



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humanoria, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Karriereveiledning – en ide på reise?

En studie om etablering av karrieresenter for innføring av mer helhetlig system for livslang karriereveiledning til befolkningen i Finnmark

Kari Tennefoss

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse i offentlig sektor STV-3909 mai 2020

Forord

Med denne oppgaven setter jeg punktum for masterstudium i Organisasjon og ledelse i offentlig sektor. Det har vært tre lærerike og inspirerende år ved UIT – Norges arktiske universitet, samtidig som det også har vært en utfordrende reise ved siden av full jobb.

Det har vært viktig for meg å knytte det erfaringsbaserte masterstudiet til mitt arbeid. Jeg begynte å jobbe i Karriere Finnmark et halvt år før det ble vedtatt som permanent tilbud. Det har derfor vært både interessant og nyttig å få bruke karrieresenteret i et casestudium, og få anledning til i min masteroppgave å forske på hvordan implementering av mer helhetlig system for livslang karriereveiledning kom til i Finnmark.

Jeg vil rette en stor takk til mine informanter, uten dem ville det ikke vært mulig å gjennomføre denne studien.

Takk til min veileder Hilde Marie Pettersen for konstruktive innspill og motiverende tilbakemeldinger som har gitt meg drivkraft gjennom arbeidet med masteroppgaven.

Sist men ikke minst vil jeg takke min flotte familie som har holdt ut og støttet meg underveis.

Uten alles støtte hadde ikke dette vært mulig!

Vadsø, 30. mai 2020

Kari Tennefoss

Sammendrag

Tema for dette casestudie er innføring av mer helhetlig system for karriereveiledning, inkludert etablering av karrieresenter med tilbud til den voksne delen av befolkningen i Finnmark. Karriereveiledning har lange tradisjoner, men et mer helhetlig system for *livslang karriereveiledning* kom som en ide fra OECD, via nasjonale myndigheter til Finnmark. Formålet med denne oppgaven er å sette fokus på hvordan dette *nye* karriereveiledningskonseptet, som jeg har valgt å forstå som *en ide på reise* (Røvik 2007), er innført i Finnmark. Hovedspørsmålet er knyttet til hva som var bakgrunn og begrunnelser for innføring av et mer helhetlig system for livslang karriereveiledning, hvem som har vært sentrale aktører og hvordan det ble innført i Finnmark?

For å gi svar på problemstillingen valgte jeg kvalitativ metode med intervju og dokumentundersøkelser. Syv informanter har deltatt i undersøkelsen, som er inspirert av pragmatisk vitenskapsteoretisk tilnærming. Studien har sett på karriereveiledningskonseptet i instrumentelt-, klassisk-institusjonelt- og ny-institusjonelt lys, for å få frem ulike sider av implementeringsprosessen som er gjennomført. Supplert med Røviks oversettelsesteori er det studert hvordan dette er oversatt og tilpasset Finnmark.

Funn fra denne studien viser at bakgrunn og begrunnelser for innføring har vært motivert utfra press fra de institusjonelle omgivelser, samtidig ser man et instrumentelt motiv utfra at konseptet blir sett på som løsning på de problemer man hadde i Finnmark. Funn viser også at implementeringsprosessen foregikk gjennom ulike faser over tid med ulike arenaer og aktører involvert. Det ble benyttet forskjellige oversettelsesmodus og -regler gjennom oversettelsen. Trekk ved oversettelsen og oversetterne ble diskutert for å se hvordan det har bidratt til at implementering har lyktes. Funn viser også at samarbeid, samordning og koordinering var viktig og avgjørende for et godt utfall av implementeringen.

Nøkkelord

Offentlig karrieresenter, livslang karriereveiledning, organisasjonsoppskrift, ide på reise, organisasjonsteori, institusjonelle omgivelser, oversettelsesteori, kontekstualisering, translatørkompetanse.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Tema og problemstilling.....	1
2	Karriereveiledningskonseptet.....	5
3	Teori	9
3.1	Det instrumentelle perspektiv	9
3.2	Det klassisk institusjonelle perspektiv	10
3.3	Det ny-institusjonelle perspektiv	11
3.4	Oversettelsesteori.....	13
3.4.1	Kontekstualisering.....	14
3.4.2	Translatørkompetanse	15
3.5	Oppsummering teorigrunnlag og forventninger til funn	16
4	Metode.....	17
4.1	Vitenskapsteoretisk ståsted.....	17
4.2	Valg av undersøkelsesdesign og datainnsamling	17
4.2.1	Intervju	18
4.2.2	Utvalget	19
4.2.3	Dokumentundersøkelser	20
4.3	Etiske og praktiske avveininger.....	21
5	Diskusjon – en ide på reise fra OECD til Finnmark	23
5.1	Bakgrunn og begrunnelser	23
5.2	Implementering.....	27
5.2.1	«Fra letefase til forprosjekt»	27
5.2.2	Revitaliseringsfasen	29
5.2.3	Utredningsfasen.....	31
5.2.4	Gjennomføringsfasen	35
5.2.5	Andre arenaer	39

5.3 Hvorfor lyktes vi? - De dugende oversettere.....	42
Avsluttende refleksjoner	47
Referanseliste	49
Vedlegg 1: Vil du delta i forskningsprosjektet.....	52
Vedlegg 2: Godkjenning fra personvernombudet for forskning	54
Vedlegg 3: Intervjuguide.....	55
Vedlegg 4: Dokumentliste.....	56

Tabelliste

Tabell 1 – Tabell med informanter.....	19
Tabell 2 – Tabell med dokumenter	56

Figurliste

Figur 1 – Fra silo til helhetstenkning for tettere samhandling innen karriereveiledning.....	7
Figur 2 – Livslang læring – livslang karriereveiledning	26
Figur 3 – Karriere Finnmark – et helhetlig system	38
Figur 4 – Aktørbilde karriereveiledningsfeltet.....	41

1 Innledning

1.1 Tema og problemstilling

Tema for oppgaven er innføring av mer helhetlig system for livslang karriereveiledning, inkludert etablering av et offentlig tilbud om karriereveiledning til den voksne delen av befolkningen i Finnmark.

Karriereveiledning har lange tradisjoner og moderne karriereveiledning hadde sitt opphav i den voksende industrialisering og spesialisering i starten av 1900-tallet¹. Vi har i mange år hatt yrkes- og utdanningsrådgivere innenfor skoleverket, og veiledningstilbud for utdanning og arbeid i ulike organisasjoner, men tilbudet som har eksistert har vært lite helhetlig og fragmentert. I tillegg er det bare deler av befolkningen som har hatt tilgang. Det benyttes ulike benevnelser av begrepet som rådgivning, utdannings- og yrkesrådgivning, yrkesveiledning, utdanningsveiledning, studieveiledning, veiledning og karriereveiledning. I denne oppgaven vil jeg bruke begrepet «*karriereveiledning*».

Det finnes ulike definisjoner på karriereveiledning. OECD's definisjon viser et bredt- (karriereaktiviteter) og et smalt perspektiv (selve veiledningssamtalen). Definisjonen lyder:

«Karriereveiledning viser til tjenester og aktiviteter som skal hjelpe personer, uavhengig av alder og tidspunkt i livet, til å ta gode valg når det gjelder utdanning, opplæring eller arbeid, og til å håndtere egen karriere. (Kompetanse Norge, 2016)

Tjenestene og aktivitetene finnes på ulike sektorvise arenaer og kan foregå i ulike former, både fysisk og digitalt til individer og grupper.

Tilbudet om karriereveiledning i Norge har lenge vært diskutert, nasjonalt og internasjonalt². Allerede i 2002 foretok OECD en kartlegging av tjenestene i landet³. Det kom frem at tilbudet var fragmentert og manglet koordinering på tvers av sektorene. Rapporten fungerte som en oppvekker for norske politikere, og det har vært arbeidet kontinuerlig med utvikling av

¹ Boken *Choosing a Vocation* av Frank Parson publisert i Boston i 1909.

²International Centre for Career Development and Public Policy (ICCDPP), Internasjonal Assosiation for Education and Vocational Guidance (IAEVG) er eksempler på internasjonale aktører.

³ OECD Review of Career Guidance Policies. Country Note: Norway. Rapporten peker på svakheter ved det norske karriereveiledningssystemet som det fremstod i 2002.

tjenesteområdet siden den gang, også i samarbeid med andre land⁴. I 2014 kom en ny rapport⁵. Rapporten anerkjente at Norge hadde mye på plass, men anbefalte at man jobbet videre med *å utvikle et helhetlig system for livslang karriereveiledning* (OECD 2014 s. 16) for å inkludere den voksne delen av befolkningen. Det er dette som utgjør den substansielle endringen dersom man sammenligner det med tidligere versjoner av konseptet.

For å følge opp dette ble det i Finnmark iverksatt et 3-årig prøveprosjekt med drift av karrieresenter, det er nå vedtatt videreført i permanent drift, og betraktes som vellykket. I denne oppgaven vil jeg undersøke nærmere hvordan implementeringen har foregått. Det er interessant av flere årsaker. For det første er det et tilsynelatende «nytt» konsept som skal innføres ovenfra og ned via en OECD rapport, til norske myndigheter og videre utover i det ganske land. Hva skjer når slike konsept skal tas i bruk lokalt – skjer det noe med det fra OECD-rapporten til Finnmark – og i tilfelle hva? For det andre er det interessant å få innsikt i prosessen, fordi det kan si noe om hvem som har bidratt til implementeringen og hvorfor det ble utformet slik det ble. Dette kan gi nyttig kunnskap i videre arbeid med å utvikle tilbudet i samarbeid med andre aktører i karriereveiledningens omland. Grunnlaget for denne studien er forløperen for, og innføringen av dette 3-årige prosjektet.

Mitt formål med denne oppgaven er å sette fokus på hvordan dette nye karriereveiledningskonseptet, som jeg velger å forstå som *en ide på reise* (Røvik 2007), har blitt implementert i Finnmark. Jeg har formulert følgende problemstilling:

Hva var bakgrunn og begrunnelsene for innføring av et mer helhetlig system for livslang karriereveiledning, hvem har vært de sentrale aktører, og hvordan ble det implementert i Finnmark?

Dette er en omfattende problemstilling, men jeg har ønsket å se nærmere både på bakgrunn og begrunnelser for innføring av konseptet, ettersom dette faglig sett kan være med på å forklare hvordan ideer oversettes og tas i bruk, og ikke minst bidra til å kaste lys over min antakelse, nemlig at dette prosjektet har vært vellykket. Iallfall i den forstand at det er videreført etter endt prosjektperiode.

⁴ Den 9. *International Career Guidance Symposium*, landsdelegasjoner fra hele verden Tromsø juni 2019.

⁵ OECD Skills Strategi Action Report 2014

Problemstillingen er relevant og aktuell av flere grunner. Faglig sett er det viktig å sikre lik kvalitet og profesjonalitet, slik at tilbudet blir helhetlig og likeverdig til befolkningen i hele landet. For samfunnet er det viktig i forhold til de økende utfordringer med inkludering av unge i arbeidslivet, lavere sysselsettingen enn før og at arbeidsledigheten er på vei opp. Lav kompetanse, spesielt manglende fullføring av videregående opplæring, kan føre til barrierer for deltakelse i arbeidslivet for mange over hele landet. Dette gir uttrykk for viktigheten av et helhetlig system for karriereveiledning i hvert fylke.

I Finnmarks startet reisen med ideen om et helhetlig system for karriereveiledning i 2005, mens etablering av karrieresenter kom til i 2016. Finnmark var tredje-siste fylke i landet. Det kan ha gitt noen fortrinn ved oversettelse av ideen og sette den ut i praksis. Dette springer ut fra at man har kunnet studere hva andre fylker har gjort før, for eksempel ulike måter å implementere ideen på, former for organisering og koordinering av tilbudet. Man har kunnet unngå fallgruver som andre fylker har opplevd, og har dermed kunnet orientere seg om det som ser ut til å ha fungert best mulig i de andre fylkene. Samtidig kan man også ha fokus på lokal tilpasning og organisere tjenestetilbudet på en måte som fungerer i Finnmark, dersom det er behov for det. Hvorvidt man har imitert andre fylker, eller oversatt til sin egen variant er blant de spørsmål jeg søker å besvare gjennom undersøkelsen.

Karriereveiledning er som fag og forskningsfelt relativt nytt i Norge, og jeg fant ingen forskning som omhandlet å studere karriereveiledningskonseptet som en ide på reise. Det foreligger tre doktoravhandlinger som omhandler *kvalitet i norske skolars karriereveiledning* (Haug, 2017), *karriereveiledningens genealogi* (Kjærgård, 2012), samt *gjøre meningsfulle karrierevalg* (Svennungsen, 2011). I litteratursøk finner jeg en rekke masteravhandlinger⁶, men de omhandler mer utøvelse av karriereveiledning i praksis mellom veileder og veisøker i ulike sektorvise tjenestetilbydere. Ellers fant jeg en masteravhandling som omhandlet *tverrsektoriell samhandling i et partnerskap for karriereveiledning* (Lupton, 2018) og «*Karriereveiledning – et nytt praksisfelt tar form*» (Pedersen, 2014) som diskuterer betydningen kunnskapssyn har for utvikling av praksis.

⁶ <https://veilederforum.no/content/masteroppgaver-om-karriereveiledning>

Mitt teoretiske begrepsapparat hviler både på innsikt fra det instrumentelle, klassisk-institusjonelle og det ny-institusjonelle perspektivet. Jeg har imidlertid også fordypet meg i oversettelsesperspektivet, slik det presenteres av Røvik (2007). Til sammen gir perspektivene ulike scenarier for å forstå implementering av karriereveiledning i Finnmark. Jeg vil spesielt vektlegge oversettelsesteoriens antakelser om; når ideer implementeres så skjer det ikke bare noe med organisasjonen, men også med ideen. Metodisk bygger oppgaven på dokumentanalyser og intervju.

Med denne bakgrunn synes jeg det vil være spennende å undersøke hvor karriereveiledningskonseptet kommer fra, hvordan karriereveiledningsideens-reise inn i Finnmark kan forklare hvordan man har valgt å organisere tilbudet i fylket, samt hvordan det har fungert i forhold til mål og resultat. På et vis kan det være tidlig å studere implementeringen med tanke på varige endringer. På en annen side er fordelen at hukommelsen til de involverte vil være relativt fersk.

Jeg har nå introdusert mitt tema og min problemstilling. I neste kapittel vil jeg foreta en nærmere beskrivelse av karriereveiledningskonseptet. I kapittel tre presenterer jeg teoretisk rammeverk for min studie før jeg går over til å redegjøre for min metodiske tilnærming i kapittel fire. I kapittel fem presenteres min analyse basert på empiriske funn i tråd med valg av teori og metode. Tilslutt vil jeg komme med noen avsluttende refleksjoner.

2 Karriereveiledningskonseptet

I dette kapitlet vil jeg gi en nærmere beskrivelse av karriereveiledningskonseptet og hva som ligger i begrepet *helhetlige systemet for livslang karriereveiledning*.

Finnmark fylkeskommune har hatt i oppdrag å tilby livslang karriereveiledning i siden 2006. I saksfremlegg/innstilling til Hovedutvalget for kompetanse om etablering av karrieresenter i fylket i 2013, ble det beskrevet at slik arbeidet var organisert, klarte ikke fylkeskommunen å gi god nok karriereveiledning i livsløpsperspektiv. Det ble vist til en forskningsrapport⁷ som konkluderte med at ungdom som valgte bort videregående skole visste for lite om de framtidige muligheter i arbeidslivet i Finnmark. Fylkeskommunen løste den gang oppdraget ved at karriereveiledning foregikk ute ved de videregående skoler, hvor fokuset i hovedsak var rådgivning om utdanning rettet mot ungdom. Karriereveiledning skiller seg fra den tradisjonelle rådgivningen i skolen, ved at den skal gi et helhetsperspektiv på utdanning og arbeid for alle aldersgrupper, ikke bare for elever i den videregående skole.

Finnmark er et fylke med store avstander og spredt befolkning. Finnmark fylkeskommune har også ansvar for karriereveiledning mot samiske kommuner og samisk befolkning. Finnmark er kjent for å være det fylket med høyest bortvalg fra videregåendeopplæring. Fylket har også den høyeste andelen voksne uten fullført utdanning. NAV viser til at det er stor sammenheng mellom utdanningsnivå og arbeidsledighet. NAV har også en sentral rolle i helhetlig system for karriereveiledning med yrkesveiledning av deres målgrupper: arbeidssøkere, permitterte og personer med nedsatt arbeidsevne grunnet helserelevante utfordringer. Karriereveiledningen der har som hovedmål å få folk raskest mulig i arbeid.

Et helhetlig system for livslang karriereveiledning kom som en ide fra OECD til Norge. De anerkjente at Norge hadde en god del brikker på plass, men peker på at systemet bør utvikles videre. Dette ble utdypet videre med noen kjennetegn for et godt helhetlig system. Med denne bakgrunn satte regjeringen ned et ekspertutvalg for å utrede et mer helhetlig system for karriereveiledning i landet. Deres arbeid resulterte i NOU 2016:7 *Norge i omstilling – karriereveiledning for individ og samfunn*.

⁷ De' hær e'kke nokka for mæ: om bortvalg, gjennomføring og kompetanseoppnåelse i den videregående skole i Finnmark 2010-2011, NIFU (2012).

Et helhetlig system for livslang karriereveiledning kan forstås på flere måter. Jeg vil benytte elementene som er nevnt av ekspertutvalgets anbefalinger i NOU 2016:7 at et helhetlig system kan og bør inneholde, som videre bygger på anbefalingene som kom fra OECD⁸. Det pekes på noen kjennetegn ved et godt og helhetlig system:

1. *Tilgang* til karriereveiledning for alle, ved å tette hullene i tilbudsstrukturen, slik at alle deler av befolkningen har tilgang til karriereveiledning gjennom livet. Dette innebærer at tilbudet er fleksibelt tilgjengelig og tilpasset befolkningens behov, samt fremkommer som likeverdig tilbud uavhengig av hvor i landet du bor (NOU 2016:7 s. 27). OECD pekte her på betydning av å utforme et system basert på et livslangt perspektiv. Man må utvikle *struktur* som gir befolkningen tilgang til karriereveiledning i livsløpsperspektiv, uavhengig av alder, livsfase, tilknytning til arbeidsmarkedet, osv. Slik at karriereveiledningens hensikt blir noe mer enn å løse en valgsituasjon her og nå. Karriereveiledning skal bidra til at personer blir bedre i stand til å håndtere sin karriere gjennom hele livsløpet.

