

Institutt for barnevern og sosialt arbeid

«Det handler om å skape den gode teamfølelsen»

Jobbspesialister og veilederes fortellinger om samarbeid

Bente Helen Johansen

Masteroppgave i sosialt arbeid (45 sp) - Mai 2019

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	10
1.1	Bakgrunn for valg av tema	10
1.2	Supported Employment – en alternativ tilnærming til arbeidsinkludering	11
1.3	«Utvidet oppfølging» - Tiltak i egenregi	12
1.4	Følgeforskningsprosjektet	13
1.4.1	Problemstilling	14
1.5	Disponering av tekst	14
1.6	En suksesshistorie.....	15
2	Teori	18
2.1	SE - virker det? Kort om forskningen på feltet	18
2.2	«Utvidet oppfølging» – en femtrinnsprosess med sentrale begreper og verdier	20
2.3	Teoretisk rammeverk for analyse og diskusjon.....	21
2.3.1	Tidligere forskning om samarbeid mellom jobbspesialister og veiledere i Nav	21
2.3.2	Rammer for samarbeid	22
2.3.3	Individuelle og relasjonelle faktorer med betydning for samarbeid	24
2.3.4	Caswells praksislogikker.....	24
2.3.5	Metakommunikasjon som mulighet.....	26
3	Metode.....	27
3.1	Vitenskapsteoretiske forståelsesrammer.....	27
3.1.1	Grunnperspektiver	27
3.1.2	Etikk som rettesnor.....	28
3.2	Datainnsamling.....	28
3.2.1	Metode for datainnsamling.....	28
3.2.2	Planlegging og oppstart.....	29
3.2.3	Forberedelser til feltarbeid	30
3.2.4	Gjennomføring av feltarbeid	31

3.2.5	Spørsmål til informantene	32
3.2.6	Transkribering	32
3.3	Analysestrategier	33
3.3.1	Bearbeiding av datamateriale	33
3.3.2	Spissing av fokus.....	34
4	Presentasjon av empiri: Kontekstuelle betingelser for samarbeid	36
4.1	Rammer og resultatmål.....	36
4.1.1	Jobbspesialistenes opplevelser av rammer og resultatmål	37
4.1.2	Gode resultatmål eller oppfølging så lenge jobbsøkeren har behov?.....	37
4.2	Samarbeidsrutiner for «Utvidet oppfølging» - Tiltak i egenregi.....	38
5	Jobbspesialistenes stemmer.....	40
5.1	Et krevende yrke! Jobbspesialistenes tanker om hva som kjennetegner en god jobbspesialist	40
5.2	Jobbspesialistene er svært fornøyde med samarbeidet	40
5.3	Gode relasjoner som katalysator for godt samarbeid	41
5.4	Veiledere med til arbeidsgivere?	42
5.5	«Veilederne er jo overarbeidet, så vi forstår dem...».....	42
5.6	Noen veiledere er tett på til tross for høyt arbeidspress	42
5.7	Prestisjeforskjeller mellom jobbspesialister og veiledere?.....	43
5.8	Forventningsavklaringer – å få forståelse for hvem som gjør hva	44
5.9	Stadig bytte av veiledere vanskeliggjør kontinuitet i samarbeidet	44
5.10	«Føler ikke alltid man jobber for samme sak».....	45
5.11	«Veilederne forstår ikke alltid vår hverdag...»	46
5.12	Hvordan kan det ha seg at enkelte veiledere lar være å søke sine kandidater til jobbspesialister?	47
6	Veiledernes stemmer	49
6.1	Også veilederne er fornøyde med samarbeidet.....	49
6.2	Riktig med «Utvidet oppfølging».....	49

6.3	«Ville gjerne jobbe tettere mot arbeidsmarkedet, men...».....	50
6.4	Betydningen av nærhet og relasjoner	51
6.5	Ulik prestisje mellom rollene?.....	51
6.6	Frustrasjoner og utfordringer – «Hvem kan søkes inn? Og hva er min rolle?»	52
6.7	Viktigheten av likeverdige samarbeidsrelasjoner.....	52
6.8	«Hva gjør jeg når veilederrollen utfordres?».....	53
6.9	Krevende saksbehandlingsoppgaver og «tidstyver».....	53
6.10	Usikre innsøkningsrutiner	54
6.11	«Man går gjerne i kjente spor...»	55
6.12	«Våre brukere er ikke nedslagsfelt til jobbspesialistene».....	56
7	Analyse og diskusjon	57
7.1	Overordnede mønstre i materialet	57
7.2	Strukturelle faktorer med betydning for samarbeid.....	60
7.2.1	Utfordringer knyttet til implementering	61
7.3	Vilkår for en likeverdig samarbeidsrelasjon?	63
7.3.1	Å kjenne hverandre	63
7.3.2	Den gode teamfølelsen	63
7.3.3	Mer eller mindre arbeid for veiledere med «Utvidet oppfølging»?	65
7.3.4	Samhandling kan fremme ny forståelse og nye praksiser	65
7.3.5	Språkets betydning for likeverdighet	67
7.4	Ulike praksislogikker som utfordrer samarbeid	68
7.4.1	Konsekvenser av ulike praksislogikker	69
7.4.2	Ulike løsningsstrategier.....	70
7.5	Metasamtaler som virkemiddel for utvikling av likeverdig samarbeid?	71
7.6	Betydningen av nærværende ledelse	72
8	Konklusjon	74
8.1	Faktorer som fremmer samarbeid.....	74

8.1.1	Relasjoner og fysisk nærhet	74
8.1.2	Forståelse for hverandres roller og arbeidshverdag	74
8.1.3	«Vi-følelsen»	74
8.2	Samarbeidsområder å jobbe videre med.....	75
8.2.1	Alle Nav-ansatte må få god kjennskap til SE som metodikk.....	75
8.2.2	Viktig med felles møtearenaer for å bygge tillit og utveksle kunnskap.....	75
8.2.3	Skape innsøkingrutiner som fremmer samarbeid	76
8.2.4	Avklare forventninger gjennom metasamtaler	76
8.3	Ledelsesforankring	77
	Vedlegg 1 – Søknad og vurdering fra NSD	82
	Vedlegg 2 – Informasjonsskriv	84
	Vedlegg 3 – Intervjuguider	86
	Vedlegg 4 – Samtykkeskjema	88
	Vedlegg 5 – Kvalitetsveileder	90
	Vedlegg 6 – Selvvalgt pensum.....	102

Forord

Masterstudiet har vært to inspirerende og lærerike år. Det har også vært to arbeidskrevende år ettersom jeg store deler av prosessen har jobbet full tid ved siden av. Men nå er masteroppgaven skrevet og studiet snart over, og i den forbindelse vil jeg uttrykke min takknemlighet overfor ulike mennesker som hver på sitt vis har bidratt til å gjøre disse to årene til gode byggesteiner på min vei.

Først vil jeg takke medstudenter og emneforelesere som har delt av sin kunnskap og bidratt til gode læringsrom. En spesiell takk til førstelektor Merethe Giertsen som fulgte oss gjennom første semester. Hennes levende engasjement, integrerte postmoderne kunnskapsbase og åpenhet for å stille spørsmål ved, og dekonstruere selv de mest selvfølgelige tatt-for-gitte «sannheter», fungerte som en utrolig inspirasjonskilde for meg. I tillegg trente hun oss til å belegge våre påstander akademisk ved å stadig etterspørre: «Kilde, kilde, kilde???».

Så vil jeg takke forskergruppa tilhørende ALINs (Arbeidsinkludering, læring og motivasjon i Nav) arbeidspakke 2: «Utvidet oppfølging – Tiltak i egenregi: Erfaringer og effekter ved bruk av jobbspesialister i Nav». Prosjektleder Walter Schönfelder inviterte to masterstudenter til deltakelse i prosjektet, der de øvrige forskerne i gruppa er førsteamanuensis Cathrine Arntzen, professor Mai Camilla Munkejord og seniorforsker Thomas Johansen, i tillegg til masterstudent Trude H. P. Karlsen. Å bli tatt godt imot og inkludert som deltaker i forskergruppa, har bidratt til raskt stigende læringskurve. I tillegg har gruppa fungert som god støtte og ikke minst viktig pådriver i arbeidet med masterprosjektet. Det har også vært fint å være to masterstudenter der vi har skapt et eget «refleksjonsrom» for å bearbeide tilegnet kunnskap. Jeg vil derfor anbefale alle som får tilbud til å takke ja til deltakelse i pågående studier.

Så en stor takk for muligheten til å delta på ALINs midtveisseminar i februar 2019 der forskere fra alle arbeidspakkene presenterte foreløpige funn for representanter fra Arbeids- og velferdsdirektoratet og Nav. I tilknytning til seminaret, ble det også gjennomført et skriveseminar for forskerne der jeg spesielt vil takke de to som var oppnevnt som kommentatorer på mitt paper, dosent Jan Erik Henriksen og forsker Øystein Spjelkavik. De bidro begge med nyttige innspill for videre arbeid, der også Spjelkavik i etterkant har vært en inspirasjonskilde via e-postkontakt.

Så kommer tiden for å takke min viktigste bidragsyter og støttespiller, et av de mest sjenerøse mennesker jeg har møtt: min veileder Mai Camilla Munkejord. For en kapasitet, og for et overskudd og inspirasjon hun bidrar med! Det var en fornøyelse å jobbe sammen med henne under feltarbeidet der hun representerte en rollemodell som velvillig delte av egen kunnskap. Hun har underveis bidratt med spennende tanker og gode råd, og alltid tatt seg tid når jeg har kontaktet henne. I tillegg har jeg forlatt alle veiledningsmøter med boblende energi og lyst til å jobbe videre. Jeg er derfor dypt takknemlig for å ha hatt nettopp deg, Mai Camilla, som veileder – TUSEN TAKK!

Avslutningsvis vil jeg også takke min aldrende mor som gjennom disse to årene utrettelig har bidratt med praktisk hjelp, invitert på middager og tatt seg av hunden ved behov. Og aller sist, det viktigste bidraget for å få hverdagen til å fungere; en varm klem til min mann som har fulgt opp både hjem og fritid, i stor grad alene. Nå er det din tur!

Alta, mai 2019

Bente Helen Johansen

Sammendrag

De siste tiårene har det vokst frem en alternativ tilnærming til arbeidsinkludering som omtales som Supported Employment (SE), der jobbspesialister er sentrale aktører og innehar en spesiell inkluderingskompetanse for å jobbe målrettet med arbeidssøkere med bistandsbehov. Det foregår nå en nasjonal SE-satsing i Nav, der det våren 2017 ble ansatt jobbspesialister i Nav Tromsø og Nav Harstad. Jobbspesialistene jobber tiltaksrettet med arbeidsinkludering av ulike grupper med utvidet oppfølgingsbehov, et tiltak som i Nav kalles «Utvidet oppfølging» - Tiltak i egenregi.

Denne masteroppgaven er et delprosjekt i en større studie tilknyttet jobbspesialister ved Nav Tromsø og Nav Harstad, der jeg undersøker hvilke erfaringer jobbspesialister og veiledere ved de to kontorene har med å samarbeide. Hovedfunn er at både jobbspesialister og veiledere er fornøyde med samarbeidet, og alle informantene uttrykte at SE-metodikk øker muligheten for å få flere jobbsøkere ut i ordinær jobb. Mange veiledere ønsker også at Nav skal ansette flere jobbspesialister slik at tiltaket kan utvides til å gjelde eldre brukergrupper.

Det eksisterer likevel utfordringer som påvirker samarbeidet mellom jobbspesialister og veiledere. Dette dreier seg både om strukturelle, individuelle og relasjonelle faktorer med betydning for samarbeid. I tillegg domineres de to rollene av ulike praksislogikker, noe som i stor grad påvirker samarbeidsrelasjoner. Det vurderes derfor nødvendig å jobbe videre med utforming av bedre samarbeidsrammer, der ledelsesforankringen er avgjørende. Arbeidet med å implementere og profesjonalisere SE som arbeidsmetodikk i Nav, bør også handle om å skape gode vilkår for samarbeid mellom jobbspesialister og veiledere.

Søkeord:

Nav Supported Employment Utvidet oppfølging Jobbspesialister Samarbeid

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Denne masteroppgaven springer ut av en undersøkelse ved Nav Tromsø og Nav Harstad der jeg har intervjuet jobbspesialister og veiledere om deres samarbeid. Masterprosjektet er del av en større pågående studie, der forskerne utformet to masterprosjekt og inviterte studenter på masterutdanningen i sosialt arbeid til deltakelse. Etter å ha tenkt meg om, valgte jeg å melde interesse for masterprosjektet som omhandlet samarbeid mellom jobbspesialister og veiledere. Bakgrunnen var at profesjonelt samarbeid alltid har vært et av mine interesseområder. Som profesjonelle er vi avhengige av samarbeid for å løse våre arbeidsoppgaver, en tematikk jeg opplever at det kommuniseres lite om i hverdagen. Det er som om det eksisterer en forventning om at samarbeid «skjer av seg selv», der temaet sjelden eksplisitt omtales før det oppstår samarbeidsvansker. Da settes gjerne samarbeid på dagsorden, om enn ikke alltid like konstruktivt fordi vi lett fester blikket på de(n) andre som opphav til vanskene. Min forståelse er imidlertid at samarbeid *ikke* er ensbetydende med dialoger preget av enighet og harmoni. Samarbeid innebærer like gjerne dialoger preget dynamikk og ulike perspektiver, der det avgjørende for god kvalitet på både samarbeid og resultater er hvordan uenigheter håndteres uten å skape konflikter. Dette fordrer en relasjonell forståelse av samarbeid der refleksivitet tilknyttet egne bidrag er vel så avgjørende som å mene mye om de(n) andre.

Jeg har imidlertid svært liten kjennskap og erfaring med Nav. Jeg har verken personlig erfaring, arbeidserfaring eller samarbeidserfaring med Nav. Dermed kunne manglende erfaringsgrunnlag fungere begrensende når jeg skulle forsøke å forstå og fortolke feltet. Men «naivitet» kan også fungere positivt ved at jeg som forsker møter feltet med et «utenforblikk» som kan føre til at jeg ser og forstår annerledes enn en som har god kjennskap til feltet. Dermed kan jeg også stille spørsmål som ellers kan bli tatt for gitt av dem som er innenfor. For min del var det også svært motiverende å få mulighet til å inngå som del av et forskerteam, noe som trolig ville utvide min mulighet for læring.

1.2 Supported Employment – en alternativ tilnærming til arbeidsinkludering

De siste tjue årene har det vokst frem en alternativ tilnærming til arbeidsinkludering som omtales som Supported Employment (SE), også kalt «place then train». SE kan oversettes til «arbeid med støtte», mens «place then train» forstås som «først utplassering eller jobb, så trening» (Spjelkavik, 2014). Tilnærmingen ble først utviklet i USA og Canada på 1970- og 1980-tallet, og har siden spredd seg til stadig flere land utover 1990-tallet, også i Europa. Her er målet rask utplassering av mennesker med bistandsbehov på ordinære arbeidsplasser med trening, veiledning og tett oppfølging på selve arbeidsplassen (Frøyland & Spjelkavik, 2014a). Sentralt i SE-tilnærmingen er bruk av jobbspesialister som innehar en spesiell inkluderingskompetanse for å jobbe målrettet med arbeidssøkere med bistandsbehov (Frøyland & Spjelkavik, 2014b).

