endringsprosesser. Derfor må de gis muligheter til eksterne aktører og virksomheter mulighet for å koble seg på for at det skal få rotfeste (Isaksen et al., 2018, s. 5). I en region kan vi ta høyde for at innovasjonsgraden og kultur allerede er dannet, og er sterkt forankret både i nærings- og virksomhetskultur. Vi vet også gjennom teoriene at innovasjoner ofte krever endringer i institusjoner.

Innovatører og entreprenører er nyskapende og skaper innovasjoner, som kan bidra til at institusjonene må endres (Bruland & Mowery, 2005, s. 375). Dette skal vi se nærmere på i neste delkapittel som omhandler aktører og aktørers rolle for regional omstilling.

3.3 Aktører

Det er valgt å inkludere og redegjøre ulike typer aktører både på virksomhetsnivå og system nivå og det er forventet å finne ulike sammensetninger av aktører gjennom undersøkelsen.

Endringsaktører på system- og virksomhetsnivå sett i sammenheng med trinity of change agency, kan være fordelaktig å kartlegge i regionen, som er under utvikling med hensikt om å innovere.

Ulike typer av aktører spiller en viktig rolle for innovasjon, for eksempel kreves det i større grad systemaktører for å endre institusjonelle rammeverk innenfor en region, noe virksomhetsaktør trenger for å skape ønskede resultater. Situasjonsbilde på Agder krever en bred sammensetting av mennesker som er i stand til å både se og gripe mulighetsrommet. Derfor ansees det også som viktig og forstå hvordan aktører fungerer i virksomheten og regionen for å skape resultater.

Når vi snakker om utvikling i regional sammenheng er det lett å tenke på økonomiske fortrinn, kobling til innovasjonssystemer, lokalisering og bra tilgang på ressurser, hvilket er et viktig fortrinn for utvikling av en region. En annen viktig faktor for regional utvikling er menneskene som skal bidra til utvikling, endring og vekst av en region (Grillitsch & Sotarauta, 2019, s. 2).

Videre i denne teksten vil disse menneskene bli kalt aktører.

En underkategori av aktører er endringsaktører. Aktører sine handlinger har meningsfulle intensjoner og handler deretter, som igjen skaper resultater. Det blir ikke satt i ett system hvor handlinger og konsekvenser blir definert eller målt. Endringsaktører arbeider mot en spesiell hensikt med et konkret mål for å skape endring eller forbedring. Endringsaktører bruker konkrete typer virkemidler, som kan være erfaringer fra tidligere, som gir bilde om ønsket fremtid, og tar i bruk nettverk og kontakter for å oppnå ønsket mål (Grillitsch et al., 2022, s. 249).

Litt uavhengig hvilken type aktør det er snakk om må det likevel være omgivelser rundt som krever endring, eller at omgivelser kan påvirke til endring. Omgivelsene trigger endringsaktører, og aktiviseres under gitte situasjoner eller forhold (Grillitsch et al., 2022, s. 251). I denne oppgaven blir endringsaktører vektlagt, fordi problemstillingen har som mål å undersøke hvordan endringsaktører kan bidra til utvikling i en bestemt region, ved å kartlegge målrettede handlinger knyttet til utvikling.

3.4 Endringsaktører på system og virksomhetsnivå

Videre kan vi dele endringsaktører inn i to grupper, på virksomhetsnivå og systemnivå. Personer på virksomhetsnivå er i hovedsak aktører som arbeider i virksomheten, som utfordrer, interne institusjoner for eksempel arbeidsmetoder, innovasjoner, formelle og uformelle regler. Mens på systemnivå er det aktører i posisjoner med mer innflytelse og makt i institusjonen, både internt og eksternt. Det kan dreie seg om lederskap, men også politiske posisjoner eller andre verv som tilsier at aktørens innflytelse brer seg utover en bestemt lukket sirkel (Grillitsch et al., 2022, s. 255; Isaksen et al., 2018, s. 24). De kan dermed ha innflytelse og makt til å utfordre og endre institusjoner på et høyere nivå enten det gjelder internt i virksomheten eller i regionen som helhet.

Aktørene har derfor ulike rolleinvolvering som gir ulik forutsetning for utvikling. Likevel finner aktører gjerne andre aktører i samme region for å skape resultater (Isaksen et al., 2018, s. 6). Dette kan danne grunnlag for nettverk og koblinger utover sin egen virksomhet eller posisjon en sitter i. For å gjennomføre utvikling igjennom innovasjon i en institusjon eller i regionen kan det likevel dras nytte av både virksomhets- og system aktører (Bækkelund, 2021, 758). Det mest hensiktsmessige for regional utvikling vil mulig være at system- og virksomhetsaktører “finder hverandre” for å danne et samarbeid om hvordan en skal løse problemstillinger knyttet til innovasjon og utvikling i arbeidslivet. En på virksomhetsnivå vil kunne dra nytte av en kobling på systemnivå for å tilpasse institusjoner, mens en på systemnivå vil kunne dra fordeler av en på virksomhetsnivå, men gjennomføring av delegerte oppgaver. Nå beveger vi oss inn i hvordan aktørene kan gjøre seg nytte av hverandre, dette kan også differensieres i forskjellige grupper som vi skal se i neste delkapittel.

3.5 Trinity of change agency

Endringsaktører kan videre deles inn i tre kategorier.

Innovativt entreprenørskap

Innovativt entreprenørskap kan defineres som en drivkraft for å skape endringer, i en Schumpeteriansk tankegang nye kombinasjoner til eksisterende løsninger. Eksisterende ressurser kan være kompetanse og økonomiske rammer, som man bruker på en måte som tidligere ikke har blitt gjort. Ved å tre inn i usikkerheten vet man ikke på forhånd utfallet av de nye

kombinasjonene (Grillitsch & Sotarauta, 2019, s. 710). Kombinasjonen av mennesker og deres omgivelser ligger til grunn for entreprenørskap innenfor regionen, usikkerheten av utfallet kan være en trigger til å oppdage det som er ukjent som kan gi positive effekter i et utviklingsperspektiv (s. 711).

Institusjonelt entreprenørskap

Institusjonelt entreprenørskap kan beskrives som konkrete handlinger og strategier med hensikt om å endre en eksisterende måte gjøre noe på innenfor en bestemt institusjon. Det kan påvirke regler, formelle og uformelle regler og normer innenfor det gitte institusjonen (Grillitsch et al., 2022, s. 253). Som igjen krever at institusjonen tilpasser seg ved å endre lovverk eller forskrifter, som kan bidra til endringer i kultur og normer innenfor institusjonen.

For at aktører skal kunne være innovative innenfor institusjonen må omgivelsene eller regionen tillate og tåle endringsaktørers vilje om endring. I tillegg vil regionens resurser, lokasjon, innovasjonsevne og andre sentrale faktorer påvirke hvorvidt endringsaktører er i stand til å gjennomføre aktiviteter (Grillitsch et al., 2022, s. 257).

Stedsbasert ledelse

For å styre og navigere utvikling i regional sammenheng trengs det stødige aktører som er villig til arbeide målrettet og med fokus på menneskene som skal gjennomføre utvikling i regionen. Regional utvikling er vanskelig og komplekst på grunn av omfanget av mennesker det berører, samtidig som institusjoner krever endring eller tilpasning (Grillitsch & Sotarauta, 2019, 712). En god stedsbasert ledelse kan kjennetegnes med stødige aktører som legger personlig interesse og vinning til side, med hensikt om å arbeide strukturert mot et mål mening i større omfang. Metoder som brukes til dette kan være å spille andre aktører gode, se alternative løsninger og koordinere utvikling gjennom strategisk og konstruktiv ledelse (Grillitsch & Sotarauta 2019, s. 713). Likevel kan stedsbasert ledelse føre med seg noen ulemper, selv om en gruppe aktører under forutsetninger som beskrevet ovenfor, være negativt for utvikling i regional sammenheng fordi gruppen aktører kan være mest interessert i å opprettholde status quo (Bækkelund, 2021, s. 759).

3.6 Hvordan kan TOCA brukes

De tre typene Trinity of change agency (TOCA), er innovativt entreprenørskap, institusjonelt entreprenørskap og stedbasert ledelse. Den ene utelukker ikke nødvendigvis den andre, men det er likevel ett avhengighetsforhold mellom ulike typer aktører innenfor en region. Det kan være bestemt av hierarkisk forankring og hvilken type utvikling og innovasjon som skal gjennomføres, og hva slags utvikling som er målet. Uavhengig må det mobiliseres aktører med ulike bakgrunner, kompetanse og forutsetninger og dette må koordineres på et vis (Grillitsch & Sotarauta, 2019, s. 5). Derfor kan det være hensiktsmessig å plassere endringsaktører i ulike kategorier for å identifisere blant annet nøkkelroller for å skape ønsket utvikling.

Grillitsch & Sotarauta (2019, s. 709), argumenterer for at utvikling skal skje kreves det en kombinasjon ulike aktører av TOCA, mangler det en type aktør kan det ha negative konsekvenser for utviklingen. For eksempel er det hensiktsmessig at institusjonelt entreprenørskap har selskap av innovativt entreprenørskap (Grillitsch & Sotarauta, 2019, s. 712; Trippel et al., 2020, s. 5), fordi det utfordrer eksisterende systemer og at innovative entreprenører i mindre grad frykter det ukjente. Det kan det sies å være en fordel, men det påvirker likevel i den grad at institusjonene må endre nåværende praksis enten det gjelder formelle regler, holdninger eller måter å arbeide på.

Fordeler med for eksempel institusjonelt entreprenørskap kan være mindre sannsynlighet for konflikter, gi færre utviklingsrelaterte problemstillinger som igjen kan forsterke utviklingen som er siktet ut (Bækkelund, 2021, s. 760). Det kan sees i sammenheng ved at det er flere aktører i institusjonen som står for utviklingsprosessen og det til dels holdes innenfor sitt eget rammeverk, det kan forstås som at personer i institusjonene også endrer institusjonene.

Innovativt entreprenørskap derimot bruker alle midler og ressurser en innehar for å skape endringer i regionen som kan føre til institusjonelle endringer. For eksempel må kanskje institusjonen endre på lovverk fordi innovatørens påfunn krever det.

Det er heller ikke utenkelig at aktører vil ønske å komme i kontakt med andre aktører fra andre regioner eller institusjoner, noe som kan være fordelaktig, det gir mangfold, økt kreativitet og innovasjon (Bækkelund, 2021, s. 759). Likevel kan det samme resonnet være en ulempe,

da eksterne aktører kan ha andre visjoner, komme fra andre kulturer og med forskjellig grad av gjennomførelse som kan bidra negativt til utvikling og endringsprosesser. Mentaliteten “sånn gjør vi det her” kan sette demper på utviklingsarbeid og samarbeid med eksterne aktører, selv om målet i utgangspunktet kan være det samme.

Ett annet viktig poeng med endringsaktører er at det også er nødvendig med stabiliseringsaktører, ikke nødvendigvis for å stoppe opp utviklingen, men for å sørge for at planer, rutiner og implementering går etter planen (Bækkelund, 2021, s. 758). Endringsaktører beveger seg raskt med pågangsmot og endringsvilje, som er bra. Det er likevel enda bedre hvis det finnes aktører innenfor institusjonen som sørger for at ønsket utvikling i regionen er levedyktig. Samtidig vil kanskje stabiliseringsaktører ha en nøytral grunn og mindre motsetninger til interne og eksterne endringsaktører.

4.0 Motivasjonsteori

Grunnen til at det er interessant å kartlegge motivasjonen til aktører som arbeider med LA er fordi det må være en grunn til at en frivillig velger å ta på seg en slik forpliktelse. Først og fremst må virksomheten være klar over hvilke utfordringer eller mangler de allerede har, når det gjelder likestilling og inkludering i egen virksomhet og i tillegg erkjenne dette for å så ta på seg denne forpliktelsen. LA har syv innsatsområder som krever mye målrettet og strukturert arbeid for å oppnå, det i seg selv krever motivasjon.

4.1 Selvbestemmelsesteori

Valget falt på Ryan & Deci sin selvbestemmelsesteori og underkategorier indre og ytre styrt motivasjon. Grunnen til det er at de anser motivasjon som noe mer enn forklaring på fenomen, de setter helheten av motivasjon i perspektiv og det blir satt i et mer håndterlig og anvendelig system. Mennesker har ulike grader av motivasjon, kan det forklares med ulike bakgrunner og motiver for å gjennomføre en bestemt handling (Ryan & Deci, 2000, s. 54). Det tas for gitt at mennesker har en eller annen form for motivasjon, mens Ryan og Deci (2000), presenterer flere underkategorier av motivasjon, og hvorfor motivasjon dannes, og hevder at det er da vi kan få best utbytte av den.

Selvbestemmelsesteorien (STD), til Ryan & Deci (2000), går ut på at menneske selv i er stand til å regulere, bestemme og initiere atferd, i hovedsak basert på autonomi. Dette er selve grobunnen for motivasjon. Videre skilles det også på indre og ytre motivasjon, hvor ytre motivasjon er instrumentaliteter som kan påvirkes for å oppnå en viss atferd (Deci & Ryan, 1980, s. 34). Teorien baserer seg på indre og ytre styrt motivasjon, men at det finnes årsaker, atferd og personlige interesser som skaper motivasjon til å gjennomføre en konkret handling (Ryan & Deci, 2000, s. 54).

4.2 Indre motivasjon

Ryan & Deci (2000), deler inn i det klassiske, som de fleste kjenner til, indre og ytre motivasjon. Prinsippet er at indre motivasjon er en drivkraft som kommer innenfra. En trenger ikke belønning, anerkjennelse eller straff for å motivere seg til å gjennomføre en oppgave eller handling, man har lyst til å gjøre det av fri vilje. Dessuten er menneske født med en innebygd naturlig motivasjon som er svært viktig, da den naturlige motivasjonen gir grobunn for kreativitet, læring og samspill i sosiale forhold i oppveksten for å skape en sunn motivasjon for livet som voksen (Ryan & Deci, 2000, s. 56). Forfatterne er litt uenige om hva som kommer først, det kan argumenteres for at indre motivasjon fører til glede ved å gjennomføre en handling. På den andre siden kan det argumenteres for personen er motivert for gjennomføringen, men gleden kommer først når handlingen er gjort. Indre motivasjon er individuell og er en samhandling mellom menneske og aktiviteter (Ryan & Deci, 2000, s. 57).