2. Et helhetlig system krever et *helhetlig innhold*. Man bør forsøke å unngå enten/eller tilnærminger når systemer for helhetlig karriereveiledning utformes, da mennesker ikke opererer på kun en kommunikasjonskanal eller med en kommunikasjonsform, men veksler mellom ulike former etter behov og tilgang. Man bør derfor legge til rette for mest mulig helhetlig og integrerte karriereveiledningstjenester, slik at veisøkere⁹ har tilgang til flere former for karriereveiledning – og at disse bidrar til å styrke hverandre i et helhetlig system, stimulerer til læring og utvikling (NOU 2016:7 s 27).

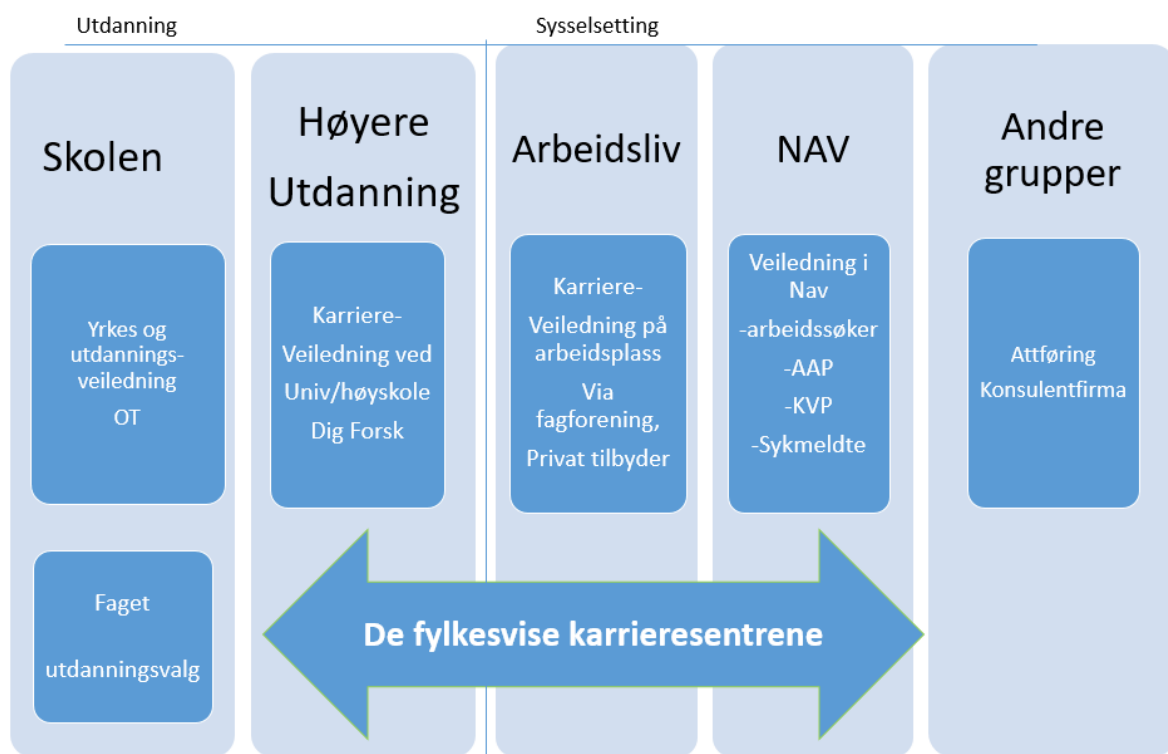
3. At man sikrer *kvalitet og profesjonalitet* i tjenestene. Karriereveilederne må ha solid kompetanse og det anbefales utvikling av kvalitetsstandarder for karriereveiledning. Masterutdanning i karriereveiledning er etablert i 2014 og det arbeides med et kvalitetsrammeverk for karriereveiledning for etikk, karrierekompetanse og kompetansestandarder (Kompetanse Norge).

⁸ OECD Skills Strategi Action Report 2014

⁹ brukere av veiledningstjenester.

4. Alle delene i systemet må sees i sammenheng. *Koordinering og samarbeid* på tvers av sektorene slik at tjenestene ikke eksisterer hver for seg, helt adskilt, men at de skal henge sammen og bygge på hverandre og at styring og organisering av karriereveiledning må sees i sammenheng med den større kompetansepolitikken (NOU 2016:7 s. 28). Karrieresentrene blir her sett på som en viktig rolle som «koblingsboks» mellom aktørene, se figur 1:

Figur 1 – Hvor foregår karriereveiledning:



Fra silo til helhetstenkning for tettere samhandling innen karriereveiledning (Kompetanse Norge).

For å sikre et helhetlig system lokalt mente utvalget at minimum ett karrieresentre med tilstrekkelig kapasitet skulle etableres i fylkene med kjerneoppgave å tilby karriereveiledning til voksne over 19 år for å sikre tilgang til alle i ulike former (NOU 2016:7 s.77).

Karrieresenternes rolle skulle også være å bidra til kompetanseheving av minimum rådgivningen i skolen og veiledningen i NAV, samt styrke den tverrsektorielle samarbeid lokalt. Gjennom brukerundersøkelser og årsrapportering til Kompetanse Norge vil de også bidra til å kvalitetssikre arbeidet ved de offentlige karrieresentrene. Dette er slik det nye karriereveiledningskonseptet ble anbefalt fylkene å iverksette etter utredningen.

Disse anbefalingene kan sees på som en ide, oppskrift eller løsning som forsøkes innført i en organisasjon. En organisasjonsoppskrift er en oppskrift på hvordan utsnitt eller deler av en organisasjon bør utformes (Røvik, 1998). Det vil med andre ord si oppskrifter på hvordan organisasjoner bør utformes, styres og ledes. Utfra hvilke komponenter i organisasjonen man tar sikte på å utforme kan oppskriftene eller ideene klassifiseres i ulike kategorier (Røvik, 2007).

Hvilke muligheter og begrensninger som foreligger for at disse anbefalinger skal bli kopiert, dvs. at ideen blir hentet ut fra en kontekst og forsøkt gjenskapt i en annen kontekst henger sammen med trekk ved det som søkes overført og oversatt, samt de kontekster det oversettes fra og til (Røvik, 2007). Karriereveiledningskonseptet som her søkes overført er relativt vagt utformet, og jo videre en ide er jo mer rom kan det være for oversetting. Norge er et langstrakt land med store forskjeller. Forutsetningene for å kunne gjenskape og gjengi så nøyaktig som mulig, når man forsøker å oversette mellom ulike fylker kan derfor by på utfordringer.

Med denne presentasjon av ideen som studeres, og konteksten, går jeg over til å presentere det teoretiske grunnlag for studien.

3 Teori

I denne oppgaven er mitt empiriske fokus på etablering av organisasjonen Karriere Finnmark, som i seg selv besto/hentet ressurser fra daværende NAV Finnmark og Finnmark fylkeskommune. Jeg presenterer det rasjonelle, klassisk-institusjonelle og det ny-institusjonelle perspektivet fordi de vil belyse ulike sider ved virkeligheten. Videre vil jeg gå nærmere inn på translasjonsteorien som supplerer disse slik at de sammen kan gi et mer helhetlig grunnlag for å forstå det jeg skal studere. Utfra hvert enkelt perspektiv vil jeg også utlede forventninger til funn.

3.1 Det instrumentelle perspektiv

I et instrumentelt perspektiv betraktes organisasjoner som redskap for effektiv frembringelse av varer og tjenester. I offentlige organisasjoner kommer det til uttrykk ved at organisasjoner og menneskene der handler formålsrasjonelt ved utføring av oppgavene, slik at man oppnår forventet resultat av handlingene (Christensen m. fl. 2015).

Kjernen er at organisasjoner bevist sammensettes for å oppnå de mål og resultater som ledere og eiere har satt. Aktivitet og adferd i organisasjonene styres av organisasjonens struktur. Et viktig element i denne teorien er effektiv ressursutnyttelse for å oppnå målsettinger.

Christensen m.fl. (2015) hevder at fordi offentlige organisasjoner skal utføre oppdrag på vegne av samfunnet, kan de sees på som redskaper eller instrumenter som brukes for å oppnå viktige samfunns mål. Overført til min studie er det i nasjonale styringsdokumenter nevnt at konseptet med et mer helhetlig system for livslang karriereveiledning sees som en nøkkel for å løse noen av utfordringene vi har i forbindelse med utenforskap, frafall og feilvalg av utdanning, samt bedre utnyttelsen av kompetanse i et samfunn i omstilling. Og slik bidra til å løse fremtidens behov for arbeidskraft.

I et instrumentelt perspektiv blir offentlige organisasjoner sett på som verktøy for å utføre politiske beslutninger, og deres personell vil handle med instrumentell rasjonalitet. Det vil si at individer i disse organisasjoner velger handlinger, alternativer og verktøy som de mener er mest mulig hensiktsmessig for å oppnå ønskede konsekvenser. Derfor kan individene sies å handle i samsvar med en konsekvenslogikk (Christensen m.fl.2015:36) og organisasjonsstrukturen vil formes, designes og redesignes gjennom en rasjonell vurdering av hvordan organisasjonen bør være organisert for å oppnå sine mål. Organisasjonsstrukturen er i dette

perspektivet det viktigste redskapet, og en ide eller oppskrift vil dermed fremstå som et egnet verktøy for å løse problemet (Christensen m. fl. 2015).

Dersom man anlegger et instrumentelt perspektiv for å forstå denne prosessen kan man anta at en klar problemforståelse lå til grunn som det nye karriereveiledningskonseptet skulle være løsning på, og at intensjoner og mål ville bli nådd dersom man innførte dette. Struktur vil være hovedgrepet for å nå disse målene.

Forventninger til funn ut fra det instrumentelle perspektiv vil være at diagnose eller problemet er klart, og at ledelsen valgte å innføre et mer helhetlig system for karriereveiledning etter intensjonen, samt at resultatet ble som forventet. Dette innbefattet å etablere ny organisasjonsenhet – karrieresenter – for å gi tilgang til den voksne delen av befolkningen. Vurderte man ulike løsninger eller tok man OECD-problemet og løsningen for gitt? Det er av betydning å identifisere hvordan implementeringen har medført endringer i den formelle strukturen fordi fokus på samhandling mellom ulike systemer sto sentralt.

3.2 Det klassisk institusjonelle perspektiv

I et institusjonelt perspektiv betraktes organisasjoner som institusjoner hvor mennesker konstruerer sin sosiale virkelighet (Eriksson-Zetterquist 2009). Her sees organisasjoner som levende organismer og komplekse enheter hvor en må ta hensyn til de ulike deler av organisasjonen og hvordan disse virker sammen.

Organisasjonskultur kan ha sterk effekt på atferden til organisasjonsmedlemmene gjennom noen generelle effekter. Den kan gi grunnlag for at den enkelte føler *tilhørighet og felleskap*, virke *motiverende*, bidra til *tillit* noe som påvirker *samarbeid og koordinering* og gjennom styring angi hva som er passende adferd (Jacobsen og Thorsvik, 2013:128). Det eksisterer et gjensidig påvirkningsforhold på kulturen og dens medlemmer. Man kan si at menneskene i organisasjonen vil prege kulturen med personlighet, bakgrunn og oppfatninger, samtidig vil organisasjonskulturen påvirkes av innhold i arbeidet og kulturelle føringer fra omgivelsene. Selve kulturutviklingsprosessen, som oppstår i samspillet mellom faktorene, kan også påvirke den kulturen som utvikles i en organisasjon (Bang, 2015).

Det fremheves i dette perspektivet at organisasjoner er institusjoner og at de har verdier og normer som spesielt kommer til uttrykk i endringssituasjoner. Dette kan gjøre at det oppstår motstand mot endring. Nye organisasjonsoppskrifter og konsepter som forsøkes implementert kan dermed frastøtes, da de strider imot eksisterende normer og verdier i organisasjonen.

Derfor kan dette perspektivet anvendes for forklare motstand mot endring ved innføring av nye ideer.

Ut fra et institusjonelt perspektiv vil en kunne anta at karriereveiledningskonseptet kan ha påvirket og blitt påvirket av organisasjonskulturen i organisasjonen og mellom samarbeidende fagpersoner i karriereveiledningens omland. Mange aktører har drevet med karriereveiledning i sine organisasjoner og på sine måter. For eksempel har Nav drevet med yrkesveiledning mens man innenfor skoleverket har drevet mer med utdanningsveiledning, og de har helt sikkert sine antakelser om hva som fungerer og ikke fungerer. Å etablere ett karrieresenter som skal gi et helhetlig tilbud til «alle», kan tenkes å skape motstand i forhold til de allerede etablerte tilbud i sektorene. Jeg vil forsøke å belyse hvorvidt dette har skjedd.

3.3 Det ny-institusjonelle perspektiv

I det ny-institusjonelle perspektivet er det en grunnleggende antakelse at organisasjoner formes av behov for å oppleves som legitim av omgivelsene. De må tilpasse seg omgivelsenes forventninger til god og hensiktsmessig organisering, ledelse og koordinering for å få aksept og tillit. Omgivelsenes verdier, normer, forventninger vil virke inn på hvordan organisasjonen blir oppfattet, og har betydning for dens legitimitet. Organisasjonsendringer er i dette perspektivet i stor grad resultat av/respons på forventning og krav fra omgivelsene (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Offentlige organisasjoner befinner seg i institusjonelle omgivelser der de konfronteres med sosialt konstruerte normer og oppskrifter på hvordan de bør være utformet, og hvordan de bør fungere (Christensen m.fl. 2015:97). I denne sammenheng har vi den sterke institusjonen om *livslang læring*¹⁰ hvor et helhetlig system for livslang karriereveiledning inngår som en viktig del.

Scott (2001) i Jacobsen og Thorsvik, deler de institusjonelle omgivelsene inn i tre nivåer, som forklaring på forhold i omgivelsene som påvirker organisasjon: Det regulative, der lovgivning og regelverk fra nasjonale/internasjonale myndigheter dikterer atferd. Det kognitive, der verdier og normer i samfunnet angir «riktige» mål og oppgaver, særlig knyttet til organisering og ledelse. Det normative, viser til hvordan ulike grupper mer lokalt, eksempelvis i samme bransje, utvikler meninger om hva er passende måte å gjøre ting på (Jacobsen og Thorsvik

¹⁰ NOU, 2019:12 Lærekraftig utvikling – livslang læring for omstilling og konkuranseevne. Det er ikke lengre tilstrekkelig å utdanne seg en gang for alle. Regjeringen har derfor gjennom Etter- og videreutdanningsutvalget (EVU) iverksatt en kompetansereform «Lære hele livet» hvor målet er at flere skal kunne stå i jobb lenger.

2013:214). I denne sammenheng kan man anta at normative og kognitive forhold er det som i utgangspunktet vil påvirke denne etablering, selv om det i etterkant også har kommet flere lovforslag¹¹ på høring for å regulere at alle får et likeverdig tilbud i landet.

Man kan kalle oppskrifter fra institusjonelle omgivelser for rasjonaliserte myter, med det menes institusjonaliserte og utbredte oppskrifter for hvordan organisasjoner bør handle og hvordan de bør se ut, for eksempel hva angår formelle strukturer, teknologier, prosesser, prosedyrer og ideologier. Når disse oppskrifter «reiser» inn i en organisasjon kan vi kalle det for implementering (Christensen m.fl. 2015:90). Videre er disse oppskriftene ofte motepreget og spres raskt, gjerne gjennom imitasjon, som et resultat av press fra omgivelsene, og de samme ideer gjøres gjeldende på tvers av bransjer og landegrenser. Omgivelsene har forventninger til at organisasjoner utformes etter anerkjente oppskrifter, og disse forsøkes implementert på tross av at de ikke alltid gjør organisasjonen mer effektiv. På den måten blir organisasjoner mer like sett utenfra i dette perspektivet. Virksomheter kopierer hverandres organisering for å leve opptil forventningene om en moderne og fremtidsrettet organisering (Christensen m.fl. 2015).

Ideen om et mer helhetlig system for karriereveiledning kan i lys av dette fremstå som meningsbærende symboler eller myter, og får betydning som strekker seg utover det å være et verktøy for effektiv drift. Det symboliserer en tidsriktig og moderne måte å organisere på fordi det anses effektivt for å oppnå bestemte mål i kompetansepoltikken. Når oppskrifter vekker begeistring og oppmerksomhet og får en forbilledlig status for flere organisasjoner blir de rasjonaliserte myter (Christensen m.fl. 2015: 77). Det vektlegges å definere og fremstille dem som redskaper for effektivisering og modernisering.

I denne oppgaven er målet å se nærmere på hvordan man har forsøkt å implementere et mer helhetlig system for karriereveiledning. I et ny-institusjonelt perspektiv kan dette betraktes som en prosess som gjennomføres for å imøtekomme forventninger og krav som stilles fra omgivelsene. Konseptet kan på den måten være implementert for å tilpasse organisasjonen til kravene om at et mer helhetlig system for karriereveiledning bør innføres og hvordan det bør skje etter gitte anbefalinger, samt hvilken effekt dette sannsynligvis vil føre til. I boka til

¹¹ Høringer om endringer i opplæringsloven: Lovfesting av tilbud om karriereveiledning i fylkeskommunen (kunnskapsdepartementet 2019) og ny lov om integrering (Integreringsloven) for å bedre flyktningers forutsetninger om å komme i jobb som regjeringen ønsker å lovfeste.

Røvik (2007) står det at selv om moderne ideer tas inn i en organisasjon, tas de nødvendigvis ikke i bruk. Det kan derfor tenkes utfra dette perspektiv at man forsøker å implementere ideen ved å lage strukturer og rutiner som indikerer at et mer helhetlig system for karriereveiledning er innført, men allikevel opprettholder praksisen slik den har vært.