En variant av SE-metodikken kalles Individual Placement and Support (IPS, på norsk kalt Individuell jobbstøtte) som er en «... *systematisk oppfølgingsmetodikk som har fokus på å øke arbeidsdeltakelse i ordinært, lønnet arbeid for mennesker med alvorlige psykiske lidelser.*» (Reme m.fl., 2016, s. 12). Ifølge Hegelstad, Heitmann, Kydland og Shafft (2014) er IPS den mest utførlig beskrevne og testede SE-varianten, metoden er derfor kjent som «evidensbasert Supported Employment». Reme m.fl. (2016) skriver at målgruppen for IPS er personer som ønsker en ordinær lønnet jobb mens de er i behandling for moderate til alvorlige psykiske lidelser, gjerne i kombinasjon med avhengighetsproblematikk. Idéen er at alle som ønsker å arbeide, kan arbeide, forutsatt at man finner riktig type jobb og arbeidsmiljø. «*Sentralt for denne metodikken er bruken av ordinære arbeidsplasser som treningsarena, integrering av tjenester innen helse- og arbeidsrehabilitering, og tett individuell oppfølging av brukere av IPS.*» (Reme m.fl., 2016, s. 12). Hovedforskjellen mellom IPS og andre varianter av SE, er at IPS-jobbspesialister også samarbeider tett med behandlere innen psykisk helsevern¹.

¹ Ved mange Nav-kontor er det etter hvert ansatt både jobbspesialister som jobber i henhold til SE (i Nav kalt «Utvidet oppfølging») og jobbspesialister som jobber etter IPS-metodikk. Det kan imidlertid se ut til at skillene mellom «Utvidet oppfølging» og IPS ikke er helt tydelige ettersom jobbspesialister tilknyttet «Utvidet oppfølging» også jobber med psykisk syke brukere og samarbeider med deres behandlere innen psykisk helsevern.

1.3 «Utvidet oppfølging» - Tiltak i egenregi

SE-tilnærming har inntil nylig vært lite brukt av Navs egne ansatte. I 2014 initierte Arbeids- og sosialdepartementet et SE-forsøk i utvalgte fylker, som fra 2017 ble etterfulgt av en pågående nasjonal SE-satsing i Nav. Nav ansetter for tiden interne jobbspesialister som jobber tiltaksrettet med arbeidsinkludering av ulike grupper med utvidet oppfølgingsbehov, et tiltak kalt «Utvidet oppfølging» - Tiltak i egenregi. Under Navs SE-paraply, ansettes det stadig flere jobbspesialister som jobber i henhold til «Utvidet oppfølging» og jobbspesialister som jobber etter IPS-metodikk. SE-satsingen innebærer en endring fra tidligere bestiller-utfører-modell der Nav-veiledere bestilte ulike arbeidsavklaringstiltak hos eksterne aktører. Ansettelse av interne jobbspesialister, medfører at Nav i større grad tar eierskap i tiltak tilknyttet arbeidsinkludering. Dermed samles forvaltning og arbeidsinkluderingstiltak i samme organisasjon, noe som muliggjør økt samarbeid og interne faglige synergier (Spjelkavik, Mamelund & Schafft, 2016).

I Troms ble det våren 2017 ansatt interne jobbspesialister i Nav Tromsø og Nav Harstad. Jobbspesialistene startet med rolle- og metodeopplæring, og begynte med oppfølging av enkeltpersoner omkring september/oktober 2017. I begynnelsen var det ca. 5 jobbspesialister ved hvert kontor. I Tromsø hadde jobbspesialistene erfaring fra ulike felt (bl.a. næringsliv), mens de i Harstad alle var sosialarbeidere med tidligere erfaring som Nav-veiledere. Etter nyansettelser, har jobbspesialistenes erfaringsbakgrunn blitt mer mangfoldig.

Jobbspesialistene driver tett oppfølging av mellom 12-20 arbeidssøkere, i teorien så lenge jobbsøkerne har behov (Kathrud, Gulbrandsen, Harder, Andersen & Stø, 2019, 8. februar). Dette dreier seg om jobbsøkere med behov for ekstra bistand, for eksempel lærevansker, psykiske lidelser og tidligere rusmisbrukere. Arbeidssøkerne søkes inn til jobbspesialister av Nav-veiledere som både jobber med arbeidssøkere og andre tjenesteområder, og gjerne har mellom 100-120 personer i sin portefølje.

Jobbspesialister og veiledere har svært ulike roller overfor jobbsøkerne. Jobbspesialister jobber utadrettet med kartlegging og oppfølging av brukere og arbeidsgivere for å finne jobber som matcher både jobbsøkers og arbeidsgivers behov. Veiledere jobber inne foran PC med økonomiske tilskudd/virkemidler, saksbehandling og mer tekniske forvaltningsoppgaver tilknyttet brukere og arbeidsgivere.

Ved de to kontorene, eksisterer det lokale forskjeller i SE-oppfølgingen. For eksempel anvender Nav Tromsø både individuell- og gruppeoppfølging der flere jobbsøkere kan presenteres og delta i møte med arbeidsgivere. Nav Harstad jobber bare med individuell oppfølging av jobbsøkerne. Nav Tromsø anvender også økonomiske tilskudd til arbeidsgivere i større grad enn Nav Harstad.

1.4 Følgeforskningsprosjektet

I mars 2017 undertegnet UiT Norges arktiske universitet og Nav en avtale om et strategisk samarbeid mellom Nav og UiT, kalt Universitets-Nav. Avtalen skal føre til at universitetet bygger opp et koordinert tverrfaglig miljø som bidrar til relevant forskning, tilrettelagte studieprogrammer og utviklingsaktiviteter på Arbeids- og velferdsforvaltningens ansvars- og tjenesteområder (UiT, u.å). I Universitets-Nav inngår et større FoU-prosjekt som heter ALIN – Arbeidsinkludering, læring og innovasjon i Nav (UiT, 2019, 12. mars). ALIN inkluderer arbeidspakker, hvorav én er finansiert av Nav FoU. Denne arbeidspakken er ledet av førsteamanuensis Walter Schönfelder og har tittelen «Utvidet oppfølging – Tiltak i egenregi: Erfaringer og effekter ved bruk av jobbspesialister i Nav» (Fjeldstad, 2019, 29. april).

Studien tar utgangspunkt i en av Navs kjerneoppgaver; å hjelpe flest mulig mennesker uten arbeid inn i arbeidsmarkedet. Noen grupper har større bistandsbehov enn andre, der Nav tradisjonelt har kjøpt tjenester for arbeidsavklaring og trening hos eksterne aktører. Forskning støtter imidlertid opp om den alternative tilnærmingen SE som innebærer skifte av fokus fra et ensidig individ- og reparasjonsperspektiv med mål om gradvis tilnærming til arbeidslivet («train then place»), til at søkelyset i langt større grad rettes mot det ordinære arbeidslivet som både mål og virkemiddel («place then train») (Hernes, 2014). Dette har ført til økende fokus på ordinært arbeidsliv som det viktigste virkemiddelet for arbeidsinkludering. Utviklingen er dermed at velferdssystemet og bistandsapparatet beveger seg inn på den ordinære arbeidsarenaen (Frøyland & Spjelkavik, 2014b).

Nav Troms, Nav Tromsø og Nav Harstad ønsket følgeforskning på «Utvidet oppfølging», der Schönfelders forskerteam undersøker:

- Hvor effektiv er jobbspesialistmodellen sammenlignet med andre former for oppfølging?

- Hvilke erfaringer har jobbspesialistene, brukerne og arbeidsgiverne med denne formen for arbeidsinkludering?
- Hvordan overføres erfaringer fra modellkontorene Nav Tromsø og Nav Harstad til andre Nav-kontor i Troms?

De to masterprosjektene inngår som avgrensede, selvstendige deler av hovedprosjektet under veiledning av to av prosjektets forskere. Masterprosjektene har følgende titler:

- MA-prosjekt 1: Hvordan samarbeider jobbspesialister og veiledere i Nav?
- MA-prosjekt 2: Hvordan foregår informasjonsspredning og implementering fra modell- til andre Nav-lokalkontor?

1.4.1 Problemstilling

Mitt delprosjekt dreier seg altså om å undersøke hvilke erfaringer jobbspesialister og veiledere i Nav har med å samarbeide. Problemstillingen er:

- Hvordan opplever jobbspesialister og veiledere ved to utvalgte Nav-kontor å samarbeide om brukere som får «Utvidet oppfølging» i egenregi?

For å undersøke dette spørsmålet har jeg, som det fremgår i metodekapittelet, intervjuet både jobbspesialister og veiledere om hva som er deres oppgaver og ansvarsområder i arbeidet med jobbsøkere som får «Utvidet oppfølging». Informantene ble bedt om å fortelle om både muligheter og utfordringer i samarbeidet, gjerne belyst gjennom konkrete «brukerforløp» - det vil si både suksesshistorier og beskrivelser av forløp der man ikke har lykket i å bistå jobbsøkeren inn i arbeid. Jeg var også opptatt av om veiledere opplever å ha endret sin måte å jobbe på etter at de gjennom tiltaket «Utvidet oppfølging» har fått kollegaer som i mye større grad enn før jobber utadrettet mot arbeidsgivere.

1.5 Disponering av tekst

Oppgaven består av 8 kapitler. Etter innledningskapittelet redegjør jeg i kapittel 2 for anvendt teori der jeg begynner med en kort presentasjon av forskingen tilknyttet SE-metodikk, før jeg beskriver sentrale begreper og verdier i SE. Deretter følger en presentasjon av de teoretiske perspektivene som jeg anvender i analysekapittelet. Jeg har valgt en empirinær tilnærming der deltakernes stemmer får god plass i oppgaven og er styrende for temaer som belyses.

Empirien har også vært styrende for valg av teoretiske perspektiver (Widerberg, 2001). Dette valget handler både om å la innsamlet datamateriale «tale for seg selv», i tillegg til et ønske om økt transparens tilknyttet min analyse. Kapittel 3 er metodekapittelet der jeg starter med en gjennomgang av vitenskapsteoretiske forståelsesrammer, før jeg beskriver fremgangsmåte i forhold til datainnsamling og analysestrategier. I kapittel 4, 5 og 6 presenterer jeg empirien der kapittel 4 inneholder en beskrivelse av kontekstuelle rammer, før jobbspesialistenes og veiledernes stemmer presenteres i kapittel 5 og 6. I presentasjonen av empirien, har jeg sitert informantene med få redigeringer, bortsett fra i historien innledningsvis som er et redigert og renskrevet sammendrag av et jobbsøkerforløp. Kapittel 7 inneholder analyse og diskusjon. Som følge av at jeg besitter et rikt datamateriale, starter jeg analysekapittelet med en presentasjon av overordnede mønstre, også vedrørende tema som ikke omhandler samarbeid. Dette er valgt fordi hovedtendenser i materialet gir leseren nyttig tilleggsinformasjon som kan utfylle og nyansere temaet samarbeid. Deretter belyser jeg strukturelle faktorer, før jeg endrer perspektiv til individuelle og relasjonelle faktorer med betydning for samarbeid. For å utvide forståelsen, drøfter jeg deretter ulike praksislogikkens betydning for samarbeid, og foreslår en metode for å ramme inn samarbeidsrelasjoner på en bedre måte. Som avslutning på kapittelet, poengteres Nav-lederes ansvar for å bidra til utvikling av likeverdige samarbeidsrelasjoner. I kapittel 8 foretar jeg en oppsummering der jeg fremhever tre faktorer som fremmer samarbeid, og fire samarbeidsområder å jobbe videre med. Avslutningsvis understrekes nødvendigheten av god ledelsesforankring for implementering av «Utvidet oppfølging», som også bør handle om å skape gode vilkår for samarbeid mellom jobbspesialister og veiledere.

Gjennom oppgaven anvender jeg de samme begrepene som informantene brukte om menneskene de bistår; jobbsøker, bruker og kandidat.

1.6 En suksesshistorie

Som en introduksjon til det oppgaven skal handle om, presenterer jeg her et redigert og renskrevet sammendrag av et jobbsøkerforløp. Fremstillingen er basert både på veileders og jobbspesialistens fortelling av et bestemt samarbeid:

Veileder overtok en 30 år gammel jobbsøker som på oppstartstidspunktet var i skjermet tiltak. Jobbsøker mottok økonomisk sosialhjelp ettersom vedkommende ikke har noen diagnoser. Jobbsøker hadde vokst opp under marginale sosiale forhold, og hadde ingen arbeidserfaring.

Vedkommende bodde sammen med et familiemedlem, hadde ingen venner og brukte det meste av tiden på dataspill. Veileder startet med å bli kjent med jobbsøker der det viste seg at vedkommende hadde behov for støtte og veiledning på alle livets områder. Jobbsøker snakket lite, svarte med enstavelser, unngikk øyekontakt, gikk med bøyd hode og hadde hetten godt trukket over hodet. Vedkommende var underernært, hadde dårlig tannhelse og virket uflidd. Veileder startet med å ta jobbsøker til frisør, de dro på matbutikker der veileder informerte om sunne matvarer, de oppsøkte lege og tannhelsen ble fulgt opp. Veileder beskriver jobbsøker slik: *«(Vedkommende) var veldig høflig, en veldig ok person. Men personligheten og atferden viste at (vedkommende) var lukket og hadde lite mimikk. Jeg fortalte hvordan omgivelsene oppfatter mennesker som ikke ser på andre, og vi jobbet mye med at (jobbsøker) skulle åpne blikket, møte øynene mine, smile og prate med meg. Altså slike grunnleggende ting som fremdeles ikke er helt på plass. Men det eneste (jobbsøker) drømte om, var å arbeide og få inntekt. Samtidig er det ikke så lett å selge inn en slik person til arbeidsgivere. Så vi jobbet bortimot et år med grunnleggende ferdigheter. Og når (jobbsøker) var klar for det, søkte jeg (vedkommende) til jobbspesialist».*

Da jobbspesialisten møtte jobbsøker, var vedkommende fortsatt veldig stille. Men jobbsøker ga blikkontakt, snakket litt og var veldig høflig og presis til alle møter. Jobbsøker hadde ingen spesielle jobbønsker, vedkommende ville bare ha arbeid. De startet derfor med å gå i byen der jobbspesialisten viste jobbsøker ulike arbeidsplasser. Da de kom til en parkeringsplass, forsto jobbspesialisten hvor lite livserfaring jobbsøker hadde fordi jobbspesialisten måtte forklare: *«Her er en parkeringsplass, som skiltes slik. Her jobber noen med å sjekke at vi har betalt. Og da måtte (jobbsøker) fysisk gå inn på plassen, stå der og tenke; «Må man kjøpe maskinene selv for å...». Det kom en del spørsmål der det slo meg «Gurimalla, (jobbsøker) har ikke vært ute i verden!».*

Jobbspesialisten forteller videre at det er en bedrift i byen som driver med teknologiske løsninger innenfor mange forskjellige områder. Denne bedriften har åpnet for samarbeid med både Nav og eksterne tiltaksarrangører, og har flere personer i arbeidstrening. Bedriften vil alltid starte med arbeidstreningssopplegg. Men når det fungerer godt, gir de kandidater tilbud om jobb. Jobbspesialisten kontaktet bedriften og presenterte jobbsøker som en fåmælt, men pliktoppfyllende person som hadde et sterkt ønske om å komme i lønnet arbeid.

Jobbspesialisten sier: *«(Jobbsøker) har jo ingen erfaring, sier lite og selger ikke seg selv. Så det ble et interessant første møte hos arbeidsgiver. (Jobbsøker) sa ikke ett ord. Så jeg pratet, ble jo litt hektisk da. Jeg spurte etterpå: «Var det dumt at jeg pratet så mye?» «Nei, hvis ikke*

du hadde sagt noe, så hadde det blitt et veldig stille møte» sa (jobbsøker) med et smil om munnen».

Jobbsøker fikk prøve seg i arbeidstrening. Før oppstart, studerte jobbsøker og jobbspesialist Youtube-videoer av arbeidere som utførte håndverksoppgaver som jobbsøker skulle læres opp i. I begynnelsen var jobbspesialisten ofte innom for å følge opp jobbsøker, og fungere som støtte for arbeidsleder som fant det utfordrende å ha dialog med en som gir lite respons. Jobbspesialisten forteller: *«Men etter hvert så jeg at det skjedde ting. Plutselig tenkte jeg, har (jobbsøker) blitt høyere? Den observasjonen tror jeg handler om at (jobbsøker) gikk rett i ryggen og så folk i øynene. Og arbeidslederen sa: «(Jobbsøker) er kjapp, (vedkommende) tar ting utrolig raskt! Når andre plages, hjelper (jobbsøker) til og får til ting med en gang».* Jobbspesialisten spurte da hvor stort gapet var til ordinær jobb. Arbeidsleder sa at de ønsket utvikling i forhold til sosialt samspill, og de ville se an jobbsøker med tanke på hvor selvstendig vedkommende ville bli.