Forskningen viser at man kan legge til rette for indre motivasjon på ulikt vis. Det skilles mellom autonom og kontrollert motivasjon. I et forskningsprosjekt blant studenter ble det lagt til rette for autonom motivasjon. Resultatene viste at studentgruppen hvor det ble tilrettelagt for autonomi, hadde studentene en opplevd følelse av sterkere indre motivasjon og oppnådde bedre resultater. Studentene som ble tilrettelagt for kontrollert motivasjon, var mindre motiverte og med dårligere resultater (Ryan & Deci, 2000, s. 59).

Det fremstår som viktig å kartlegge forskjeller på indre styrt motivasjon, fordi motivasjon kan styres i ulik retning, basert på resultatene til Ryan & Deci (2000). I arbeidslivssammenheng vil kanskje ledere som legger opp til autonomi i arbeidsforholdet oppleve mer motiverte ansatte, som igjen kan bidra til økt kreativitet og at personlige forhold styrkes mellom ansatte i

virksomheten. Ved svært kontrollerende lederstil vil man kanskje oppleve det motsatte. Problemstillingen knyttet til arbeidslivet på Agder vil kanskje gagnes mest med indre autonom motivasjon nettopp fordi det tilrettelegger for kreativitet blant ansatte. Dette kan igjen føre til nye ideer eller måter å gjøre noe på, som skaper kontinuerlig utvikling som er selve formålet på Agder.

4.3 Ytre motivasjon

Ytre motivasjon handler om oppgaver som bør eller må gjennomføres relativt uavhengig motivasjon. Belønningen kan være lønn for arbeid eller anerkjennelse for gode gjerninger. I motsatt fall kan fare for straff fungere som en ytre motivasjon. Som barn er man stort sett styrt av indre motivasjon og er fri til å gjøre hva man vil. Etter hvert som en blir eldre, må man inneha noen form for ytre motivasjon for å faktisk gjennomføre handlinger. Ryan & Deci (2000, s. 60), beskriver dette som en form for instrumentell motivasjon, hvor belønningen for handling har en konsekvens der vi trenger en slags bekreftelse på at noe er vel gjennomført.

Videre deler Ryan & Deci (2000), ytre motivasjon inn underkategorier.

Amotivasjon forklares med personen ikke er i stand til å gjennomføre en oppgave på grunn av manglende kunnskaper, fordi man ikke forstår formålet med oppgaven eller at det har noen instrumentell verdi.

Ytre reguleringer handler om å gjennomføre til andres nytte.

En annen form er *interne reguleringer* hvor en handler for å unngå skyldfølelse eller føle seg egoistisk for å gjøre eller ikke gjøre handlinger. Det handler vel så mye om å opprettholde selvfølelse.

Identifikasjon, oppgaven eller handlingen har en personlig betydning og vipper litt mellom indre og ytre motivasjon.

Integrerte reguleringer, vipper også litt mellom indre ytre motivasjon. Denne formen for motivasjon er så integrert i personen og handlingene at det går av seg selv, selv om det har vært prosess å komme dit (Ryan & Deci, 2000, s. 60-63).

I jobbsammenheng kan det være en form for instrumentell motivasjon ved at det finnes en belønning, men man trives likevel med oppgavene som gir en indre motivasjon til å gjøre det hver dag. Ytre motivasjon får med denne definisjonen flere lag enn det som er mest uberedt når

vi snakker om indre og ytre motivasjon. De ulike formene går fra ren ytre motivasjon til delvis indre. Det handler i stor grad om at oppgavene eller handlingene med tiden får en annen betydning og man kanskje identifisere underkategorier av motivasjon og legge til rette for motivasjon i arbeidet.

5.0 Metode

Det er valgt å gjennomføre av kvalitativ undersøkelse i min oppgave. Det kommer først en redegjørelse og begrunnelse av valgene som har blitt tatt. Deretter vil jeg presentere hvordan jeg har valgt å gjennomføre undersøkelsen og analysere innhentet data.

Samfunnsvitenskapelig metode har som hensikt å danne ett bilde av virkeligheten, basert på metoder for hvordan vi velger å samle inn data, analysere og fortolke den (Johannessen et al., 2021, s. 21). Det holder ikke å danne forskning på grunnlag av antagelser, den må teoretiseres, konkretiseres og dekomponeres for å danne ett bilde av virkeligheten. Samfunnsvitenskapen tar utgangspunkt i menneskers tolkninger av virkeligheten, det er derfor viktig at dette systematiseres på et vis (Johannessen et al., 2021, s. 25).

Når jeg som student skal skrive en masteroppgave med en undersøkelse med andre menneskers oppfatning av virkeligheten, er det viktig at jeg forstår forholdet mellom dette, og hvordan jeg skal fortolke og bruke dette i min oppgave. Det er også viktig at jeg redegjør for dette, slik at den som leser min oppgave forstår hvilke valg jeg har tatt og hvorfor jeg har tatt dem.

Valg av metode ligger allerede til grunne i problemstillingen. Jeg ønsker å undersøke aktører sin påvirkning til regional omstilling, nærmere bestemt på Agder, med tilknytning til LA som arbeidsgiver verktøy. Hvis jeg hadde gjort en kvantitativ undersøkelse av den problemstillingen, måtte jeg hatt mye mer kunnskap om tema på forhånd for å kunne stille de riktige spørsmålene for å danne ett bilde og dra slutninger eller statistikker om faktiske forhold. Det er ikke nødvendigvis feil, men problemstillingen tilsier at jeg ønsker å finne ut av hvordan aktører i Agder regionen påvirkes av, drives og motiveres av arbeidet med LA og hvilke effekter det har på den aktuelle virksomheten. Derfor velger jeg en kvalitativ metode, for å måle det jeg er ute etter å måle.

5.1 Utvelgelsesstrategi

Utvalg av informanter er til dels tilfeldig utvalg og nøkkelinformanter. Det som skiller dem, er at tilfeldig utvalg av informanter er alle mulige informanter besitter kunnskap om tema som skal belyses, mens nøkkelinformanter er det mer sikkert at informantene har kunnskap om tema (Johannessen et al., 2021, s. 68-69). LA har over 35 sertifiserte virksomheter som betyr at

uavhengig hvem som kontaktes på denne listen vil de ha kunnskap temaet. En viktig avgrensning som likevel ble gjort, er at det kun er valgt virksomheter som er sertifisert i Agder.

LA er et verktøy for både privat og offentlig sektor. Derfor ble det viktig ha med representanter fra begge sektorene. I alle virksomhetene er det en prosjektgruppe som arbeider med LA i det daglige og med årsrapporter og samarbeid med LA. Det ble naturlig å kontakte den gruppen som arbeider med dette primært. I prosjektgruppen sitter det en variasjon av HR-ledere, tillitsvalgte, verneombud, ledere og ansatte. Det vil være mest hensiktsmessig å komme i kontakt med prosjektleder av gruppen, som har styringen av LA i sin virksomhet, og sitter i en posisjon med antagelig mest informasjon.

Valg er også basert i forhold til hvor lenge virksomheten har vært med i LA. Noen har vært med siden pilotperioden og er fortsatt sertifisert, mens andre er sertifisert etter LA gikk over til regional utvikling. Her er det også variasjon i offentlig og private virksomheter.

Informantene ble rekruttert på to måter, først ved en e-post om forespørsel om samtale om LA, med en kort forklaring på hva jeg som student er ute etter, hvilke studie og studiested samt omfang av oppgaven. Deretter ble det fulgt opp av en telefonsamtale med mer informasjon og avtale om intervju.

5.2 Metningspunktet

Datainnsamling kan foregå til det ikke finnes noe ny informasjon om tema, også kalt metningspunkt (Johannessen et al., 2021, s. 74). Det er grunn til å tro at alle 35 virksomhetene kunne vært undersøkt med en kvalitativ undersøkelse uten å komme til metningspunktet. Dette fordi alle virksomhetene er av ulike størrelse, karakter, sektor og varighet i LA. Derfor ble det satt en øvrig grense på 6 virksomheter med likt utvalg av gitte kriterier som nevnt ovenfor. Det skyldes naturlige begrensninger i tid og oppgavens omfang. Om det skulle være nødvendig vil jeg heller ta kontakt med virksomhetene med oppfølgingsspørsmål hvis det skulle være nødvendig med mer informasjon.

5.3 Intervjuet

Det er valgt å gjennomføre intervjuer av valgte informanter, som er den mest hensiktsmessige metoden når man ønsker fyldige beskrivelser og informasjon om tema (Johannessen et al. 2021, s. 106). Det er valgt et semistrukturert intervju, hvor spørsmålene er bestemt på forhånd (s. 107). Dette for å sikre at jeg får svar på spørsmål knyttet til problemstillingen, men det gir rom for å hoppe frem og tilbake i guiden hvis samtalen gjør settingen mer uformell og naturlig. Jeg har på forhånd avtalt å sende intervjuguiden til informantene som spurte om det, slik at de får tid til å forberede seg.

Intervjuet og intervjuguiden vil først presentere hvem jeg er, hva jeg undersøker, hva jeg ønsker svar på og hvorfor. Spørsmålene vil bli stilt som de står, og oppfølgingsspørsmål der det blir nødvendig for å sikre informasjon.

5.4 Forskningsetikk

Forskningsetikk dreier seg om hvordan jeg som forsker i denne sammenhengen møter informanter. De har krav på selvbestemmelse, om de ønsker å delta i undersøkelsen, de har rett på privatliv og jeg har plikt til å unngå skade (Johannessen et al., 2021, s. 45-46). Informanter kan når som helst trekke sitt samtykke, selv etter intervjuet er gjennomført. Det er ingen gyldig grunn til å grave i noe emner som ikke relevant for forskningen, og mitt forskningsprosjekt skal ikke få negative konsekvenser for å informantene.

Når det gjelder håndtering av personvernsopplysninger, altså informasjon som kan identifisere vedkommende som stiller til intervju, stilles det krav til forsker om håndtering av personvernsopplysninger (Johannessen et al., 2021, s. 28). I denne oppgaven vil kunne jeg ha tilgang på denne informasjonen. I henhold til problemstillingen fremstår det ikke som relevant å presentere informanter med fullt navn, arbeidssted eller andre forhold. Det er likevel søkt SIKT om godkjenning til gjennomføring av intervjuer, som en kvalitetssikring for både informanter, intervjuer og Universitetet. I forbindelse med SIKT søknaden, leveres det også samtykkeskjemaer til informanter.

5.5 Reliabilitet

Reliabilitet eller overførbarhet i kvalitativ metode er vanskelig å vise til, fordi datainnsamling og valg av teorier og analyse er en subjektiv vurdering (Johannessen et al., 2021, s. 256). Det vil si

at en annen forsker vil ha vanskeligheter med å resonere seg frem til de samme resultatene jeg finner i min forskning. For å øke påliteligheten i min forskning, kan jeg gi detaljerte beskrivelser av fenomenet jeg skal undersøke, samt redegjøre alle stegene jeg tar for å synliggjøre hvilke valg som er tatt og hvorfor.

Dataene jeg samler inn i mitt forskningsarbeid er også subjektiv informasjon informantene deler, og kan til dels være fritt for tolkning. Som beskrevet innledningsvis er det derfor viktig å dekomponere denne informasjonen. Og målet her er å knytte den opp til relevant teori som er valgt for denne problemstillingen. Det handler også om å presentere data på en måte som samsvarer med hvordan informantene har presentert informasjon for meg. Altså gi et riktig bilde av deres virkelighet, uten personlige innvirkninger fra min side.

5.6 Validitet

Validitet dreier seg om, vi måler det vi tror, og samsvarer metoden med dataene som er samlet inn (Johannessen et al., 2021, s. 256). I kvalitativ metode dreier det seg om hvordan jeg som forsker presenterer valgt metode, hvordan jeg samler inn data og hvordan jeg analyserer disse dataene. Undersøkelsen, teori og drøfting av resultater må henge sammen. Det er lite relevant å kartlegge informantenes datavaner når jeg er ute etter deres motivasjon for å jobbe LA i det daglige for eksempel. Derfor må intervjuguiden speile det som er relevant for forskningen, og det er dette som skal drøftes i analysen, dette regnes som intern validitet.

Den interne validiteten kan styrkes ved å presentere metode slik som jeg gjør her, men også med en logisk struktur og sammenheng på hele oppgaven hvor jeg viser at det som er skrevet innledningsvis henger sammen med metode, teori og drøfting.

5.7 Ekstern validitet

Når det gjelder ekstern validitet, handler det om hvorvidt forskningen og resultatene kan overføres eller generaliseres til andre deler av befolkningen (Johannessen et al., 2021, s. 257). Disse resultatene vil kanskje kunne overføres til andre virksomheter som er tilknyttet LA, men ikke noe særlig utover det. Likevel vil forskningsresultater kanskje oppleves som relevant fordi dette er såpass nytt utviklingstiltak, som virksomheter kan velge å ta i bruk. Det kan være nyttig for andre regioner å samle informasjon om tema, hvordan LA fungerer i praksis og kanskje også

motivasjonen som ligger til grunn. Dette bidraget kan kanskje fungere som supplement i forundersøkelser for andre virksomheter som er nysgjerrig på LA.

5.8 Kategorisk inndeling av data

I gjennomgangen av innsamlet data ble det sett etter likheter i datamaterialet, det for å beholde den røde tråden. Og for å sikre innhenting av relevant data som gir grunnlag for problemstilling og forskningen videre. Den samme metoden er brukt for å analysere data etter intervjuene.

Intervjuguiden er basert på problemstilling for at dataene som samles inn skal gi grunnlag for å analysere empiri opp mot teori. Derfor vil innhentet data via intervjuer analyseres med kategorisk inndeling av data. Alle informanter har fått de samme spørsmålene, men svarene er ulike og noen ganger like. Ved kategorisk inndeling ser man etter fellestrekk, man kan identifisere disse likhetene ved å markere det som samsvarer i resultatene, eller samle likhetene i ett eget dokument (Johannessen et al., 2021, s. 155).