3.4 Oversettelsesteori

Oversettelsesteori handler om spredning av ideer mellom organisasjoner og representerer en annen måte å forstå kunnskapsoverføring mellom organisasjoner på (Røvik, 2007). Dermed kan denne teori bidra til å nyansere de tre perspektivene jeg har presentert.

Gjennom begrepet pragmatisk institusjonalisme hevder Røvik (2007) at en organisasjonside kan være instrumentell, samtidig et sosialt konstruert symbol, jamfør myteperspektivet, og ha trekk fra begge disse retningene. Pragmatisk institusjonalisme innebærer å avdekke tvetydighet gjennom klar empirisk orientering (Røvik, 2007). Det åpnes for at instrumentelle og ny institusjonelle forklaringsmodeller i kombinasjon kan gi ytterligere innsikt i fenomener.

Røvik (2007) kaller implementering av organisasjonsideer for ideoverføring; ideen skal overføres fra en sammenheng – teoretisk eller praktisk – til en annen sammenheng og i en annen organisasjon. En organisasjonside som kan ha fungert svært godt i en organisasjonen den har oppstått/er utviklet, vil ikke uten videre kunne overføres til andre organisasjoner. For å ha gode forutsetninger for å lykkes med implementering vil det være nødvendig å oversette ideen til lokale organisatoriske forhold, slik at den er tilpasset den kontekst den skal overføres til (Røvik, 2007). Mislykket ideoverføring kan ifølge Røvik (2007) ha sin årsak i at det ikke oppnås forventet effekt, at ideen ikke samsvarer med organisasjonens normer og verdier, eller at ideen innføres men ikke tas i bruk.

Oversetting av ideer består av dekontekstualisering, praksis oversatt til ideer, og kontekstualisering, ideer oversatt til praksis. I translasjonsteoretisk perspektiv vil ideen om et mer helhetlig system for karriereveiledning kunne betraktes som en praksis som er tatt ut av en organisatorisk sammenheng, blir kopiert, endret eller omformet og så forsøkes overført og implementert til vår organisatoriske kontekst. Jeg retter derfor fokus mot kontekstualisering som nærmere studeres med fokus på hvordan ideer som representasjon av praksis forsøkes introdusert i en ny organisatorisk kontekst (Røvik 2007).

3.4.1 Kontekstualisering

Kontekstualisering kan forklares gjennom den hierarkiske og modernistiske oversettelseskjeden (Røvik, 2007), en modell som likner en rasjonell implementeringsprosess og bygger på fem sammenhengende argumenter og antakelser som danner grunnlag for forventinger til kontekstualisering:

Ved en *top-down orientering* kommer idéer inn i organisasjonen via toppledelsen som utgjør den viktigste kraften til oversettelse og spredning nedover og innover. *Problembetinget søking etter løsninger* vil si at idéer som tas inn i organisasjonen skal være mulige løsninger på ledelsens definerte problemer og utfordringer. *Begrenset frihet til oversettelse* innebærer at oversettelse og tilpasning av idéer vil kontrolleres av toppledelsen av hensyn til overordnede rammer. Underliggende enheter har dermed begrenset frihet til egen oversettelse og til å lage lokale versjoner av konseptet. Oversettelse av idéer som starter i toppen av organisasjonen og rykker etappevis innover og nedover kalles her *stimulus-respons-basert sekvensialitet*. På hvert nivå foregår det da oversettelser og tilpasninger til lokale forhold. Den siste er *fra det abstrakte til det konkrete* når abstrakte og utydelige idéer kommer inn i toppen, men får mer konkret og materielt innhold etter hvert som de synker nedover og inn i organisasjonen.

Røvik (2007) utfordrer selv den hierarkiske oversettelseskjeden og sier at akkurat slik som dette sjelden skjer i praksis, og beskriver flere observasjoner som ikke faller på plass i lys av denne forestilling, noe som gjør at den må modifiseres og suppleres. Det er derfor sentralt å få kunnskap om hva som har vært sentrale arenaer og aktører i kontekstualiseringen av ideen.

Kontekstualiseringsregler brukes for å få frem endringen som skjer med organisasjonsideer og -oppskrifters form og innhold når de tas inn i organisasjoner. Et analytisk skille kan foretas mellom *fire oversettelsesprosesser; kopiering, addering, fratrekking og omvandling* (Røvik). Kopiering foregår når en organisasjonside hentes ut av en kontekst for å gjenskapes i en annen organisasjonsmessig kontekst. Addering og fratrekking foregår når en organisasjonside blir endret ved å legge til eller trekke fra noe når ideen implementeres i en ny kontekst. Det kan også foregå oversettelse ved at ideen blir omvandlet, og slik fremstår som en mer lokal variasjon av den opprinnelige ideen. Oversettelsesreglene kan deles i tre omformingsmoduser: den reproduserende (kopiering), den modifiserende (addering og fratrekking) og den radikale modus (omvandling).

Oversettelsesmoduser og -regler er nøkkelfaktorer for å forstå rollen og potensialet for oversettelser. Oversetternes anvendelse av slike regler, uavhengig om de blir slavisk fulgt

eller bevisst valgt kan ha betydelige konsekvenser for utfallet av kunnskapsoverføringsprosessen. Anvendelsen av reglene kan være avgjørende for om den ønskede praksisen blir reproduisert, modifisert eller radikalt omvandlet. Derfor kan translatørkompetanse også være avgjørende i form av hvor sikkert oversettelsen er evaluert, og om den blir ansett som en suksess eller fiasko (Røvik, 2007). I neste avsnitt vil nettopp translatørkompetanse som fenomen bli beskrevet.

3.4.2 Translatørkompetanse

Evnen til å omsette praksiser og ideer på en god måte er ifølge Røvik (2007) en kritisk suksessfaktor, og avgjørende for om organisasjonen vil lykkes med en ideoverføring. Translatørkompetanse ansees som en vesentlig faktor for vellykket adopteringsprosess.

Som det finnes gode og dårlige organisasjonsoppskrifter, hevder Røvik at det finnes gode og dårlige oversettere og oversettelser. I moderne organisasjoner er det derfor stort behov for translatørkompetanse.

Den gode oversetteren kjennetegnes av flere egenskaper. Oversetteren bør ha *kunnskap* om ideen og konteksten den skal inn i, *mot* til å legge til/trekke fra ut fra hva som vil fungere i konteksten, *tålmodighet* fordi ideer erfaringsmessig trenger relativt lang modningstid før de finner veien til praktisk handling, og *styrke* til å møte motstand og konflikter når nye ideer utfordrer etablerte praksiser (Røvik, 2007).

Med utgangspunkt i oversettelsesteori vil jeg undersøke om konseptet er innført i tråd med nasjonale anbefalinger og om det har medført de effekter man forventet. Man kan anta at konseptet endres og justeres fra utgangspunktet slik at det passer mer til konteksten og forholdene i Finnmark. Jeg vil også kunne identifisere ulike aktører/oversettere og deres rolle i denne prosessen.

Jeg antar i min undersøkelse at oversettelsesteori vil kunne bidra til å belyse i hvilken grad toppledelsen har vært bevisste på organisasjonens problemer og tilgjengelige løsninger, og hvordan de har forholdt seg til implementering av mer helhetlig system for karriereveiledning. Det vil også kunne bidra til å forklare utfallet av implementeringsprosessen og hvordan dette kommer til uttrykk i organisasjonen, dvs. i hvilken grad og av hvem konseptet ble oversatt, samt hvordan man valgte å oversette det gjennom implementeringsprosessen.

3.5 Oppsummering teorigrunnlag og forventninger til funn

I dette kapitlet har jeg redegjort for det teoretiske rammeverk for oppgaven. Instrumentelt, klassisk-institusjonelt og ny-institusjonelt perspektiv vil anvendes for å sette søkelys på hvordan ideen om et mer helhetlig system for karriereveiledning er innført i Finnmark. Å betrakte organisasjoner og ideoverføring isolert sett utfra de ulike perspektiv kan være vanskelig, men bruk av oversettelsesteori kan gjøre det mulig å identifisere hvilken betydning implementeringsprosessen fikk for resultatet. Oversettelsesteori kan bidra til å nyansere dette gjennom et pragmatisk syn på hvordan organisasjonsideer spres, overføres og virker. Translatørkompetanse pekes her på som avgjørende for å lykkes i dette arbeidet.

4 Metode

Gjennom denne studie er målet å oppnå forskningsbasert kunnskap om virkeligheten. Metode er en måte å gå frem for å samle inn empiri/data om virkeligheten (Jacobsen, 2015). Jeg vil i dette kapittel redegjøre for studiens vitenskapelige ståsted, forskningsdesign og metodevalg. Deretter beskrives prosessen for valg av problemstilling og fremgangsmåten for innsamling, tolkning og analyse av datamaterialet, med det formål å medvirke til etterprøvbarhet. Jeg vil kritisk vurdere studiens kvalitet i lys av begrepene om pålitelighet, gyldighet og overførbarhet. Avslutningsvis drøftes etiske aspekter ved denne studien.

4.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

På samme måte som det finnes ulike teoretiske tilnærminger finnes ulike tilnærminger innenfor vitenskapelig metode. De har forskjellig utgangspunkt for hva som er riktig forståelse av virkeligheten (ontologi) og hvordan en kan tilegne seg kunnskap om denne virkeligheten (epistemologi) (Jacobsen 2016:24). Her presenteres den metodiske tilnærming jeg har valgt for studien.

En pragmatisk tilnærmings utgangspunkt er at virkeligheten er sosialt konstruert og at hva man ser, avhenger av hva man er interessert i og hva man er opplært til å se, og ikke se. Vi kan derfor bare få en delvis og subjektiv forståelse av sosiale fenomener (Jacobsen, 2016:33).

I min studie studerer jeg informanternes subjektive opplevelse av implementeringen. Jeg vil derfor bestrebe å få sentrale informanternes opplevelse og beskrivelse av hvordan implementeringsprosessen har forløpt. Ved å intervju flere av de informantene som har deltatt og hatt ulike roller i prosessen kan jeg få mest mulig dekkende beskrivelse og forståelse av hva som skjedde. Når man studerer sosiale fenomen får man leve med at mennesker kan oppleve det som skjer litt ulikt. Dokumenter kan slik sett hjelpe til å bekrefte (objektivere) informasjon, hendelser, etc.

4.2 Valg av undersøkelsesdesign og datainnsamling

Formål med undersøkelsen, problemstilling, forskningsdesign og metode for datainnsamling har nær sammenheng. Valg av metode viser til teknikkene som anvendes for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten, og er et resultat av hvilken problemstilling man har valgt og hvilke data som kan belyse denne. Planen for hvordan dette legges opp kalles design (Thagaard, 2010).

Som metode for innhenting av relevant empiri har jeg brukt kvalitativ tilnærming, da det gir mulighet til å få en forståelse av sosiale fenomener (jf. Thagaard, 2010 s.11). Datainnsamling i kvalitativ metode skjer hovedsakelig ved intervju, observasjon og tekstanalyse (Ringdal 2007). Gjennom kvalitativ tilnærming kan man være fleksibel når det gjelder innhenting og analyse av data, noe som innebærer at jeg gjennom bruk av denne metoden, kunne arbeide parallelt med de ulike delene av prosessen (Thagaard, 2016:31).

Som datainnsamlingsmetode har jeg valgt innsamling av primærdata i form av intervju og sekundærdata i form av ulike kilder til granskning. Dette har sammenheng med at jeg er interessert i å få innsikt i prosessene gjennom de sentrale aktørenes erfaringer og opplevelser. Videre redegjøres det for mine valg av metoder for innsamling av informasjon til denne studie.

4.2.1 Intervju

Intervju er en av de mest brukte metodene innenfor kvalitativ metode. I boka til Thagaard (2016) står det at intervju-undersøkelser er godt egnet til å gi fyldig og omfattende informasjon om personens tanker, opplevelser, synspunktet, selvforståelse og erfaringer.

Jeg la til grunn for datainnsamling det individuelle, åpne intervju i min undersøkelse, hvor hensikten med intervjuet kommer klart frem. Intervjuene er gjennomført i ulike former, både fysisk og digitalt, grunnet store avstander til noen av informantene. Jakobsen (2015) nevner at det bør utarbeides en intervjuguide med oversikt over temaer man skal innom i løpet av intervjuet. Jeg utarbeidet en intervjuguide¹² for å bidra til at intervjuene får frem det mest relevante for studien, slik at datamaterialet ikke blir for ressurskrevende å analysere.

Utformingen av intervjuguiden tok utgangspunkt i de teoretiske perspektivene som så ble operasjonalisert slik at jeg kunne avdekke hva som hadde skjedd. Eksempler på spørsmål var blant annet: *«Hvem lanserte karriereveiledningskonseptet for dere og hvordan ble det lansert? Hvem var de sentrale aktørene? og Opplevde dere noen hindringer eller begrensninger?»* Intervjuguiden ble utformet på en slik måte at jeg kunne stille utdypende spørsmål og få utdypende svar ved flere av oppfølgingsspørsmålene, og på den måten sikret jeg at intervjuguiden passet til de ulike informanter. Intervjuguiden ble bygget opp med en kort orientering om formål med undersøkelsen. Deretter fulgte innledende spørsmål hvor

¹² vedlegg 3 i denne oppgave

informantene fikk presentere seg selv og sin rolle/kjennskap til prosjektet. I hoveddelen fikk informantene komme med mer utfyllende informasjon om selve implementeringsprosessen før mer avsluttende spørsmål om samtykke, etc. ble stilt. Intervjuguiden fungerte veldig bra til sitt formål, men enkelte spørsmål var vanskelig å svare på for noen informanter, som henviste til andre relevante aktører for intervju. Det kan ha sammenheng med at i ulike faser av implementeringen var ulike aktører involvert.

Gjennomføring av det enkelte intervju varte ca. 1 time pr. informant. Samtalen ble tatt opp og transkribert om til tekst. Informantene samtykket å bli sitert dersom jeg foretok en sitatsjekk i forkant.

4.2.2 Utvalget

Utvalgsprosessen er viktig for mest mulig gyldig informasjon, da hvem man velger påvirker hvilken informasjon man får. Videre gir personlige intervju mye informasjon fra den enkelte informant. Dermed er det viktig å ikke ha for stort utvalg, slik at mengden data som samles inn og tolkes skal kunne være mulig å gjennomføre ressursmessig i en studie som dette.

Det var viktig i utvelgelsen å sikre at utvalget hadde kjennskap til det jeg skal studere. Jeg startet derfor med å finne et strategisk utvalg av sentrale aktører fra prosjektgruppen, prosjektleder og prosjektmedarbeider fra NAV, og spurte i intervjuet om de hadde forslag til andre aktører som kan være interessante å intervju i denne sammenheng. På denne måten fikk jeg forslag til nye aktører i hvert intervju. Ufra det fant jeg flere jeg burde snakke med, og tok så kontakt med dem. Dette kalles snøballmetoden.

Nedenfor vises en presentasjon av utvalget med de karakteristika som er valgt å ta med:

Tabell 2 – Informantene

BENEVNES I OPPGAVE	ORGANISASJON	ROLLE
INFORMANT 1	NAV Finnmark	Styringsgruppe/eier
INFORMANT 2	NAV Arbeidsrådgivning	Prosjektmedarbeider
INFORMANT 3	Finnmark Fylkeskommune	Styringsgruppe/eier
INFORMANT 4	Karriere Finnmark Fylkeskommune	Prosjektleder/ senterleder/ Partnerskapskoordinator

INFORMANT 5	VO Finnmark Fylkeskommunen	Prosjektmedarbeider
INFORMANT 6	Karriere Finnmark	Karriereveileder
INFORMANT 7	Karriere Finnmark	Karriereveileder

4.2.3 Dokumentundersøkelser

Analyse av foreliggende tekster benyttes ofte som et supplement til intervju (Thagaard, 2016). Dokumentanalyse brukes for å avdekke prosesser, utviklinger og forandringer innenfor ulike organisasjoner. Metoden egner seg godt når man har et gitt undersøkelsesområde man ønsker å følge utviklingen til over tid, gjerne i et historisk forløp.

I dokumentanalysen har jeg innhentet og benyttet meg av både primærdata og sekundære dokumenter. Jeg har som ansatt ved Karriere Finnmark hatt tilgang til interne, primær dokumenter via å søke i sak- og arkivsystemet Public 360 og intranettet med søkeord som «karrieresenter», «Karriere Finnmark» og «karriereveiledning». Alle dokumentene jeg har funnet er såkalt ugraderte og ville vært tilgjengelig for meg gjennom offentlighetsloven dersom jeg ikke var ansatt ved Karriere Finnmark. Jeg har allikevel valgt å kategorisere de som primærdokumenter grunnet min organisasjonstilknytning. Jeg har gjennomgått prosjekt- og milepælsplan, saksfremlegg, vedtak, rapportering og annen relevant dokumentasjon i forhold til å utrede og etablere Karriere Finnmark. Primær dokumentliste fremkommer i vedlegg 4.

For å skaffe meg sekundær dokumentasjon har jeg benyttet meg av å søke på internett på «livslang karriereveiledning» inkludert «karrieresenter». Jeg har konsentrert meg om funn hovedsakelig fra Regjeringen, Utdanningsdirektoratet og Kompetanse Norge, men jeg har også sett på OECD og ELGPN sine nettsider. Det gjør at alle dokumenter som er gjennomgått har høy grad av troverdighet. Sekundær dokumenter er ført i studiens referanseliste.

Jeg har brukt dokumentene til å bekrefte/objektivere mine funn. Gjennom datainnsamlingen har jeg lest gjennom og fortolket dokumentene flere ganger, tatt notater og bestemt meg for å se nærmere på dokumenter som inneholder informasjon om/kan svare på min problemstilling. Dokumentene har gitt meg informasjon om formelle overordnede prosesser og beslutninger som ble gjennomført ved implementeringen, samtidig som de også har gitt informasjon om

organisering, drift og utvikling av det helhetlig system for karriereveiledning i Finnmark. Prosessen har vært fleksibel, og jeg har arbeidet parallelt med innsamling, tolking og analyse av data i de ulike deler av studieprosessen.