Etter halvannen måned i arbeidstrening, gikk jobbsøker over i 100 % ordinært arbeid med 50 % lønnstilskudd og mentortilskudd. Bakgrunn for tilskuddene er at jobbsøker ikke har vært i arbeidslivet tidligere, og det er fremdeles mye som må jobbes med for at jobbsøker skal fungere optimalt. Jobbsøker følges derfor fortsatt opp av jobbspesialist og veileder.

Veileder og jobbspesialist kjente hverandre fra tidligere, og hadde i utgangspunktet en god relasjon. De uttrykker begge at de er svært fornøyde med samarbeidet. Veileder forteller: *«Vi har samarbeidet utrolig godt! Vi har hatt en tett og nær dialog, utvekslet informasjon og diskutert (jobbsøkers) muligheter og utfordringer. Jobbspesialisten har kommet til meg for jeg er jo nysgjerrig: «Hvordan går det? Hvordan går det?»». Altså, jeg vil jo ha informasjon. Vi har spilt på lag i forhold til jobbsøkeren, og hatt en kjempedialog! Det forteller veldig mye, ikke sant?».*

2 Teori

2.1 SE - virker det? Kort om forskningen på feltet

Ifølge Frøyland og Spjelkavik (2014a), er den internasjonale litteraturen om SE omfattende. Flere studier er evidensbaserte og undersøker effekter av SE, mens andre studier er kvalitative eller mer komparativt beskrivende. Mange studier støtter påstanden om at integrerte tilnærminger gir bedre effekt når målet er ordinær jobb, sammenlignet med skjermede tilnærminger. Forskjellen på de to tilnærmingene er at ved integrerte tilnærminger skal arbeidssøker så raskt som mulig ut i hel- eller deltidsarbeid på ordinær arbeidsplass med tett oppfølging («place then train»), mens skjermede tilnærminger er rettet mot arbeidstrening og opplæring i skjermede virksomheter der målet er å styrke jobbsøkers muligheter for ordinært arbeid («train then place») (Nøkleby, Blaasvær & Berg, 2017). Til tross for at integrerte tilnærminger innebærer mye oppfølgingsressurser, tyder forskning også på at tilnærmingene er samfunnsøkonomisk billigere (Frøyland & Spjelkavik, 2014a).

Det har imidlertid både internasjonalt og i Norge, vært uenigheter mellom ulike tradisjoner knyttet til hvilke tilnærminger som er mest effektive (Nøkleby & Hernes, 2017). Uenighetene tilspisset seg under Brofossutvalgets arbeid med NOU «Arbeidsrettede tiltak» fra 2012. Utvalget delte seg i tre basert på forskjellige syn på SE-tilnærminger versus mer tradisjonelle tiltak som har vært dominerende i Norge. Arbeids- og velferdsdirektoratet ba derfor Folkehelseinstituttet om å forta en vurdering av den internasjonale og nasjonale effektforskningen tilknyttet SE. Dette for å fastslå hva forskningen faktisk sier om effekter av SE-tilnærminger. Gjennomgangen viste at det fins flest studier av SE-varianten IPS som er utviklet for mennesker med alvorlige psykiske lidelser (Nøkleby m.fl., 2017). Av 38 inkluderte effektstudier, var IPS det tiltaket som var benyttet i 29 av studiene, mens 9 studier gjaldt SE rettet mot ulike grupper med utvidet oppfølgingsbehov, i Navs satsing siden 2017 kalt «Utvidet oppfølging».

Kunnskapsoversikten viser at IPS for personer med alvorlige psykiske lidelser trolig gir over dobbelt så stor sannsynlighet for å komme i ordinært arbeid sammenlignet med andre tiltak (Nøkleby m.fl., 2017). Positive effekter ses også på tid i arbeid, inntekt og kostnadseffektivitet. IPS gir muligens ingen effekt på livskvalitet, psykiske symptomer eller innleggelse på psykiatrisk avdeling. Når det gjelder effekter av SE, konkluderer Nøkleby m.fl. (2017) at det foreløpig fins få og små studier. Effekter av SE, sammenlignet med andre

metoder for arbeidsinkludering og jobbfastholdelse for personer med utvidet oppfølgingsbehov, er derfor mer usikre. Resultatene peker likevel i samme retning som for IPS. Rapporten konkluderer også med at resultatene trolig er overførbare til norske forhold (Nøkleby m.fl., 2017).

Nøkleby og Hernes (2017) skriver at det parallelt har pågått flere norske utprøvinger og evalueringer som bygger på SE-tilnærminger. I 2011 ga Arbeids- og velferdsdepartementet Arbeidsforskningsinstituttet i oppdrag å evaluere utviklingsarbeid rettet mot utsatt ungdom i utvalgte Nav-kontor. Rapporten konkluderer blant annet med at SE-tilnærming framstår som et viktig mål og virkemiddel for å inkludere utsatt ungdom i lokalmiljøer og samfunnet generelt (Frøyland, Maximova-Mentzoni & Fossetøl, 2016). Forsøket «Kjerneoppgaver i Nav» (KIN) som ble gjennomført i perioden 2012-2016, hadde som mål å utvikle større grad av avklarings- og oppfølgingstjenester i egen regi der SE og jobbspesialistmodellen bidro til spesialisering av arbeidsrettet brukeroppfølging (Spjelkavik m.fl., 2016). Helsedirektoratet initierte i 2012 en utprøving av IPS der evalueringen viste en statistisk sikker effekt i favør av IPS. Gruppen som fikk IPS-oppfølging hadde høyere grad av arbeidsinkludering sammenlignet med gruppen som deltok i andre arbeidsmarkedstiltak (Reme m.fl., 2016). I perioden 2013-2016 gjennomførte KLAR-prosjektet (Kunnskap, Læring og Arbeidsinkludering) et utviklings- og forskningsprosjekt innen Nav der utprøving av SE-metodikk var et hovedområde (Haug, Nilsen, Tangnæs & Paulsen, 2017).

I 2014 innførte Arbeids- og sosialdepartementet landsomfattende forsøk med SE-tilnærminger i Nav. Formålet med samtlige av disse utprøvingene, var å undersøke om individuell oppfølging basert på kvalitetskravene i SE bidrar til at flere personer med nedsatt arbeidsevne får og beholder arbeid i ordinært arbeidsliv, sammenlignet med andre oppfølgingstiltak rettet mot tilsvarende brukergrupper (NAV, 2016). Arbeids- og sosialdepartementet ba også en gruppe forskere undersøke om arbeidsrettede tiltak i Nav er tilpasset arbeidssøkeres behov for bistand for å inkluderes på arbeidsmarkedet. Forskerne konkluderte med en rekke utfordringer når det gjelder forvaltningens arbeidsinkluderingspraksis, og anbefalte blant annet økt bruk av kunnskapsbaserte SE-tilnærminger (Fossetøl m.fl., 2016). Resultatene fra disse utprøvingene var såpass entydige at de førte til en nasjonalt storsatsing på SE-metodikk, der Nav-kontor over hele landet i 2017 fikk anledning til å bygge team av jobbspesialister for inntil 100 millioner kroner (Nøkleby & Hernes, 2017). Pr. april 2019, jobber det omkring 550 jobbspesialister i Nav (Nav-direktør K. Hugvik, innlegg på fagkonferanse i Oslo for

metodeveiledere, 11. april 2019). Dette er stillinger som er opprettet både som følge av statlige overføringer, og ved at man på lokalkontor har omdefinert enkelte veilederstillinger.

2.2 «Utvidet oppfølging» – en femtrinnsprosess med sentrale begreper og verdier

European Union of Supported Employment (EUSE) har utviklet en femtrinnsprosess som er anerkjent som en europeisk modell for god SE-praksis (Frøyland & Spjelkavik, 2014a).

Modellen er utviklet på bakgrunn av jobbspesialisters erfaringer som viser at inkluderingsforløp i SE som regel preges av fem faser:

1. Innledende kontakt og samarbeidsavtale
Her gis jobbsøker nødvendig informasjon på en hensiktsmessig måte slik at vedkommende settes i stand til å foreta informerte valg om bistand.
2. Yrkeskartlegging og karriereplanlegging
Kartlegging av jobbsøkers interesser, ferdigheter og bistandsbehov der jobbsøker selv identifiserer ønske om jobb i samsvar med interesser, ambisjoner, behov, forutsetninger og erfaringsbakgrunn. Utvikling av handlingsplan basert på en myndiggjøringstilnærming der jobbsøker foretar karrierevalg og deltar i utforming av eget arbeidsprosjekt.
3. Finne en passende jobb
Vurdere hvilke aktiviteter som best matcher jobbsøkers behov.
4. Samarbeid med arbeidsgiver
Kartlegging av muligheter som fins hos den enkelte arbeidsgiver, blant annet med tanke på støtte og tilretteleggingsbehov.
5. Opplæring og trening på og/eller utenom arbeidsplassen
Nivå, mengde og hvilken støtte som skal gis, avhenger av den enkeltes behov og arbeidssituasjon. Gradvis nedtrapping av støtte som erstattes med oppfølging fra kollegaer (naturlig bistand).

Det er flere sentrale begreper innenfor SE metodikk (Frøyland & Spjelkavik, 2014b). Et SE-forløp av typen «Utvidet oppfølging» begynner med en *trekantsamtale* med jobbsøker, Nav-veileder og jobbspesialist. Jobbspesialistene bruker deretter mye tid på å bli kjent med jobbsøkere og deres spesielle behov. De bruker også mye tid på å bli kjent med arbeidsgivere

etter en modell kalt *3 kopper te* som innebærer tre møter med arbeidsgivere: Et møte for å bli kjent, neste møte for å kartlegge arbeidsgivers behov, og et tredje møte for presentasjon av aktuell(e) kandidat(er). *Jobbmatching* dreier seg om å finne passende jobber til jobbsøkere og riktige kandidater til arbeidsgivers behov. *Jobsnekring* innebærer at arbeidsgiver og jobbspesialist skaper skreddersydde stillinger ved å sette sammen diverse arbeidsoppgaver i samsvar med både jobbsøkeres og arbeidsgivers behov. *Naturlig bistand* handler om at en ansatt i bedriften oppnevnes som mentor med spesielt ansvar for å følge opp jobbsøker i hverdagen. For å motivere og redusere risiko for arbeidsgivere, er det vesentlig at jobbspesialistene etter ansettelse også følger opp arbeidsgiver og kollegaer med råd, veiledning og bistand. En proaktiv strategi overfor arbeidsplassen vurderes nødvendig for å forebygge vansker. I tillegg kan Nav-veiledere innvilge ulike økonomiske tilskudd til arbeidsgivere, for eksempel dekning av lønnsutgifter en periode, mentortilskudd eller mer generelle økonomiske tilskudd.

2.3 Teoretisk rammeverk for analyse og diskusjon

2.3.1 Tidligere forskning om samarbeid mellom jobbspesialister og veiledere i Nav

Spjelkavik m.fl. (2016) evaluerte forsøket «Kjerneoppgaver i Nav» (KIN) der jobbspesialistmodellen bidro til spesialisering av arbeidsrettet brukeroppfølgning. I rapporten har de blant annet undersøkt samarbeidserfaringer mellom «tradisjonelle» veiledere i Nav og KIN-veiledere som jobbet med arbeidsinkludering etter SE-metodikk. De fant at på tross av skepsis ved forsøkskontorene mot bestiller-utfører modellen (tiltaksmodellen), så erfarte KIN-veiledere at tettere samarbeid med innsøkende Nav-veiledere i økende grad satte preg på resten av Nav-kontoret. Både ordinære Nav-veiledere og KIN-veiledere fremhevet trekantsamtalene som positive for samarbeidet, selv om flere Nav-veiledere grunnet stor arbeidsbyrde ikke ønsket å være mer involvert enn nødvendig. Nav-veiledere rapporterte gjennomgående om positive erfaringer med KIN der de var spesielt fornøyd med at det ble mindre ventetid for brukere inn i tiltaket, at bistanden ble mer individuelt tilpasset brukere og at det var bedre samhandling og dialog mellom Nav-veiledere og tiltak omkring brukersaker. Nav-veilederes frustrasjoner handlet om at forsøket skapte merarbeid, spesielt ved at innsøkingsarbeidet var arbeidskrevende og at noen av KIN-veilederne manglet «Nav-kompetanse». Videre erfarte noen Nav-veiledere vansker med å få inn brukere i KIN, og at

KIN ikke leverte tilfredsstillende resultater i avklaringen. Det KIN-veiledere erfarte som utfordringer, var at Nav-veiledere søkte inn for mange «tunge saker» og at Nav-veiledere ikke alltid gjorde godt nok forarbeid. I tillegg opplevde enkelte KIN-veiledere å ha for liten innflytelse på hvilke brukere som skulle delta i tiltaket.

Det fins flere sammenfallende funn i mitt materiale. I fortsettelsen anvender jeg derfor evalueringsrapporten for å underbygge at tematikker og problemstillinger jeg belyser, ser ut til å ha relevans også utenfor de to kontorene der min undersøkelse fant sted.

2.3.2 Rammer for samarbeid

I boka «Tilbakeblikk på velferdsstaten. Politikk, styring og tjenester» retter forfatterne søkelys mot førstelinjeansattes betydning for realisering av velferdsstatens ambisjoner (Vike, Debesay & Haukelien, 2016b). Forfatterne ser spesielt på vilkårene tjenesteyterne jobber under, og hvordan endrede vilkår bidrar til å forandre tjenestene. Ifølge dem er innholdet i offentlige tjenester, mengden av og måten tjenestene ytes på, avgjørende for hvordan mennesker oppfatter sitt borgerskap i en stat (Vike, Debesay & Haukelien, 2016a). De skriver videre at velferdsstatens oppbygging og suksess springer ut av bred politisk enighet, sterk økonomisk vekst og relasjonelle offentlige tjenester utført av førstelinjens tjenesteytere. Gjennom gode politiske hensikter, har staten påtatt seg stadig mer ansvar med økte rettigheter for befolkningen, kombinert med økt pålegg for tjenestenivået. En stadig tydeligere konsekvens av denne utviklingen er økt avstand mellom forpliktelser som offentlige myndigheter har påtatt seg, og tjenestenivåets kapasitet til å yte disse. Moderne velferdspolitik har dermed skapt et kapasitetsproblem ved at mengden oppgaver staten har påtatt seg å løse, er en god del større enn evnen til å realisere dem i praksis. Dette fører til desentralisering av dilemma fordi det er tjenesteyterne i førstelinjen som må håndtere misforholdet mellom vilje og evne.

Slik sett hviler velferdsstaten i høy grad på hvordan førstelinjens tjenesteytere håndterer ansvarsoversvømmelsen som følger av systematisk uoverensstemmelse mellom velferdsstatens ambisjoner og kapasitetsproblemer (Vike m.fl., 2016a). Forfatternes perspektiver er inspirert av Michael Lipskys «Street-Level Bureaucracy» som beskriver førstelinjeansattes profesjonsutøvelse i ansikt-til-ansikt-møter med mennesker i USA. Lipsky viste at tjenesteytere i førstelinjen utsettes for motstridende forventninger i møtet med befolkningen, og at måten de foretar valg på har avgjørende konsekvenser på mange områder; tjenestemengde, tjenestekvalitet, menneskers verdighet og tillit til velferdspolitikken. Videre

viste Lipsky at når profesjonsutøvere møter overveldende etterspørsel, må de finne måter å skape håndterlige arbeidsforhold for seg selv. Økt press ovenfra om rapportering og god tjenestekvalitet med knappe ressurser, fører til behov for å beskytte seg fra behov nedenfra, det vil si fra brukere (Lipsky, 1980).