Alle intervjuene er transkribert etter intervju og skrevet ut i papirform for å kunne analysere de systematisk og se etter likheter og forskjeller. Likheter ble markert med en farge, mens ulikheter ble markert med en annen farge, et slags kodet system.

Problemstillingens natur er utforskende og har som hensikt å forstå hvordan aktører i Agder regionen kan påvirke positivt regional omstilling. Gjennom samtaler med informanter har målet vært å undersøke aktørers rolle, påvirkning, motivasjon og strukturering av arbeidet.

Intervjuguiden er allerede delt inn i kategorier som samsvarer med teoriene som er valgt til denne forskningen. Målet blir derfor å undersøke hvorvidt teorien stemmer i praksis og opplevd følelse av LA som arbeidsgiververktøy og positive virkninger av tiltaket.

6.0 Analyse og drøfting data

Analyse og drøfting av resultatene vil foregå parallelt i dette kapitlet. Det oppleves mest hensiktsmessig å gjennomføre analysen og drøfting samtidig, fordi det gir et riktig bilde av informantenes bidrag knyttet opp til teori som er valgt i denne oppgaven. Hoveddelen av analysen og drøftingen deles inn i ulike kategorier basert på intervjuet med informantene. Til sist vil det komme en oppsummerende drøfting med hensikt om å ramme hele oppgaven inn, deretter vil det komme en konklusjon basert på problemstilling og funnene.

6.1 Informantene

Det ble gjennomført 5 intervjuer, med totalt 6 informanter. Den ene virksomheten stilte med to informanter. Alle informantene var knyttet til HR-avdelingen i sin virksomhet, i hovedsak som HR-rådgivere, alle informantene var kvinner. Tre av informantene var prosjektleder for LA knyttet til sin virksomhet. Arbeidsforholdet til sin virksomhet spredte seg fra 1,5 år til 34 år. Alle informantene hadde arbeidet med LA siden virksomheten startet initiativet eller like etter informantene selv ble ansatt. Tre av virksomhetene har vært med siden piloten i 2016 og fortsatte sertifiseringen. De to andre virksomhetene ble sertifisert i 2021 og 2022. Tre av informantene tilhørte virksomheter i offentlig sektor, de to andre virksomhetene tilhørte privat sektor. Virksomhetene varierer noe i størrelse, men alle går under kategorien stor virksomhet. En stor bedrift kategoriseres ved at det er over 100 ansatte. I virksomhetene som ble intervjuet var det opp mot 1000 ansatte eller flere.

De har ulike ledelsesstruktur, ansattgruppe og utdanningsnivå og kvalifikasjoner som kreves for ansettelse. Alle virksomhetene er lokalisert på Agder.

6.2 LA som sertifiseringsordning

Slik det kommer frem i innsamlet data knyttet til LA som sertifiseringsordning, er kun lovord om ordningen fra informantene. Blant informantene oppleves det som svært relevant og nyttig verktøy, det er kort vei til å få hjelp med innsatsområdene og annen rådgivning tilknyttet LA. Det vitner om at skoen trykker på de rette stedene, og kanskje innovasjon på en mest mulig hensiktsmessig måte med tanke på størrelse og omfang sertifiseringsordningen gjelder. Dette er virkelig nye kombinasjoner på eksisterende løsninger (Fagerberg et al., 2005). Det handler om å se gjeldende lovverk som berører likestilling, inkludering og mangfold med nye øyne. I tillegg er

LA forankret i FNs bærekrafts mål med hensikt om å forbedre levevilkår, utligne sosiale forskjeller og skape et mer inkluderende samfunn. Alt dette er pakket inn i en ny modell, ett verktøy for virksomheter som har et ønske om å endre sine eksisterende interne rutiner for å være en inkluderende og attraktiv arbeidsgiver.

Agder fylkeskommune er eier av sertifiseringsordningen, noe som også vitner til at fylkeskommunen ser utfordringene i regionen, og har et ønske om å være pådriver av en sosialt bærekraftig utvikling for innbyggerne på Agder. Fylkeskommunen tar tak i aktuelle utfordringer og danner verktøy som kan bedre innbyggeres muligheter nå og i fremtiden. Målet med sertifiseringsordningen er at virksomheter skal arbeide aktivt med likestilling, mangfold og inkludering i arbeidslivet, som gjenspeiler befolkningen på Agder. Virkningene kan sees på lang og kort sikt. LA har allerede bidratt til viktige endringer i rekruttering internt i virksomheter som er sertifisert. De umiddelbare kortsiktige effektene ved bredere rekruttering av ansatte i virksomhetene, vil utgjøre en forskjell ved at for eksempel antall unge på ytelser fra NAV reduseres. Flere personer kan oppnå høyere stilling som kan bidra til å utjevne økonomiske forskjeller, og at personer med minoritetsbakgrunn kommer i arbeid og integreres raskere i lokalsamfunnet.

Langsiktige virkninger kan være holdningsendringer i regionen i generasjonene som kommer. Fremtidens arbeidstakere vil forvente heltidsstillinger, å bli vurdert som arbeidssøker uavhengig bakgrunn eller funksjonsnedsettelse. Et samfunn som evner å bære innbyggerne på en hensiktsmessig måte som lønnsomt både den enkelte og regionen som helhet. Dette er også ønskede virkninger som forankret gjennom regionplan 2030 og LIM-planen.

Fylkeskommunen er en stor aktør i regional sammenheng og kan med virkemidler gitt av sitt mandat bidra til innovasjon slik det er gjort med LA som sertifiseringsordning. Alle virksomheter som velger å ta bruk verktøyet, får det gratis, og legger samtidig til rette for kompetanseheving for økt bevissthet og kunnskap om utfordringene knyttet til likestilling i arbeidslivet. Prinsippet ved at det er frivillig kan likevel være en utfordring fordi det er vanskelig å bryte med vante mønstre å gjøre noe på (Simmie, 2013). Dette alene kan hemme virksomheters evne til omstilling og endring, fordi virksomheter ikke vil tørr å satse på det som er nytt. Det er

tydelig uttrykt av fylkeskommunen i Agder at det kreves endringer i hvordan virksomheter arbeider med å være inkluderende arbeidsgivere for flere gruppe personer for å løse samfunnsflokken regionen står i. Samtidig mangler de presenterte løsningene gjennom regionplan 2030 og LIM-planen en tydelig forankring for hvordan det praktisk skal gjennomføres. LA som arbeidsgiververktøy krever forankring som første bud for sertifisering, som vi også skal se i analysen er at forankring er absolutt det vanskeligste å få til på virksomhetsnivå.

Informantene er svært fornøyde med oppfølging og tilgjengeligheten til LA. Det er kort vei for å få kontakt med personer som arbeider i LA og få hjelp. Innsatsområdene og krav til dokumentasjon innenfor de ulike områdene kan oppleves som vanskelig å arbeide med, men de blir veiledet gjennom av personer som arbeider i LA, i tillegg bruker informantene det interne nettverket, gjennom andre sertifiserte virksomheter. Gjennom fagsamlinger og prosjektledersamlinger får virksomheter mulighet til å møte andre virksomheter som er sertifisert. Dette oppleves som svært læringsrikt, med faglige dyktige foredragsholdere med forskjellige temaer hver gang. Det er satt opp års hjul med samlinger hver måned og hvem som skal holde foredrag.

Det legges til rette for at aktører skal komme i kontakt med andre aktører i regionen. Det som likevel blir påpekt er at det er mange personer som deltar, det blir derfor mange kontaktflater og det legger ikke til rette for at enkeltpersoner eller mindre grupper kan dele erfaringer og innspill. Det er likevel opprettet mindre grupper via teams eller sosiale medier med færre medlemmer slik at disse kan ha jevnlig kontakt og sparre ved behov. Dette er et privat initiativ fra enkeltpersoner i virksomheter som har dannet sitt eget nettverk i LA.

Verktøyet bidrar til økt bevissthet rundt et inkluderende arbeidsliv, samtlige informanter opplyser om at bevisstgjøring har vært noe av det viktigste de har lært så langt. Det er også enighet om at verktøyet er konkret og målrettet og fungerer med sin hensikt.

6.3 Innsatsområdene

De syv innsatsområdene er som omtalt innledningsvis er, 1. rekruttering, 2. likelønn, 3. tilrettelegging, 4. livsfase, 5. inkluderende arbeidsmiljø, 6. heltidskultur og 7. forankring.

To av virksomhetene som tilhørte offentlig sektor og en virksomhet som tilhørte privat sektor bruker turnus som arbeidsplanleggings verktøy for å få kabalen til å gå opp i forhold til driften. Og dermed ble heltid ett utfordrende innsatsområde.

Alle informantene opplever at forankring er et av det vanskeligste innsatsområde. Både forankring ut til de ansatte, men også opp mot toppledelsen. Informant 5, *“forankring, kan jobbe med det i det uendelige, kommer aldri i mål”*.

Informant 1 og 2 har opplevd at personer har “rynka litt på nesa” når virksomheten skulle ha personer inn på arbeidstrening, i henhold til rekruttering som ett innsatsområde.

Informant 5, kan fortelle at rekruttering er vanskelig, fordi de har rekruttert likt siste årene.

Denne trenden prøver de å snu. Vi trenger rett kompetanse og relevante personer inn i virksomheten. Innsatsområder informant 5, ikke har hatt utfordringer med er livsfase, tilrettelegging og heltid. *“men det betyr ikke at vi er i mål, men det har ikke vært vanskelig for oss”*. Informant 3, opplevde vansker med noen av innsatsområdene både til gjennomføring, men også dokumentasjon, og opplevde at det interne nettverket som er dannet hjalp denne virksomheten i vanskelige prosesser.

Informant 5 og 6, forteller at de har arbeidet aktivt med likestilling i sin virksomhet, lenge før sertifiseringen. Informant 5 har jobbet i LIM-utvalget i sin virksomhet i 15 år. Når LA gikk ut med piloten i 2016 oppsøkte virksomheten selv LA for å delta, fordi de savnet en strategisk og konkret måte å arbeide med likestilling på.

Informant 6, har også vært med siden piloten. Når piloten ble lansert ble det drøftet om det var en mulighet for å delta, i forhold til tid det krever. Virksomheten er en IA-virksomhet (inkluderende arbeidsliv), fra før av og hadde arbeidet med inkludering systematisk over en lengre periode, men savnet mer konkrete verktøy og utvikling i likestillings arbeidet i virksomheten.

6.4 Hvordan aktørene arbeider med innsatsområdene

Innledningsvis i teorikapittelet i ble aktører delt inn i aktør og underkategorien endringsaktører. I denne undersøkelsen er det intervjuet HR-rådgivere som arbeider med LA i sin virksomhet, disse personene kan i henhold til teorien tolkes som endringsaktører. De arbeider i virksomheten med hensikt om å endre rutiner, struktur og atferd som skaper interne virkninger. På den andre siden

har vi aktører, i dette tilfelle er det de ansatte som arbeider i virksomheten. De er i en posisjon hvor de kan skape endringer uten konkrete mål og mening (Grillitsch et al., 2022).

Gjennom intervju med informant 3, ble det tydelig at det er form for dragkamp mellom endringsaktør og aktører. I den grad at aktører kanskje ikke forstår hvilke konsekvenser deres handlinger har for arbeidsmiljø, spesielt knyttet til holdninger. Dette i strake motsetning til endringsaktørene som arbeider aktivt med å implementere LA i virksomheten har konkrete hensikter og planer for å skape endringer både på virksomhets og system nivå. Informant 3, har en opplevd følelse at det buttrer litt imot på aktør nivå, som igjen bidrar til at forankring av LA i virksomheten er vanskelig.

Informant 3, kan fortelle at de har kveldsåpent, og at det i stor grad er pensjonister som tar ettermiddags vaktene. For pensjonistene er arbeidet noe de gjør på overskudd, de er av den eldre garde og setter seg ikke inn i nye systemer og rutiner. Det blir også et paradoks, fordi virksomheten ønsker å beholde arbeidskraft så lenge som mulig, sett i sammenheng med sosial og økonomisk bærekraft. Dagens samfunnsmodell vil ikke fungere i praksis over tid fordi det vil bli overvekt av eldre som vil leve på velferdsordninger og færre yrkesaktive i samfunnet. Dermed er pensjonister som arbeider deltid i virksomheten en ressurs, samtidig er de på arbeid når resten av driften går på autopilot. I praksis betyr det at denne arbeidsgruppen tar ikke del i utviklingen som skjer i virksomheten. Informant 3, kan også fortelle at det er lite vilje for å sette seg inn i “det nye som kommer”, nettopp fordi de kun arbeider på ettermiddagene og i utgangspunktet er pensjonister. Informant 3, sier også at de har hatt stort fokus på teambuilding etter de gikk inn for sertifiseringsordningen, for å endre holdninger og kultur i virksomheten. Målet er få med flere av de ansatte ute i driften til å forstå viktigheten med LA, og at LA skal få en betydning for flere en gruppen som sitter i HR avdelingen. Teambuilding er frivillig å delta på, personene som møter opp på arrangementer opplever det som positivt, men en del velger å ikke delta.

Informant 4 og 6, kan også fortelle om tilsvarende situasjoner. I disse virksomhetene er det også turnus arbeid og deltid som gir utfordringer for virksomheten. Heltid for eksempel, som informant 4, også beskriver som et vanskelig tema, bør ha toppforankring. Informant 4 og 6 er virksomheter i offentlig sektor og har utfordringer knyttet til deltid. De andre informantene er

knyttet til privat sektor og har ingen utfordringer med deltid, annet enn hvis det er deltid knyttet til livsfase eller tilrettelegging i en periode. Deltid er likevel en problemstilling som engasjerer til tross for at informant 1 og 2, ikke har utfordringer med bruk av deltid i sin virksomhet. De har kun 100% stillinger og legger til rette for livsfase ved behov, 96-97% av de ansatte arbeider fulltid.

Informant 4 beskriver en kultur blant ansatte for frivillig deltid. Det holdes kurs og opplæring for å belyse negative konsekvenser økonomisk både nå, men også i pensjonsalder for den enkelte som velger å arbeide deltid. Tillitsvalgte og verneombud i virksomheten ser på muligheter for å endre stillingsinstruksjoner og kombinere flere arbeidssteder for å oppnå heltid blant de ansatte det gjelder.