4.3 Ethiske og praktiske avveininger

Jeg har valgt å forske på egen arbeidsplass. I denne sammenheng er jeg svært bevisst dobbeltrollen dette gir meg. Det kan være vanskelig for de jeg har forespurt om intervju å si nei siden jeg har et profesjonelt forhold til disse. Noen av de jeg har intervjuet er kollegaer som jeg jobber sammen med til daglig. Det er tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og dem det forskes på: Informert *samtykke*, krav på *privatliv* og krav om å bli *korrekt angitt* (Jacobsen, 2016:47). Jeg har sendt forespørsel om deltakelse på e-post, inkludert informasjonsskriv om mål og hensikt med undersøkelsen, så informantene fikk anledning til å vurdere om de ønsker å stille til intervju eller ikke. En informant takket nei til deltakelse, men ingen har siden trukket seg fra studien. For å kompensere for min nærhet til prosjektet og informantene har jeg forsøkt å sette meg i studentrollen, ikke være forutinntatt og stilt åpne spørsmål, også om ting jeg hadde noe kjennskap til på forhånd.

Det er viktig at innsamling av data tilfredsstillende to krav. Først må empirien være *gyldig* og gi svar på de spørsmål man stiller. Så må den være *troverdig* slik at undersøkelsen er til å stole på. Jeg har i denne oppgaven gjennom dokumentstudier og intervju forsøkt å analysere implementeringsprosessen til *Karriere Finnmark*. Det kan være både fordeler og ulemper å forske på egen arbeidsplass. På den ene siden har jeg som ansatt hatt lettere tilgang til informasjon, noe som også innebærer at jeg lettere kan vurdere kvalitet på informasjon. På den andre siden er det også en utfordring å ha en virkelighetsoppfatning av organisasjonen på forhånd. Man kan utvikle såkalte «*blinde flekker*» slik at man har forutinntatte holdninger og bare registrerer det man forventer å finne. Dermed står man i fare for å utelate relevante funn. (Jakobsen, 2016:57).

For å sikre at empirien er gyldig har jeg hatt fokus på å innhente informasjon som har direkte relevans til problemstillingen, ved å kategorisere, begrepsfeste og knytte de tematiserte spørsmålene i intervjuguiden opp mot teorien. Det har vært viktig for meg å sikre at jeg undersøker det jeg hadde til hensikt å undersøke, og at det er samsvar mellom studien og det teoretiske rammeverket jeg har benyttet. For å sikre en høy grad av pålitelighet har jeg fokusert på innhenting av tilstrekkelig informasjon gjennom intervju og undersøkelse av dokumenter. Jeg har gjennomført en nøyaktig transkribering av intervjuene, og hatt en kritisk

og refleksiv holdning til eget arbeid både under intervju og i dokumentundersøkelsen. Personvernet til informantene er ivaretatt ved at opplysningene som er innhentet gjennom intervju har blitt behandlet fortrolig. Da noen av informantene vil være mulig å identifisere grunnet sin organisasjonstilknytning, er de opplyst om dette i informasjonsskrivet de mottok før de valgte å stille til intervju. Jeg har vært bevisst på informantenes anledning til å snakke fritt og åpent omkring spørsmålene jeg stilte under intervju, selv om jeg utarbeidet en intervjuguide for å strukturere intervjuet omkring problemstillingen.

Under intervju ble det foreslått andre aktører jeg kunne intervju. Som eksempel rådgivere i skolen, NAV-veiledere og politikere. Jeg ser at dette kunne vært god informasjon å ha med som et supplement, for å få med flere aktørers synspunkt i forhold til hvordan dette «nye» konseptet har blitt. Allikevel har jeg valgt en avgrensning, og flere intervju vil medføre at mengden data som skal tolkes og analyseres ikke blir mulig å gjennomføre ressursmessig i denne undersøkelsen.

5 Diskusjon – en ide på reise fra OECD til Finnmark

I dette kapitlet drøftes problemstillingen. Kapitlet er strukturert slik at jeg først tar for meg hvor konseptet kommer fra, så tar jeg for meg reisen inn i og selve implementeringsprosessen, før jeg ser nærmere på sentrale aktører og oversettelsesarenaer i implementeringen fordi jeg mener det er spesielt viktig for å forstå hvorfor dette ble en suksess.

5.1 Bakgrunn og begrunnelser

For å forstå og forklare konseptets reise inn i Finnmark er det viktig å identifisere bakgrunn og begrunnelser for det, fordi det forklarer hvordan organisasjonen ble oppmerksom på oppskriften og hvorfor man bestemte seg for å adoptere den. I følge Røvik refererer det til prosesser som dels foregår utenfor, dels innenfor rammen av den enkelte organisasjon (Røvik, 1998:113).

Som jeg refererte til innledningsvis kom det i 2002 fra OECD en undersøkelse om karriereveiledningstilbudet i flere europeiske land, deriblant Norge. Rapporten sa at tilbudet var fragmentert, manglet helhetlig perspektiv og koordinering på tvers av sektorene. Videre manglet karriereveiledningssystemet kvalitetssikring, hadde svak presisering fra sentrale myndigheter og det var lite kompetanse hos veilederne. Her ble det jo stilt en «diagnose» og identifisert noen problemer med eksisterende system. Slik jeg ser det fremstår disse problem-beskrivelsene som vage. Rapporten ble oppfulgt i ny rapport¹³, som hjalp til beslutnings-takere i ulike land med å utvikle effektive yrkesveiledningstiltak innen utdanning, opplæring og sysselsetting.

I 2004 sluttet Norge seg til Eu's resolusjon om livslang karriereveiledning, som påpekte behov for å styrke politikk, systemer og praksiser på karriereveiledningsfeltet. Med det ble karriereveiledning satt på dagsorden i en rekke europeiske land. Ny resolusjon kom i 2008 med ytterligere spesifiseringer og tettere samarbeid (ELGPN¹⁴) mellom 33 land, deriblant Norge, for å utvikle karriereveiledningskonseptet. Det ble utarbeidet felles dokumenter og

¹³*Career guidance and public policy – bridging the gap* og *A handbook for policymakers* (OECD 2004)

¹⁴ Europeisk nettverk for politikkutvikling innen livslang karriereveiledning (2007-2015)

ressursverktøy¹⁵ som retningslinjer for medlemslandenes utvikling av gode systemer for livslang karriereveiledning.

Parallelt med utvikling på fagfeltet i Europa ble det satt fokus på utviklingen av karriereveiledningskonseptet i Norge også. Man kan kanskje si at OECDs rapporter om status i Norge fungerte som en oppvekker for landets politikere, som responderte med å sette karriereveiledningskonseptet på dagsorden gjennom en rekke offentlige dokumenter¹⁶:

Partnerskapsmodell for å samordne og styrke karriereveiledningen i sektorene ble lansert, understreket at det burde omhandle flest mulig av aktuelle aktører i et reelt og forpliktende partnerskap (Utdanning og forskningsdepartementet, 2003 s.57). Det ble påpekt at ikke alle hadde lovfestet rett til rådgivning om utdanning og arbeid, nødvendighet av tverrsektoriell tilnærming og livslangt perspektiv, da veiledning ofte foregår i brukeres overganger mellom sektorer (Kunnskapsdepartementet, 2006). Videre ble tre forsøk med fylkesvise partnerskap evaluert av tverrdepartemental arbeidsgruppe ledet av Kunnskapsdepartementet. De utredet hvilke nasjonale føringer som var nødvendig for å implementere partnerskap for karriereveiledning i hele landet, behov for nasjonalt koordinerende organ, samt presenterte ulike løsningsforslag for forholdet mellom det nasjonale organet, de fylkesvise partnerskap og praksisfeltet i de ulike sektorene (kunnskapsdepartementet, 2007). På oppdrag fra Kunnskapsdepartementet ble Nasjonal enhet for karriereveiledning opprettet i 2011 med oppdrag å fungere som nasjonalt kunnskapssenter, koordinator, pådriver og utvikler i arbeidet mot de nasjonale målene¹⁷ for karriereveiledningstjenestene i landet. Dette bedret de nasjonale presiseringer på fagfeltet.

I 2014 inngikk Norge et samarbeid med OECD for å vurdere vår kompetansepolitikk gjennom satsningen, *Skills Strategi*, som bistår medlemsland å utvikle kompetansepolitiske strategier.

¹⁵ A European Resource Kit, ELGPN Tools No.1, A lifelong Guidance Glossary, ELGPN Tools No.2, The Evidence Base on Lifelong Guidance: A guide to key findings for effective policy and practice, ELGPN Tools No.3, Designing and Implementing Policies Related to Career Management Skills (CMS). ELGPN Tools No. 4, Strengthening the Quality Assurance and Evidence-Base for Lifelong Guidance, ELGPN Tools No.5. og Guidelines for Policies and Systems Development for Lifelong Guidance, ELGPN Tools No.6

¹⁶ Stortingsmelding nr. 30 *Kultur for læring* (2003-2004), Meld. St. ...og ingen sto igjen. *Tidlig innsats for livslang læring* (2006-2007).

¹⁷ Økt kvalitet og profesjonalitet, økt tilgang for alle grupper og et likeveeldig tilbud.

Resultatet kom i en rapport¹⁸ våren 2014 hvor karriereveiledning nevntes som viktig redskap for de diagnostiske utfordringene rapporten presenterte. I en ny rapport¹⁹ samme år anbefalte OECD blant annet som løsning, å utvikle et system for livslang karriereveiledning.

Dette satte fart på nasjonale myndigheter som varslet omlegging av tilskudd til partnerskap, grunntilskudd til fylker med karrieresenter og stimuleringsstilskudd til fylker som ville etablere karrieresenter. Dette var første skritt på vei mot mer likeverdig karriereveiledningstilbud til voksne i landet. Kunnskapsdepartementet utnevnte i 2015 et ekspertutvalg for å utrede hvordan arbeidet med livslang karriereveiledning kunne styrkes. I en rapport²⁰ kom de med en rekke anbefalinger for å utvikle system for livslang karriereveiledning, se kontekstkapitlet. I tillegg forpliktet regjeringen seg i statsbudsjettet 2015 å arbeide for en nasjonal strategi²¹. I strategien er karriereveiledning nevnt med mål om å bidra til befolkningens deltakelse i utdanning og arbeid, og nasjonale myndigheter ser på karriereveiledning som et virkemiddel i kompetansepolitikken.

I et instrumentelt perspektiv kan man si at det fra sentralt hold har vært sterkt fokus på implementering av mer helhetlig system for karriereveiledning. Innført av øverste politiske og administrative ledelse, som ser på konseptet som en løsning på de problemer man har, samt viktig redskap for regjeringens ulike innsatsområder og målsettinger i kompetansepolitikken. Andelen arbeidstakere som jobber, men ikke har fast jobb, vokser i hele den vestlige delen av verden, og storpolitikken handler jo om at man ikke ønsker at dette prekariatet skal vokse.

Dette gjør at det ikke er et klart, men et mer komplekst problem som skal løses, og av mange aktører. At det kom som en løsning fra OECD kan tolkes som en indikasjon på at man mente dette var en løsning som var passende for mange land med bakgrunn i noe felles ved de problemene som man hadde. Ideen kan også være drevet frem av andre overordnede «problemer» eller reformer fra sterke institusjonelle omgivelser og institusjonen om *livslang læring*. *Kompetansereformen*²² (2000-2003) blir ansett som vesentlig for å realisere den på-

¹⁸ OECD *Skills Strategi Diagnostic Report Norway* 2014.

¹⁹ OECD *Skills Strategi Action Report* 2014.

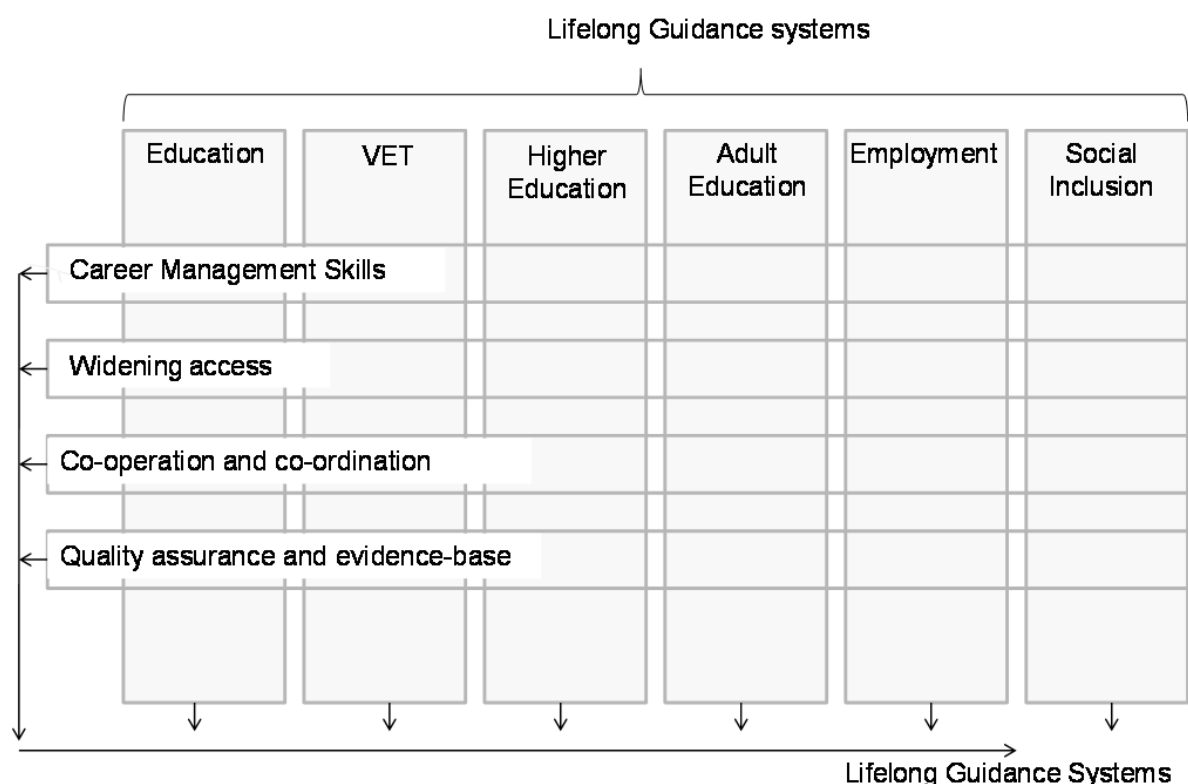
²⁰ NOU 2016:7 *Norge i omstilling – karriereveiledning til individ og samfunn*

²¹ Kunnskapsdepartementet, *Nasjonal kompetanse politisk strategi 2017-2021*

²² Kompetansereformen 2000-2003 skal gi voksne bedre muligheter til opplæring og økt kompetanse, for å dekke samfunnets/arbeidslivets behov for kompetanse, en utdannings og arbeidslivsreform.

gående kompetansereformen om livslang læring: *Lære hele livet*²³, som har som mål at ingen skal gå ut på dato som følge av manglende kompetanse, og flere skal kunne stå lengre i jobb. Teknologisk utvikling, digitalisering og det grønne skifte medfører at mange arbeidsoppgaver blir endret eller forsvinner i årene som kommer²⁴. Et viktig grep i reformen er å legge til rette for mer fleksible utdanningstilbud for å gjøre livslang læring mer tilgjengelig. For å lykkes med denne reformen vil konsekvensen være behov for system for livslang karriereveiledning for å bistå personer i å ta gode/velinformerte valg knyttet til utdanning, opplæring og arbeid gjennom livsløpet. Denne institusjonen har nok påvirket implementeringsprosessen sterkere og sterkere de senere år.

Figur 2 – Livslang læring – livslang karriereveiledning²⁵:



²³ NOU 2019:12 Lærekraftig utvikling – livslang læring for omstilling og konkuranseevne som ledet til Kompetansereformen – Lære hele livet, Meld. St. 14 (2019-2020).

²⁴ NOU 2018:2, 2019:2 og 2020:2 Fremtidige kompetansebehov I, II og III, Kompetansebehovsutvalget.

²⁵ Fire tverrsektorielle tema i ELGPN, European Lifelong Guidance Policy Network

5.2 Implementering

I lys av de teoretiske perspektivene kan man, med støtte til Røvik (1998), lage antakelser om tre forskjellige scenarier for implementering av karriereveiledningskonseptet, rask tilkobling, frastøting og frikobling. Sammen med oversettelsesperspektivet vil disse kunne si noe om hvordan man overførte og tilpasset dette i Finnmark.

For det første kan man anta at det skjer en rask og uproblematisk implementering lik det optimistiske scenario. Dette har mange likhetstrekk med det instrumentelle perspektiv og den hierarkiske oversettelseskjeden jeg har beskrevet tidligere. Sett i dette perspektivet kan implementering av karriereveiledningskonseptet ha skjedd på en veldig rasjonell måte, ovenfra og ned, slik at man implementerer gjennom å kopiere konseptet akkurat slik det er anbefalt fra nasjonalt hold i Finnmark. For det andre gir det klassisk-institusjonelle perspektiv som forklaringskraft, grunnlag for å anta at det har vært motstand fra noen av aktørene mot karriereveiledningskonseptet som forsøkes implementert slik at det oppstår et mer pessimistisk scenario. Dersom det viser seg at konseptet ikke passer inn kultur, struktur, verdier eller etablert praksis i organisasjon konseptet forsøkes implementert i, medfører det frastøting. For det tredje kan man innenfor ny-institusjonell tradisjon anta et mer artistisk scenario hvor det skjer en frikobling mellom prat og praksis. Alle disse scenarier har sine styrker og svakheter. Ved hjelp av ulike oversettelsesmodus og tilhørende oversettelsesregler vil jeg drøfte mine funn for å belyse hvordan implementeringen har foregått.

Implementeringen av et mer helhetlig system for karriereveiledning i Finnmark har foregått over tid. Jeg finner det derfor hensiktsmessig å betrakte ideens reise som bestående av flere faser, og deler implementeringsprosessen i følgende faser: «Fra letefase til forprosjekt», revitaliseringsfasen, utredningsfasen og gjennomføringsfasen. I det videre drøftes de ulike fasene.

5.2.1 «Fra letefase til forprosjekt»

Flere av mine informanter fører historien langt tilbake når de forteller om første gang de hørte om karriereveiledning, og beskriver eksistens av ulike former for tverrsektorielt samarbeid om yrkes- og utdanningsveiledning mellom sektorer gjennom tidene.