Med utgangspunkt i Vike m.fl. (2016a) perspektiver, belyser jeg i denne oppgaven hvordan velferdsstatens utvikling og dagens politiske prioriteringer representerer en strukturell rammefaktor som er sterkt styrende for jobbspesialister og veilederes (sam)arbeidsvilkår. For å plassere perspektivene i en Nav-kontekst, refererer jeg også til Skjefstads (2013) artikkel «Er det rom for sosialt arbeid i Nav?» og Caswell og Innjords (2011) artikkel «Inklusjonsorientert Nav-praksis?». Begge artiklene tematiserer hvordan senere års reformarbeid har påvirket og ført til uforutsette konsekvenser for både praksisutøvere og brukere.

Skjefstad (2013) peker spesielt på hvordan New Public Management (NPM) har påvirket Nav-reformen med konsekvenser for praksisutøvelsen. Overordnede mål i NPM er modernisering og effektivisering, med stor vekt på målstyring og kvalitetskontroll. Hensikten er å effektivisere arbeidet for å redusere kostnader, og utvikle bedre tilbud til lavere pris. Prinsippene fra NPM har ført til økt fokus på saksbehandling, samt utstrakt bruk av måltall, tellinger og rapporteringer, noe som gir seg utslag i mindre tid til å følge opp brukerne. Styring gjennom instruksjoner fra sentralt hold, presser dermed Nav i en byråkratisk retning der ulike oppgaver og formål kommer i konflikt med hverandre (Skjefstad, 2013).

Også Caswell og Innjord (2011) argumenterer for at moderne offentlige reformer som regel får vidtrekkende konsekvenser for både ansatte og brukere. Reformene medfører sentralstyring med økte dokumentasjonskrav, desentralisering av oppgaver og økt bruk av standardiserte kartleggingsverktøy og metoder. Administrative elementer får en fremtredende plass, noe som bidrar til økende byråkratisering og regelorientering. Undersøkelser viser også at den nye yrkesrollen i Nav i større grad forankres i etaten enn i profesjonsgrupper. Reformarbeidet får dermed stor betydning for kjerneoppgavene i Nav og innholdet i det lokale oppfølgingsarbeidet (Caswell & Innjord, 2011). Også dette er relevante perspektiver for diskusjonen av datamaterialet som presenteres i denne masteroppgaven.

2.3.3 Individuelle og relasjonelle faktorer med betydning for samarbeid

I analysekapittelet vil jeg også rette fokus mot individuelle og relasjonelle faktorer med betydning for samarbeid. Her fremstår interaksjonistisk teori som et nyttig perspektiv for å belyse hvordan samarbeid i stor grad utformes og påvirkes av individuelle forståelsesrammer og ferdigheter knyttet til samspill og relasjoner. Hutchinson og Oltedal (2017) skriver at interaksjonistisk teori er påvirket av sosialkonstruksjonisme som hevder at mennesker konstruerer sin virkelighet gjennom språklige interaksjoner med andre mennesker.

Interaksjonistiske praksisteorier i sosialt arbeid har fokus på det som skjer når vi møter hverandre ansikt til ansikt, der mellommenneskelig kontakt, kommunikasjon og interaksjon er sentrale elementer for utvikling av ulike former for relasjoner. Språk representerer derfor en betydningsfull faktor, noe som medfører nødvendighet av språklig bevissthet.

Interaksjonistisk teori tar utgangspunkt i at relasjoner vokser frem gjennom interaksjon og samarbeid (Hutchinson & Oltedal, 2017). Å bli kjent med andre og forstå deres perspektiver, åpner for utvikling av empati og solidaritet. Det er i tillegg nødvendig at mennesker opplever det meningsfullt å snakke sammen og samarbeide for å få jobben gjort. I den forbindelse viser Hutchinson og Oltedal til Goffmans rolle- og samhandlingsteori. Goffman var opptatt av at vi opptrer ulikt i forskjellige sosiale sammenhenger, på ulike scener, og at vi kan forstå egne handlemåter og tilsvar ut fra måten andre opptrer på. Når vi samhandler, skjer det alltid innenfor en sammenheng som er kjent for deltakerne. Vi konstruerer verden i meningsfulle kategorier der vi utvikler felles forståelse for hvilke handlinger og roller som hører sammen. Vi ikler oss ulike roller der vi fortolker hverandre og hverandres handlingsintensjoner. Vi opptrer høflig og unngår gjerne konflikter for å støtte oss selv og hverandre til å ikke «tape ansikt» i ulike situasjoner. Dette innebærer at det vi forventer skal skje, påvirker hvordan vi handler, og slik bidrar vi selv til å oppfylle det vi forventer (Goffman, 1959, 1981).

Situasjonsdefinisjon er derfor et sentralt begrep i interaksjonistisk teori som peker på at måten vi forstår en situasjon, har konsekvenser for hvordan vi oppfører oss og handler (Hutchinson & Oltedal, 2017).

2.3.4 Caswells praksislogikker

Som en utvidelse av perspektiver, benytter jeg også begrepet «praksislogikk» slik det er utviklet av Dorte Caswell (2005) som analytisk rammeverk. I sin doktoravhandling «Handlemuligheter i sosialt arbejde – et casestudie om kommunal frontlinjepsykologi på beskaftigelsesområdet» viste Caswell at det er tett sammenheng mellom den konkrete praksis

i frontlinjen, og de organisatoriske og kontekstuelle betingelsene som arbeidet foregår innenfor. Ifølge henne utfoldes praksis i et spenningsfelt mellom aktørenes forståelser og handlinger på den ene side, og strukturelle betingelser på den annen side. Hun skriver: *«Intentionen med at introdusere begrebet praksislogikker er at styrke muligheten for, at de empiriske analyser kan have blik for konflikter og forskjellige måder at tenke og handle på i den kommunale frontlinje.»* (Caswell, 2005, s. 52).

Caswell (2005) identifiserte fire praksislogikker som viser til ulike måter å betrakte, utføre og organisere arbeidet på. Den første kalles «patologiserende praksislogikk». Her forstås problemer som noe knyttet til brukerens individuelle svakheter der fokus i innsatsen ofte rettes mot brukerens vilje eller motivasjon. Innsatsen er basert på en «case-work» tradisjon der avklaring av brukerens problemkompleks og interaksjonen mellom bruker og sosialarbeider står sentralt. Den neste betegnes som «byråkratisk praksislogikk». Her rettes fokus mot regler og administrative logikker. Innsatsen handler om å få «sakene» kjørt gjennom systemet så korrekt og problemfritt som mulig for å oppfylle administrative krav. Innsatsen baserer seg som regel på en «administrativ tildeling» med likhet som fordelingsprinsipp (Caswell & Innjord, 2011). Den tredje kalles «sanksjonsorientert praksislogikk» der fokus primært er på motytelsen som bruker skal levere for å motta bistand. Logikken preges av en «work-first» tankegang der det primære målet er å få bruker ut av offentlig forsørgelse hurtigst mulig. For å sikre målet, anvendes sanksjoner i form av kontrollmekanismer, «trusler» om å bli trukket i ytelse og faktiske krav om tilbakebetaling av offentlige ytelser. Den fjerde betegnes som «inklusionsorientert praksislogikk» der fokus er kobling av et arbeidsmarkeds- og sosialfaglig perspektiv. Her er arbeidsinkludering det langsiktige målet der det handler om å finne best mulig vei til varig inkludering på arbeidsmarkedet. Samtidig baseres logikken på sosialfaglig brukermedvirkning der en forsøker å være lydhør overfor brukerens behov, og søker å skreddersy og matche brukerens ønsker og kvalifikasjoner med reelle muligheter på arbeidsmarkedet (Caswell & Innjord, 2011).

Caswell (2005) har den inklusionsorienterte praksislogikken som ideal, men understreker at logikkene eksisterer som blandingsformer i feltet. Også Skjefstad (2013) finner i sin undersøkelse at alle praksislogikkene samspiller og lever side om side blant ansatte i Nav. Hun skriver videre: *«Analysen viser at Nav som kontekst i stor grad legger til rette for en byråkratisk praksislogikk, men at sosialarbeidere ofte forsøker å jobbe i tråd med en inklusionsorientert praksislogikk.»* (Skjefstad, 2013, s. 84) Det utspilles imidlertid en kamp

om verdier, der Nav-ansatte er aktører i dette spenningsfeltet der ulike praksislogikker kjemper om plass og dominans (Caswell & Innjord, 2011).

Slik det vil komme frem i analysekapittelet, er Caswells praksislogikker et svært anvendelig perspektiv for å vise hvordan jobbspesialister og veiledere i stor grad preges av ulike praksislogikker, med betydning for opplevelse av samarbeid.

2.3.5 Metakommunikasjon som mulighet

Som en mulig måte å møte utfordringer knyttet til samarbeid, anser jeg antropologen og biologen Gregory Batesons teori tilknyttet metakommunikasjon som anvendelig forståelsesramme og mulig kommunikasjonsverktøy for å håndtere utfordringene. Bateson (1972) var opptatt av kommunikasjon og informasjonsdeling, og hevdet at metakommunikasjon; å kunne kommunisere om kommunikasjonen, er avgjørende for å lykkes i kommunikasjon. Hans fokus dreide seg både om kommunikasjonssituasjonen og relasjonen mellom partene som kommuniserte. Han skilte mellom non-verbal og verbal kommunikasjon. Non-verbal kommunikasjon som for eksempel stemmeleie, bevegelser og ansiktsuttrykk fungerer som metakommunikasjon fordi den formidler noe om relasjonen mellom de som snakker sammen. Verbal kommunikasjon dreier seg om å sette navn på fenomener i en kontekst, der vi blir enige om hva ord eller tegn skal bety. Et av Batesons mest kjente poenger, er at han beskriver endringsprosesser som «en forskjell som gjør en forskjell». Dette innebærer at hvis man tilfører en forskjell som er for lite forskjellig fra det som er kjent, skjer ingen endring. Og hvis man tilfører en forskjell som er for forskjellig fra det som er kjent, skjer heller ingen endring. For å skape forandring, må man tilføre «passe» forskjeller (Andersen, 2005; Bateson, 1972).

Med utgangspunkt i Bateson, diskuterer jeg i analysekapittelet hvordan metakommunikasjon kan bidra til å ramme inn samarbeid mellom jobbspesialister og veiledere på en måte som kan gjøre det enklere å ta opp samarbeidsutfordringer som oppstår.

3 Metode

3.1 Vitenskapsteoretiske forståelsesrammer

3.1.1 Grunnperspektiver

Innenfor samfunnsvitenskap er hermeneutisk vitenskapstradisjon sentral fordi den dreier seg om fortolkning av meningsbærende fenomener som for eksempel handlinger, muntlige ytringer og tekster (Gilje & Grimen, 1993). Hermeneutikk beskriver hvordan ny kunnskap utvikles på bakgrunn av menneskers aktive fortolkning av fenomener. Språk og kommunikasjon er dermed viktig for utvikling av ny forståelse. «Den språklige vendingen» førte til at språk ikke lenger ble oppfattet som et nøytralt instrument som reflekterte «verden som den er». Språk ble i stedet forstått som en skapende aktivitet som involverer menneskelige handlinger, intensjoner og meninger (Potter, 2017). Innenfor hermeneutikken er forforståelse og den hermeneutiske sirkel sentrale begreper som beskriver hvordan kunnskapsutvikling er en pågående sirkulær prosess der del og helhet gjensidig påvirker hverandre (Gilje & Grimen, 1993).

Fenomenologi er en annen sentral samfunnsvitenskapelig tradisjon der nøkkelbegreper er subjektivitet og erfaring. Thornquist (2003b) skriver at filosofen Husserl regnes som grunnleggeren av fenomenologi som gjerne fremstilles som læren om det som viser seg eller kommer til syne. Fenomenologi retter oppmerksomhet mot fenomener slik de erfarer av subjektet. Vi oppfatter ikke verden direkte, men gjennom vår bevissthet som alltid er rettet mot noe. Verden kan derfor ikke beskrives uavhengig av subjektet. Fenomenologisk tilnærming søker kunnskap om hvordan fenomener oppleves fra et subjektivt ståsted der en forsøker å gjengi den enkeltes opplevelse så presist som mulig, uten påvirkning av egen forforståelse og oppfatning av fenomenene (Thornquist, 2003b).

Hermeneutikk og fenomenologi er grunnperspektiver når jeg søker å forstå og fortolke jobbspesialister og veileders subjektive fortellinger om erfaringer med samarbeid. I tillegg er mitt vitenskapsteoretiske ståsted sterkt influert av sosialkonstruksjonisme som vektlegger at virkelighetsforståelse er sosialt konstruert (Askeland, 2011). Konstruksjonen skjer når grupper innenfor kulturelle kontekster skaper kunnskap om verden gjennom interaksjon, språk og diskurser. Sosialkonstruksjonisme kan ifølge Askeland beskrives som et analysesystem der sosiale handlinger og det interpersonlige er i fokus, og man er opptatt av relasjoner og samspill.

3.1.2 Etikk som rettesnor

Jeg er i tillegg svært opptatt av etikk der jeg gjennom hele forskningsprosessen har forsøkt å ha en så refleksiv holdning som mulig for å etterstrebe transparens i forhold til valg og handlinger. Kvalitative metoder innebærer lite standardisering og regelstyring knyttet til forskningsprosessen (Widerberg, 2001), det stilles derfor større krav til forskerens rolleforståelse og kompetanse i møte med vitenskapelige kvalitetskrav (Denscombe, 2017). Forskeren er selv det viktigste redskapet der forskerens ferdigheter, erfaring og evne til refleksivitet har avgjørende betydning (Evers & de Boer, 2017). Som ny i faget, representerer derfor jeg studiens største svakhet. Dette er mitt første kvalitative prosjekt, og jeg har hele veien vært klar over egen begrensning som forsker. Jeg er derfor takknemlig for å ha vært del av en erfaren forskergruppe som både har bidratt til økt læring og bedre kvalitet på arbeidet jeg har gjennomført. Betydningen av kollektive forskermiljø knyttet til kvalitative studier understrekes også av Widerberg (2001) som mener slike fellesskap bidrar til rikere tolkningsmuligheter.

3.2 Datainnsamling

3.2.1 Metode for datainnsamling

Når det gjelder datainnsamlingsmetode, poengterer Widerberg (2001) at det er problemstillingen som må avgjøre metodevalg. Ulike metoder gir ulike typer svar. Det er derfor viktig å nøye vurdere hvilke(n) metode(r) som passer best for å besvare spørsmålet man stiller. Kvalitativ forskning har som mål å klargjøre et fenomens karakter eller egenskaper, mens kvantitativ forskning dreier seg om å fastslå mengden av karakteren eller egenskapene. Ritchie, Lewis, Nicholls og Ormston (2014) skriver at kvalitativ forskning er opptatt av å undersøke fenomener «innenfra» med spørsmål som «hva», «hvorfor» og «hvordan» for å få kunnskap om deltakernes subjektive meninger og erfaringer. Tilnærmingen knyttes til fleksible forskningsdesign, naturalistiske studier, prosess- og dybdefokus, samt bruk av en *fortolkende* tilnærming der forskeren er medskaper av kunnskap. Metoder som typisk forbindes med kvalitativ forskning er fokusgruppeintervju, halvstrukturerte dybdeintervju og observasjon (Ritchie m.fl., 2014). Resultatene presenteres som oftest i narrativ form, der bruk av sitater underbygger sammenhenger, tema og mønstre (Evers & de Boer, 2017).

Metoden som ble vurdert å gi best informasjon for å besvare problemstillingen, var kvalitativ tilnærming ved bruk av intervjuer. Kvalitative intervjuer gir rom for rike, nyanserte fortellinger der forskeren kan skape flyt i samtalen med oppfølgende og utdypende spørsmål (Evers & de Boer, 2017). Hensikten med intervjuer er å få innblikk i informanternes erfarings- og meningsverden (Thornquist, 2003a), der dialogen i intervjusituasjonen gir tilgang til dybdeinformasjon, ikke-forutsett informasjon som kan være viktige tema å forfølge videre, samt sammenfallende og/eller unike fortellinger (Denscombe, 2017).