Informant 6, beskriver deltid som et paradoks fordi noen ansatte jobber deltid fordi stillingen er så spesialisert at det krever ikke en fulltidsstilling eller at stillingen er en bistilling, dermed vil de alltid komme "dårlig" ut når det gjelder deltid. I tillegg er det ønskelig å være et inkluderende arbeidsliv, og hvis det er sånn at en ansatt har restarbeidsevne på la oss si 30%, er det bedre å ha en person i 30% stilling enn at vedkommende skal stå helt utenfor arbeidslivet.

Informant 6, sier de har en slags konsekvensutredning med ansatte som ønsker å arbeide deltid, på lik linje med informant 4. Økonomiske ulemper knyttet til deltid blir presentert for den enkelte ansatte, både for nå og fremtiden. Men også hvilke konsekvenser det har for virksomheten, virksomheten som helhet og tjenestene som tilbys. I noen tilfeller har informanten opplevd at den som søker deltid har trukket søknaden sin i etterkant etter konsekvensutredningen.

I problemstilling knyttet til turnus og deltid er det forsøkt av virksomhetsaktørene, altså menneskene som arbeider i HR avdelingen, å gjøre endringer i institusjonene, formelt knyttet til arbeidskontrakter og lovverk (Grillitsch et al., 2022). Det er igangsatt prosjekter for å endre på stillingsinstruksjoner og arbeidssted for å fylle opp deltidsstillinger i virksomheten til informant 4. Likevel oppleves kulturen og holdningene knyttet til deltid vanskelig å endre på. Det er lagt inn store ressurser for å redusere bruk av deltid. Samtidig som turnus og noe bruk av deltid er det som sikrer kontinuerlig og forsvarlig drift i de aktuelle enhetene.

Når det gjelder å øke stillinger til 100%, må systemaktører på banen, fordi denne gruppen aktører sitter med beslutningsmyndighet til å gjøre formelle endringer i institusjonene, i dette tilfelle arbeidskontrakter. I tillegg må det skapes en felles forståelse av hvorfor heltid er viktig for den enkelte ansatte og virksomheten. Å være til stede i full stilling bidrar til kontinuitet i arbeidet, som sikrer bedre tjenester. Den enkelte ansatte vil være med i flere prosesser i arbeidet, knyttet til eksempel utvikling og endring av den aktuelle arbeidsplassen. Hvis en “bare er innom” innimellom fordi man jobber deltid, går en glipp av mye informasjon og kunnskapsdeling. Det blir vanskeligere å holde seg oppdatert og ha oversikt på sin egen arbeidsplass. Dette i seg selv kan føre til utenforskap, selv om man er i lønnet arbeid. Arbeidsgiver på sin side, mister mange kloke hoder som kan komme med innspill til endring og utvikling av tjenester. Aktørers rolle er særs viktig for organisatorisk innovasjon og utvikling (Trippel et al., 2020). Regionen har også et uttalt behov for omforming av sine arbeidsprosesser for å være sosialt bærekraftig, første bud må derfor være å få menneskene i virksomhetene i fullt arbeid.

Samtidig vil det være en overveining av ressurser i form av menneskelig kapital og det økonomiske perspektivet. Virksomheter knyttet til offentlig sektor har økonomiske rammer som er utenfor deres styringsområde. Økonomiske rammer tilfaller virksomheten og er politisk vedtatt, dermed må budsjettet som er utdelt opprettholdes. Hvis alle i deltidsstillinger skulle økt til heltid ville det naturlig gitt økt lønnskostnader til virksomheten, hvor mye er avhengig av deltidsandelen til den aktuelle virksomheten. I denne oppgaven er det intervjuet store virksomheter med mange ansatte, og deltid er ett av de vanskeligste innsatsområdene for flere av virksomhetene. Dermed er det nærliggende å anta at kostnaden ved å øke stillinger vil gi en real økonomisk konsekvens. Samtidig vil en økning av stillinger gi negative utslag på budsjetter på kort sikt, men det vil kanskje veie opp i form av sosial status og generelt bedre levevilkår på lang sikt. Det vil være en befolkning i større grad kan ivareta seg selv og sine behov økonomisk, på kort sikt kan det være uøkonomisk mens på lang sikt vil det være økonomi besparende for regionens utdelte velferdsordninger.

Innsatsområde til LA, livsfase, heltid og tilrettelegging, skal bidra til at den enkelte ansatte skal være i stand til å mestre arbeidshverdagen og få tilrettelagt ved behov. Mennesker er i ulike faser i livet, i småbarnsperioden er det kanskje behov for redusert arbeidstid i en periode. Det samme

vil kanskje skje når en nærmer seg pensjonsalder, en vil kanskje ha behov for redusert arbeid for å kunne stå i jobben frem til pensjon eller lenger. På en måte kolliderer disse innsatsområdene med hverandre, fordi det legges forutsetninger for at alle skal arbeide heltid, samtidig som det skal tilrettelegges ved behov. Informant 6, underbygger også at dette er et vanskelig område og arbeide mot, nettopp fordi de har deltidsstillinger for en grunn og det er ikke behov for fulle stillinger når stillingen er spesialisert innenfor ett smalt område.

Informant 1 og 2, sier seniorpolitikk er noe de må jobbe mer med, fordi de ønsker å ha mennesker i arbeid så lenge som mulig, men det krever arbeid på systemnivå og en annen tilrettelegging, «*livsfase for eldre er et sosialt ansvar*». Informant 3, kan fortelle at de måtte gå gjennom maler og skjemaer for permisjonsordninger i forbindelse med fødsel, da medmor ikke var en boks å krysse av, som opplevdes lite inkluderende. Dette vitner også om at ett større bilde og system som trenger omforming i institusjonene for å være inkluderende, som strekker seg lenger enn Agder.

Arbeidet virksomhetene gjør med å tilrettelegge for livsfase, seniorpolitikk og foreldrepermisjoner vil gi et positivt omdømme og gode ordninger for den det gjelder i virksomheten, men dette ansees som en problemstilling som må løftes høyere opp på regionalt eller nasjonalt nivå. Det bør finnes rette ordninger, maler og skjemaer som gjenspeiler befolkningen.

6.5 System versus virksomhetsaktør

Flere av informantene uttrykker at forankring er noe av det vanskeligste med LA, som også er ett innsatsområde som virksomhetene må arbeide med når de skal sertifiseres for første gang. Det er noe variasjon i når informantenes virksomheter ble sertifisert, noen har som kjent vært med siden piloten i 2016. To av virksomhetene har selv valgt å initiere sertifisering etter det ble ett regionalt utviklingstiltak, det viser at det er et behov og et ønske fra virksomhetenes side.

HR-avdelingen er en støttefunksjon til ledelsesgruppa og sitter ikke nødvendigvis med beslutningsmyndighet. Dermed må LA forankres også fra toppledelsen, slik det kommer frem i undersøkelsen betyr det ikke at det ikke skjer, men at det er vanskelig. HR sitter som dedikerte virksomhetsaktører som ønsker endring, de har verktøyene og mulighet til å påvirke virksomheten. Toppledelsen i dette tilfelle fremstår som systemaktør, hviler ansvaret på HR. Det

er kanskje ikke er kommunisert godt nok fra begge sine parter rollefordelingen og eierskap til LA både når det gjelder forankring og implementering.

HR avdelingen sitter med rekruttering, arbeidskontrakter, personallånbok, systemer og rutiner for å nevne noe. Dette kommer gjerne fra en forankret virksomhetskultur og ledelse, som igjen er ledelsesbasert og ønsket. Dermed kan det bli en kulturkræsje mellom system- og virksomhetsaktør, det fremstår som et avhengighetsforhold, med ulik beslutningsmyndighet. Hvis en virksomhet ønsker endringer må systemaktører, altså ledelsen, legge til rette for det og skape føringer. Informant 3 og 4, opplever lite forankring i toppledelsen. Dermed kan de se ut som at LA er “noe vi har på papiret”, mens i praksis er det noe diffust hva det faktisk innebærer. Gjennom undersøkelsen ser vi at endringsaktører finner hverandre, hjelper hverandre når det butter imot og er hverandres heilagjeng, noe oppleves som hensiktsmessig for begge partene som samarbeider (Isaksen et al., 2018). Det kan bidra til utvikling og bedre samarbeid for virksomhetene, men det er likevel ikke til å komme unna at virksomhetsaktører trenger systemaktører for å fortsette å skape endring og utvikling i sin virksomhet (Bækkelund, 2021). Sparring med andre virksomheter når de står fast på en konkret utfordring kan løse problemet der og da. Når det kreves større endringer internt må systemaktører på banen for å bidra, enten om det gjelder institusjoner både formelle og uformelle. Det er systemaktører som sitter i posisjon til å kreve disse endringene.

På en annen side har Agder fylkeskommune, som en stor systemaktør, lagt til rette for regional utvikling med LA. Hvis det hadde vært spørsmål om skyld, er det ikke utelukkende systemaktører på virksomhetsnivå som gjør at LA er vanskelig å forankre. Agder fylkeskommune har lagt til rette ved at det er både gratis og frivillig og følger med en rekke verktøy og kompetanseheving for å komme i mål med innsatsområdene. Likevel ville det kanskje vært mer bærekraftig med mer push fra systemaktører på virksomhetsnivå sin side, for å bidra til at det blir attraktivt for virksomheter å ta del i det.

Informant 5, forklarer at det godt kunne vært mer push til LA fra ledelsen sin side, “*ofte følger det med penger til prosjekter, det gjør det ikke her, og det koster jo penger*”. Ansatte som arbeider med dette, har allerede en stilling med stillingsbeskrivelse og får LA oppå sine andre oppgaver. LA er gratis for virksomheten, men det kreves likevel at det settes av nok ressurser

både i kompetanse, tid og mennesker for å arbeide med. Systemaktør på virksomhetsnivå kunne kanskje med fordel avsatt mer midler for å arbeide med det i det daglige, nettopp for å sikre forankring både i toppledelsen, men også ut til ansatte.

LA som verktøy er basert på gjeldene lovverk, dette skal virksomheter følge i utgangspunktet, men verktøyet krever ett mer planmessig og strukturert arbeid med innsatsområdene enn gjeldende lovverk gjør. Virksomhetsaktører, som HR, tillitsvalgte og verneombud ser løsninger på en problemstilling, men slike endringer i arbeidssted krever også endringer i institusjonene og rammene til virksomheten. Dermed trengs det at systemaktører kommer på banen for å legge til rette for utvikling og bruke mulighetsrommet. Ledelsen må mer på banen, og i større grad legge til rette for at institusjonene kan endres etter behov.

6.6 Virkninger internt

Alle informantene forteller at de har sett på rekruttering med nye briller. Arbeidstrening er mye brukt, hvor de får ressurser fra NAV for å kartlegge restarbeidsevne og få arbeidstrening. Samtlige kan fortelle at dette ofte kan resulterer i fast ansettelse i etterkant. Det er enighet om at dette er svært positivt både for virksomheten fordi det skaper mangfold internt i virksomhetene. I tillegg oppleves det som meningsfullt, fordi endringene de har gjort i rekruttering faktisk utgjør en forskjell for enkelt personer, som av ulike årsaker har falt utenfor arbeidslivet i en periode. Informant 1 og 2, forteller at de driver rekruttering annerledes enn tidligere. Det er et typisk mannsdominert yrke, men de ønsker flere kvinner i virksomheten. Gjennom utlysning av stillinger har de endret bilder og tekst til å være mer kjønnsnøytralt. Informant 1, *“kvinner har en tendens til å ikke søke på stillinger selv om de kvalifiserer. De kan fylle så mye som 80% av kravene, men de siste 20% de ikke fyller, gjør at de ikke søker (...) de beste søkerne glipper på grunn av krav”*.

Informant 5, *“vi får prøvd det loven krever av oss”*. På papiret er mye allerede på plass, men usikker på i hvilken grad mennesker i virksomheten kjenner til arbeidet med LA. Vi må sikre at dette når ut til alle slik at det ikke blir et symbol politikk. *“vi skjønner mer hva som kreves av oss”*, informanten påpeker også at evaluering er det viktigste.

Når det gjelder ansettelse kan informantene fortelle at de har gjort endringer på interne ansettelse og legger mer til rette der det skulle være behov. LA har gode verktøy og god opplæring, men det er et krevende lovverk å forholde seg til samtidig som det er mange områder å få det til på. Informant 3, *“vi setter oss mål og flytter oss litt etter litt”*.

Gjennom intervjuene blir det tydelig at LA har vært et godt verktøy for å se ansatte i bedriften med nye briller. Rekruttering skjer bredere i alle virksomhetene, et direkte resultat er økt mangfold i personalgruppen. Informantene beskriver bredere rekruttering som utelukkende positivt på nåværende tidspunkt. I startfasen var det noen bekymringer og usikkerhet knyttet til mangfolds rekruttering, men når ansattgruppen ser positive effekter ved det har holdningene også snudd. Personer som har stått utenfor arbeidslivet, har ressurser som er nyttige for virksomheter. Ved å utfordre disse holdningene med endringer i rekrutteringspraksis vil en i beste fall kunne endre holdninger og kultur i virksomheten. Disse positive effektene kan virksomhetene se blant personalgruppa.

Informant 5, kunne fortelle at de hadde foredrag for personer med minoritetsbakgrunn, for hvordan man søker på stillinger, hva som er forventet i arbeidslivet i offentlig sektor. I tillegg har virksomheten krav om tilstrekkelig språk kvalifikasjoner når de lyser ut stillinger. Det kan først fremstå som ekskluderende, men til ettertanke virker det rimelig å stille krav til den enkeltes språk. I arbeidslivet vil det stilles krav på lik linje, men i andre områder. Hensikten er å sikre grunnkunnskaper for å integrere personene i stillinger i virksomheten på en mest mulig hensiktsmessig måte, hvor den enkelte har tilfredsstillende norsk kunnskaper til å kommunisere og forstå ordlyd og begreper.