Funn i dokumentundersøkelsen viser at første steg med å etablere en struktur for et mer helhetlig system for karriereveiledning i Finnmark startet våren 2005 gjennom Finnmark fylkeskommunes prosjekt *Karriereveiledning: «fra letefase til forprosjekt»*, med bakgrunn i

uttalelse fra departementet²⁶. Mange aktører var involvert i tråd med nasjonale anbefalinger²⁷ den gang. Aktørene hadde ulik oppfatning av karriereveiledningsbegrepet slik at oversettelsen i denne fasen startet med å konkretisere hva det nye konseptet innebar. OECD og nasjonale uttalelser ble brukt som idegrunnlag for diskusjon blant aktørene med formål å tilpasse konseptet Finnmarks særpreg. Man arbeidet seg fra en strukturdebatt til innholdsfokusering med ønske om å teste ut system for karriereveiledning to/tre steder i fylket, med løpende evalueringer og justeringer med sikte på varig etablering. Arbeidet ledet frem til delvis imitering ved inngåelse av partnerskap gjennom prinsipp om virtuelle organisasjoner²⁸ i 2009, med fylkespartnerskap²⁹ og lokale partnerskap knyttet opp mot de videregående skoler, mens konseptets elementet med utprøving og etablering av karrieresenter³⁰ kom ikke i gang. En av mine informanter som var med i denne perioden sa under intervju:

«Utrolig mange forskjellige med ulike oppfatninger var med den gang, men ingen opplevde det forpliktende. Samarbeidet opphørte uten at man nådde å bli enige, hvem skulle finansiere det, osv. NAVs ønske for partnerskapet var å etablere karrieresenter og ikke bruke pengene på allerede eksisterende tilbud i sektorene, mens fylkeskommunen la opp til en annen måte å tilnærme seg det på (Informant 2).

Pengene ble i 2010 -12 brukt til drift av partnerskap, ekstraressurser til karriereveiledning i den videregående skole og satt av til studium i karriereveiledning ved Høgskolen i Finnmark. Karriereveiledning opplevdes som en viktig del av NAVs arbeid, som i samme periode la opp til et kvalifiseringstiltak for de lokale NAV-kontor.

«Det var kompetanseheving innenfor karriereveiledning for 70 NAV-veiledere, men det var ingen som tok i bruk den nyervervede kunnskapen i arbeidet etterpå. Så vi fikk ingen ting igjen for de 400 000,- vi la i det, og var vel enige om at det ikke var

²⁶ Departementets uttalelse ble konkretisert i brev fra Utdanningsdirektoratet «...forventning om at Partnerskap for karriereveiledning forankres i fylkeskommunen» (2006) og «... det ble bevilget penger til fylkene for arbeidet med organisering av partnerskap» (2007).

²⁷ Stortings-melding nr. 30 (2003-2004) *Kultur for læring*.

²⁸ En organisasjon som er tilstede og virksom, men ikke synlig fordi den består av flere organisasjoner.

²⁹ KS, NHO, RSK, Høgskolen/UIT, Fylkesmannen, NAV, Utdanningsforbundet, fylkeskommunen i Finnmark.

³⁰ *Partnerskap for karriereveiledning –en kartlegging og evaluering*, Østlandsforskning 2010.

vellykket. Dette var en av årsakene til at vi fra NAV var villig til å gjøre noe annet»
(Informant 1).

I følge Røvik vil de aller fleste organisasjoner at de ideer som tas inn også skal tas i bruk. Det er derfor viktig at de utformes - og oversettes – slik at de blir godt tilpassende verktøy som fungerer lokalt og får styrende virkning på praksis i organisasjonen, men man vet også at det i varierende grad går i oppfyllelse (2007). Det kan se ut til at det i denne tidlige fasen ble en frikobling mellom prat og praksis ved at konseptet ble tatt inn, men ikke ble tatt i bruk. Man kan dermed formulere en antakelse om at oversetterne har anvendt uhensiktsmessige oversettelsesmodus og dermed uheldige oversettelsesregler. I de ulike organisasjoner jobbet man dermed som før, og implementering av helhetlig karriereveiledning inkludert karrieresenter lyktes ikke i denne fasen.

5.2.2 Revitaliseringsfasen

Det ser ut som at de senere års økte fokus på konseptet nasjonalt, har bidratt til at det på ny er satt på dagsorden i Finnmark. På spørsmål om hvordan karriereveiledningskonseptet ble lansert svarte informantene:

«Det ble introdusert for oss på nasjonalt forum for fylkesutdanningssjefer» (Informant 3), *«...på direktørmøte i NAV, hvor ulike karrieresentre presenterte hvordan de jobbet»* (Informant 1), *«...i forbindelse med nettverkssamlinger vi deltar på sentralt»* (Informant 5) og *«Jeg mener det skjedde på samme måte som i 2002/03, det var lansert fra Stortinget et ønske om å etablere det med bakgrunn i en OECD rapport, men når det ble revitalisert i 2013/14 fikk det bedre forankring lokalt med et klart ønske, beskrivelse og vedtak fra det politiske organ i fylkeskommunen»* (informant 2).

Man kan dermed betrakte karriereveiledningskonseptet som en sentralt styrt prosess som har kommet inn i organisasjonen via de øverste nivåer i den hierarkiske strukturen fra Storting/regjering via underliggende enheter og ned til ledelse i Finnmark. Endringene i tilskudsordning til partnerskap var med på å revitalisere ideen forteller prosjekteier i fylkeskommunen under intervju: *«Det var jo et nasjonalt prosjekt som innbefattet midler man kunne søke på for å komme i gang»* (Informant 3). De institusjonelle omgivelser presset på med forventningene om likt tjenestetilbud i alle fylker.

I instrumentelt perspektiv kan konseptet fremstå som det Røvik kaller populære oppskrifter; dvs. mer eller mindre godt utprøvde redskaper som ledelsen kan bruke i det kontinuerlige

arbeid for å gjøre organisasjonen mer effektiv (Røvik, 2007). I Finnmark hadde man gjennom mange år hatt stort frafall fra videregående skole og høy andel voksne med kun grunnskole som høyeste utdanningsnivå. Det kan ha motivert ledelsen til å søke etter gode løsninger på problemene man hadde, og gjennom det ble karriereveiledningskonseptet oppfattet som et effektivt verktøy.

Slik kan konseptet både ses på som et meningsbærende symbol for legitim og tidsriktig måte å organisere på i tillegg til å være et godt verktøy, og slik fremstår det som det Røvik kaller en rasjonalisert myte.

Ledelsen i fylkeskommunen satt ned en arbeidsgruppe med en prosjektleder, en fra voksenopplæringen og en fra videregåendeopplæring, for å starte etableringsprosessen av et mer helhetlig tjenestetilbud i Finnmark. En av informantene fra denne fasen beskriver arbeidet slik:

«Dette var jo i startgropa. Det skal jo tenkes og diskuteres mye før man begynner å organisere noe, og dessuten var det før tiden med finansiering og sånn. Vi hadde noen prosjektmidler³¹ vi fikk til å utforske litte grann. Vi skjønte med en gang at vi måtte tilpasse det til lokale forhold, at det passet til Finnmarks-modellen» (Informant 5).

Det ble derfor viktig å se til andre fylker og innhente informasjon i forhold til organisering, måte å jobbe på, både fysisk og digitalt. Han beskrev videre

«For å få inspirasjon og ideer dro vi på studietur til et karrieresenter i Nordland og på besøk hos den danske e-veiledningstjenesten i København for å finne modeller som vi så kunne være hensiktsmessig» (informant 5).

Arbeidsgruppen sammenfattet tre alternative forslag, som representerte hovedmodellene for karrieresentre i landet, i saksfremlegg for politisk behandling med resultat: etablering av karrieresenter skulle iverksettes³² med Finnmark fylkeskommune som eier med inngåelse av partnerskap³³. Politisk mente man imidlertid at innhold, omfang, organisering og økonomi måtte utredes nærmere, inkludert mulighet for nettbasert tilbud, for å sikre at tilbudet blir

³¹ Tilskuddsmidlene for 2013 ble videreført til 2014 samt søknad om regionalutviklings midler.

³² Vedtak i Hovedutvalget for kompetanse (HUK) 19. mars 2013.

³³ For å sikre finansiering gjennom den nasjonale tilskuddsordning.

tilgjengelig for ungdom, voksne og den samiske befolkning i hele fylket. Prosjekteier beskrev følgende fra denne fasen:

«Vi diskuterte forskjellige modeller. Og så var det et politisk vedtak. Det var viktig i forhold til organisering og samisk perspektiv, som også skulle tilpasses karrieresenteret. Det første vedtaket der, det var tydelig fra politikerne hva de ønsket»
(Informant 3).

Arbeidet ledet frem til iverksettelse av forprosjekt for utredning av mulig organisering før endelig etablering av karrieresenter i Finnmark. I instrumentelt perspektiv kan en klar problemforståelse ligge til grunn for revitalisering. Problematikken om utdanningsnivå i befolkningen og frafall fra videregående var nevnt i saksfremlegget som bakgrunn og begrunnelser. Man kan dermed anta at ledelsen Finnmark, på lik linje som man gjorde nasjonalt, så på konseptet som en løsning og passende måte å organisere på for de problemer man hadde.

Sentrale oversettere gjennom revitaliseringsfasen var både den administrative- og politiske ledelse i fylkeskommune, samt nedsatt arbeidsgruppe som sammen med ledelsen diskuterte seg frem til alternative modellforslag. Oversettelsen foregikk ved bruk av oversettelsesregler som delvis imitering og kopiering av organisasjonsmodeller fra andre fylker og ved å legge til elementer for å tilpasse det lokale forhold i Finnmark. Et eksempel på dette er den samiske dimensjon som politiske ledelse vektla i vedtaket.

5.2.3 Utredningsfasen

Med bakgrunn i politikernes instrumentelle beslutning tok ledelsen i fylkeskommunen nytt initiativ til å utrede organisering og etablering nærmere. Det innebar å få på plass en prosjektgruppe bestående av prosjektleder, representant fra voksenopplæringen og kontaktperson fra NAV. I tillegg en referansegruppe³⁴ som skulle være rådgivende, komme med innspill, og informere om karrieresenter i sine organer. Prosjektleder fikk det daglige arbeidet i prosjektet, og skaffet raskt nettverk i NAV, videregåendeopplæring, andre karrieresentre, og Kompetanse Norge som bidro med sin erfaringsbakgrunn. I tillegg ble deltakerne i tidligere partnerskap intervjuet. De kom med mange innspill, men ville ikke forplikte seg. Fylkeskommunen valgte

³⁴ Representanter fra *Ny Giv prosjekt* v/opplæringsavdelingen i fylkeskommunen, voksenopplæringen, NAV, kommuneutviklere/regionråd og NHO

derfor å gå for den anbefalte minimumsløsning fra nasjonalt hold og tok kontakt med NAV. NAVs reaksjon var:

«I første fase var vi litt skeptiske. Vi kunne ikke fri oss fra hverken invitasjonen eller å bli med, men skulle man bruke mer tid på noe man ikke hadde fått til før? Det var vår første reaksjon. Neste reaksjon var – klarer vi å konkretisere det mer, så ville vi være med. Og det spilte vi inn i partnerskapet» (Informant 2) og «Vi så karriereveiledningskonseptet som noe vi trengte, men var usikker på organiseringen av, men vi var positive til samarbeid med fylkeskommunen. De sitter på kunnskap om utdanning, og det systemet der er komplisert» (Informant 1).

Nav opplevde at det politiske vedtaket var med på å konkretisere ting. I stedet for å være opptatt av «*Whats in it for me*» som aktørene var første gang, ble man opptatt av hva man skulle levere. Dette kan illustreres med følgende sitat:

«Det vedtaket gjorde ting lettere, også for NAV faktisk, for det hadde en klar struktur. Vi oppfattet mandatet vårt i den vedtaket. Det hele virket denne gang mer konkretisert hvor både den politiske- og administrative ledelsen i samspill både ønsket og så behov for det» (Informant 2).

I denne fasen ble eksisterende karriereveiledningstilbud analysert, og mulige alternativer for organisering ble utredet. I følge Røvik består mange organisasjonsoppskrifter av relativt abstrakte og generelle ideer. Det medfører behov for transformasjon fra det generelle til det spesifikke gjennom konkretisering, fortolkning og tydeliggjøring for å tilpasse ideen den enkelte virksomhet (Røvik,1998:161). I dette tilfelle var det også behov for det, noe dette sitat kan illustrere:

«Jeg måtte være tålmodig og la fylkeskommunen snakke om det som opptok dem og så la NAV få snakke om det som opptok dem, så vi tok de rundene der. Deretter måtte vi gå videre, tenke på hva er det NAV ikke håndterer og hva er det fylkeskommunen ikke håndterer sett i forhold til samfunnsoppdraget. Og utfra det se om det finnes noe mulighetsrom for karriereveiledning som konsept å løse noen av de utfordringene. Hvis det hadde gått veldig bra i begge disse siloer som NAV og fylkeskommunen er, så hadde man ikke sett ett behov for karrieresenter, men det er tydelig at det er en målgruppe her som ikke blir ivaretatt» (Informant 4).

Et tidligere fremlagt modellforslag beskrev karrieresenteret med ansvar for karriereveiledning både for elever i skolen og voksne. Man mente dette ga gjennomgående og helhetlig tilbud i livsløpsperspektiv. Imidlertid ville det medføre at videregående skoler mistet sine ressurser til karriereveiledning. Sett i et institusjonelt perspektiv skapte dette motstand og frastøting da det stridde imot den etablerte struktur. Det var også noe motstand fra NAV-kontorene:

«Karriereveiledning het yrkesveiledning i gamle Aetat. Det oppfattes helt klart som en NAV-veilederoppgave, så å legge dette utenfor NAV-kontorene, det var det motstand mot, også fordi vi måtte ta pengene fra driften» (Informant 1).

For å lykkes med implementeringen ble det viktig å tydeliggjøre at karrieresenteret ikke skulle ta fra noen arbeidet, men være et supplement til eksisterende sektorvise tjenestetilbud. Slik at videregåendeopplæring og NAV fikk bedre tid og ressurser til karriereveiledning av sine målgrupper. Voksne som den gang ikke hadde noe tilbud om veiledning kunne henvises til karrieresenteret. I et institusjonelt perspektiv var det også i utredningsfasen diskusjoner i partnerskapet om forhold rundt det finansielle og man ble enig om økonomisk-delingsmodell hvor begge parter bidro med to karriereveiledere hver.

Sentrale oversettere i denne fasen var prosjektleder og prosjektmedarbeiderne. På spørsmål om man ble presentert for noen oppskrift var det ulike svar:

«Jeg tror vi ble invitert til å imitere andre i startfasen, og det er helt klart det ble presentert oppskrifter, men jeg opplevde ikke at oppskriftene kom som ubehagelige påtrykk» (Informant 2) og «Jeg fikk ingen oppskrift, men ble presentert for trender og anbefalinger fra nasjonalt hold om hvordan karrieresentra skal være organisert, at de skal tilby individuell karriereveiledning, være ressurscenter og jobbe med det tverrsektorielle. I møte med de andre karrieresentrene fortalte de hva som fungerte for dem, og om de skulle velge helt fritt, så ville de gjøre det sånn. Det var ingen som kom med en oppskrift på hvordan de tenkte det ville fungere hos oss» (Informant 4).

I tillegg svarte noen at de ble presentert for en struktur og måte å organisere på, mens andre igjen ikke husket noen oppskrift. Det fantes tre typer karrieresentre i landet (NOU 2016:7, s. 69) og aktørene i prosjektgruppen hadde ulike meninger om innhold og omfang. I intervju sa representanten fra voksenopplæring:

«Jeg ble opptatt av karrieresenter fordi det var en veldig integrert del av våre problemstillinger. Før kom jo mange av de som lurte på hva de ville bli og trengte veiledning på mye åpnere og videre problemstillinger, knyttet til veivalg og karrierevalg enn vi kunne gi dem, til oss» (Informant 5).

Hans ønske var derfor karrieresenter og voksenopplæringen som et mer integrert tjenestetilbud av hensyn til brukere, mens andre i prosjektgruppen ønsket å rendyrke tilbudet uten noen andre sektor-oppgaver. De diskuterte seg frem til enighet om modell som passet Finnmark. *«Vi la opp til det myndighetene ønsket, så forsøkte vi å presisere og konkretisere det i forhold til det allerede etablerte tilbud som eksisterte i Finnmark»* (Informant 2). I følge Røvik er tilpasning nødvendig for at motstanden ikke skal bli for stor og føre til at ideen frikobles fra praksis.

Oversettelsen i denne fasen foregikk i reproduserende og modifierende modus. Man fikk inspirasjon ved å se til andre fylker. Det dannet bedre grunnlag for hvordan man vil ha det på områder som organisering, struktur, finansiering, eierskapsmodeller, system for samhandling og koordinering på tvers av sektorer, osv. En av informantene beskrev dette slik:

«Finnmark var en av de fylkene som var sist ute og hadde rikelig anledning til å høste av andres erfaring, også knyttet til karriereveiledning, og det ble vel også gjort. Veldig mye ligger i det at man imiterer og i større eller mindre grad tar elementer og låner og fra andre. Jeg kan ikke huske at vi skapte noe helt nytt» (Informant 5).

Det ble arrangert en karriereveiledningskonferanse i denne fasen, hvor andre karrieresentre og Kompetanse Norge³⁵ og bidro med innspill og erfaringer. Dokumentundersøkelser viser at man også la vekt på anbefalinger fra NOU 2016:7. På den måten fikk de mange ideer for hvordan man kunne organisere tjenestetilbudet. Så plukket man noe herfra og derfra, og ved bruk av oversettelsesregler som delvis imitasjon/ kopiering, addering og fratrekking, valgte man løsningsforslag som så ut til å passe for Finnmark. Arbeidet ledet frem til nytt saksfremlegg hvor organisering og økonomisk delingsmodell var spesifisert. Det resulterte i vedtak³⁶ om et treårig prøveprosjekt med drift av karrieresenter med tilbud om individuell

³⁵ Nasjonalt systemansvar for karriereveiledning med særlig ansvar for utvikling av partnerskap og karrieresentre gjennom retningslinjer, kvalitetsrammeverk og system for samarbeidsformer.