3.2.2 Planlegging og oppstart

Planlegging av selve feltarbeidet startet i april 2018 da jeg første gang møtte min veileder Mai Camilla Munkejord. Intervjuer med jobbspesialister representerte en viktig kontekst til Munkejords delstudie, vi planla derfor å sammen intervju jobbspesialister ved begge kontorene. Veilederintervjuene skulle jeg gjennomføre alene. Oppstart planla vi til september 2018 der utvalget skulle plukkes lokalt ved Nav Harstad og Nav Tromsø. Planen var å begge steder gjennomføre halvstrukturerte individuelle intervjuer med 4-5 jobbspesialister og 4-5 veiledere. Intervjuene skulle ha en tidsramme på inntil 60 minutter.

Etter første møte med veileder, skrev jeg et refleksjonsnotat med mine tanker knyttet til Nav som organisasjon. Dette for å bevisstgjøre egne antagelser om Nav, spesielt fordi jeg bare hadde et «utenfor-blikk» preget av medieoppslag og studier gjennomført i Nav. Å jobbe med bevisstgjøring av egne forestillinger og fordommer *før* feltarbeid anbefales av både Widerberg (2001) og Evers og de Boer (2017). Dette for å forebygge at egne antagelser ubevisst skal styre fokus og forståelse i møte med informanter. Etter første veiledermøte, begynte jeg også på min «forskerdagbok» der jeg underveis i hele prosessen har notert handlinger, erfaringer og egne etter-refleksjoner som en måte å bearbeide og systematisere tanker.

Før oppstart, ble det sendt en felles søknad til Norsk senter for forskningsdata (NSD) for godkjenning av tre kvalitative undersøkelser i regi av Følgeforskningsprosjektet: De to masterprosjektene til Trude H. P. Karlsen og meg, samt professor Mai Camilla Munkejords delstudie (vedlegg 1). I den forbindelse utformet jeg et informasjonsskriv med orientering om mitt masterprosjekt; hensikten med prosjektet, at deltakelse er frivillig, om håndtering av anonymitet og konfidensialitet, samt informasjon om dataoppbevaring og sletting (vedlegg 2). Jeg utformet også to intervjuguider, en for jobbspesialister og en for veiledere (vedlegg 3). Ved utforming av intervjuguidene, tok jeg utgangspunkt i forskningsspørsmålene for at

guidene skulle representere det oversatte uttrykket for det jeg ønsket å analysere (Widerberg, 2001). NSD godkjente prosjektet med enkelte korrigeringer som følge av ny personvernlov (vedlegg 1). Dette medførte at jeg i informasjonsskrivet tilføyde informasjon om deltageres rett til å lese utskrift av eget intervju med mulighet for å korrigere, rette eller slette i etterkant, samt orientering om klagerett. Denscombe (2017) anbefaler å innhente skriftlig samtykke til deltakelse, noe jeg vurderte ville sikre en systematisk oppstart av intervjuene der informantene også ville få muntlig informasjon om deltakelse og rettigheter. Jeg utformet derfor et samtykkeskjema med orientering om at intervjuene ville bli tatt opp på bånd, og at både båndopptak og intervjuutskrifter ville slettes senest innen februar 2020 (vedlegg 4).

3.2.3 Forberedelser til feltarbeid

I mai 2018 kontaktet veileder og jeg første gang de to Nav-kontorene for orientering om det planlagte feltarbeidet høsten 2018. Via kontaktpersoner fikk jeg oppgitt kontaktinformasjon til aktuelle informanter, der det viste seg noe utfordrende å få tidfestet intervjuavtaler. Jeg purret i flere omganger, noe som endte med at jeg hadde noen avtaler før feltarbeidets start, mens jeg fikk avtalt andre intervjuer underveis i feltarbeidet. Utfordringer knyttet til rekruttering av informanter og fastsettelse av intervjuavtaler var ikke uventet. Nav-ansatte har travle dager der det kan være utfordrende å sette av tid til å la seg intervjuet. I tillegg har Nav-ansatte siden etableringen i 2006 vært gjenstand for mange prosjekter og evalueringer. Jeg tenkte derfor at det ikke ville være overraskende om det skulle eksistere en form for «forskningstrøtthet» blant veiledere (Denscombe, 2017).

Som følge av dette, var jeg opptatt av å ikke bli for pågående. Jeg forsøkte i alle situasjoner å gå frem på en respektfull og fleksibel måte ved å vise forståelse, orientere om frivillighet og gi tilbud om fleksible tidspunkt for intervjuer. Widerberg (2001) understreker at etiske overveielser må gå som en rød tråd fra planlegging til publisering, der vi hele veien etterstreber ærlighet og transparens knyttet til våre valg. Hun mener dette er ekstra viktig ved bruk av kvalitative metoder der det eksisterer tusen valg og få oppskrifter. Også Denscombe (2017) understreker at forskere gjennom hele forskningsprosessen må inneha et moralsk kompass som bidrar til etisk forsvarlige valg og handlinger fordi vi er personlig ansvarlig i møte med informanter. Beskyttelse av informanters interesser er et sentralt forskningsetisk prinsipp som innebærer at informanter ikke skal bli fysisk, psykisk eller personlig skadelidende. Jeg var av den grunn også opptatt av at det underveis kunne oppstå dilemmaer knyttet til anonymitet ettersom utvalget kom fra to Nav-kontor i Troms. Hvordan skulle jeg

for eksempel ivareta deltakeres interesser på en best mulig måte dersom det kom frem sensitiv informasjon eller konfliktstoff? Dette ville stille høye krav til etisk bevissthet og arbeid med anonymisering.

3.2.4 Gjennomføring av feltarbeid

Feltarbeidet ble gjennomført ved begge kontorene i løpet av tre uker i september og oktober 2018. Det var opprinnelig avtalt 20 intervjuer. Men grunnet to sykdomsforfall, endte jeg opp med 18 informanter, 9 jobbspesialister og 9 veiledere. Ved det ene kontoret intervjuet jeg 4 jobbspesialister (derav et telefonintervju grunnet ferieavvikling i perioden jeg besøkte kontoret) og 5 veiledere. Den ene veilederen ble spesielt utvalgt fordi vedkommende ikke hadde søkt inn til jobbspesialister. Ved det andre kontoret intervjuet jeg 5 jobbspesialister og 4 veiledere. Min veileder deltok på 6 jobbspesialistintervjuer der hun på slutten fikk tid til å stille spørsmål relatert til egen delstudie. De resterende intervjuene gjennomførte jeg alene. Informantene fikk bestemme intervjusted der de fleste valgte Nav, mens et par valgte lokasjoner utenfor Nav (universitet og bibliotek). Alle informantene samtykket til at det ble gjort lydopptak.

Før de første intervjuene, var jeg spent på hvordan jeg ville håndtere forskerintervjuer i motsetning til terapeutiske samtaler som jeg har lang erfaring med. Ville jeg klare å skape trygge nok intervjurammer til å få til gode samtaler og rike beskrivelser? Ville jeg klare å disponere tidsrammen på en måte som sikret at det både ble rom for informanters frie fortellinger og mine spørsmål? Ville jeg klare å fange opp uforutsette tematikker og forfølge dem? Og hvordan ville jeg håndtere eventuelle vanskelige situasjoner? Både Widerberg (2001) og Evers og de Boer (2017) beskriver viktigheten av at forskere inntar en refleksiv holdning til egen intervjustil da dette i stor grad betinger kvaliteten på informasjon som blir tilgjengelig. Gode intervjuferdigheter innebærer blant annet tilstedeværelse, aktiv lytting, vilje til å tåle stillhet, mot til å stille utdypende spørsmål, evne til improvisasjon, samt fleksibilitet for å kunne tilpasse seg den man snakker med. Intervjutrening og erfaring er dermed vesentlig for å utvikle trygghet som forhindrer at man blir for opptatt av seg selv i intervjusituasjonen (Evers & de Boer, 2017; Widerberg, 2001). Da jeg kom i gang, merket jeg imidlertid at jeg har stor nytte av mange års samtaleerfaring med ulike mennesker. Dette bidro til trygghet og ro i intervjusituasjonen, der jeg forsøkte å tilpasse både egen stil og kommunikasjonsform til informantene. Jeg erfarte derfor mange gode møter der jeg opplevde at informanter velvillig delte sine synspunkter og refleksjoner.

3.2.5 Spørsmål til informantene

I intervjuene stilte jeg spørsmål om hvordan samarbeidet mellom jobbspesialiser og veiledere foregår, der fokus var å få tak i deres syn på og erfaringer med samarbeid. Jeg ba om konkrete beskrivelser av både formelle samarbeidsføringer og hvordan samarbeidet foregår i praksis. Eksempler på spørsmål som ble stilt er: Hva gjør jobbspesialister og hva gjør veiledere? Hvordan avlaster dere hverandre? Kjenner dere til og har forståelse for hverandres oppgaver, ansvar og arbeidshverdag? Har veilederes arbeidshverdag endret seg etter at dere fikk jobbspesialister som kollegaer? Hvordan vurderer veiledere hvilke kandidater som er aktuelle for jobbspesialister? Har noen av rollene høyere prestisje? Fins det spenninger i samarbeidsrelasjonene? Har dere noen eksempler/beskrivelser av aktuelle «brukerforløp» – både suksesshistorier og beskrivelser av forløp hvor man ikke har lyktes i å bistå jobbsøkeren inn i arbeid? Hva tenker veiledere om arbeidsmarkedskompetanse? Har veiledere endret sin måte å jobbe på etter at dere fikk kollegaer som jobber med jobbsøkerne på nye måter? Er veiledere med ut til arbeidsgivere? Kan veiledere tenke seg å jobbe mer utadrettet i forhold til arbeidsformidling?

3.2.6 Transkribering

Som Widerberg (2001) tematiserer, valgte jeg etter hvert intervju å umiddelbart skrive et sammendrag av intervjuet, med påfølgende egne refleksjoner. På slutten av hver dag, skrev jeg i «forskerdagboken» som en måte å oppsummere og bearbeide dagens hendelser. Dette førte til at jeg opplevde å ha «godt grep» på intervjuene da jeg senere jobbet med transkribering. Jeg transkriberte selv 14 intervjuer, og fikk 4 ferdig transkriberte jobbspesialistintervjuer fra en forskerassistent (4 av intervjuene som veileder hadde deltatt på). Jeg anonymiserte intervjuene ved å nummerere transkripsjonene, der jeg også utelot alle steds- og egennavn, titler, betegnelser på avdelinger og spesielle kjennetegn som kunne bidra til å identifisere informanter. Jeg beskyttet alle datafiler med passord, lagret filene på separat minnepenn, og laget en håndskrevet kodeoversikt som jeg oppbevarte i låst skap sammen med båndopptaker og alt skriftlig materiale tilknyttet feltarbeidet (Evers & de Boer, 2017; Widerberg, 2001).

3.3 Analysestrategier

Widerberg (2001) skriver at i likhet med etikk, er også analyseprosessen en rød tråd som foregår gjennom hele forskningsprosessen. Hun betegner kvalitativ metode som synonymt med kvalitativ analyse, og poengterer at datamaterialet er resultat av en kontinuerlig analyse ved at man hele veien foretar valg og beslutninger knyttet til hvordan gripe det hele an. Denscombe (2017) peker og på nødvendighet av forskningsmessig integritet knyttet til innhenting og analyse av data. Dette innebærer at forskeren gjør en så god jobb som mulig for å bearbeide og analysere materialet så ærlig og objektivt som mulig. Forskeren bør ikke la egne idealer eller fordommer komme i veien for å fortolke og presentere funn på en balansert og objektiv måte. Disse forskningsetiske verdiene ble ekstra fremtredende i min bevissthet da jeg nå sto overfor det viktige arbeidet med å skulle bearbeide innsamlet materiale på en så god og rettferdig måte som mulig.

3.3.1 Bearbeiding av datamateriale

Jeg hadde under feltarbeidet gjennomført mange timelange intervjuer, og satt derfor med en stor mengde datamateriale som inneholdt mye informasjon og rike beskrivelser. Materialet kunne lett oppfattes som overveldende, jeg var derfor glad for at jeg underveis hadde jobbet grundig med skriftliggjøring. Dette bidro til at jeg tross stor mengde, opplevde å ha rimelig god oversikt etter transkripsjonen. Min nærhet til materialet, gjorde også at jeg ønsket å starte i empirien. Jeg ønsket å rettferdiggjøre det rike materialet ved å gi empirien god plass slik at den både kunne «tale for seg selv», men også bidra til økt transparens i forhold til analytiske perspektiver. På den måten inviteres leseren til egne refleksjoner knyttet til materialet, samtidig som det blir enklere å følge og vurdere relevansen av mine analyser. Widerberg (2001) anbefaler også at man først går i dybden på eget materiale, at man tar materialet på alvor og suger så mye som mulig ut av det før man ser det i lys av andres materiale og tanker. Hun anser dette som spesielt hensiktsmessig når det planlegges å tilbakeføre resultater til informanternes arbeidsplasser, noe vi har til hensikt å gjøre i dette prosjektet.

Jeg ville gjennomføre en tematisk analyse knyttet til samarbeid, og lurte en periode på om jeg skulle gjøre sorteringsarbeidet manuelt eller ved hjelp av databasert analyseverktøy. Valget falt på manuell sortering ved bruk av skjemaer og tusjpenner fordi jeg fryktet å måtte bruke mye tid på opplæring ettersom jeg ikke har erfaring med databaserte verktøy. Jeg begynte med å lese alle intervjuene og intervjusammendragene som jeg hadde skrevet umiddelbart etterpå, og noterte ting jeg fant interessant (Widerberg, 2001). Så lagde jeg to skjemaer, et for

jobbspesialister og et for veiledere. Jobbspesialistskjemaet hadde følgende 7 kategorier: «Kjønn, alder, bakgrunn», «Hva kreves god jobbspesialist?», «Hvordan foregår samarbeid i praksis?», «Forløp som har fungert», «Forløp som ikke har fungert», «Hva skjer med bruker etter utskrivning?» og «Hvordan unngå tilbake i Nav-hjul?». Veilederskjemaet hadde også 7 kategorier: «Kjønn, alder, bakgrunn», «Hva kreves god veileder?», «Hvordan foregår samarbeid i praksis?», «Forløp som har fungert», «Forløp som ikke har fungert», «Når brukes eksterne aktører?» og «Hvordan sikre jobbfastholdelse over tid?». Så leste jeg ett og ett intervju og hentet ut stikkord og setninger som jeg skrev inn under de ulike kategoriene. Deretter tok jeg for meg hver kategori og brukte ulike fargekoder for å markere utsagn som gikk igjen, utsagn som skilte seg ut og andre utsagn av spesiell interesse. Dette arbeidet viste at det i materialet fins mye spennende som er mulig å fokusere på, blant annet mange gode fortellinger om brukerforløp og utfordringer knyttet til varig arbeidsinkludering.

3.3.2 Spissing av fokus

Det ble imidlertid tydelig at jeg videre måtte jobbe med å spisse fokus i samsvar med problemstillingen som omhandlet samarbeid mellom jobbspesialister og veiledere. Jeg gjennomgikk derfor hvert intervju på nytt der jeg ved hjelp av ulike fargekoder markerte utsagn forbundet med samarbeid.

Etter den nye intervjugjennomgangen, brukte jeg et A3 ark for jobbspesialister og et A3 ark for veiledere der jeg skrev ned hver informants uttalelser som hadde sammenheng med temaet samarbeid. Deretter brukte jeg fargekoder for å markere utsagn knyttet til kategoriene: «Antall samarbeidserfaringer», «Hvordan samarbeid faktisk foregår», «Fornøyd med samarbeid», «Frustrasjoner knyttet til samarbeid», «Gjensidig læring», «Utsagn vedrørende prestisje», «Vurderinger knyttet til bruk av jobbspesialister eller eksterne aktører» og «Ikke søkt til jobbspesialister». De to oversiktene tegnet dermed et bilde av hovedmønstre og avvik som jeg brukte som grunnlag for å starte oppgaveskrivingen der jeg begynte med empirikapitlene.