I artikkelen til Trippel et al. (2020), vektlegges mennesker som den beste ressurs for innovasjon og utvikling, både interne ressurser og eksterne. Innhenting av ekstern arbeidskraft som har stått utenfor arbeidslivet kan skape positive effekter for virksomheten som helhet, i tillegg til at det kan bidra til holdningsendring. Målet på Agder som vi har sett gjennom regionplan 2030 og LIM-planen er å skape et sosialt bærekraftig samfunn med et rikt arbeidsliv og muligheter for alle. Ved å ta bruk eksisterende ressurser i regionen kan verdiskapningen gi større mulige virkninger utover virksomheten som velger å rekruttere annerledes. Med god opplæring, oppfølging og søkelys på kompetanseheving blant eksisterende medarbeidere og nyansatte kan

det i seg selv føre til faglig utvikling både på virksomhetsnivå, men også mot målet sosial bærekraft og en inkluderende region. Forutsetninger beskrevet Trippel et al. (2020), er at virksomheten må kartlegge og definere sine ressurser og utfordringer for at det skal være verdiskapende. I tillegg bør ressursene brukes, i stedet for å utnyttes for å finne mulighetsrommet. Med det menes hvordan ressursene kan forvaltes på en hensiktsmessig måte som skaper verdi hos den enkelt ansatte, men også virksomheten. Det er da det kan skape regional utvikling og være konkurransedyktige (Isaksen et al., 2021). Flere av informantene uttrykker at det vil bli enda viktigere å sikre seg de kloke hodene, både å rekruttere og beholde arbeidskraften over tid. Informantene ønsker også at LA skal være synlig og en bevisstgjøring blant de ansatte som gjør virksomheten til en attraktiv arbeidsgiver for å sikre seg de kloke hodene. Det er et håp om at LA kan virke som ett konkurransefortrinn for virksomheten, som kan bidra til at rekruttering av rett kompetanse kan bli enklere fordi de er sertifisert i LA. Flere av informantene merker også at LA allerede har bidratt til holdningsendringer internt. Det har blitt en viktig tematikk som sprer seg lengre ut i virksomheten enn i HR avdelingen, som sitter med dette som primæroppgaver. Ansatte i noen av virksomheter etterspør lovverk og engasjerer seg i tematikken til LA, det er et ønske fra ansatte om at dette skal løftes på ett høyere nivå.

6.7 Virkninger eksternt

Ved spørsmål om hvordan virksomhetene tror omgivelsene fanger opp deres tilknytning til LA, og om deres tilknytning til LA har noen direkte påvirkning på andre virksomheter, var svaret to-delt. Tre av informantene mente de hadde påvirkning og innflytelse på andre virksomheter, men to trodde ikke de hadde det.

Informant 3, trodde ikke de hadde noen påvirkning på nærliggende eller lignende virksomheter. Samtidig forteller informanten at de bruker bemanningsbyråer i rekrutteringsprosesser og stiller krav til at LA sine innsatsområder skal legges vekt på i rekruttering av nye medarbeidere. De holder kurs og opplæring for bemanningsbyråene for å sikre at LA gjenspeiler rekrutteringsprosesser.

Informant 3 *“vi arbeider mye mer strukturert og har det lengere frem i panna”*.

Når LA er forankret i virksomheten, er det lettere å få gehør for å arbeide med LA. De ser at de tar inn andre enn de vanligvis ville gjort, *“men vi kan ikke bare ansette, vi må ta vare på de i ettertid også”*.

Informant 1, *“andre virksomheter har tatt kontakt med oss fordi de er nysgjerrige på sertifiseringen og det har faktisk ført til at de har valgt å bli sertifisert”*

Informant 2, i samme virksomhet, forteller at de har deltatt i offentlige debatter som bidrar til å sette søkelys på LA, utover sin egen virksomhet. Arbeidet de gjør blir kastet lys på og lagt merke til utover sin egen virksomhet. Fordi de er så synlige i arbeidet de gjør, har de også fokus på å være gode på dette, Likestilt arbeidsliv. *“vi kan det på rams”*. Gjennom redegjørelsesrapporten til både LA og ARP blir det arbeidet de gjør veldig synlig.

Informant 4, *“jeg ønsker jo at det vi gjør skaper ringvirkninger, for eksempel ved jobbytte vil en ansatt ha forventninger om at dette tas på alvor ... sånn gjør vi det her mentalitet”*

Informant 6, beskriver at det kan ikke måles, men vi har et ønske om merverdi for virksomheten og lokalbefolkningen, hva betyr det for samfunnet. *“viktig å fremstå som rollemodell og bidra til holdningsendring”*.

Informant 5, beskriver at de er en avdeling lokalisert på Agder, men har avdelinger i hele landet. De har fokus på å spre informasjonen til andre avdelinger og har et ønske om at flere skal blir sertifisert, på grunn av viktigheten med dette arbeidet.

Informant 5, som tilhører offentlig sektor, har også et annet godt poeng, *“Agder samarbeider bedre både offentlig og privat etter sertifiseringen. Det private kan lære av offentlige, og det private av det offentlige. Det offentlige har gode skjemaer, rutiner og maler på ting. Vi er ikke alene om denne utfordringen. Vi må jobbe sammen”*.

Informant 3, forteller at samarbeidspartnere har fått med seg at de er sertifisert. Vi har fått positiv feedback på LinkedIn *“vi har det gøy med dette internt”*.

To av virksomhetene har også mottatt likestillingspris fra NAV, fordi arbeidet de gjør med likestilling er synliggjort.

Det er blandede tilbakemeldinger fra informantene om de selv tror deres arbeid har en påvirkning utover sin egen virksomhet. Gjennom analysen kan det likevel tolkes som informantenes arbeid

med LA internt har en effekt eksternt, som vi kan se gjennom informant 5, gir det økt samarbeid mellom privat og offentlig sektor i regionen, samtidig som de arbeider nasjonalt og har en påvirkning utenfor Agder også. Virksomheten til informant 3, legger føringer for hvordan bemanningsbyråer skal rekruttere, med kvalitetssikring i kurs og opplæring. I tillegg får de tilbakemeldinger på LinkedIn, en plattform som bidrar til økt synlighet rundt arbeidet som gjøres.

Basert på hva informant 3 og 5 forteller av ekstern synlighet i arbeidet med LA, kan det danne kontaktflater og samarbeid mellom aktører utenfor virksomheten som kan bidra til at virksomheter som ikke er sertifisert kan oppleve relevansen med et LA som verktøy. Aktører som påvirker hverandre, danner nettverk og koblinger (Isaksen et al., 2018), som er viktig for regional utvikling. Likevel fremstår det ikke som at informantene er helt klar over hvilken påvirkning de kan ha på andre virksomheter i regionen.

Målet for den enkelte virksomhet er å skape resultater internt, ved å lage plass til flere med forskjellig bakgrunn og skape likestilling blant sine medarbeidere. Det er en opplevd følelse fra informantene sin side at LA er et viktig verktøy med økt bevissthet rundt forskjeller i arbeidslivet. Resultatet har skapt interne endringer i rutiner og praksis for å være en mer inkluderende arbeidsplass. Likevel trenger hele regionen et løft med bakgrunn i utfordringen Agder står i, tilknyttet utenforskap i arbeidslivet. Virksomheter sin innsats kan gi større virkninger eksternt, og det kreves en kombinasjon av ulike aktører for å få til ønsket utvikling i regionen (Grillitsch et al. 2022).

6.8 Målbare resultater

Når det gjelder rekruttering er det et tema alle informantene belyser og med ulike utfordringer knyttet til dette. En utfordring er at de ikke kan gå ut med typiske "solskinshistorier". Hvor det har blitt rekruttert personer inn i virksomheten, som av ulike grunner har hatt mindre tilknytting til arbeidslivet. Dette går på personvern og hva den enkelte ansatte selv ønsker å dele av sitt privatliv. Personvern er så klart en helt sentral faktor som må tas hensyn til, men det er likevel synd at en del positive effekter ikke kommer ut gjennom informasjonsdeling. Informantene hadde også lite tall på hvor mange som kom inn på arbeidstrening som resulterte i ansettelse. Det fremstod som at det ikke var en variabel som ble målt.

Når det gjelder måling av resultater oppnådd etter sertifisering av LA, sier alle informantene at det er vanskelig. En viktig faktor til at det oppleves vanskelig er at de går på personvern, og hva som er lovlig å innhente av data blant medarbeidere. Informant 6, hadde en god forklaring på dette *“det er vanskelig å måle et systemisk fenomen”*, med dette mener hun at det kan være andre årsaksvirkning, som vi kjenner igjen i kvantitativ metode en mulig tredje variabel årsaksforklaring (Johannessen et al., 2021). Informant 6, eksemplifiserer ved for eksempel at deltidsandelen har gått ned, det kan det like gjerne skyldes endringer i samfunnet, personlig økonomiske motiver, eller det kan skyldes konsekvenssamtale med den enkelte ansatte om økonomiske ulemper ved å arbeide deltid. Det kan også skyldes at virksomheten er med i LA og at interne rutiner er forbedret og endret som gir positive utslag på personalgruppen.

Det er ingen verktøy i noen av virksomhetene som konkret måler virkningene av LA. Alle informantene er enige om at de rekrutterer annerledes og opplever et større mangfold, men det finnes ikke tall eller statistikker på dette.

Informant 3, *“vi skulle hatt verktøy for å måle resultatene våre”*.

Informant 1, *“vi kan heller ikke gå ut med det, som gjør det vanskelig å måle. De som har blitt ansatt med begrensninger vil ikke kringkaste det liksom”*.

Det negative sidene ved at det ikke blir målt på noe vis er at andre aktører eller virksomheter ikke vil kunne fange opp de positive effektene LA kan bidra med i virksomheten. I denne undersøkelsen er det intervjuet store virksomheter på Agder, og derfor er det grunn til å anta at resultater disse virksomhetene oppnår, vil ha effekt på resten av regionen. Når en stor virksomhetsaktør med over 1000 ansatte legger om rekrutteringsstrategi med LA som arbeidsgiververktøy, samtidig blir det tydelig sagt av informantene at de rekrutterer annerledes på grunn av LA, og det viser til positive effekter internt. Det bidrar til økt mangfold, personer som har stått utenfor arbeidslivet får en sjanse, personer med funksjonsnedsettelse får tilrettelegging, og det er søkelys på å integrere personer med minoritetsbakgrunn.

En informant kunne fortelle at de skulle ha en student i 6 ukers praksis, studenten brukte rullestol som fremkomstmiddel. Virksomheten hadde ikke universell utforming i bygget, men fikk dette

på plass før studenten startet praksisen. Det ble også uttrykt fra informanten at de gjerne skulle hatt dette på plass tidligere, men slike ting er ikke noe de tenker på. Gjennom LA har de blitt bevisst på løsninger, som universell utforming, for å være inkluderende mot flere grupper i samfunnet.

En annen informant kunne fortelle at de hadde en inne på arbeidstrening, vedkommende kunne av ulike årsaker ikke jobbe fulltid hele året. Virksomheten har derfor tilrettelagt arbeidet slik at vedkommende kan arbeide fullt når kapasiteten er der, mens resten av tiden arbeider vedkommende mindre. Informanten hadde ikke tenkt på disse løsningene selv i forkant, og ville kanskje ikke ansatt vedkommende hadde det ikke vært for at virksomheten var sertifisert i LA, hvor et viktig fokus område er inkludering i arbeidslivet.

Det er klart at personvern og lovfestet rettigheter skal ivaretas, og at personer ikke unødig skal henges ut som “medarbeider med ny sjanse”. På noe vis burde det likevel vært målt, ikke bare for virksomhetens sin skyld, men også for LA som sertifiseringsordning for å kartlegge hvilke effekter LA har for regionen. Informantene selv uttrykker at de savner et verktøy for å måle resultater internt. Et raskt søk på SSB eller NAV sine hjemmesider vil det dukke opp mengder av statistikker om egentlig alt du ønsker å få statistikker på. Det vil enkelt være mulig å finne ut hvor høy arbeidsledigheten på Agder er. Hvor mange unge som ikke har fullført videregående opplæring og hvor mange av disse som mottar ytelser fra NAV. Du vil også kunne finne statistikker og tall på fordeling av kvinner og menn i arbeidslivet, og hvor mange som står utenfor. I tillegg er det hele anonymisert, verken du eller jeg vil føle oss støtt av disse statistikkene, det gir kun et situasjonsbilde. Innledningsvis i denne oppgaven er det også vist til tall som symboliserer utenforskap i arbeidslivet på Agder. Derfor er det vanskelig å forstå at virkningene LA gir ikke skal kunne måles, når hensikten er vise til statistikker om virksomheter som bidrar til en positiv utvikling i arbeidslivet.

Rent teknisk vil det dreie seg om tall som måler en variabel, som i prinsippet, etter forskningsetikk kan være helt anonym. Statistisk sett vil tallene og statistikken fortelle noe om positive effekter LA har på virksomheten. Kanskje spesielt rettet mot rekruttering, som er løftet frem som en viktig endring i virksomhetene av informantene. Det vil danne ett bilde av hvordan

LA kan fungere i praksis. Trippel et al. (2020), sin teori om grønn omstilling med å bruke ressurser for å skape utvikling, kan i dette tilfelle kanskje hemmes fordi nærliggende virksomheter ikke kjenner til eller forstår hvilke virkninger LA kan gi. Flere av informantene uttrykker at å rekruttere annerledes selv om det var vanskelig å få til i starten, men etter hvert ser flere og flere de positive sidene med mangfolds rekruttering. Det skaper takhøyde blant ansatte internt, samtidig som det gir en følelse av å gjøre noe nyttig for samfunnet, og ikke minst regionen.

Med konkrete tall eller målinger på resultater LA kan gi, vil det kanskje også være lettere for andre virksomhetsaktører i regionen å koble seg på. Det vil ligge målbare resultater ute som kan gi et fremtidsbilde på hva som er mulig å oppnå med LA som arbeidsgiververktøy.