³⁶ Vedtak i Hovedutvalget for kompetanse og fylkestinget i Finnmark 27.02.2015 saksnummer 10/15

karriereveiledning til voksne og ressurscenter for aktører i fagfeltet. Det skulle organiseres underlagt Finnmark fylkeskommunes opplæringsavdeling og skulle utvikles videre gjennom utprøvningsperioden, Noe som kan indikere at aktørene i denne fasen ikke hadde helt klare oppfatninger om innhold og omfang.

5.2.4 Gjennomføringsfasen

Partnerskapet mellom NAV og fylkeskommunen ble formalisert for drift og utprøving av karrieresenter gjennom et tre års prosjekt. Man kan si at ledelsen etter den politiske beslutning handlet i samsvar med konsekvenslogikk og designet struktur:

«Vi organiserte det på en annen måte enn tidligere, hvor samarbeidet bar mer preg av god dialog. Nå fikk vi på plass styringsgruppe i prosjektet hvor prosjekteier var delt i et partsamarbeid mellom fylkeskommunen og NAV» (Informant 3).

Flere informanter nevnte det var lite styring i prosjektet og at prosjektgruppen fikk frie tøyler. Prosjektleder utførte mest av arbeidet, og rapporterte status i arbeidet til styringsgruppen.

Prosjektleder ble tilsatt som senterleder, og handlet formålsrasjonelt ved etablering av karrieresenter og ansatte fire karriereveiledere fordelt på to avdelinger (Alta og Vadsø). Prosjektleder fungerte også som partnerskapskoordinator mellom fylkeskommunen og NAV, samt rådgiverkoordinator for rådgiverne i skolen. Dokumentundersøkelser viser hvordan man bygde opp tjenestetilbudet. Den første tiden fikk karriereveiledere oppdatering på karriereveiledningsfeltet nasjonalt, opplæring innenfor utdanning, arbeidsmarked og sertifisering/kurs i veiledningsmetodikk, og på den måten sørget senterleder for at konseptet ble *tydeliggjort* og *konkretisert* for karriereveilederne. I institusjonelt perspektiv utgjør også ansatte en sentral oversetter når konseptet skulle oversettes og implementeres i Finnmark. En av informantene beskrev denne fasen slik:

«Rollen som karriereveileder i startfasen handlet både om å gi individuell veiledning, og være med å bygge opp og etablere tjenesten. Det handlet om hvordan skal vi gjøre det, hvordan nå ut til folk, hvor mange samtaler skal den enkelte få, skal vi ta betalt fra noen grupper eller ikke, hva med gruppeveiledning hvordan legge opp det, samarbeid med kommunene hvordan skal det være, hvordan får folk vite om dette, hvem skal vi snakke med, hvordan legge opp veiledningene, hva gjør de andre, hvordan erfaring har de og alt det der.» (Informant 7).

Dette viser behov for ytterligere konkretiseringer i oppstarten av karrieresenteret, noe dette sitat illustrer:

«I begynnelsen måtte vi finne ut av det her konseptet og gå opp linja. Vi tok kontakt med andre karrieresenter som hadde jobbet lengst og innhentet informasjon om deres erfaringer. Vi spurte hva slags system de brukte, hvordan de gjorde det, hva som var bra og hva de hadde erfart som vi burde unngå, og så dannet vi oss selv et system.»
(Informant 7).

Dette viser at andre karrieresentre også var en inspirasjonskilde i denne fasen. De bidro med sin praksiserfaring, delte eksempler på organisering, innhold, verktøy og metoder. De ansatte fikk begrensede frihetsgrader i forhold til hvor de hentet inspirasjon da det fremkom i intervju at «senterleder fortalte hvilke karrieresenter de skulle kontakte» (Informant 7) og: «Hun hadde jo gjort jobben før vi begynte og sikkert shoppet litt rundt forbi» (Informant 6). Slik skaffet hun seg god oversikt over tilbudet ved ulike karrieresentre og opptrådte nærmest som en *rasjonell shopper*. En forutsetning for å få denne betegnelsen, er at man vet nokså nøyaktig hva man selv trenger, at man har god oversikt over alle sider ved den forbilledlige modell, og at man følgelig kun adopterer de elementer man har bruk for (Røvik, 1998:163). Følgende sitat fra prosjektleder kan bekrefte det:

«Jeg var veldig heldig når jeg startet i den jobben her. Det var 10 års jubileum for karrieresentrene i Nordland og alle karrieresentre i landet var der. Da begynte jeg å bygge nettverk for der var senterledere, Kompetanse Norge, osv. Jeg skrev en hel bok, og da allerede begynte jeg å bruke de notatene veldig nøye for å se hva slags karrieresenter som kunne tilpasse seg Finnmark i forhold til vår geografi.» (Informant 4).

Det ble arrangert en konferanse når karrieresenteret åpnet. Der deltok Roger Kjærgård, leder av ekspertutvalget, med innlegg om anbefalingene i NOU 2016:7, Kompetanse Norge med utviklingen av karriereveiledningsfeltet nasjonalt og internasjonalt, samt karrieresentre med sine erfaringer viste eksempler på aktiviteter og tiltak man kunne iverksette. Undersøkelser viser at man med instrumentell rasjonalitet hentet inspirasjon til nettside/digital timebestilling fra Karriere Troms. Der fikk man også opplæring i et Chat-verktøy til bruk i individuelle veiledninger og «Klart jeg kan»-gruppeveiledningsmetodikk for minoritetspråklig. NAV Kautokeino og Sami Allaskuvla ga orienteringskunnskap om *veiledning i samisk perspektiv*. I tillegg ble nettside og brosjyrer tospråklig for å ivareta den samiske dimensjon, da norsk og

samisk er sidestilte språk i Norge. Muligens inspirert av Møre og Romsdal³⁷ utarbeidet man brosjyren, *Karriereløypa*³⁸, en systematisk oversikt over karriereveiledning og karrierelæring i livsløpsperspektiv. Fra Hordaland hentet man et seminar³⁹ om undervisningsmetodikk og valgkompetanse (Røyset & Kleppstø, 2017). Andre funn viser at man også hadde kontakt med enda flere karrieresentre i forhold til verktøy, metoder og praksis, samt aktivt benyttet veilederforum.no og Kompetanse Norges nettressurser for karrieresentrene.

I følge mine informanter var fylkeskommunens opplæringsavdeling og representanter fra voksenopplæring, inntak og formidling også bidragsyttere gjennom «*samarbeid om grensesnitt i forbindelse med søknad om videregående opplæring av voksne, og samarbeid for lettere gjennomføring av karriereveiledning og inntak til videregående opplæring for de som sitter i fengsel*» (Informant 7). Karriereveilederne fikk også innføring i NAVs arbeid og etablerte faste månedlige orienteringsmøter om arbeidsledighet, samt utviklingen i arbeidsmarkedet og næringslivet.

I et institusjonelt perspektiv viser undersøkelser forsøk med *lokale-veileder-nettverk* mellom karriereveiledere i ungdomsskolen og videregående opplæring med inspirasjon fra Østfold. Ordningen fungerte ikke så bra da de ansatte fortsatte å jobbe som før. Dette medførte frastøting og ordningen ble derfor ikke videreført etter 2-årig prosjektperiode.

Prosjektleder var opptatt å skape legitimitet for tjenesten, og både hun og karriereveilederne var derfor rundt i fylket og kjentgjorde at Finnmark hadde fått karrieresentre. I et ny-institusjonelt perspektiv er det viktig å demonstrere at man fremstår som tidsriktig og moderne for omgivelsene. Å skaffe seg legitimitet ved å synliggjøre at man benytter fremgangsmåter og løsninger som blir sett på som moderne, for å oppnå aksept i de institusjonelle omgivelsene er derfor nødvendig (Christensen m.fl. 2015).

Dokumentundersøkelser viser at driften ble innrettet etter partnerskap, nasjonale og regionale føringer, samt Kompetanse Norges anbefalinger. Gjennom det utviklet man dette tilbud⁴⁰:

³⁷ [file:///C:/Users/teka/Downloads/karrierel%C3%B8ypa%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/teka/Downloads/karrierel%C3%B8ypa%20(5).pdf)

³⁸ <https://karrierefinnmark.no/wp/wp-content/uploads/2018/01/220817-karrierelypa.pdf>

³⁹ <https://kanvigodt.no/materialis-pro/pa-folkemunne/>

⁴⁰ I tråd med de strukturelle anbefalingene fra OECD og NOU, 2016:7.

- Karrieresenter med individuell-/gruppeveiledning til voksne over 19 år
- Systemrettet kompetanseheving i skole og NAV
- Styrke tverrsektorielt samarbeid med NAV, fylkeskommune, voksenopplæring, kommuner og private aktører



Figur 2 – Karriere Finnmark – et helhetlig system⁴¹

Det ble etablert karrieresenter med individuell-/gruppeveiledning til voksne for *tilgang* til alle. Brukerundersøkelser viste at flere og flere voksne benyttet seg av tilbudet og over 50 % av disse var personer som var i jobb. De tilhørte således ikke de andre sektorvise tilbydere. I løpet av prosjektperioden var man i alle kommuner og tilbydde karriereveiledning i *ulike former*, både fysisk og digitalt. Det ble utviklet en systematisk oversikt over livslang karriereveiledning gjennom brosjyren «Karriereløypa» som viser *strukturen på* karriereveiledningen i fylket. Det var viktig å få på plass et godt *innhold* i tjenestene, og det ble lagt til rette for mer *helhetlig* og *integrerte* tjenester gjennom ulike former for karriereveiledning individuelt og i grupper ved bruk av ulike metoder og verktøy. Karriereveilederne hadde etter å ha sett til andre fylker valgt seg ut hvilke verktøy og metoder det ville være hensiktsmessig sett utfra karrieresenterets behov, for så å bli kurset og sertifisert i disse. For *kvalitet* og *profesjonalitet* i tjenesten, tar flere karriereveiledere videreutdanning i pedagogikk, yrkesveiledning, samt flere enkeltemner på masterstudium i karriereveiledning og gjennom prosjektperioden har det foregått flere sertifiseringer i ulike karriereveiledningsverktøy og gruppeveiledningsmetoder. I tillegg følger karrieresenteret nasjonale utarbeidede etiske retningslinjer. Det er utviklet et system for *koordinering* og *samarbeid* mellom de sektorvise tilbydere av karriereveilednings-

⁴¹ Illustrasjon hentet fra karrieresenter Karriere Finnmark

tjenester koordinert gjennom rådgiverkoordinator. Det arrangeres årlig felles kompetansehevende tiltak og karrieresenteret opptre som *ressurssenter* for aktører i fagfeltet.

Man ser ovenfor at sentrale oversettere i denne fasen var prosjektleder og karriereveilederne. Oversettelsen foregikk ved bruk av reproduserende modus ved å se til andre fylker å benytte oversettelsesregler som imitering og kopiering, samt ved modifierende modus å se til andre fylkers løsninger, og utfra det benyttet oversettelsesregler som *adding, fratrekking* og *kombinering* for å tilpasse konseptet til noe som ville fungere i Finnmark.

Mot slutten av prosjektperioden ble saken på nytt fremlagt Hovedutvalget for kompetanse og fylkestinget. Det ble enstemmig vedtatt at Karriere Finnmark skulle etableres som permanent tilbud. Det ble i saksfremlegget henvist til en rekke nasjonale og regionale dokumenter ⁴² hvor karriereveiledning fremkommer som en av satsningsområdene. I fylkesrådmannens vurdering nevntes: *i samfunn med økt omstilling bidrar karrierelæring og -veiledning til å forebygge omvalg, bortvalg, utenforskap, samt bistå mennesker å se egne ressurser mot muligheter som finnes i samfunnet.*

Fordi fokus i denne oppgaven er å studere nærmere hvordan et mer helhetlig system for livs-lang karriereveiledning er implementert i Finnmark, er det av interesse å avdekke om trekk ved selve oversettelsen kan bidra til å forklare hvorfor man har lyktes med det. Jeg har funnet ut at oversettelsen har foregått ved bruk av ulike modus, både det reproduserende ved å delvis imitere/kopiere og det modifierende modus ved å legge til, trekke fra og kombinere, for å gjøre tilpasninger til lokale forhold i Finnmark. Jeg kan imidlertid ikke se at noe er omvandlet i form eller innhold slik at den lokale variant fremstår som en lokal innovasjon, lik det radikale modus.

5.2.5 Andre arenaer

Så langt i analysen har jeg beskrevet og drøftet implementeringen av ideen i lys av ulike faser. Det jeg har funnet der er at karriereveiledningskonseptet kan betraktes som en ide som har kommet fra OECD til Stortinget/regjering i toppen av hierarkiet, via underliggende enheter og videre til Finnmark fylkeskommune, som gjennom partnerskap med NAV Finnmark etablerte

⁴² *Nasjonal kompetansepolitisk strategi 2017-2020*, Prop. 84 S (2016-17) *Ny inndeling av regionalt folkevalgt nivå*, NOU: 2016:7 *Norge i omstilling – karriereveiledning for individ og samfunn*, og *Regional plan for kompetanse i Finnmark 2016-2028*.

et mer helhetlig system for livslang karriereveiledning. I min studie er det gjort funn som tyder på at flere aktører og arenaer har vært sentrale når konseptet skulle implementeres, noe som gjør at den hierarkiske oversettelseskjeden må modifiseres og suppleres.

For det første viser funn at oversettelsen fant sted på ulike eksterne *utviklingsarenaer*. Blant annet flere nasjonale arenaer⁴³ som karriereveiledningskonferanser som avholdes annethvert år, ledersamlinger/fagsamlinger for de fylkesvise karrieresentrene og nettressursen veilederforum.no for karriereveiledere i alle sektorer. Også for NAV og voksenopplæring eksisterer slike arenaer. Det har gjennom implementeringen vært arrangert flere konferanser, kurs og seminarer⁴⁴ for sektorvise aktører internt i fylke og årlige rådgiversamlinger for grunn- og videregåendeopplæring/elevtjeneste⁴⁵. Ifølge Røvik er slike utviklingsarenaer yngleplasser for samtidens populære organisasjonsideer, noe som gjør de til viktige arenaer for kontekstualisering og oversettelse (2007). Karriereveiledernes etter- og videreutdanning er også en viktig oversettelsesarena.

For det andre er det et fagfelt med et *komplekst aktørbilde* (se figur 4). Ulike aktører i organisasjonen er knyttet til ulike eksterne felt med tilhørende utviklingsarenaer, noe som innebærer mulighet for at det blir innhentet og oversatt ulike versjoner av en og samme ide til samme organisasjon. Disse arenaene er viktige for utvikling av mer felt- og sektorspesifikke versjoner av konseptet da karriereveiledning i grunn- og videregående opplæring er/bør være noe forskjellig fra karriereveiledning i overganger mellom utdanning og arbeid senere i livsløpet. Det har vært utstrakt grad av tverrsektorielt samarbeid med partene i arbeidslivet, kommuner, kriminalomsorgen, næringsliv, næringshager/-foreninger og Sametinget⁴⁶ som også har bidratt med innspill gjennom etableringen, informasjonsvirksomhet og synliggjøring av befolkningens tilbud. På denne måten får man et *lokalt mangfold* som utfordrer antakelsen om stimulus-respons-basert sekvensialitet i oversettelsesprosessen.

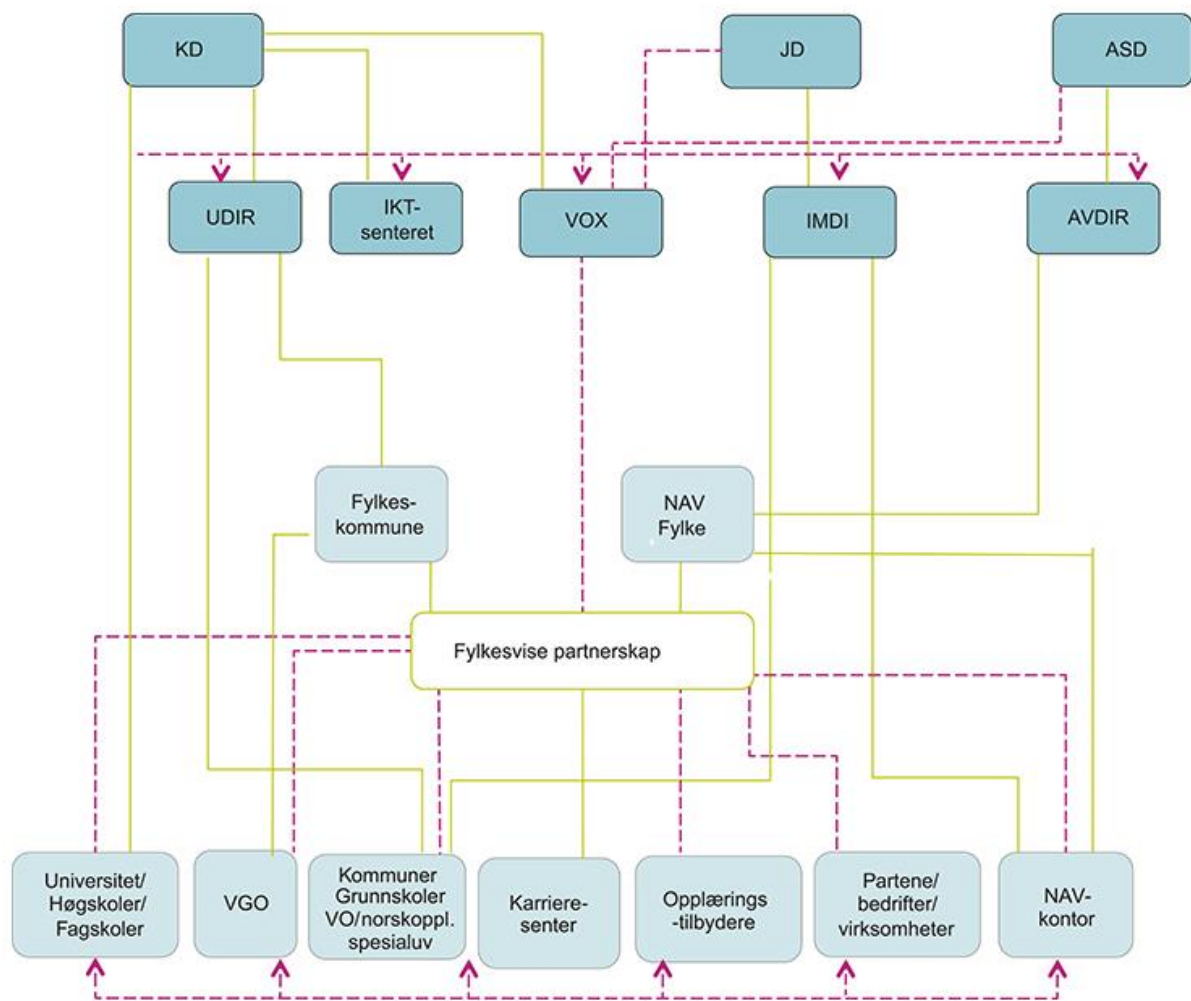
⁴³ I regi av Kompetanse Norge (tidligere VOX) avdeling for karriereveiledning.