Etter at empirikapitlene var skrevet, gjennomgikk jeg den presenterte empirien og søkte etter overordnede temaer i teksten. Jeg plukket ut tre betydningsfulle temaer for utvikling av gode samarbeidsrelasjoner, og fire områder som bidro til utfordringer for samarbeid. Som en måte å tydeliggjøre «overskriftene» for egen del, valgte jeg så å skrive et foreløpig konklusjonskapittel. Hensikten var å få grep om hovedtemaene som skulle fungere som en ramme for arbeidet med analyse- og diskusjonskapittelet. Som følge av at jeg har valgt en

empirisk tilnæringsmåte som innebærer å hente temaer fra det empiriske materialet, har valg av teoretiske perspektiver til analysen blitt gjort underveis (Widerberg, 2001). Det innebærer at empirien har vært styrende for utvikling av teoretiske innfallsvinkler å jobbe videre med. De innledende kapitlene i oppgaven er derfor skrevet etter empiri- og analysearbeid.

4 Presentasjon av empiri: Kontekstuelle betingelser for samarbeid

4.1 Rammer og resultatmål

Jobbspesialistene er underlagt ukentlige målinger på aktivitet og resultater, der de måles på individuelt nivå. Ifølge Arbeids- og velferdsdirektoratets «Vedlegg til Mål- og disponeringsbrev 2019. Faglige føringer for oppfølgingstjenester i egen regi» er to overordnede resultatkrav 65 % overgang til arbeid i løpet av et år, samt at hver jobbspesialist skal ha minst 9 nye deltagere ut i jobb i løpet av et kalenderår (Stø, 2019, 22. februar). I samme dokument står det: *«Varigheten på tiltaket skal tilpasses deltakerens individuelle behov og muligheter på arbeidsmarkedet. Oppfølgingen mot arbeid skal skje så lenge deltaker har behov for individuell bistand for å få eller beholde jobb, men varigheten må balanseres av nytteverdien vedkommende har av tiltaket og kapasiteten til å ta inn nye deltakere. I henhold til forskriften fastsatt av Arbeidsdepartementet 4. februar 2019, kan tiltaket ha en varighet på inntil seks måneder, og kan forlenges med ytterligere seks måneder ved behov. For personer med nedsatt arbeidsevne kan tiltaket forlenges slik at samlet varighet kan være inntil tre år.»* (Stø, 2019, 22. februar, s. 3).

For å oppnå de overordnede målene, er det utarbeidet et verktøy av Arbeids- og velferdsdirektoratet for å understøtte god praksis i SE-metodikk: «Kvalitetsveileder for jobbspesialistteam 2019» (Kathrud m.fl., 2019, 8. februar). I dette dokumentet beskrives intensjoner og kvalitetskriterier for tiltaket (vedlegg 5). Her slås det fast at en intensjon med «Utvidet oppfølging» er at alle med utvidet bistandsbehov som ønsker å jobbe, skal få tilbud om jobbspesialist. Dette gjelder uavhengig av om bruker er ferdig avklart eller ikke, og uavhengig av: *«Faktorer som rusmisbruk, symptomer, fortid med voldelig atferd, kognitiv svikt, behandlingsavbrekk, personlig fremtoning eller lignende...»* (Kathrud m.fl., 2019, 8. februar, s. 4). Det poengteres videre at tjenester ikke skal avsluttes på grunn av brutte avtaler eller tidsbegrensninger. Det anbefales rask oppstart av jobbsøk, gjerne innenfor en måned eller mindre etter oppstart med jobbspesialist. Og for å sikre at jobbspesialistene jobber utadrettet og har tilstrekkelig arbeidsgiverkontakt, er måltallet for arbeidstid utenfor kontoret 40 %, og 6 eller flere personlige arbeidsgiverkontakter per uke. Kvalitetsveilederen poengterer videre at Nav-veileder er en viktig samarbeidspart for jobbspesialister. Det

anbefales derfor tett samarbeid der begge roller involveres i arbeidet sammen med jobbsøker (Kathrud m.fl., 2019, 8. februar).

4.1.1 Jobbspesialistenes opplevelser av rammer og resultatmål

På intervjudtidspunktet trodde jobbspesialistene ved begge kontorene at måltallet tilknyttet utetid var 60 %. Det innebar at jobbspesialistene skulle jobbe utadrettet og oppsøkende med jobbsøkere og arbeidsgivere 60 % av arbeidstiden, og være minst mulig inne på Nav-kontoret. Flere jobbspesialister mente at 60 % utetid var et urealistisk mål. En jobbspesialist gjennomførte derfor et forsøk der vedkommende jobbet ute så mye som mulig over en periode på to uker. Jobbspesialisten endte i denne perioden opp med et snitt på omkring 31 % utetid².

Jobbspesialistene snakket også en del om måltallet tilknyttet 6 nye arbeidsgiverkontakter hver uke, som de mente var vanskelig å innfri. De forklarte dette med at de har høyt trykk mot arbeidsmarkedet og oppsøker mange nye bedrifter i perioder der flere kandidater er klare for arbeid. Men at måltallet er verre å innfri i innledende faser der de jobber med relasjonsbygging og kartlegging, eller etter at kandidater er kommet i arbeid og hovedoppgaven er oppfølging av jobbsøkere og arbeidsgivere. De fortalte at de i slike perioder kan ha 8-10 bedriftskontakter pr. uke, der kanskje 7 handler om oppfølging³.

4.1.2 Gode resultatmål eller oppfølging så lenge jobbsøkeren har behov?

Flere jobbspesialister var også opptatt av gjennomstrømningsmålet som innebærer at de skal få 9 personer ut i ordinært arbeid hvert år. I utgangspunktet legger metoden opp til at arbeidssøkere skal få oppfølging så lenge de har behov, og mange jobbsøkere på «Utvidet oppfølging» har langvarige, komplekse vansker. Derfor blir veien ut i ordinært arbeid ofte tidkrevende, i tillegg til at flere har behov for langvarig oppfølging på arbeidsplassen. Jobbspesialistene fortalte derfor at gjennomstrømningsmålet førte til stress og opplevde dilemmaer. Skulle de fokusere på gode måltall, eller prioritere brukeres oppfølgingsbehov?

² Mål om 60 % utetid viste seg imidlertid å være en misforståelse som på intervjudtidspunktet skapte unødig stress for jobbspesialistene. Ifølge kvalitetsveilederen er korrekt måltall for jobbspesialister som jobber med «Utvidet oppfølging» 40 % utetid.

³ At jobbspesialister var forventet å ukentlig ha 6 nye arbeidsgiverkontakter ser av kvalitetsveilederen også ut til å være en misforståelse som på intervjudtidspunktet skapte unødig frustrasjon. I kvalitetsveilederen står det: «*Jobbspesialistene har i gjennomsnitt seks eller flere deltakerspesifikke personlige kontakter med arbeidsgivere per uke.*» (Kathrud m.fl., 2019, 8. februar).

En jobbspesialist uttrykte at dette representerte etiske dilemmaer der vedkommende ikke fikk seg til å skrive ut brukere med store oppfølgingsbehov til «ingenting».

4.2 Samarbeidsrutiner for «Utvidet oppfølging» - Tiltak i egenregi

Samarbeidsrutinene for «Utvidet oppfølging» ved Nav Tromsø og Nav Harstad ble beskrevet som følger: Veiledere søker skriftlig til «Utvidet oppfølging». Noen veiledere drøfter på forhånd saken med teamets metodeleder. Deretter drøftes søknaden på jobbspesialistenes ukentlige teammøte der det tas stilling til om bruker er en aktuell kandidat, og hvem av jobbspesialistene som skal jobbe med kandidaten. Ved et av kontorene legges det vekt på matching av bruker og jobbspesialist, de er ikke bare opptatt av hvem som har ledig kapasitet. Så innkaller jobbspesialist kandidat og veileder til trekantsamtale der hovedtema er brukers ønske om å komme i jobb. Her undersøkes også brukers ressurser og utfordringer, og videre rollefordeling avklares. Ved det ene kontoret, tar jobbspesialisten informasjonen fra trekantsamtalen tilbake til teamet som i fellesskap avgjør inntak eller ikke. Ved det andre kontoret har det etter hvert utviklet seg en praksis der jobbspesialistene på mer selvstendig grunnlag avgjør inntak i trekantsamtalen.

Etter trekantsamtalen er det jobbspesialisten som i hovedsak jobber tett med kandidaten, mens veileder er mer på sidelinjen. I noen tilfeller har veileder svært lite befatning med videre forløp, og hører ingenting hvis det underveis ikke vurderes behov for bruk av økonomiske virkemidler. I andre og mer komplekse tilfeller, involveres gjerne veileder i større grad. Samarbeidet foregår i uformelle former (via e-post/sms, ringer, stikker innom, snakker sammen når de møtes på huset) der jobbspesialist kontakter veileder og informerer om/drøfter videre prosess. Både jobbspesialister og veiledere beskriver samarbeidsform som personavhengig. Noen jobbspesialister kontakter veiledere jevnlig for informasjon, mens andre bare tar kontakt når det er behov for økonomiske tilskudd. Noen veiledere ønsker jevnlig oppdatering, mens andre helst ser at de slipper å involveres mer enn nødvendig.

Før jobbspesialistene avslutter, drøfter de som regel dette med veileder. Det eksisterer ingen formaliserte retningslinjer for oppfølging av kandidater etter utskrivning. Behov for oppfølging vurderes derfor i hvert enkelt tilfelle. I en del tilfeller har brukere ikke lenger behov for bistand. I andre tilfeller, overtar veileder oppfølging, som regel fordi bruker har behov for

videre økonomiske tiltak. I et fåtall tilfeller, avtales det at veileder en periode overtar oppfølging hos arbeidsgiver for å forebygge at bruker faller ut av jobb. Dette for å sikre jobbfastholdelse, og forebygge retur til Nav.

5 Jobbspesialistenes stemmer

5.1 Et krevende yrke! Jobbspesialistenes tanker om hva som kjennetegner en god jobbspesialist

Alle jobbspesialistene beskrev rollen som krevende, og uttrykte usikkerhet knyttet til å stå i jobben over tid. Nedenfor følger en oppsummering av deres refleksjoner vedrørende det som kjennetegner en god jobbspesialist: Ekstrovert personlighet med mye energi, som får energi av å «være på» hele tiden. Må ha ytelsesfokus og håndtere mange roller (pedagog, rådgiver, observatør, motivator, selger, forhandler, prosessleder). En med relasjonskompetanse, gode kommunikasjonsevner og som kan samhandle med myriader av mennesker. Bør ha god forståelse for hva som trigger folk. En sosial «likanes» person som er god på «smalltalk». Må være positiv, imøtekommende og smilende uansett, kan ikke ha dårlige dager. Må mestre å jobbe tett med relativt få personer; være tålmodig, utholdende, tåle motstand og avvisning. En modig og ærlig person som tåler konfrontasjoner, som kan vurdere når det er best å bruke «pisk eller gulrot», og som våger å «selge inn» jobbsøkere man er usikre på. En som kan se forbindelser, som er god å «matche» og kan holde oversikt over alle «ballene i luften». Bør være fleksibel og kreativ, og samtidig systematisk, strukturert og ha god skriftlig fremstillingsevne. Må være selvgående, konkurranseinnstilt, målstyrt og ha god stressmestringsevne. Må kunne stole på seg selv og håndtere faglig ensomhet.

På spørsmål om hva jobbspesialistene tenkte kunne bidra til å sikre kontinuitet i rollen, svarte de: God ledelse, gode rammebetingelser, å jobbe mer i team, ha mulighet for å bli sett og anerkjent, nødvendighet av «pustelommer», samt forenkling av rutiner.

5.2 Jobbspesialistene er svært fornøyde med samarbeidet

Uten unntak uttrykte alle jobbspesialistene at de var fornøyde med samarbeidet med veilederne. En omtalte samarbeidet som følger: *«Veldig bra! (...) De har jo selvfølgelig mye å gjøre, slik at noen av dem er ikke så bevegelige som vi kanskje trenger av og til med tanke på hvor fort ting kan igangsettes. Men de er jo absolutt positivt innstilt og hyggelig oppi det hele. Og de aller fleste er veldig flink å hive seg fort rundt. Så jeg syns alle veilederne er veldig greie å samarbeide med. (...) Jeg tenker det er litt opp til hver enkelt veileder og jobbspesialist hvordan man går inn for et godt samarbeid»*. En annen uttalte: *«Veileder har*

vært veldig sånn på hugget, bidratt, ordnet og fikset. Jeg har opplevd det som stor velvilje. Ting kan skje veldig fort, og da er de der og hjelper til».

5.3 Gode relasjoner som katalysator for godt samarbeid

Mange tematiserte betydningen av relasjoner for utvikling av godt samarbeid. Det å kjenne hverandre etter å ha jobbet sammen i Nav i mange år, ble oppfattet som en viktig relasjonell ingrediens for godt samarbeid. En jobbspesialist sa: *«(At vi kjenner hverandre godt), jeg tror nok den relasjonen er ganske viktig for samarbeid».*

Også fysisk nærhet, det at alle jobbet i samme bygg, gjorde det lettere å ta kontakt og ga rom for uformelt samarbeid. En jobbspesialist sa: *«Veilederne er jo veldig ... positive. Det synes jeg absolutt! (Jeg er) spesielt fornøyd med at man kan gå og ta en samtale uten å måtte booke tid og sette det av i kalenderen. Når ting plutselig skjer, så kan man ordne det».*

En annen jobbspesialist poengterte viktigheten av tydelighet som forutsetning for trygge relasjoner. Vedkommende var opptatt av forutsigbarhet ved å tydeliggjøre forventninger og samarbeidsrammer: *«(Jeg er) veldig tydelig på hvem gjør hva. (...) Og det står også i den avtalen som jeg skriver med jobbsøkerne, at disse tingene som har med økonomi, vedtak, alle de tingene, det er veilederen sin jobb. «Så dersom du har noen spørsmål om det, så må du kontakte veileder. Det skal ikke gå via meg». Og så sier jeg også «Men, ting som er nødvendig i arbeidsforholdet, det bestemmer jeg suverent der og da med arbeidsgiveren». Og da blir det veileder sin jobb å få ordnet papirene. Så det er tydelig både for veileder, meg og jobbsøkeren allerede i trekantsamtalen».*

En annen var opptatt av mulighet for å bedre kunnskapsutveksling og samarbeidsrelasjoner dersom jobbspesialistene deltok på flere interne fagmøter. Vedkommende opplevde at «Utvidet oppfølging» var et tiltak litt på siden av Nav, og sa: *«Vi skal jo ikke ha masse møter, vi skal jo være ganske dedikert til utetid. Det innebærer at det er veldig mange møter som foregår, som vi ikke prioriterer fordi vi skal være ute. (...) Vi må være litt mer integrert for å være en del av Nav. (...) (Vi) kan for eksempel (delta på fagmøter) og si «Hvorfor tenker du at (brukere) ikke er friske nok til å komme til oss?» Da får vi også mye mer samarbeid fremover. (...) Det er også en læring for veilederne. Så jeg tenker vi har en vei å gå ... sånn at vi hele tiden sikrer oss samarbeid og sikrer oss innsøk».*

5.4 Veiledere med til arbeidsgivere?

Ingen av jobbspesialistene hadde hatt med veileder i møter med arbeidsgivere. Et par stykker planla imidlertid å ta med veileder til arbeidsgiver i forbindelse med at jobbspesialistene skulle avslutte sitt arbeid. En fortalte: *«Jeg får faktisk den første (veilederen med til arbeidsgiver) nå i høst fordi jeg har en (jobbsøker) som er stabilisert i bedrift i så stor grad at jeg er blitt overflødig. Så der skal faktisk veileder ta over, og bare sjekke innom en gang i måneden for å høre hvordan det går. Og det er egentlig ikke så mye for at det er så fryktelig nødvendig. Det er mer som en service til både arbeidsgiver og arbeidstaker».*

5.5 «Veilederne er jo overarbeidet, så vi forstår dem...»