Kjente mønstre og måter å gjøre noe på er vanskelig å bryte (Simmie, 2013), som er en annen faktor som hemmer regional utvikling. Det er jo ikke vanskelig å gjøre noe på en måte som det alltid har blitt gjort på. Virksomheter med gode tall og stabil ansattgruppe vil kanskje ikke se nytten av å forankre LA, ikke fordi det ikke oppleves som et godt tiltak, men fordi virksomheten allerede gjør det godt med det de har. LA er som kjent ett frivillig tiltak som enhver virksomhet kan velge å ta del i. På bakgrunn av hvilke utfordringer Agder sliter med, burde LA som sertifiseringsordning og virksomheter som er sertifisert ha et verktøy for å måle effekter i håp om det kanskje kan bidra til at flere ønsker å koble seg på. I bunn og grunn handler det om å ta samfunnsansvar, noe informantene også underbygger.

Med konkrete tall og statistikker som kan vise til faktiske resultater LA har bidratt med i virksomheter som er sertifisert, vil det kanskje være lettere for flere virksomheter å sertifisere seg.

6.9 Kultur på Agder

Kulturen på Agder blir tatt opp som et tema av samtlige informanter. Gjennom analysen fremstår det som at kulturen er to delt. Det beskrives som en ukultur dannet i region, samtidig som den smitter over på virksomhetene, der det dannes et grunnlag for holdninger og tankesett som er vanskelig å snu. Informant 1, forklarer kultur problemet på Agder, må tas tak i og løses lenge før barn og ungdommer kommer i arbeidslivet. Innen de er kommet så langt er det allerede valgt ut en utdanningsretning som kvalifiserer for visse typer yrker. Faktisk er det noen skoler på Agder

som har skolefri midt i uka. Dette legger ikke til rette for heltid hos foreldre, samtidig som det danner kultur og holdninger fra barnealder av.

Dette kan vitne til en næringskultur som ikke legger til rette for at foreldre skal være i fullt arbeid, samtidig som holdninger til deltagelse i arbeidslivet svekkes, dette påvirker både næring og virksomhetskulturen på Agder (Bole, 2021; Eriksen & Isaksen, 2021). Fra et samfunnsperspektiv vil disse holdningene ha negative konsekvenser for tilknytting til arbeidslivet og samfunnsøkonomisk lønnsomhet både på kort og lang sikt. På den ene siden blir det pushet ut fra regionen at all arbeidskraft trengs både nå og i fremtiden, på den andre siden legges det ikke til rette for arbeidsdeltagelse i samfunnet.

Det er vanskelig å bryte vante mønstre, noe som utfordrer både innovasjonsgraden, mulighet for utvikling og kulturendring (Eriksen & Isaksen, 2021). Informantene som er intervjuet, er klar over kulturen, og utviser stort engasjement for å gjøre systemiske endringer. Informant 3, forteller at de har fokus på teambuilding i virksomheten. Det er et mannsdominert yrke og "*vi må jobbe med å bygge kultur i arbeidsmiljøet, kanskje spesielt rettet mot toleranse og akseptere at vi er forskjellige*". Også informant 3, "*som du hører, jeg er ikke herfra og jeg ble faktisk litt overrasket over holdningene her*". Det første utsagnet er knyttet til virksomheten, mens det siste utsagnet er knyttet til Agder som region.

Holdningen informant 3 beskriver, preger arbeidsmiljøet og danner en kultur på den aktuelle arbeidsplassen, samtidig kan vi kjenne igjen de samme holdningene fra de andre informantene knyttet til andre virksomheter. Dette underbygger påstanden om at det er en næringskultur som smitter over på virksomhetene, eller motsatt. Det er vanskelig å spekulere i hva som kom først, med datagrunnlaget som finnes i denne oppgaven. Det er også vanskelig å si hvorvidt kulturen strekker seg lengre enn virksomhetene som er intervjuet. Samtlige kjenner igjen kulturen utover sin egen arbeidsplass, som kan tyde på at det er et situasjonsbilde flere virksomheter kan kjenne seg igjen i.

Informant 3, sin virksomhet jobber målrettet mot å endre kultur og holdninger på arbeidsplassen og bruker teambuilding som et virkemiddel, som kan bidra til endring i uformelle institusjoner.

Dette kjennetegnes som institusjonelt entreprenørskap fra teorien (Grillitsch et al., 2022). Spørsmålet blir derfor heller hvorvidt virksomhetene tåler endringer på systemnivå og hvor mye det er tilrettelagt for endringer. Hva en virksomhet tåler av endring er helt avgjørende for å være innovative (Isaksen et al., 2018). Hvis institusjonene hele tiden butter imot, både formelle og uformelle, vil ikke virksomheten være i stand til å gjøre forbedringer og endringer internt.

Det vil bli vanskelig å være innovative i den enkelte virksomhet og regionen, når det tilsynelatende mangler på arbeidskraft. Det er i arbeidskraften det ligger ressurser, kompetanse og kloke hoder, som er en forutsetning for innovasjon (Isaksen et al., 2018). Kultur kan være en faktor som bidrar til at mangler det på arbeidskraft, en mulig løsning på å endre på kultur er omforming av institusjonene både formelle og uformelle. Formelle institusjoner, ved at normen må være å utlyse heltidsstillinger for eksempel. Det kan for eksempel legges strategiske rettingslinjer for alltid som norm i regionen, resultatet blir da fulle stillinger som personene kan leve av. Det vil også gagne det samfunnsøkonomiske perspektivet ved at det bringer mer penger i form av skatteinntekter og personer som får ytelser av folketrygden, vil heller bidra til samfunnet. Dette vil skape en trippel virkning, med lønnsomhet for enkelt menneske, virksomheten og regionen.

Hvis institusjonene legger føringer for krav til stillinger, vil det på sikt kunne bidra til holdningsendring i uformelle institusjoner. Hvis generasjonen som er i arbeidslivet i dag øker til fulle stillinger og har et inntektsgrunnlag å leve av, det vil dette gi positive virkninger til kjernefamilien økonomisk. I tillegg kan det forhindre sosialt utenforskap i lokalsamfunnet og neste generasjon vil ta det som en selvfølge at en 100% stilling venter etter endt utdanning.

Vi kan trekke paralleller til kvinnebevegelsen på 70-tallet, hvor husmødre "rømte" fra hjemmene og gikk ut i arbeidslivet. Det var en kamp for kvinnene, for arbeidslivet og kjernefamilien, mens i dag er det helt vanlig at kvinner arbeider. Institusjonene har tilpasset seg utviklingen, med bedre fødsel- og permisjonsordninger for både mor, far, medmor/far og utbygging av barnehager for at foreldre skal kunne jobbe. Det vi kanskje ser nå er at institusjonene må tilpasses enda mer for kvinner i arbeid, for at normen skal være 100% stilling. Det må også legges til rette for andre grupper som står utenfor. Personer med funksjonsnedsettelse må ha mulighet til å komme seg inn og ut av bygget, samt tilgang til fasiliteter for at det skal være inkluderende. Personer med

minoritetsbakgrunn må få tilstrekkelig opplæring i språk for at det skal kunne dannes en forståelse av hva arbeidslivet innebærer. Dette er ikke områder LA alene kan dekke gjennom sertifiseringsordningen, LA vil kunne bidra til å se løsninger som tidligere ikke har vært tenkt på, men i hovedsak kreves det institusjonell omforming av systemer og rutiner.

Velferdsordninger er etablert på Agder også, men det kan se ut til at de uformelle institusjonene henger etter i utviklingen. Normen i mange mindre kommuner at kvinner arbeider deltid og har forsørgeransvar, mens mannen er hovedforsørger økonomisk i familien. Denne tilstanden går også i generasjoner. Informant 6, beskriver at, *“vi er en region som er betinget av religion og tradisjonelle kjønnsdelte roller” (...)* *“Det er kultur for å jobbe deltid, og vi har mye høyere deltidsandel enn resten av regionen. Dette i seg selv bidrar til dårligere tjenester fordi arbeidet mangler kontinuitet”*.

Flere av informantene nevner religion som en faktor som påvirker holdningene på Agder. I Norge er det heldigvis lov til å tro på hva man vil, og ingen har noe med personlig trosretning verken som privatperson eller i arbeidslivet. Likevel blir sakens kjerne noe mer betent når et følsomt tema som vi egentlig ikke kan gjøre noe med, og når religion blir løftet frem som en bidragsyter til negativ utvikling på Agder. Det som kanskje kan gjøres noe med er næringskultur og formelle institusjoner, som krever endringer på systemnivå, uten at det skal gå ut over trosretning.

6.10 Motivasjon

Det kan virke som et uortodoks å velge motivasjon som et område å kartlegge, når oppgaven handler om aktører for regional omstilling. Årsaken til den opplevde relevansen fordi motivasjonsteorien alltid påpeker viktigheten av en grunnleggende motivasjon for å gjennomføre den minste oppgave som skal utføres. Av det som har blitt presentert av data frem til nå ser vi at omstilling på Agder er utfordrende fordi LA er vanskelig tematikk i arbeidslivet. Gjennom denne del drøftingen er målet å kartlegge motivasjon til informantene for å forstå hvorfor og hvordan de drives av det kontinuerlige arbeidet som kreves.

Ryan og Deci (2000), påpeker at motivasjon er ikke så enkelt som indre og ytre styrt. Motivasjon har flere lag, kanskje spesielt knyttet ytre mot motivasjon. Det er heller ikke forventet at en skal kjenne til alle disse og jobbe aktivt for å kartlegge alle sine ansatte sin motivasjon for å gjennomføre ett stykke arbeid. I denne sammenhengen er det mer interessant å forsøke å forstå motivasjon i aktør perspektivet, og om motivasjon har effekt på arbeidet og samspillet mellom aktører og arbeidsoppgaver knyttet til LA.

Informantene ble spurt om det fantes noe personlig motivasjon for å drive med LA i arbeidssammenheng og om det var noen personlig motivasjon for arbeidet.

Informant 1, *“dette er viktig arbeid, som i seg selv gir motivasjon(..) det er sykt viktig”*.

Informant 2, *“jeg brenner for disse områdene på grunn av utfordringene på Agder. Vi må ha den arbeidskraften (...) vi kan ikke løse alt, men vi kan gjøre noe”*.

Alle informantene har en opplevd følelse av at dette er viktig arbeid, både for Agder, for kvinner kanskje spesielt, og for fremtiden. Informant 4 *“som arbeidsgiver har vi et samfunnsansvar, inkludering er viktig, det er viktig at vi har plass til mange (...). Jeg har selv barn og vil at de skal vokse opp i et rikt mangfold”*.

Motivasjonen fremstår hos alle informantene som personlig viktig, men også viktig for arbeidslivet og Agder. Den personlige motivasjonen kan sees i sammenheng med indre motivasjon, som Ryan og Deci (2000), forklarer som indre styrt drivkraft og selve handlingen gir mestring og glede. I arbeidsliv sammenheng er dette kanskje den viktigste motivasjonen. Den autonome motivasjonen som legger til rette for sterkere opplevd følelse av indre motivasjon og bedre resultater (Ryan & Deci, 2000, s. 59). I regional utviklingssammenheng kan dette sees på som en viktig og kanskje avgjørende faktor for å drive utviklingen av regionen fremover.

Som arbeidstaker er aktører pålagt arbeidsoppgaver knyttet til stillingsinstrukser og målsettinger for virksomheten. Instrumentell motivasjon, for eksempel knyttet til ytre reguleringer, har evne til å gjennomføre etter planlagte mål (Ryan & Deci, 2000), som er viktig for selve gjennomføringen av oppgaven. Hvis personen er amotivert, altså ikke innehar rett kunnskap for å gjennomføre oppgaven eller forstår hvorfor oppgaven skal gjennomføres i utgangspunktet (Ryan & Deci, 2000), vil oppgaven heller ikke gjennomføres.

Å være med i LA krever både motivasjon og kunnskap. Som informant 6 sier, er at de jobber med det, men det er vanskelig å tilrettelegge for ledere og å sette av nok tid. De hadde sett frem til at LA skulle sette i gang videreutdanning og kompetanseheving om likestilling, inkludering og mangfold i arbeidslivet. Det som ble satt i gang ble for stort og omfattende, som gjør at ledere ikke har mulighet til å delta. Det er da snakk om enkeltemner på UiA som gir studiepoeng. Tredagers samlinger på UiA er for lenge å være borte fra arbeidet, fordi lederstillingene er krevende, med mange oppgaver. Det blir for stort og uhåndterlig å delta på ifølge informant 6, *“burde vært mindre bolker og modulbasert”*. I tillegg hadde de vanskeligheter med å formidle ut kompetansen til lederne ute på avdelingene som jobber med LA, fordi det krever for mye. Hvis ledere i virksomheten ikke får avsatt tid til å fordype i seg i arbeidet med LA enten via kompetanseheving internt eller studier ved siden av arbeidet vil dette alene kunne bidra til lavere motivasjon til arbeidet. Det kan forklares gjennom teorien enten med amotivasjon, ved at ledere ikke har nok kunnskaper om hvordan de skal bruke LA, eller interne reguleringer ved at LA rent praktisk gjennomføres for å unngå skyldfølelse ved at oppgaver ikke gjennomføres (Ryan & Deci, 2000). Det som har blitt sagt av informantene er at de brenner for LA og har en opplevd følelse av hvor viktig dette arbeidet er, er det synd at det ikke legges til rette for ledere å få den samme kunnskapen om LA. Det kan være en barriere for forankring av LA i virksomheten. Informant 3, kan fortelle at det ønskes mer engasjement rundt LA ute i driften og at de arbeider med kultur og holdninger for at det skal være mer åpenhet og forståelse i arbeidet.

Det er vanskelig å spekulere i motivasjonen til de ansatte omkring i virksomhetene, men det teorien sier er at manglende kunnskap eller forståelse av hvorfor noe skal gjennomføres bidrar negativt til motivasjon. Dermed kan det også tenkes at dette vil påvirke gjennomføring av tiltakene forbundet med LA. Samtidig vil det være nødvendig med ytre regulerte og ytre styrt motivasjon i arbeidet med LA. Diskriminering av kvinner, personer med nedsatt funksjonsevne og minoriteter vil med stor sannsynlighet vekke følelser hos personer som arbeider med dette. Hvis motivasjonen er ubetinget indre styrt, kan personlige følelser bli dominerende i arbeidet med LA.