⁴⁴ Temaer som karriereveiledning, utdanningsvalg, samordnet-innsats for-voksnes-læring, livsmestring, karriereveiledning-i-samisk-perspektiv, Karriereveiledning for innvandrere, kompetanseutvikling med næringslivet, m.m.

⁴⁵ Elevtjenesten omfatter utdannings- og yrkesrådgiver/karriereveileder, sosialpedagogisk rådgiver, helserådgiver og oppfølgingstjenesten.

⁴⁶ Karriereveiledning en del av *Samarbeidsavtale mellom Finnmark fylkes kommune og Sametinget*

For det tredje viser funn at utvikling av nasjonalt tverrsektorielt kvalitetsrammeverk skjer i samhandling med praksisfeltet. De fylkesvise karrieresentre har vært involvert i arbeidet med kvalitetsrammeverket som Seksjon for Karrieretjenester⁴⁷ har ansvar for, og Karriere Finnmark har bidratt med innspill til kvalitetsutvikling gjennom flere runder. Dette viser at oversettelsen ikke bare har fulgt en vertikal kjedelignende bevegelse fra nasjonalt hold og nedover i organisasjonen fra det abstrakte til det konkrete. Det har foregått i et *spirallignende forløp* mellom denne eksterne utviklingsarenaen og karrieresenteret i Finnmark.



Figur 4 – Aktørbilde på karriereveiledningsfeltet. Fra NOU 2016:7 Norge i omstilling – karriereveiledning for individ og samfunn

⁴⁷ Underlagt Kompetanse Norge (tidligere VOX), Direktoratet, som på oppdrag fra Kunnskapsdepartementet fikk nasjonalt systemansvar for de offentlige karriereveiledningstjenestene.

Jeg har nå utdypet hvordan andre arenaer og aktører under implementeringen utfordrer den hierarkiske oversettelseskjeden og viser at oversettelseskjeden ikke bare løp fra toppen og nedover slik som den hierarkiske kjeden, men hentet ideer fra (ut)siden, og fra ulike yrkesgrupper, i ulike hierarkiske nivå i organisasjonen. I tillegg har aktørene bidratt med å løfte erfaringer fra praksisfeltet opp til den *eksterne idebærende utviklingsarena*, noe som har stor betydning for utviklingen av kvaliteten i fagfeltet.

5.3 Hvorfor lyktes vi? - De dugende oversettere.

Som nevnt i teorikapitlet ses translatørkompetanse som en kritisk suksessfaktor for vellykket ideoverføring (Røvik, 2007). Jeg retter i denne delen av undersøkelsen søkelys på translatørkompetanse og analyserer funn i lys av om det er slik at man har hatt noen gode oversettere.

På spørsmål om hvordan man arbeidet for å nå målet svarte informantene følgende:

«Det var prosjektleder som hadde det daglige, mens vi lot oss orientere» (Informant 2), *«Det var nok mest fylkeskommunen som gjorde jobben for de hadde prosjektlederen. Vi hadde sagt at vi skulle være med, men vi banket jo ikke akkurat på døren og sto utålmodig og trippet. Vi avventet at de tok beslutningen»* (Informant 1), *«NAV satt på gjerde og ventet»* (Informant 4) og *«Det var primært prosjektleder som jobbet med det»* (Informant 5).

Prosjektlederen sa under intervju at hun administrerte, innkalte til møter, drev møteledelse, innhentet og gav informasjon til de andre i prosjektet, samt drev informasjonsvirksomhet internt og eksternt for å gjøre det nye konseptet kjent. Dette er funn som kan indikere at prosjektleder var den viktigste translatøren i prosjektfasen. Allikevel sa andre informanter at *«Ledelsen hadde jobbet med karriereveiledningskonseptet en stund før prosjektet ble etablert»* (Informant 5) og *«Det er klart. Det var jo noen som hadde gått opp veien før, og hatt dialogen med NAV og egentlig bestemt noe av formen og opplegget rundt»* (Informant 1). Det kan indikere at tiden endelig var moden for implementering, og som nevnt underveis i diskusjonen ser man at i implementeringens ulike faser var det ulike translatører.

Under intervjuene spurte jeg mine informanter om det var noe de ville nevne som jeg ikke hadde spurt om, hvorav en informant svarte:

«Jeg tror prosjektet var godt i seg selv, men med så få personer i prosjektgruppen ville det bare rent ut i sand uten noen ildsjeler der. Prosjektleder sin særdeles entusiastiske

og utrettelige jobbing innledningsvis var viktig. Hennes engasjement i å drifte dette videre, og ikke minst kreative løsninger for å finne andre plattformer å være med på for å finne andre løsninger, hadde mye å si. (Informant 1). En annen sa: «Prosjektleder var flink til å sette seg inn i og høste av erfaringer i andre fylker, og orienterte om alt det som var relevant i møter med styringsgruppen. Hun var veldig selvgående» (Informant 3).

I følge Røvik (2007) nevnes translatørkompetanse som en viktig kompetanse og ha, og det omfatter evnen til å kombinere kompetansene: kunnskap, mot, tålmodighet og styrke ved oversettelse av organisasjonsoppskrifter. Ved hjelp av disse vil jeg analysere prosjektleders og andre aktørers translatørkompetanse – kan noen trekk forklare hvorfor man lyktes bedre med implementeringen denne gang?

For å være kunnskapsrik oversetter må man ha kunnskap om konteksten det oversettes fra og til (Røvik 2007). Prosjektleder fortalte under intervjuet:

«Karriereveiledning var veldig abstrakt og diffust for mange da vi startet. Jeg opplevde at det var manglende kunnskap og manglende forståelse for hva det her egentlig var, og hva som er hensikten med det, både i NAV og fylkeskommunen. Jeg skaffet meg derfor mye informasjon. Jeg intervjuet han som hadde vært prosjektleder før meg, deltok på samlinger, var i kontakt med senterledere, andre NAV ledere og Kompetanse Norge, og drev aktiv informasjonsvirksomhet både i og utenfor organisasjonen for å gjøre konseptet kjent». (Informant 4).

På denne måten skaffet hun seg størst mulig kunnskapsgrunnlag som er nødvendig for å kunne kombinere kunnskap om karriereveiledning i de ulike sektorer.

For å være modig og kreativ oversetter, må oversetteren som språksetter, hente frem både *mot* og *kreativitet* (Røvik 2007). Dette kan eksemplifiseres med et eksempel fra da ideen skulle selges inn til NAV:

«Det var veldig vanskelig i starten. Jeg måtte bruke veldig mye visuelle tegn, tegninger og føre dem på en reise for å vise de at her er et mulighetsrom, men vi må tillate oss å bruke det. Og det betyr av vi må alle dra lasset sammen. Jeg lagde det showet! Det gjorde dem veldig begeistret og de klappet» (Informant 4).

Dette skapte begeistring og tro på konseptet, og motiverte partene til å ville implementere konseptet. Et annet tema som kaller på oversetterens mot, kreativitet og klokskap er spørsmål om hvilke oversettelsesmoduser og -regler man bør velge i hvilke situasjoner, som beskrevet lengre frem i denne oppgave. Et mye brukt begrep av Aasmund Olavsson Vinje «*etterdikter*» – ses som et ideal, og omhandler evnen å kombinere det reproduserende («*etter*») med det kreative og innoverende («*dikter*») (Røvik 2007 s. 329). Funn i min undersøkelse viser at oversettere, både prosjektleder og karriereveiledere, viser slike evner. Gjennom informasjonsvirksomhet forklarer de konseptet med bruk av faglige uttrykk og definisjoner på hva som ligger i karrierelæring, karriereferdigheter, karrierekompetanse, karriereverktøy, og på den måten introduseres nye begreper slik at de ble kommunikabel og oversettbar.

I følge Røvik (2007) evner den sterke oversetter å håndtere både *kyndighet* og *myndighet*. Prosjektleder nevner under intervju at hun har kjennskap til NAVs yrkesveiledning fra sin tid som veileder i NAV. Der takket hun også ja til tilbud om videreutdanning i pedagogikk/ utdanningsveiledning. På den måten hadde hun kunnskap om både utdanningsveiledning og yrkesveiledning. I tillegg brukte hun mye av den første tiden etter at hun ble ansatt til å sette seg inn i det spesifikke med karriereveilednings-fagfeltet. Dette beskrives slik i intervju: «*Når jeg startet i denne jobben begynte jeg med en gang å sette meg inn i fagfeltet* (Informant 4). Det gjør at prosjektleder besitter kunnskap om praksisfeltet som gjør henne i stand til *kyndig* vurdering av evt. å avslutte, justere eller holde stø kurs, og fortsette med den oversatte versjon man har valgt under implementeringen. Videre viste prosjektleder *myndighet*, noe som kan komme som et resultat av *kyndighet* men også ved at translatøren overbevisende demonstrerer av vedkommende kan praksisfeltet. Prosjektleder sa videre i intervju «*Jeg hadde flere innlegg i NAV. Da måtte jeg knytte prosjektet opp mot hva som var deres ønsker og mål i deres disponeringsbrev, og snakke deres språk*» (Informant 4). Hun samarbeidet her mye med Nav ledelsen. På den måte skaffet hun seg autoritet blant praktikerne i NAV.

Det kan også nevnes andre oversettere som har bidratt til at prosjektet lykkes. Fra politisk⁴⁸ hold var man opptatt av at Finnmark skulle få karrieresenter. Fylkespolitikkerne deltok med fylkesadministrasjonen på en samling i Oslo hvor det kom frem at kun Finnmark og to andre fylker ikke hadde tilbudet. Leder for Hovedutvalget for kompetanse, Johnny Ingebrigtsen, uttalte: «*Det kan vi selvsagt ikke leve med. Vi fikk mye inspirasjon på oppstartsamlingen til å*

⁴⁸ Artikkel på nrk.no fra 16.desember 2014 se referanseliste

etablere vårt eget senter» I samme artikkel står han og prosjektleder for Karriere Finnmark sammen og håper på stor deltakelse fra aktører i fagfeltet på en konferanse fylkeskommunen skal arrangere. «*Det vil bli en dag som vil gi inspirasjon for et tverrsektorielt engasjement om å styrke karriereveiledningstilbudet i fylket, og vi er selv våre beste ambassadører»*, nevnte Ingebrigtsen som også holdt åpningsinnlegget på Karrierekonferansen. Disse funn tyder på samarbeid mellom politisk og administrativt nivå på å få det til. Prosjekteier nevnte også det politiske nivå:

«Politikerne, de ville jo ha en sak om det, og så lagde vi det. Det var flere politikere som var veldig engasjert i saken og jobba med den også. Jeg opplevde at de var veldig positive og veldig flinke til å være med å dra lasset. Jeg opplevde faktisk ikke at noen på politisk nivå var negativ» (Informant 3).

Dette viser at det også var støtte fra den politiske ledelsen noe som i stor grad kan ha vært med å påvirke at man lyktes med etableringen, fordi politikernes rolle var jo å vedta både forprosjekt og hovedprosjekt, samt om konseptet skulle bli permanent tilbud.

Det er også blant mine informanter flere ganger nevnt de ansatte som gode translatører i denne forbindelse.

«Karriereveilederne måtte jobbe både med individuelle veiledninger og bygge opp senteret når de begynte. De måtte på den måten jobbe med å utarbeide og utvikle tjenesten samtidig som de måtte dra rundt og gjøre tjenesten kjent med informasjonsmøter.» (Informant 4).

Dette indikerer at karriereveilederne også har bidratt med omforming og oversettelse gjennom utprøving av ulike former for karriereveiledningstjenester i praksisfeltet i karrieresenteret ved kopiering, addering og fratrekking underveis i prosjektfasen. En av karriereveilederne utalte under intervjuet:

«Prosjektleder var nok veldig bevisst på å sette sammen bredest mulig kompetanse, når hun ansatte karriereveiledere. Det ble ansatt personer fra skoleverket, NAV og arbeids- og inkluderingsbedrift slik at vi hadde kjennskap til utdanningsveiledning, yrkesveiledning, utenforskapet og i tillegg coach-utdanning. Vi brakte alle kompetanse inn i senteret, og delte vår kunnskap med hverandre» (Informant 6).

Dette dro de nytte av i arbeidet med både utvikling av tjenestene og i informasjonsvirksomhet mot ulike samarbeidspartnere i omgivelsene eksternt og internt som beskrives som nødvendig på følgende måte:

«Fagfeltet og konseptet fremsto i møte med våre omgivelser som nytt for dem, vi måtte forklare hvordan vi jobber, og gjøre det kjent. Det gjør vi jo fremdeles i stor grad. Jeg tror det er slik med nye ting – det tar lang tid» (Informant 6).

Dette behovet for å gjøre konseptbegrepet kjent bekreftes også av en annen informant:

«Vi var rundt i alle kommuner, NAV fylkesledd og lokalkontor, næringshager, -foreninger, fengsel, bedrifter og hadde informasjonsmøter. Vi tok kontakt med media i form av aviser, tv, radio og sosiale medier. Vi gjorde masse informasjonstiltak».
(Informant 7).

Funn i min undersøkelse viser at informasjonsvirksomheten har foregått ut mot ulike aktører, i ulike former, på både fysiske og digitale møteplasser. Man kan derfor anta at også de ansatte har måtte være kunnskapsrike, kreative og tålmodige oversettere i sin søken etter å gjøre tilbudet tilgjengelig og kjent for hele befolkningen.

Jeg har tidligere diskutert hvordan trekk med oversettelsen (modus) har påvirket ideen, og her har fokuset vært på aktørene – altså oversetterne – og hvordan de har bidratt til å forklare hvorfor man lykkes med dette i Finnmark. Jeg fant at det har vært flere aktører fra ulike arenaer involvert gjennom implementeringens ulike faser, slik at oversetterne var mange, og i fellesskap har man lyktes. Allikevel er det en aktør som flere peker på som den viktigste, nemlig prosjektlederen. Jeg vil derfor avslutte med å dele et sitat fra et refleksjonsnotat hun skrev etter å ha deltatt på en nordisk erfaringsutveksling om karrierelæring. Notatet var ment som en hjemmelektse som deltakerne skulle dele med hverandre om hvordan man kunne ta i bruk den kunnskapen man fikk i etterkant.

«Spre kunnskap kollegialt gjennom nettverk, lokale partnerskap, men viktig å oversette dette til de som er i vår målgruppe. Handler ikke om best practice, men best fit. Alle fylker er ulike og det trengs en viss form for translatørkompetanse for å implementere nye begrep/systemer».

Dette er en beskrivelse som indikerer hennes evne til å være nettopp den gode translatør!

Avsluttende refleksjoner

Jeg har gjennom oppgaven fulgt karriereveiledningskonseptets reise fra OECD og nasjonale myndigheter inn i Finnmark, med intensjonen å forsøke å fange et bilde av hvordan etablering av et mer helhetlig system for livslang karriereveiledning, inkludert etablering av karrieresenter for den voksne befolkning, tok form i Finnmark. Ut i fra mine antakelser vil jeg nå sammenfatte mine funn: De teoretiske perspektiver representerer ulike forklaringsmodeller på implementeringen, og alle tre: det instrumentelle-, det klassisk-institusjonelle- og det ny-institusjonelle perspektivet har gjort seg gjeldende. Allikevel ser det ut til at det særlig var institusjonelle motiver for å implementere konseptet med bakgrunn i press fra overordnede myndigheter med anbefalinger om mer tidsriktig, moderne og legitim måte å organisere på. Den sterke institusjonen om *livslang læring* fordrer system for *livslang karriereveiledning* for å lykkes med kompetansereformen «*Lære hele livet*». Jeg ser også et instrumentelt motiv utfra at konseptet ble sett på som løsning på de problemer man hadde i Finnmark, med høyt frafall fra videregåendeopplæring og høy andel voksne uten utdanning. Dette viser at bakgrunn og begrunnelsene for implementering av ideen var motivert både av instrumentelle og institusjonelle forhold.

Funn viser at implementeringen har foregått gjennom flere faser over tid. I første fase ble det en *frikobling mellom prat og praksis* slik at man ikke lyktes. Mange aktører deltok uten vilje til å forplikte seg og sektorene fortsatte å jobbe som før. Ideen ble revitalisert og etterhvert *raskt tilkoblet* på grunn av økt press fra institusjonelle omgivelser og omlegging av nasjonal tilskuddsordning. Dermed startet prosessen med å utrede organisering, innhold og omfang av et slikt helhetlig tjenestetilbud som kunne tilpasse seg Finnmark. Ulike løsninger ble testet ut gjennom et treårig prosjekt. Funn fra den fase viser *frastøting* av enkeltelementer av konseptet da de ikke passet til allerede etablerte struktur/praksis i Finnmark. Funn viser et komplekst aktørbilde, og viktigheten av å ha gode dugende translatører, som på hver sin måte har bidratt til oversettelse gjennom egnede oversettelsesmodus og -regler som kopiering, delvis imitering fratrekking og kombinerer, samt ved å legge til tospråklighet for å ivareta samisk dimensjon.