At veiledere er overarbeidet, virket å være en virkelighet som alle anerkjente. Alle jobbspesialistene uttrykte forståelse for veilederes arbeidspress med store brukerporteføljer og mange oppgaver innen ulike felt. En jobbspesialist uttalte: *Veilederne er veldig overarbeidet, de syns jo kanskje det at «Oj, har dere så få?».*

Jobbspesialisters forståelse for veilederes arbeidshverdag, hadde sammenheng med at mange av jobbspesialistene tidligere hadde jobbet som veiledere. En jobbspesialist svarte følgende på spørsmål om vedkommende skulle ønske noe annerledes knyttet til samarbeid: *«Nei. (...) Jeg syns de gjør en kjempegod jobb. Jeg er så imponert over hvor engasjert de er i alle sine hundre saker på benken».* En annen uttalte følgende om samarbeidet: *«Jeg synes det fungerer bra (...) Jeg skulle vel kanskje ønske at de hadde mer rom i sin hverdag til å kunne samarbeide med meg, altså ha tid og rom til det. Men jeg føler at de er litt ferdig oppspist når jeg stikker bortom. Og jeg kjenner at (...) veldig ofte har de egentlig ikke tid å snakke med meg».*

5.6 Noen veiledere er tett på til tross for høyt arbeidspress

Noen jobbspesialister hadde likevel, til tross for veilederes tidspress, mye samarbeid i krevende forløp. En jobbspesialist fortalte: *«Og så har jeg jo veileder med på møter. Jeg har veileder med på møter der det også er negative og vanskelige ting, der jobbsøkerne kanskje ikke gjør det vi tenker, eller har fravær på jobb, eller at samarbeidet også er krevende. Ikke*

fordi veileder skal komme med fingeren og true med å ta pengene. (...) Og så tar jeg også (veilederne) med i avslutningssamtaler».

En annen jobbspesialist fortalte også om et samarbeid som var litt utenom det vanlige: *«Jeg hadde en kjempefin veileder som (...) i starten sa «Jeg har lyst å lære. Jeg vil være med på alt. Inviter meg på alle møtene». (Veileder) var så utrolig ok. I starten var (veileder) med på alt, jeg innkalte (veileder) til alt jeg hadde. Og så inntok jo (veileders) hverdag (vedkommende), så (veileder) hadde ikke tid etter hvert. Men det var en veldig god start på vårt samarbeid. (...) Det har vært så lett! Når vi fikk den gode starten og etablert det samarbeidet der, så har det vært så lett å finne løsninger underveis».*

5.7 Prestisjeforskjeller mellom jobbspesialister og veiledere?

På spørsmål om det eksisterte prestisjeforskjeller mellom jobbspesialister og veiledere, svarte de fleste at de ikke opplevde det. Flere poengterte at arbeidsoppgavene er ulike, og at både veiledere og jobbspesialister gjør en viktig jobb. At det er felles innsats som skaper mulighet for å lykkes. Flere var derfor opptatt av å oppdatere og dele suksesshistorier med veilederne. En jobbspesialist sa: *«Nei (jeg opplever ikke prestisjeforskjeller). Jeg er veldig opptatt av å kjapt fortelle hva som skjer; «Nå har jeg gjort det, nå er de i jobb.» Å dele med veileder. Det er ikke jeg som får ut noen i jobb, det er vi som har fått ut noen i jobb».*

Et par jobbspesialister tenkte derimot annerledes. Den ene sa: *«Prestisje, er litt sånn... Ja, det er kanskje det. Vi får kanskje mer goodwill, at det kanskje oppleves urettferdig for en del veiledere. Men det er det bare de som kan svare på. Men jeg føler meg ikke noe opphøyet eller noe bedre enn andre veiledere. Det gjør jeg slett ikke. Så det kommer jo ikke fra meg i så fall. Men sett i fugleperspektiv er det kanskje at vi har en friere jobb, vi har mye fordeler i jobben, vi har muligheter for å snu oss fort o.s.v. Men samtidig så har vi jo jobbet i over et år, og det var jo skremmende få søknader til de nye jobbene (som jobbspesialister). Så da er det jo kanskje ikke så prestisje, for da burde jo alle ha søkt, tenker jeg».*

Den andre reflekterte som følger: *«Mitt inntrykk er at (...) jobbspesialisten er litt spydspissen til Nav. Eller elitesoldaten til Nav. Det er jo veldig aggressivt språkbruk. Men det går litt på at vi skal være veldig utadrettet, vende oss utover mot markedet, og «connecte» Nav med arbeidsmarkedet enda bedre. Og at det er en jobb hvor det kreves at man er ute på farten, og er på en måte mer en slags selgere enn saksbehandlere. Så jeg føler det er en prestisjejobb.*

Også fordi vi har så stor frihet i arbeidshverdagen. Og at det er litt andre egenskaper som kreves, som det med å være selgere. Og det er jo ofte i vårt samfunn, det å være ekstrovert og selger, det er jo trekk som fremheves som positivt i de aller fleste sammenhenger».

5.8 Forventningsavklaringer – å få forståelse for hvem som gjør hva

Flere jobbspesialister beskrev bare gode samarbeidserfaringer, mens andre fortalte om utfordrende enkelterfaringer eller mer varierte erfaringer. Da «Utvidet oppfølging» startet opp, opplevde noen jobbspesialister at veiledere ønsket at jobbspesialistene skulle overta alt knyttet til jobbsøker. En jobbspesialist sa: *«Jeg tror nok i starten (veilederne) undret seg litt over «Hvorfor setter dere ikke i gang lønnstilskudd selv? Og hvorfor er det ikke dere som driver med søknad om tiltakspenger og slikt? Dere har jo tross alt nettopp vært veiledere og kan jo alt det her». Men vi hadde fått tips om, skråstrek advarsel fra kontorer som hadde driftet en stund som hadde brent seg på det der. For de skulle være så snill, og så endte det med at det gikk masse tid til det. Så vi la en ganske knallhard linje fra starten av; «Nei, vi gjør ikke det. Det er ikke vårt oppdrag. Vi skal frigjøre og ha all vår tid til å være sammen med jobbsøker og arbeidsgiver». Så nå opplever jeg ikke noe murring rundt det der».*

En annen jobbspesialist fortalte følgende: *«Flere av (veilederne) er frustrerte over at vi har så få jobbsøkere; «Har dere bare 15? Har dere bare 12? Herregud, jeg sitter jo med 250». Og så vet jeg at flere av dem synes det er teit at ikke vi gjør forvaltningsoppgavene».*

5.9 Stadig bytte av veiledere vanskeliggjør kontinuitet i samarbeidet

Flere jobbspesialister fortalte at det ofte skjer bytte av veiledere underveis i forløp, noe som innebærer å «begynne litt på nytt». I den sammenheng sa en jobbspesialist: *«Vi har jo hatt stor utskifting av veiledere her på huset, utrolig stor. Så veldig mange av våre (jobbsøkere) har skiftet veileder, og noen ganger hadde de ikke veileder når de var hos oss».*

En annen fortalte: *«Det har blitt skiftet veiledere. Flere å forholde seg til. Jeg tror det har vært tre forskjellige (i samme forløp). (...) Det som også har vært, er at vi ikke får beskjed når*

(det skjer bytte av veiledere). (...) Apropos annerledes, du skulle jo ønske at når det skjedde endring hos dem, bytter veileder enten internt i avdelingen eller til de over 30 år, at vi hadde fått beskjed».

5.10 «Føler ikke alltid man jobber for samme sak»

En annen jobbspesialist fortalte dette om varierende samarbeidserfaringer: «Samarbeidet føler jeg har fungert ganske bra. Noen ganger bedre enn andre, selvfølgelig. Jeg vet ikke om det er deres arbeidshverdag som kan være mer belastende eller tyngre for enkelte, eller om det er deres personlighet i forhold til hvordan det er å samarbeide med andre mennesker «face to face» eller hva som gjør det. Men noen ganger kan jeg oppleve at jeg bryr dem litt når jeg spør om mine kandidater. Det er liksom kontrast i forhold til ... jobbspesialister for vi er veldig positive og skal liksom fram og ut og utrette da. Og så kan man komme til en veileder hvor man føler at man møter en helt annen type opplevelse av samarbeid med ... jobbsøkeren. At det er mer fokus på utfordringer eller begrensninger, og hva Nav kan bidra med. (...) Og det kan gjerne være ulike oppfatninger av hva som er mest hensiktsmessig og gunstig for å hjelpe jobbsøkeren i arbeid. (...) Jeg blir jo litt... Ikke frustrert, men jeg føler kanskje at vi ikke jobber mot felles sak».

Jobbspesialisten fortalte så om en jobbsøker som etter en lengre prosess, valgte å begynne på skole. Ved siden av skolen, ønsket jobbsøker 20 % arbeid innen yrket vedkommende ville kvalifisere seg for. Jobbspesialisten fant en arbeidsgiver som var villig til å ansette jobbsøker dersom Nav ville gi støtte i opplæringsperioden. «Og så spurte jeg veileder om dette. Og veileder ville egentlig avslutte personen helt fra jobbspesialist fordi jobbsøkeren har begynt på skole og ikke kvalifiserer for ... «Utvidet oppfølging». Og det var heller ikke aktuelt med noe lønnstilskudd eller ytelse i en opplæringsperiode. Selv om jobbsøkeren nå fortsatt ønsker å jobbe, og har vanskeligheter for å komme i jobb på egen hånd. (...) Så snakket jeg med en annen veileder (fra standard innsatsgruppe som skulle overta jobbsøker) (...) Og (vedkommende) sa: «Ja, hvis det er det som skal til for at (jobbsøker) får den jobben, så selvfølgelig skal vi dekke opplæringsperioden».

En annen fortalte om følgende erfaring: «Jeg har hatt en veileder der jeg kommer og presenterer (en jobbsøker som) skal ha dekket (et kurs). (Der veileder svarer) «Det er jeg ikke enig i. Jeg gir ikke (det kurset) til noen. Jeg syns ikke vi skal gi (det kurset) til noen». Hadde

hatt et langt løp, samarbeid med arbeidsgiver og presentert alt. Da tok jeg den selv og ordnet tiltak. For jeg mente at det skulle (jobbsøker) ha, og (jobbsøker) fikk fast jobb hvis (jobbsøker) fikk (det kurset). (...) Det å finne en arbeidsgiver hvor det var så god match, men hvor det manglet (det kurset), selvfølgelig skal vi gi (jobbsøker) den billigste og beste investeringen vi kunne. Så jeg gjorde det selv. Den gangen tok jeg (veileders) oppgaver og gjorde det. Jeg tok det selvfølgelig opp med lederen min».

En tredje jobbspesialist fortalte en historie om samarbeid med to veiledere i samme forløp, der starten av samarbeidet med den andre veilederen begynte dårlig, men endte godt: *«Og så når jeg skulle ha første møte med veileder (nr. 2), når (kandidaten) var overført, så... Kan jeg vel egentlig beskrive det som en meget selsom opplevelse. Jeg ble møtt med motvilje, frustrasjon over atter en kandidat og enda mer arbeid, irritasjon over at ikke jeg bare kunne fylle ut de papirene og ordne det selv. (...) Vi gjør jo alt det, vi fyller ut papirene, vi får signaturene, alt vi gjør er å (...) be dem om å ordne det administrative i forhold til å plote det inn i systemet. (...) Så det å gå fra det møtet var ikke godt. (...) Det skal sies at (veilederen) satt i en avdeling som er ekstremt presset. Jeg måtte ta en tre-fire runder med meg selv, og tenke at (...) det jeg møtte der, var et uttrykk for hvordan arbeidssituasjonen er. Så måtte jeg nullstille meg for jeg visste at jeg kan ikke gå inn i et samarbeid med den her personen med piggene ute. (...) Sånn at jeg ba om å få et nytt møte med (veilederen). (...) (Jeg) møtte en person som nok var litt «sorry» over måten (personen) hadde snakket til meg på, og som ba om unnskyldning (...) Etter det så har samarbeidet vært kjempebra. (...) Veileder føler eierskap og er veldig positiv».*

5.11 «Veilederne forstår ikke alltid vår hverdag...»

På spørsmål om jobbspesialistene opplevde at veiledere har forståelse for deres rolle og hverdag, var erfaringene delte. Mange opplevde å bli møtt med forståelse, mens andre mente veiledere ikke har nok kunnskap om jobbspesialistenes metodikk til å kunne forstå deres krevende arbeidshverdag. En jobbspesialist sa: *«Ikke alle (har forståelse). Mange. Kanskje i særdeleshet de vi har jobbet med siden (oppstart), de (veilederne) som har jobbet tett på siden vi begynte, og som har sett prosessen og vært med på hele løpet. Der er det flere som heier på oss. Men det er veldig individbasert».*

En annen jobbspesialist opplevde ofte utfordringer når vedkommende skulle samarbeide med nye veiledere. Vedkommende fortalte: *«Veilederne er ikke helt «tunet» inn på det sporet. Så de er litt mer; «Ja, men kan ikke du ordne? Kan ikke du bare fikse?». (...) Så der har jeg møtt litt motstand. Men jeg står jo på mitt; «Jeg gjør det ikke for deg.» Så da sier jeg: «Her er papirene. Hva du velger å gjøre med dem, det får du bare finne ut med din leder. Men slik er rutinene».* På spørsmål om hva motstanden kunne handle om, svarte vedkommende: *«Det handler om at (veilederne) har enormt mye å gjøre. Det har med arbeidspress å gjøre, og det har med oversikt, og de har kanskje ikke helt skjønt... De tenker kanskje at vi er i en luksussituasjon som har veldig få personer. Har lite å gjøre. (...) Så det dreier seg litt om forståelse. (...) Fordi dette er nytt for dem».*

En tredje jobbspesialist reflekterte slik over tematikken: *«Jeg tror fortsatt det er mye som er uklart eller uvisst om vår arbeidsmetodikk og hva som kreves, eller hva som forventes av oss i forhold til resultatoppnåelse. (...) Jeg er litt usikker om (veiledere) føler vi bare roter litt rundt og løper av gårde sammen med jobbsøkerne. Det fikk jeg faktisk vite av (en veileder), at vi jobbspesialister duller og tar for mye hensyn til hver enkelt. Og er så opptatt av tilrettelegging i stedet for å bare be vedkommende skjerpe seg og ta hvilken som helst jobb. (...) (Det virker som veiledere tenker at) det bare er å sette i gang et eller annet, (at jobbsøkerne) på en måte skal klare seg selv med en gang. Mens jobbspesialistrollen er jo veldig på dette med at det som fungerer er å finne en arbeidsplass hvor det er en god match, og at vi er tilgjengelige for å bidra med våre ressurser og følge opp for at det skal bli et varig arbeidsforhold. At det ikke bare blir et lite mellomstopp fram til man er tilbake i Nav-hjulet. (...) Så det er jo et eksempel på metodikk, altså ikke å ha forståelse eller kunnskap om den metodikken som vi er blitt lært opp i».*

5.12 Hvordan kan det ha seg at enkelte veiledere lar være å søke sine kandidater til jobbspesialister?

Det var også noen jobbspesialister som fortalte at enkelte veiledere ikke søker til «Utvidet oppfølging», noe de undret seg over. En sa følgende om dette: *«(Vi har en avdeling) der det er et fast knippe veiledere som er kanonflinke å søke inn til oss, mens resten av avdelinga ser ut til å ignorere oss fullstendig. Og det har vi undret oss veldig over. For vi deler jo gode historier, vi vet jo at lederne ønsker at det skal søkes inn til oss».* En annen sa: *«Det tenker jeg*

er litt spesielt. Når vi har et tiltak som er i regi av Nav, så syns jeg det er litt spesielt. (...) Jeg vet i hvert fall en eller to som jeg stusser på hvorfor ikke søker inn. Det tenker jeg er sånn som lederne må ta litt tak i. Vi prøver å publisere positive ting (internt), selvfølgelig anonymisert, skrive litt hva vi gjør for at (veiledere) skal få kjennskap til oss, for det er jo deres folk vi jobber med». En tredje fortalte: «Men jeg vet jo at en del veiledere ikke gidder å søke inn til oss for de mener det er mer tungvint enn å sende dem til (eksterne aktører). For da er de liksom borte ei stund. Når de er hos oss, så må de forholde seg til oss og da. (...) Når jeg spør «Du har ikke søkt inn noen?» «Nei, vet du hva, det gidder jeg ikke for det er så mye pes med dere. Det er lettere å sende (jobbsøkere) til (ekstern aktør) for da får de utredning i tre måneder. (...) Så har ikke jeg noe å tenke på. Da kan jeg jobbe med andre». (...) I begynnelsen ble jeg litt sånn «What???» Det er jo meningen at Nav skal gjøre dette selv. Vi skal ikke bruke de eksterne, vi skal jo overta dette. (...) Det er de samme veilederne som går veldig mye igjen også, hvem som søker inn».