Hvis vi går litt tilbake i teorien og ser på ulike former for aktører som kan bidra til omstilling, innovativt entreprenørskap og stedsbasert ledelse (Grillitsch et al., 2022; Grillitsch & Sotarauta,

2019). Kan vi kanskje se på førstnevnte som indre motivert med stor gjennomføringsevne og engasjement for LA. Med evne til å påvirke internt i HR avdelingen, og evne til å formidle dette ut i virksomheten på en engasjerende måte som gjør at flere ønsker å ta del og eie det. Stedsbasert ledelse derimot står stødig og sørger for at arbeidet struktureres, går planmessig og legger til rette for innovatørene. Det betyr ikke nødvendigvis at det ikke foreligger indre motivasjon for dette arbeidet. En slik tilnærming kjennetegnes gjennom teorien som er presentert som typiske ytre regulert og instrumentell motivasjon. Som kan forhindre overvekt av følelsesstyrt og indre motivasjon.

Informant 5, *“når jeg ser hvordan det står til på Agder blir jeg motivert til å være med på å endre det både internt og eksternt. Vi har mye kunnskap om Agder på grunn av virksomheten og posisjonen vi sitter i, vi ser også bakteppe (...) jeg blir stolt når jeg ser hva de andre aktørene får til, får lyst til å endre”*. Informanten beskriver også et fremtidsbilde hvor det blir mangel på arbeidskraft og en må sikre rett person på rett plass. Det vil bli dyrt for staten å ikke ha folk i arbeid både nå og i fremtiden, *“vi må gjøre oss relevante når det blir kamp om arbeidskraft”*.

Motivasjonen til informantene kan derfor sees på både indre og ytre styrt både knyttet til egen virksomhet og regionen. Det er et ønske om å bidra til omstilling i regionen, men også sørge for at egen virksomhet har et godt omdømme og være en attraktiv arbeidsgiver for arbeidssøkere og personalgruppen. Motivasjonen er også knyttet til barns fremtid, både sine egne og andres barn. Motivasjonen fremstår også som noe kulturelt, ved at Agder skal være inkluderende og det sees på som viktig å være en bidragsyter i det kulturelle arbeidet for barnas fremtid. Vi så i kultur kapitlet, at det er et noe betent område som påvirker regionen negativt og det er ønske om å endre kultur og omdømme.

7.0 Oppsummerende drøfting

Gjennom analysen har vi sett på hvordan informantene opplever LA som verktøy for å arbeide med likestilling, mangfold og inkludering i sine virksomheter. Problemstillingen i seg selv ble større og mer omfattende enn forfatter så for seg i utgangspunktet. Hensikten med undersøkelsen var å kartlegge hvordan LA fungerer i praksis for å avdekke hvordan aktører kan bidra til utvikling i regionen, med bakteppe i utfordringene Agder står i. Intervjuguiden var utforskende og med åpne spørsmål for å danne ett helhetlig bilde av hvordan informantene opplever arbeidet. Det som var litt uforberedt var hvor mange lag LA har og hvor mange parter det berører. Dette har bidratt til at analysen og drøftingen på noen punkter fortsatt står åpent, fordi det finnes ikke gode nok svar per se, med teorier som er valgt for oppgaven. I tillegg til forfatter sine kjennskaper til Agder og erfaring i forskningsfeltet med et så stort selvstendig arbeid. Det er likevel forsøkt å avdekke styrken aktører kan bidra med i utvikling og svakheter som foreligger regionen.

I siste delen av denne drøftingen vil det derfor forsøkes og knytte sammen oppgaven som en helhet på bakgrunn av problemstillingen.

Trippel et al. (2020), sin teori om at aktører sin viktige rolle for utvikling står sterkt. Agder fylkeskommune er en av de største aktørene i regionen og har laget et utviklingstiltak for å forbedre tilstanden på Agder. Virksomhetene som er intervjuet i denne oppgaven har ansattgruppe med opp til 1000 medarbeidere eller flere, til sammen vil de seks aktørene på virksomhetsnivå være i stand til å gjøre endringer av betydning i det større perspektivet. Vi tar da utgangspunkt i at virksomhetene som er intervjuet er virksomhetsaktører og Agder fylkeskommune som eier av LA, faller i kategorien systemaktør.

Vi kan også plassere informantene i TOCA, for å skape utvikling trengs det kombinasjoner av ulike aktører regionen (Grillitsch & Sotarauta, 2019). Først og fremst kan aktørene plasseres i kategorien innovativt entreprenørskap fordi det igangsettes initiativ til å forankre LA i virksomheten. Vi har også sett på hvordan aktørene strever litt med selve forankringen på grunn ledelse og omforming i institusjonene. Institusjonelt entreprenørskap er selve nøkkelen for å skape varige endringer, fordi beslutningsmyndigheten ligger høyere og er i posisjon til å utvikle institusjoner og kultur (Grillitsch & Sotarauta, 2019).

LA i seg selv som et verktøy tvinger frem nytenkning i hvordan en virksomhet skal rekruttere og ivareta sine ansatte i henhold til gjeldende lovverk og gjennom FNs bærekrafts mål. I denne sammenhengen kan det se ut til at LA er regionens aktør i kategorien institusjonelt entreprenørskap og virksomhetene som kobler seg på er en blanding av innovativt entreprenørskap og stedsbasert ledelse.

Virksomhetsaktører, herunder innovativt entreprenørskap, faller mellom to stoler under institusjonelt entreprenørskap. På den ene siden finner vi institusjonelt entreprenørskap internt i toppledelsen, og på den andre siden i LA som verktøy. De har forskjellige forventninger, krav og eierskap til LA. Jobben med forankring kan derfor bli vanskelig når LA på sin side stiller krav, men også veiledning og støtte og kan fungere som en pådriver til å fortsette arbeidet. På den andre siden sitter toppledelsen og dytter forankring og implementering av LA på HR avdelingen, ledelsen kan nødvendigvis ikke føle på det samme eierskapet. Virksomhetsaktørene har på en side støtte fra institusjonelt entreprenørskap fra begge sider, men i praksis utspiller støtten seg forskjellig. LA i seg selv spiller som medspiller, hensikten til toppledelsen er nok også å spille med, men blir ufrivillig en grad av motspiller. Det kan spekuleres i om det er på grunn av mangel på kunnskap, eventuelt manglende kunnskap om at hvis dette implementeres så vil man kunne ansette dyktige kolleger, eller øke trivsel og motivasjon på arbeidsplass. HR avdelinger sitter som kjent med et overordnet personalansvar, og ser problemstillinger og utfordringer med andre briller enn toppledelsen. Ledergruppa sitter med ett annet ansvarsområde og vil nødvendigvis ikke ha dyptgående kjennskap eller kunnskap om LA sin rolle for utvikling i virksomheten. Dette er en mulig årsak til at forankring er vanskelig innsatsområde for informantene. På en annen side, hvis ledelsen legger frem LA som er ett verktøy som virksomheten skal forankre, bør beslutningsmyndigheten ligge hos aktørene som arbeider mest med det. Stort sett er det HR-avdelingen, det bør tydeligere kommuniseres at dette krever toppforankring, en klar rollefordeling og beslutningsmyndighet.

Til nå er det kartlagt og funnet sammenheng mellom innovativt entreprenørskap og institusjonelt entreprenørskap. Grillitsch og Sotarauta (2019), hevder at hvis det mangler på en av aktørene i TOCA vil ønsket utvikling stagnere, fordi aktørene utfyller hverandre ved å være kreative, målrettet, konstruktive og stødige. Virksomheter som er sertifisert, bidrar til innovasjon og utvikling i regionen på et organisatorisk nivå. Det jobbes målrettet over tid for å forbedre

tilstanden på Agder, og resultatene sertifiserte virksomheter skaper, blir plukket opp av for eksempel bemanningsbyråer og kollegaer i avdelinger i andre regioner. Det kan føre til at andre virksomheter i regionen blir nysgjerrige på LA, som informant 1, også beskriver gjennom analysen. Fordi denne oppgaven har tatt for seg LA som verktøy og informanter i virksomheter som er sertifisert, er det vanskelig å definere noen av de som stedsbasert ledelse, mye på grunn av engasjementet og holdningene til informantene gjennom intervjuene som tilsier at de representerer kategoriene innovativt entreprenørskap og institusjonelt entreprenørskap.

Det som likevel er noe forunderlig, er at det ikke er flere virksomheter på Agder er sertifisert. Innledningsvis ble det presentert at det er rundt 35 sertifiserte virksomheter nasjonalt, alle de 35 er dermed ikke Agder virksomheter. I 2018 gikk piloten over til hovedprosjekt som betyr at flere kan delta, men i snitt har det blitt sertifisert 7 i året de siste 5 årene. Nå foreligger det ingen kunnskap fra forfatter sin side om kapasiteten LA har til å ta inn flere virksomheter løpet av et år, men det er nærliggende å tro at de har kapasitet til flere en 7 i snitt. Det er «rullerende opptak», altså en virksomhet kan ta kontakt med LA gjennom deres nettside, for å sette i gang sertifisering forløp. Informantene uttrykker også at dette er ett viktig arbeid og ønsker at flere skal sertifisere seg.

Derfor kan det stilles spørsmål ved sammensetting av aktører i regionen. Mangler det på stedsbasert ledelse? Som beskrevet i forrige avsnitt er det ikke avdekket denne kategorien gjennom undersøkelsen. Vi vet fra teorien at stabiliseringsaktører er viktig for å sørge for at utvikling og endring skjer på en sånn måte at omgivelsene klarer å holde følge og det sikres forankring (Bækkelund, 2021). Kan det være en overvekt av stabiliseringsaktører som gjør det vanskelig for virksomheter å ta del i LA? En hypotese kan være at det enten mangler stedsbasert ledelse eller overvekt av stabiliseringsaktører, om det er tilfelle bør svakhet i aktørkategoriene avdekkes for å skape bedre løsninger. Det trengs stedsbasert ledelse i TOCA sammenheng, og en mindre gruppe stabiliseringsaktører for å innovere (Grillitsch & Sotarauta 2019; Bækkelund 2021), som Trippel et al. (2020), også påpeker, er å kartlegge sine eksisterende ressurser for å best utbytte av kompetansen som foreligger i regionen.

I regionplanen 2030, sies det at Agder er i stadig befolkningsvekst, infrastrukturen på Agder er god, med nye trafikksikre veier, det er et universitet med to avdelinger i de største byene, samt

fagskoler. Morrow etableres i Arendal med FoU avdeling ved UiA i Grimstad, hvor det skal ansettes flere 1000 mennesker de neste årene. Regionen er en sammensetting av byer, bygder og tettsteder, i prinsippet kan man velge bosted etter preferanse og likevel ha god tilgang på infrastruktur, samt tilbud om utdanning og varierte jobbmuligheter.

Med en antagelse om at virksomheter som er sertifisert faller under kategorien innovativt entreprenørskap, og LA som institusjonelt entreprenørskap, er denne gruppen aktører foreløpig liten og får kanskje ikke fullstendig gjennomslag som endringsaktører på Agder. Det gjør det vanskelig for aktørene, i et TOCA perspektiv å få til en utvikling i perspektivet sosial bærekraftig, for Agder.

I tillegg har vi faktoren målbare resultater, som ellers ikke er eksisterende. Frykten for det ukjente kan mulig temmes noe hvis det foreligger tall og statistikker ute på hvilke effekter LA gir. Ikke minst vil det kunne bidra til å validere LA som verktøy, hvor det faktisk kan måle reelle effekter tiltaket har. Informantene er tydelige på at dette er et godt verktøy og ønsker at flere skal ta det i bruk. Det kan ta lang tid før denne informasjonen sprer seg via «folkemunne», samtidig som det bør legitimeres gjennom bedre dokumentasjon enn det som foreligger i dag. All informasjon som er innhentet om LA er å finne på fylkeskommunens egen hjemmeside, LA er referert til i en NOU-melding fra stortinget før det ble nasjonalt tiltak, men ellers er det i hovedsak fylkeskommunen som styrer informasjon om LA. Det i seg selv kan bidra til en ensopret kilde til informasjon. I dagens SoMe samfunn er vi lært opp til å være kildekritiske og sjekke flere referanser. I dette tilfelle vil det være mangelfull informasjon å innhente fra andre steder enn fylkeskommunen sin egen hjemmeside. Virksomheter som er sertifisert publiserer hvert år redegjørelsesplikten, ett offentlig publisert dokument som kan gi mer informasjon av hva det dreier seg om, dersom aktører finner det av interesse. Da må det likevel foreligge noen forkunnskaper om LA for å søke seg til redegjørelsesdokumentene. Denne oppgaven skal ikke dreie i retningen markedsføring, men det er likevel ett relevant punkt for å gjøre aktører i regionen kjent med LA.

Trippel et al. (2020), vektlegger forutsetninger for endring og innovasjon i en region er aktører, og deres evne til å omstille seg for å skape resultater med dagens ressurser. Samtidig vet vi at Agder har flere grupper mennesker utenfor arbeidslivet, både unge, eldre, personer med

funksjonsnedsettelse og minoritetsgrupper. Det kan derfor stilles spørsmål om næringskulturen står så sterkt at det er en hemmende faktor for organisatorisk innovasjon. Gjennom informantene ble det blant annet fortalt at ansatte selv ønsker å arbeide deltid og at det må jobber med kultur og holdninger i virksomhetene. Det er også tatt utgangspunkt i at virksomhetskulturen er preget av næringskulturen for øvrig, fordi den gjerne smitter over og farger virksomhetskulturen (Eriksen & Isaksen, 2021). Gjennom FAFO-rapporten beskrevet innledningsvis ble «den Sørlandske» kulturen også omtalt som et problem og en hindring for arbeidslivet på Agder (Jensen & Strand, 2018), det er derfor ikke et nytt problem som har dukket opp etter virksomheter har blitt sertifisert. Det kan spekuleres i at det er en av grunnene til at Agder strever med å komme ut av dagens tilstand. Det er vanskelig å gjøre endringer kulturelt og kanskje spesielt i ett innovasjonsperspektiv på grunn av frykten for det ukjente (Simmie, 2013; Eriksen & Isaksen, 2021). Næringskulturen kan også være en hindring for aktører i TOCA, som gjør at utviklingen kan stoppe opp. Det er kanskje grunn til å tro at det også mangler en av aktørene i TOCA som enda en faktor som bidrar til stagnasjon. Det som kommer frem fra informantene er at holdninger og kultur preger regionen og noe som er tydelige faktorer for at LA blir vanskelig. Virksomhetene som er intervjuet har tatt steget videre til tross holdninger og kultur, samtidig som det arbeides aktivt med å jobbe med innsatsområdene selv om det er vanskelig. Det er ikke vanskelig å forstå at en virksomhet vil synes det er krevende å sette i gang en prosess hvor målet er å endre mye av rutiner knyttet til arbeidsforholdene til medarbeidere når informantene selv sier at dette er et svært krevende arbeid. Det vil kanskje være enklere å ha det som det er, fordi det fungerer. Likevel sier flere av informantene at LA og arbeidslivet er et sosialt og samfunns ansvar, at aktører må stå sammen og jobbe sammen for å tilstrebe positiv utvikling på Agder.