Oppsummert viser denne studie at oversettelse av karriereveiledningskonseptet kan betraktes på ulike måter og at ulike aktører og arenaer påvirket og ble påvirket av hvordan ideen har blitt oversatt og implementert. Jeg har sett at oversettelsen har foregått som en bevisst rasjonell handling hvor man har forsøkt å lage en mer lokal versjon tilpasset Finnmark. På en annen side har jeg også funnet at oversettelsen har foregått i en kontekst av motstridende

interesser og diskusjon, som igjen utløste og drev oversettelsen i bestemte retninger. Omforming av det populære konseptet har vært motivert utfra hensyn til å lage en lokal variant som skulle være et supplement til, i stedet for å utfordre det eksisterende tilbud. Jeg har ikke funnet noe som tilsier at konseptet er radikalt omvandlet ved innføring i Finnmark.

Under intervju spurte jeg informantene om de ble introdusert for noen oppskrift, oppfordret til å imitere andre eller skape noe helt nytt lokalt. På den ene siden så ser jeg via dokumenter at man har gjort en slags imitering, på den andre siden så har de aller fleste behov for å beskrive det som en oversettelse og tilpasning til lokale behov og «Finnmarksmodellen», men jeg er reelt sett litt usikker på hva oversettelsen konkret er fordi konseptet fremstår som et relativt likt tjenestetilbud her i Finnmark som ellers i landet. Kan det være et uttrykk for identitetsmarkering? Ifølge Røvik er det veldig typisk når man spør informanter i organisasjoner om slike spørsmål at de oppfatter det som negativt å imitere og herme etter andre. I realiteten er det faktisk noe av det mest rasjonelle man kan gjøre. Ved å herme etter/imitere noen som faktisk har fått det til, kan man spare både tid og ressurser ved at man unngår å gjøre de samme feil - å prøve noe som ikke virket (2007).

Det var enighet blant informantene om at man gjennom implementeringen har fått et mer helhetlig system for karriereveiledning i fylket, samtidig påpekte flere at karrieresentret ennå er i startgropa og må utvikle seg videre. Samarbeidet gjennom partnerskap, med Kompetanse Norge og andre karrieresentre, og samordning og koordinering med aktører i fagfeltet i hele fylket ble nevnt som forutsetninger for å lykkes.

I etterkant av prosjektet har karrieresentret i Finnmark blitt sammenslått med Troms som følge av fylkessammenslåingen mellom Troms og Finnmark fylkeskommune. Forslag til endring i opplærings- og ny integreringslov vil legge mer føringer på karriereveiledningsfeltet. Det foregår et stort arbeid med utvikling av nasjonalt kvalitetsrammeverket for karriereveiledning⁴⁹ og nasjonal digital karriereveiledningstjeneste. Dette vil ha store innvirkninger på den videre utviklingen av konseptet i praksis. Med så mye som står på trappene i dette fagfeltet, ville det vært interessant å forske på dette om fem år når konseptet og ny organisasjonsform har satt seg mer. Det blir derfor spennende å følge utviklingen av karriereveiledningskonseptet videre på reisen.

⁴⁹ På områder som kompetansestandarder, etikk, karrierekompetanse og kvalitetssikring.

Referanseliste

- Bang, H. (2015) *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Brunsson, N., og Olsen, J. P. (1990). Makten å reformera. I N. Brunsson, *Makten å reformera*.
- Christensen, T., Egeberg, M., Læg Reid, P., Roness, P.G., og Røvik, K.A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Eriksson-Zetterquist, U. (2009). *Institusjonell teori – ideer, moden, forandring*. Malmø: Liber AB.
- Haug, E. H (2017). *Kvalitet i norske skolars karriereveiledning – I spennet mellom storsamfunnets behov og elevenes autonomi* (Doktoravhandling). Høyskolen Innlandet. Lillehammer.
- Kjærgård, R. (2012). *Karriereveiledningens genealogi. Den suverene stats regulering av det frie utdannings – og yrkesvalg* (Doktoravhandling). Institut for Uddannelse og Pædagogik, Århus Universitet. Århus.
- Lupton, S. (2018). «*Karriere Finnmark*» - søkelys på tverrsektoriell samhandling i et partnerskap for karriereveiledning (Masteroppgave). UIT Norges Arktiske universitet. Tromsø.
- Jacobsen, D.I. (2016) *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Cappelen Damm AS
- Jakobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Parson, F. (1909) *Choosing a Vocation*. Boston.
- Pedersen, L. (2014) *Karriereveiledning – et nytt praksisfelt tar form* (Masteroppgave). Handelshøyskolen i København og Institut for uddannelse og pædagogik, Århus universitet.
- Ryen, A. (2006). *Det kvalitative intervjuet – fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K.A. (2007). *Trender og translasjoner – Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Røyset, R. og Kleppstø, K.H. (2017) *Utdanningsvalg-karrierelæring og livsmestring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Svennungsen, H. O. (2011). *Making Meaningful Career Choices. A Theoretical and Q-methodological Inquiry* (Doktoravhandling). Pedagogisk institutt NTNU. Trondheim.

Thagaard, T. (2016). *Systematikk og innlevelse – En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Offentlige dokumenter

Andersen T. & Nyhus L. (2010). *Partnerskap for karriereveiledning – en kartlegging og evaluering* /ØF-notat nr. 12/2010) Østlandsforskning. Hentet 20. april 2020 fra <https://www.ostforsk.no>

Arbeids- og sosialdepartementet (2006) *Arbeid, velferd og inkludering* (Meld. St. 9 (2006-2007))

Delrapport: *Karriereveiledning i en digital verden*. Utredning fra karriereveiledningsutvalget oppnevnt ved kongelig resolusjon 27.mars 2015: avgitt KD 15. oktober 2015.

Finnmark Fylkeskommune (2018) *Samarbeidsavtale mellom Sametinget og Finnmark fylkeskommune*. Hentet 18.mai 2020 fra <https://www.tffk.no>

Kunnskapsdepartementet (2006) *... og ingen sto igjen – tidlig innsats for livslang læring* (Meld. St. 16 (2006-2007)).

Kunnskapsdepartementet (2016) *Fra utenforskap til ny sjanse – samordnet innsats for voksnes læring* (Meld. St. 16 (2015-2016)).

Kunnskapsdepartementet (2017), *Nasjonal kompetansepolitisk strategi 2017 – 2021*.

Kunnskapsdepartementet (2019). *Høringsnotat om endringer i opplæringslova. Lovfesting av tilbud om karriereveiledning i fylkeskommunen*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.

Kunnskapsdepartementet (2020) *Kompetansereform –lære hele livet*. Meld.St.14 (2019-2020)

NOU 2008:18 (2008). *Fagopplæring for fremtiden*.

Utredning fra utvalg oppnevnt ved kongelig resolusjon 29. juni 2007: avgitt KD 13. oktober 2008.

NOU 2016:7. (2016). *Norge i omstilling - karriereveiledning for individ og samfunn*.

Utredning fra et utvalg oppnevnt ved kongelig resolusjon 27. mars 2015: avgitt KD 25. april 2016.

NOU 2018:2 (2018). *Fremtidige kompetansebehov I - Kunnskapsgrunnlaget*.

Utredning fra et utvalg oppnevnt ved kongelig resolusjon 22. mai 2017: avgitt KD 31. januar 2018

NOU 2019:2 (2019). *Fremtidige kompetansebehov II - Utfordringer for kompetansepolitikken*.

Utredning fra et utvalg oppnevnt ved kongelig resolusjon 22. mai 2017: avgitt KD 1. februar 2019.

NOU 2019:12 (2019). *Lærekraftig utvikling – livslang læring for omstilling og konkuranseevne*.

Utredning fra et utvalg oppnevnt ved kongelig resolusjon 2. mars 2018: avgitt KD 4. juni 2019.

NOU 2020:2 (2020). *Fremtidige kompetansebehov III - Læring og kompetanse i alle ledd*. Utredning fra et utvalg oppnevnt ved kongelig resolusjon 22. mai 2017: avgitt KD 10. februar 2020.

OECD (2002). *Review of Career Guidance Policies*. Country Note: Norway, 2002. hentet fra <http://www.oecd.org>

OECD (2004). *Career Guidance and Public Policy, Bridging the Gap*, 2004. hentet fra <http://www.oecd.org>

OECD (2004). *Career Guidance: A handbook for policy makers*, 2004. hentet fra <https://www.oecd.org>

OECD (2014). *Skills Strategi Diagnostic Report for Norway*, 2014. hentet fra <https://www.oecd.org>

OECD (2014). *Skills strategi action report Norway*, 2014. hentet fra <https://www.oecd.org>

Opplæringsloven (1998) Lov om grunnskole og den videregående skole (LOV-1998-07-17-61). hentet fra <https://lovdata.no>

Proba samfunnsanalyse (2014). Evaluering av de fylkesvise karrieresentrene – med søkelys på samhandling med NAV (Rapport 2014-09).

Rapport: *Karriereveiledning med livslangt perspektiv* - Tverrsektoriell koordinering av karriereveiledningstjenestene på regionalt og nasjonalt nivå. Utarbeidet av tverrdepartemental arbeidsgruppe og avgitt KD 5. oktober 2007.

Utdanning og forskningsdepartementet (2004) *Kultur for læring* (Meld. St. 03 (2003-2004)).

Nettsider

Finstad. B. J. (2014, 20.februar/20.juni 2015). *Møre og Romsdal fylkeskommune vil lære av Karriere Sogn og Fjordane*. Hentet 20. april 2020 fra <https://www.firda.vgs.no>

Kompetanse Norge (2016). *Definisjon på karriereveiledning*. Hentet 12.05.20 fra <https://www.kompetansenorge.no>

Kreativ industri. (2017). *Evaluering av Karriere Finnmark*. Hentet 20.04.20 fra <https://karrierefinnmark.no>

Måsø, N. H. (2014, 16. desember) Vil etablere senter for karriereveiledning. NRK. Hentet 20. april 2020 fra <https://www.nrk.no>

ELGPN, European lifelong guidance policy network 2007-2015 hentet 20.04.20 fra <http://www.elgpn.eu/>

Vedlegg 1: Vil du delta i forskningsprosjektet

«Karriereveiledning – en ide på reise»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få innblikk i hvordan innføringen av et mer helhetlig og integrert system for karriereveiledning ble gjennomført i Finnmark. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

«Karriereveiledning – en ide på reise» - en studie om etablering av karrieresenter for innføring av et mer helhetlig og integrert system for karriereveiledning til befolkningen i Finnmark. Det er en del av det erfaringsbasert masterstudium i organisasjon og ledelse i offentlig sektor ved UIT i Tromsø

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UIT Norges arktiske universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er trukket ut fra et strategisk utvalg av hvem som har vært med i etableringen for så å spørre informantene videre under intervju om de har forslag til andre kandidater jeg kan forespørre til intervju – en såkalt snøballmetode.

Hva innebærer det for deg å delta?

Metoden for mitt prosjekt er kvalitativ, og datainnsamlingsstrategien vil være intervju og dokumentundersøkelse. Jeg ønsker å intervju deltakere som har vært deltakende under prosjektet med å etablere Karriere Finnmark. Tid og sted for intervju blir vi enig om sammen, dersom du er villig til å delta. Intervjuet vil vare ca. en time, og jeg vil gjøre opptak av intervjuet, samt ta notater underveis. Både opptak og notater vil bli slettet når prosjektet er avsluttet, og senest to måneder etter innlevert prosjekt.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Personene som vil ha tilgang ved UIT er student Kari Tennefoss og veileder Hilde Marie Pettersen førsteamanuensis ved institutt for samfunnsfag ved UIT.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data, lagre datamaterialet på forskningsserver, innelåst/kryptert, etc.

Alle deltakere vil bli mest mulig anonymisert i studien. Type opplysninger som vil fremkomme er opplysninger som omhandler etablering av karrieresenter for innføring av et helhetlig og integrert system.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 2.juni 2020. Ved prosjektslutt vil personopplysningene og opptak bli slettet.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UIT har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- UIT Norges arktiske universitet ved Hilde Marie Pettersen førsteamanuensis ved institutt for samfunnsfag ved UIT, hilde.pettersen@uit.no tlf. 776 46252
- Personvernombud hos UIT: Joakim Bakkevold, personvernombud@uit.no tlf. 776 46 322 og 976 915 78

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

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Hilde Marie Pettersen
Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Kari Tennefoss
Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Karriereveiledning – en ide på reise» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Godkjenning fra personvernombudet for forskning

NSD Personvern 14.04.2020 kl. 13:18

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 421131 er nå vurdert av NSD.

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 14.04.2020, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 29.05.2020.

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

PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet **DE REGISTRERTES RETTIGHETER** Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt å svare innen en måned. **FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER** NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 3: Intervjuguide

Bakgrunn og formål:

Dette intervjuet er en del av min undersøkelse i masteroppgaven i «organisasjon og ledelse i offentlig sektor» ved UiT Norges arktiske universitet. Det er en: *Studie om etablering av karrieresenter for innføring av et mer helhetlig og integrert system for karriereveiledning til befolkningen i Finnmark.*

Bakgrunnsinformasjon om informant:

1. Organisasjon:
2. Hva er din stilling/rolle:
3. Hvor lenge har du jobbet i organisasjonen?
4. Fortell om første gang du hørte om karriereveiledning?
5. Hva betyr et mer helhetlig system for karriereveiledning for deg?
6. Når ble du opptatt av etablering av karrieresenter til den voksne delen av befolkningen?

Hovedspørsmål:

7. Hvem lanserte karriereveiledningskonseptet for deg og hvordan ble det lansert? Kom det personer utenfra? Hvis ja, hvem?
8. Hvordan ble karriereveiledningskonseptet mottatt i organisasjonen (av deg/andre)? Ble det oppfattet som en god ide? Evt. hvorfor/hvorfor ikke?
9. Har det vært noen styring fra toppledelsen i dette arbeidet? Utdyp?
10. Har andre personer i organisasjon vært involvert? Hvordan var oppslutningen blant dem?
11. Partnerskap for karriereveiledning ble inngått mellom NAV og FFK. Kan du si litt om hvordan det fungerte?
12. Var det enighet mellom partene om hva som var problemet og løsning på problemet?
13. Hvordan ble det arbeidet for å nå målet? Hvordan foregikk prosessen?
14. Hvem var de sentrale aktørene? Ble dere introdusert for noen forbilder – noen andre fylker som hadde fått dette til å fungere spesielt bra? Hvem var det? Ble man oppfordret til å imitere de eller til å skape noe nytt og eget lokalt?
15. Ble dere introdusert for en «oppskrift» for hvordan man kan ta det i bruk? I så fall, var det en oppskrift som skulle følges slavisk – eller var det rom for endringer? I tilfelle ja – hvilke?
16. Hvordan tok dere i bruk karriereveiledningskonseptet? Beskriv og eksemplifiser?
17. Gjorde dere noen endringer? I tilfelle: Hva? Hvorfor? Presiser; måtte dere trekke fra eller legge til noe?
18. Opplevde dere noen hindringer eller begrensninger underveis. Hvis ja – hvilke?
19. I hvilken grad har samarbeid med andre aktører vært nødvendig for å nå målet. Kan du eksemplifisere det?
20. Har etablering av karrieresenter ført til at målet om et mer helhetlig og integrert system er nådd? Utdyp.
21. Etter din mening, har inngåelse av partnerskap bidratt til et mer helhetlig system enn det man hadde fra før i Finnmark? Kan du utdype det?
22. Har du andre ting du ønsker å si som jeg ikke har spurt om?

Avslutningsspørsmål:

23. Har du forslag til andre informanter jeg kan kontakte for et intervju?
24. Er det noe ting fra dette intervjuet du ikke vil bli sitert på?
25. Kan vi eventuelt ta en sitatsjekk for dobbeltsamtykke?

Kan jeg kontakte deg i etterkant av dette intervju dersom jeg har noe jeg har glemt å spørre om?

Vedlegg 4: Dokumentliste

Tabell 2 – Dokumentundersøkelse

DOKUMENT	PERIODE	ANT
PARTNERSKAPSAVTALER	2007-2019	3
SØKNAD, TILSAGN OG RAPPORTERING TILSKUDDSMIDLER TIL PARTNERSKAP	2007-2019	36
SAKSFREMLEGG OG VEDTAK HUK – ETABLERING AV KARRIERESENTER	20.02.13	2
ETABLERING AV KARRIERESENTER OPPSTART FORPROSJEKT	12.02.2014	1
PROSJEKT-/MILEPÆLSPLAN FORPROSJEKT	2014-2015	2
NYE RETNINGSLINJER FOR TILSKUDD TIL PARTNERSKAP	13.03.2014	1
UTFYLLENDE INFO OM NYE RETNINGSLINJER FOR PARTNERSKAP	28.03.2014	1
SØKNAD OM STIMULERINGSTILSKUDD TIL ETABLERING AV KARRIERESENTER	02.02.2015	1
TILSAGNSBREV GRUNNTILSKUDD OG STIMULERINGSTILSKUDD	2015	1
VEDTAK FYLKESTING 3-ÅRIG PROSJEKT «KARRIERE FINNMARK	27.05.2015	1
UTBETALINGSBREV STIMULERINGSTILSKUDD ETABLERING	21.08.2015	1
UTBETALINGSBREV DEL 2 STIMULERINGSTILSKUDD ETABLERING	09.06.2017	1
STIMULERINGSTILSKUDD SAMISK PERSPEKTIV - SØKNAD/TILSAGN	27.03.2017	2
SØKNAD OG TILSAGN MIDLER TIL KOMPETANSEUTVIKLING I ARB.LIVET	2016-2019	6
DIVERSE PRESENTASJONER O.L VED DIV. KONFERANSER, SAMLINGER ETC I KARRIERE FINNMARKS REGI	2014-2019	

ÅRSPLANER, VIRKSOMHETSPLANER OG RAPPORTER I KARRIERE FINNMARK	2016-2019	7
BRUKERUNDERSØKELSE/STATISTIKK	2016-2019	
HØRINGSSVAR, NASJONALE HØRINGER	2014-2019	
SAKSFREMLEGG OM PROSJEKT KARRIERE FINNMARK SKAL BLI PERMANENT TILBUD TIL HUK OG FT	01.05.2018	1
VEDTAK PERMANENT TILBUD KARRIERE- OG RESSURSSENTER	20.02.2018	1
RESSURSSENTER – ÅRLIGE SAMLINGER KOMPETANSEHEVENDE TILTAK FOR AKTØRER I FAGFELTET	2017-2019	