Og derfor var det også interessant å kartlegge motivasjon i denne oppgaven. Med bakteppe til Agder, og stort behov for omstilling og innovasjon i regionen som helhet, bør det foreligge en motivasjon hos aktørene for å fortsette kontinuerlig arbeid. Vi vet gjennom Isaksen et al. (2018), at innovasjon er viktig for utvikling av en region, at aktører er avgjørende for å skape resultater (Trippel et al., 2020), og at næringskultur kan være en hemmende faktor for innovasjon (Eriksen & Isaksen, 2021). Dette er valgt som teorigrunnlag for denne oppgaven, likevel vil det være flere lag som påvirker innovasjonsevne og grad i regionen. Derfor ansees motivasjon som en viktig faktor å forstå, fordi aktørene spiller en hovedrolle i denne oppgaven. Flere av informantene

beskriver LA som «seigt» å jobbe med, fordi det krever mye innsats, samarbeid og det påvirker mange prosesser og personer i virksomheten. Det er også kartlagt at det er flere faktorer som gjør LA vanskelig i praksis, for eksempel, forankring, kultur og holdninger.

Det indre drivet iboende hvert enkelt menneske vil være avgjørende for å gjennomføre oppgaver (Ryan & Deci, 2000), samtidig vil det være behov for å aktivere en ytre styrt motivasjon for å kontinuerlig arbeide med LA, nettopp fordi det er vanskelig og seigt å arbeide med. En bør likevel ha fokus på hvilken type ytre motivasjon som ligger til grunn. Amotiverte personer vil mangle kunnskaper for å arbeide med LA, mens ytre reguleringer vil finne en mening med arbeidet og ha kunnskaper selv om det ikke bestandig er lystbetont (Ryan & Deci, 2000). Målet kan ikke alltid være utelukkende indre motiverte personer i arbeid. Hvis vi kobler motivasjon mot TOCA kan indre motivasjon sammenliknes med innovativt entreprenørskap. Det trengs en stabiliseringsaktør eller stedsbasert ledelse i form av ytre motivasjon, for å praktisk kunne gjennomføre utvikling over tid. Ved å kartlegge motivasjon og hvilke typer motivasjon som ligger til grunn for en aktør, kan det være lettere å legge til rette for kompetanseheving om det skulle være nødvendig. Alternativt autonomi, hvis kunnskapene allerede er der, men det er ett ønske om mer frihet i arbeidet. Dette er faktorer for å legge til rette for økt motivasjon. Likevel er det sånn at gjennom analysen er det avdekket vanskelige problemstillinger som kan bidra til vedvarende mangel på motivasjon.

8.0 Svar på problemstilling

I dette siste kapittelet skal problemstillingen besvares, og det skal dannes en konklusjon.

Innledende problemstilling var;

Hvilken rolle spiller aktører for regional utvikling?

Basert på funnene gjennom analysen kan det konkluderes med at aktørers rolle er viktig for regional omstilling. Gjennom analysen ser vi at det er en bredde av aktører i regionen, som har ønske og mål om å forbedre tilstanden på Agder. Vi har identifisert systemaktører og virksomhetsaktører sitt samspill og endringsaktører gjennom TOCA. Likevel ser det ut som at samarbeide mellom de ulike aktør kategoriene kunne vært kartlagt og definert bedre, for samarbeidet sin del og ikke minst for fremme utviklingen på et organisatorisk nivå.

Forskningsspørsmål:

Hvor mye er det realistisk at aktører på virksomhetsnivå skal få til av endring og omstilling med sitt mandat?

Aktørene som er intervjuet i denne oppgaven sitter i posisjoner i sine virksomheter som kan gi store virkninger internt. Fordi virksomhetene er av stor størrelse, med mange ansatte er det nærliggende å tro at deres resultater vil ha positive effekter utover sin egen virksomhet. Det er summen av alle de små handlingene som kan føre til større endringer. Realistisk sett vil handlinger kunne gi store virkninger på Agder.

Og hvilken rolle spiller kultur inn på regional omstilling på virksomhetsnivå?

På Agder fremstår det som at kultur og institusjoner er de vanskeligste områdene å arbeide med, som også hemmer utvikling av den enkelte virksomhet og regionen. Den fremste faktoren er en kultur på Agder som antagelig strekker seg lenger nærings- og virksomhetskultur som farger arbeidslivet. Det er grunn til å anta at kulturen er betinget av arv, miljø og religion som ikke er belyst av i denne oppgaven. Institusjonene vil naturligvis også preges av denne todelte kulturen, som gjør utvikling av Agder vanskelig.

8.1 Konklusjon

Innledende problemstilling og forskningsspørsmål tar sikte på aktører for regional omstilling, noe innsamlet data kan bekrefte at aktører på Agder får til, med sitt mandat. Det mangler likevel litt på samarbeid mellom aktørene i regionen, som igjen er knyttet til institusjonene og forankring i virksomhetene. Den mest åpenbare konklusjonen blir derfor at det må systemiske endringer til i institusjonene både på virksomhetsnivå, regionalnivå og nasjonalnivå. Det holder ikke at en region velger seg en måte å løse sin egen samfunnsflokke. Arbeidslivet står ovenfor utfordringer nasjonalt, med økte krav, konkurranse og krav om bærekraft og ett inkluderende arbeidsliv. Det betyr også at problemet knyttet til Likestilt arbeidsliv må løftes på ett høyere nasjonalt nivå, med universelle føringer for hvordan arbeidslivet skal være inkluderende. LA har nettopp dette som hensikt, men det oppleves som krevende arbeid å innfri alle innsatsområdene innenfor sertifiseringsfristen og resertifiseringen.

Krav om ARP rapporteringen har blitt skjerpet inn siste årene, likevel er det mangelfull dokumentasjon på hvordan virksomheter arbeider med likestilling, mangfold og inkludering. En universell utforming eller standard må være så enkel å ta i bruk at virksomheter ikke vil nøle med forankringen, samtidig så konkret at det oppnås likestilling i arbeidslivet.

Konkret på Agder er kulturen en faktor som krever institusjonelle endringer, men vi vet også fra teorien at nærings- og virksomhetskultur er ett noe glemt område i innovasjoner. Det ville ikke vært forunderlig om kultur er en hemmende faktor i andre regioner.

Min aller siste konklusjon, er at institusjonene må legge til rette og kreve endringene på ett systemnivå som skaper forankring i alle ledd i virksomhetene. Det er her det må starte, de vil alltid få med seg innovativt entreprenørskap med på leken.

Referanseliste

- Agder fylkeskommune (u.å). *Hva er regionplan Agder 2030?* Hentet 18. September 2023 fra <https://agderfk.no/vare-tjenester/regionplan-agder-2030/hva-er-regionplan-agder-2030/>
- Agder fylkeskommune (u.å). *Sertifiseringsordningen Likestilt arbeidsliv*. Hentet 6. september 2023 fra <https://agderfk.no/vare-tjenester/folkehelse-levekar-og-likestilling/likestilt-arbeidsliv/om-likestilt-arbeidsliv/>
- Agder fylkeskommune (u.å). *Utfordringer og muligheter for Agder i 2019*. Hentet 13. November 2023 fra <https://agderfk.no/vare-tjenester/regionplan-agder-2030/regionplan-agder-2030-les-planen/utfordringer-og-muligheter-for-agder-i-2019/>
- Buudir (u.å). Aktivitets- og redegjørelsesplikt (ARP) for arbeidsgivere. Hentet 9. september 2023 fra https://www.buudir.no/fagstotte/produkter/aktivitets_og_redegjorelsesplikt_for_arbeidsgivere/#heading-contentlink-7697
- Bruland, K. og Mowery, D. C. (2005). Innovation through time. I J., Mowery, D. C. og Nelson, R. Nelson (red.), *The Oxford Handbook of Innovation*. (s. 349-379). Oxford University Press.
- Bole, D. (2021). 'What is industrial culture anyway?' Theoretical framing of the concept in economic geography. *Geography Compass*, 15(11), e12595.
- Bråten, B, Jensen, R.S., & Strand, A.H. (2014). *Likestilling- og mangfoldstandard for virksomheter. Et forprosjekt på Agder*. (Faforapport 2014:38). Fagbevegelsens senter for forskning, utredning og dokumentasjon. <https://www.faf.no/images/pub/2014/20385.pdf>
- Bækkelund, N.G. (2021) Change agency and reproductive agency in the course of industrial path evolution. *Regional Studies*, 55(4), 757-768. <https://doi.org/10.1080/00343404.2021.1893291>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1980). Self-determination Theory: When Mind Mediates Behavior. *The Journal of Mind and Behavior*, 1(1), 33–43. <http://www.jstor.org/stable/43852807>
- Eriksen, E. L., & Isaksen, A. (2021). The emergence of new industries at the regional level: alignment of organizational and regional industrial culture. *Regional Studies, Regional Science*, 8(1), 387-401.
- Fagerberg, J. (2005). *The Oxford handbook of innovation*. Oxford University Press

- Grillitsch, M., & Sotarauta, M. (2020). Trinity of change agency, regional development paths and opportunity spaces. *Progress in Human Geography*, 44(4), 704–723.
<https://doi.org/10.1177/0309132519853870>
- Grillitsch, M., Asheim, B., Isaksen, A., & Nielsen, H. (2022). Advancing the treatment of human agency in the analysis of regional economic development: Illustrated with three Norwegian cases. *Growth and Change*, 53(1), 248-275. <https://doi.org/10.1111/grow.12583>
- Garud, R., Kumaraswamy, A., & Karnøe, P. (2010). Path dependence or path creation?. *Journal of management studies*, 47(4), 760-774. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00914.x>
- Isaksen, A., Jakobsen, S.E., Njøs, R. & Normann, R. (2018). *Innovation policies for economic restructuring: combining actor based and system based strategies*. (Research Council of Norway 271929/O50).
[file:///C:/Users/marit/Downloads/Isaksen,%20Jakobsen,Nj%C3%B8s,%20Normann%20\(2018\),%20Innovation%20policies%20for%20economic%20restructuring-%20combining%20actor%20based%20ans%20sytem%20based%20strategies%20FORI NNPOL.pdf](file:///C:/Users/marit/Downloads/Isaksen,%20Jakobsen,Nj%C3%B8s,%20Normann%20(2018),%20Innovation%20policies%20for%20economic%20restructuring-%20combining%20actor%20based%20ans%20sytem%20based%20strategies%20FORI NNPOL.pdf)
- Jensen R.S. & Strand A.H. (2018) Likestilt arbeidsliv. Intervjuundersøkelse i tre virksomheter på Agder. (Fafø-notat 2018:23). Fagbevegelsens senter for forskning, utredning og dokumentasjon. <https://www.fafø.no/images/pub/2018/10288.pdf>
- Jentoft, N., Bjørnarå, H. B., Abdallah, R., & Einstabland, Å. L. H. (2023). *Aktivitets-og redegjørelsesplikten i Agder–Hva er status og hvor går veien videre?* (NORCE Rapport 11-2023). NORCE Norwegian Research Center AS.
[file:///C:/Users/marit/Downloads/NORCE+H2C+rappport+nr.+11-2023%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/marit/Downloads/NORCE+H2C+rappport+nr.+11-2023%20(1).pdf)
- Johannessen, A., Tufte, P.A., Christoffersen L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (6.utg.). Abstrakt forlag.
- Jørgensen, A. (2023, 10. Mai). *FNs bærekraftsmål*. Agder fylkeskommune.
<https://agderfk.no/vare-tjenester/folkehelse-levekar-og-likestilling/likestilt-arbeidsliv/faglig-fyrtarn-for-sosial-barekraft/fns-barekraftsmal/>
- Jørgensen, A. (2023, 12. oktober). Et løft for arbeidet med Likestilling og diskriminering.

- Agder fylkeskommune. <https://agderfk.no/vare-tjenester/folkehelse-levekar-og-likestilling/likestilt-arbeidsliv/aktuelt-fra-likestilt-arbeidsliv/et-loft-for-arbeidet-med-likestilling-og-diskriminering.56809.aspx>
- Kitterød, R. H., Røed, M., & Ugreninov, E. (2021). Søkelys på diskriminering i arbeidslivet. *Søkelys på arbeidslivet*, (3-4), 173-181. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-7989-2021-03-04-01>
- LIM-planen (2015). <https://agderfk.no/f/p1/i651c1680-b8a6-4e1f-b375-0a4ec6fb1357/lim-planen-regional-plan-for-likestilling-inkludering-og-mangfold-pa-agder-2015-2027.pdf>
- Likestillings- og diskrimineringloven (2018). Lov om likestilling og forbud mot diskriminering (LOV-2021-06-11-77). https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-51/KAPITTEL_4#%C2%A724
- Regionplan 2030 (2019?). <https://agderfk.no/f/p1/i4d721a77-52f4-49e3-ba9e-42cb0c5a8b4e/regionplan-agder-2030.pdf>
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: calssis definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-57. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Smith, K. (2011). Den vanskelige transformasjonen. I J. Hanson, S. Kasa, og O. Wicken. (red.), *Energirikdomens paradokser* (s. 23-44). Universitetsforlaget.
- Tripl, M., Baumgartinger-Seiringer, S., Frangenheim, A., Isaksen, A., & Rypestøl, J. O. (2020). Unravelling green regional industrial path development: Regional preconditions, asset modification and agency. *Geoforum*, 111, 189-197. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2020.02.016>