At det for veiledere er lettere å forholde seg til eksterne aktører, stilte flere jobbspesialister spørsmål ved. En sa: «Det syns jeg jo egentlig er merkelig fordi når du søker dem til de eksterne, så må du jo fortsatt gjøre forvaltningsoppgavene. Skal det lønnskudd til, så må jo de eksterne ringe veileder og spørre «Er det her greit?», før de i det hele tatt går til arbeidsgiver. Alt av papirarbeid og økonomi er de jo nødt til å ta seg av uansett. (...) Det eneste som på en måte skiller de eksterne og oss, det er at vi har innsikt i Nav og vi har full autoritet til å ta alle avgjørelser på lønnskudd. Vi fyller ut papirene, vi sørger for å få dem levert inn til veileder og sendt inn til skanning». En annen sa følgende: «Jeg har jo vært veileder selv, og har søkt ut til mange eksterne. (...) Altså for å si det slik, det kan fort være veeeldig tidskonsumerende. Og langt mer arbeidskrevende enn for eksempel den tjenesten vi som jobbspesialister (...) tilbyr. For ute hos bedriftene, kjører jo vi linja fra A til Å. (...) Det er vi som tar forhandlinger med arbeidsgiverne og alt det der. Så det er jo en ganske arbeidskrevende oppgave som veilederen er helt fristilt for. (...) Det eneste veileder trenger å gjøre er å plote det inn i Arena – and that`s it! (...) Mens de i trekantsamarbeidet med eksterne aktører er nødt til å være mye mer aktiv part fordi de eksterne aktørene har ikke myndighet til å gjøre de forhandlingene som vi gjør».

6 Veiledernes stemmer

6.1 Også veilederne er fornøyde med samarbeidet

Som jobbspesialistene, uttrykte også alle veilederne at de er fornøyde med samarbeidet. Noen sa at samarbeidet fungerte greit, mens andre uttrykte at de var svært fornøyde med samarbeidet. De som var mest aktive med å søke inn til jobbspesialister, og dermed hadde flest samarbeidserfaringer, uttrykte størst begeistring. En veileder sa: *«Jeg har jo vært aktiv på å søke inn folk til prosjektet... Det er veldig tett samarbeid, (og) jeg opplever at vi er oppdatert på alt som skjer i sakene... (Det som er så bra, er) at det er informasjonsflyt, at de holder oss oppdatert og at det er lettvent. Det er lett å ta kontakt med hverandre»*. En annen veileder kjente godt til jobbspesialistenes metodikk gjennom utdanning og samarbeidserfaringer. Denne veilederen sa: *«Jeg prøver å tenke jobbspesialistene først dersom ... det er noen som har lyst å jobbe og er under 30 år. (...) Mange (brukere) sier at de ikke orker å bli innsøkt til (ekstern aktør) for å bli utplassert hos bedrifter de egentlig ikke ønsker å være. Og der det ikke er mulighet for jobb. (...) Å bare bli plassert en plass for at vi skal prøve deg, det har jo med motivasjon og alt å si»*. En tredje veileder som har samarbeidserfaringer både med «Utvidet oppfølging» og IPS, fortalte: *«Jeg har egentlig veldig positive erfaringer med samarbeidet. Det er jo litt fordi man har den rollen man har som Nav-veileder, man har ikke så mye tid til å følge opp mot arbeidslivet. (...) Det kan hende jeg lettere søker inn til jobbspesialister sammenlignet med andre veiledere»*.

6.2 Riktig med «Utvidet oppfølging»

Veilederne uttrykte også at det er riktig av Nav å satse på «Utvidet oppfølging» fordi den tette oppfølgingen fører til at flere kommer i arbeid. En veileder sa: *«Jeg syns metodikken er fin, og jeg tror mer på det enn ... å gå årevis i arbeidstrening. Jeg kan bare tenke meg at det kanskje er mer motiverende, blir mer realistisk for bruker sin del»*. Veilederne ønsket også at tilbudet skulle utvides til å gjelde brukere over 30 år, og at det skulle ansettes flere jobbspesialister. Flere veiledere poengterte også viktigheten av at jobbspesialister bør jobbe konsentrert mot arbeidsmarkedet for å unngå å bli «spist opp» av saksbehandlingsoppgaver. En veileder sa: *«Jeg tenker det er viktig at (jobbspesialistene) blir fristilt fra de registreringene og det tunge rutinearbeidet for at de skal lykkes med å være fokusert på brukerne og arbeidsgiverne, og være der ute»*. En annen uttrykte: *«(Hvis jobbspesialistene) skal ha hele oppfølginga i Nav-*

systemet, da tror jeg de blir spist opp. (...) Da blir de plutselig mer låst til pulten og det er forvaltning, og det er ikke der de skal være».

6.3 «Ville gjerne jobbe tettere mot arbeidsmarkedet, men...»

Mange veiledere uttrykte at ideelt sett burde alle jobbet tettere mot arbeidsmarkedet. Men at det ikke er realistisk fordi veiledere, i motsetning til jobbspesialister, har store brukerporteføljer og mange ulike oppgaver. En uttrykte: *«Nå jobber jo jeg med mange som er veldig syke, så jeg har mye mer kontakt med leger og helsevesenet enn jeg har med arbeidsgivere. Og så blir det sånn at de sakene som går mot arbeidsgivere, de henviser man til eksterne eller jobbspesialister. Jeg skulle ønske at jeg hadde bedre tid til å følge opp arbeidsgivere også. (...) Men jeg tror i bunn og grunn det handler om mangel på tid, at dagen er så fullproppet med ting som skal gjøres. (...) Man har jo selvfølgelig noen som man har kontakt med arbeidsgiver, men det blir jo færre og færre. Og også kanskje færre ettersom jobbspesialistene har tatt over».* En annen sa: *«Men det er klart, vi får ikke den gode arbeidsmarkedskompetansen med å sitte så mye foran PC. Så vi har nok litt dårlig arbeidsmarkedskompetanse. For det første må du gjøre det litt for å bli god på det. Så i og med at det er så mye annet vi holder på med, så blir det vanskelig å bli god nok på det. Så da er det lettere å sette arbeidet ut enten til en jobbspesialist eller eksterne aktører».*

Noen veiledere var likevel opptatt av kunnskapsdeling med mulighet for gjensidig læring. En veileder fortalte: *«(Jobbspesialistene) har også laget en oversikt over de arbeidsgiverne de har vært i kontakt med. Og der har de notert litt hva som kreves for å jobbe i den bedriften, som er tilgjengelig for alle på huset. Så den har jeg brukt noen ganger for å slå opp og se. Det er jo viktig at man kan utveksle kunnskapen man har».* En annen var opptatt av at også jobbspesialister kan lære av veiledere: *«Selv om det blir nesten tette vannskott (mellom jobbspesialisters og veilederes oppgaver), så behøver det nødvendigvis ikke å være det. Så at det er en form for fleksibilitet. (...) At (jobbspesialistene) drøfter for eksempel tiltak med veilederen som sitter og jobber i bakgrunnen med brukeren. En bedre dialog fordi to stykker kan se mer løsninger i forhold til de tiltakene vi kan bruke».*

6.4 Betydningen av nærhet og relasjoner

Som jobbspesialistene, poengterte også veilederne betydningen av fysisk nærhet og det å kjenne hverandre som katalysatorer for godt samarbeid. En veileder fortalte: *«Jeg synes jo det fungerer veldig greit, men jeg tror det er fordi vi er i samme bygg. (...) Og så vet man jo hvem man skal snakke med hvis det er noe. Det er kjente fjes, det er ikke en telefon du tar, og så vet du egentlig ikke hvem som tar den. Så jeg synes vi har fått til et godt samarbeid...»*.

De fleste veilederne opplevde også at det er mindre arbeidskrevende å samarbeide med jobbspesialister sammenlignet med eksterne aktører. En veileder sa: *«Men forskjellen er, i forhold til de eksterne, hvis det er snakk om lønnstilskudd eller noe så må jeg være med i møtet. For det skal ikke de eksterne egentlig snakke om. Så da må jeg være med å informere om de tingene og underskrive avtaler. (...) (Men jobbspesialistene) tar alt dette med arbeidsgiver, jeg får bare ferdig utfylte skjemaer og så registrerer jeg dem»*. En annen fortalte: *«... de eksterne tar kontakt med en gang de ikke får tak i brukeren. Og så blir det min oppgave å kontakte (brukeren). Mens jobbspesialisten, føler jeg, jobber mer selvstendig. De tar ikke kontakt med en gang hvis bruker ikke har møtt til et møte. (...) De legger ikke oppgavene tilbake på deg igjen»*. En tredje sa: *«Det er faktisk mindre pes med jobbspesialistene enn mange av de eksterne tiltakene. (...) Det er mer arbeid i forhold til de eksterne. Men det har kanskje noe med nærheten til jobbspesialistene, det er mye enklere for dem å få avklart ting fort. Jobbspesialistene kjenner jo ofte Nav-systemet godt og oss som kollegaer bedre, så det har jo med det å gjøre, vil jeg tro»*.

6.5 Ulik prestisje mellom rollene?

På spørsmål om det var ulik prestisje mellom de to rollene, svarte de fleste veilederne at de ikke opplevde prestisjeforskjeller. De understreket at rollene har ulike oppgaver, der også veileders bidrag er avgjørende for gode brukerforløp. I den sammenheng sa en: *«Det er jo vi som er arbeidsmaurene»*. En veileder reflekterte likevel annerledes etter å ha tenkt seg lenge om: *«Jaaa, kanskje. (Jobbspesialister) er jo noe nytt og «fresht», og du er jo veldig ... utadvendt og skaper noe, skaffer jobb, får gode resultater, mindre på trygd, flere i jobb. Det er jo Navs mål. Så i den grad du lykkes med det og får gode tall... Det er jo topp! Det er klart at fem stykker på uføretrygd, det er jo ikke noe å snakke om. (...) Så slik sett ... er det nok prestisje i en slik stilling»*.

6.6 Frustrasjoner og utfordringer – «Hvem kan søkes inn? Og hva er min rolle?»

Selv om alle veilederne uttrykte at de er fornøyde med samarbeidet, fortalte også de om frustrasjoner og utfordringer. Ved oppstart av «Utvidet oppfølging», var det mye usikkerhet knyttet til hvilke brukere som kunne søkes til jobbspesialist. En veileder fortalte at de fikk beskjed om at brukere måtte være klare for jobb: *«Det har vært praktisert på den måten at du skulle være klar for jobb, det har liksom vært kriteriet. (...) De som ... har litt tyngre problematikk, de som er lengre unna arbeidslivet, (for dem er «Utvidet oppfølging») kanskje ikke helt riktig»*. En annen veileder fortalte at vedkommende ved oppstart av «Utvidet oppfølging» søkte inn en ung, psykisk syk bruker som bar på et håp om å komme i jobb: *«(Jobbspesialistene) mente (brukeren) var for syk, så (vedkommende) fikk ikke være med hos jobbspesialist. (...) Det ble sagt at de skulle jobbe med de som hadde stor mulighet for å lykkes. (...) Jeg vet jo at i tiltaket så heter det at de skal jobbe med de som har store utfordringer med å komme i jobb. Så det samsvarer ikke helt med min erfaring»*.

I begynnelsen var det også en del usikkerhet knyttet til roller og arbeidsfordeling. En veileder gjorde seg følgende tanker: *«Hva er det jeg skal gjøre? Hva er det du skal gjøre? Hvis det er slik at jeg skal gjøre det, da kunne jeg bare gjort alt sammen. (...) «Skal jeg være din sekretær?» (...). Ja, det var mye spørsmål rundt «Hva er min rolle egentlig? Og hvor mye skal jeg engasjere meg? Og hvem følger egentlig opp?»*.

6.7 Viktigheten av likeverdige samarbeidsrelasjoner

Spesielt en veileder var opptatt av rolleutforming og viktighet av god kommunikasjon for å unngå at veiledere skulle oppleve seg diktet av jobbspesialister. Vedkommende sa: *«(Samarbeid) handler ikke bare om «Registrer det her tiltaket. Nå er det lønnstilskudd. Nå er det ditt eller nå er det datt»*. Slik jeg har hatt inntrykk av at andre (veiledere) kan ha opplevd det. (...) *Hvis det er på den måten det blir samarbeid, så er ikke den helt god»*. Denne veilederen var opptatt av likeverdige samarbeidsrelasjoner med tett dialog og informasjonsutveksling: *«For jeg liker egentlig en tett og grei dialog med jobbspesialistene i forhold til hvordan går det, går det bra, er det noen tilbakemeldinger, er det noe vi kan gjøre sammen, skal vi ha felles møte, alt det her»*. Også andre veiledere etterlyste bedre dialog i enkelte forløp. En sa: *«Jeg synes jo det er veldig greit at det drøftes litt med meg ettersom det*

er jeg som på en måte skal sette navnet mitt på og stå inne for det som er avtalt. (...) Jeg tenker det er greit å ha dialog underveis, eller at man har et tett samarbeid».

6.8 «Hva gjør jeg når veilederrollen utfordres?»

En annen veileder fortalte at enkelte jobbspesialister i trekantsamtalen kan gi bruker informasjon som utfordrer veilederrollen. Vedkommende sa: *«Jeg opplever i hvert fall at det er vi som sitter med piskene på pengene. (...) (Og noen jobbspesialister) sier til brukeren at dette er et helt frivillig tiltak, og det er det jo. «Og hvis du dropper ut eller takker nei, så har det ingen økonomiske konsekvenser». Men det har det. For da har vi blitt enige om en plan, at de skal starte dette her. Og hvis de da bare (dropper ut), så har det jo en konsekvens. (...) Da får de et varsel om stans av ytelser for de medvirker ikke i sin egen sak, de bryter planen sin. Så får de en frist på å uttale seg om det. Og kommer det da en tilbakemelding om at «Jeg klarer det ikke, jeg er blitt syk, jeg får angst», så må man komme med legeopplysninger på det da. (...) Når de (først) har fått beskjed om at dette ikke har betydning for din økonomi. Og så får de likevel et varsel når de ikke møter. (...) Da vil de jo kanskje bytte meg ut. (...) Så akkurat den der syns jeg er litt vanskelig».*

Samme veileder fortalte også om et krevende forløp der vedkommende følte seg presset både av bruker og jobbspesialist. Bruker ringte ofte til veileder, og kontaktet jobbspesialisten når vedkommende ikke fikk tak i veileder. Veileder fortalte: *«Hvis (bruker) har ringt og jeg har 48 timer på å ringe (vedkommende) tilbake. Og når (bruker) da ringer (jobbspesialisten), og så får jeg også mailer fra (jobbspesialisten) med beskjed om å ringe (bruker) så snart som mulig. At (jobbspesialisten) «pusher» litt på. Og jeg ringer jo så fort jeg kan, men jeg har jo som sagt andre oppgaver også (...) Så (bruker går) på en måte via (jobbspesialisten) for å presse. (...) (Men jeg) har gitt (bruker) ganske klare grenser. At (vedkommende) ikke er den eneste jeg har. At jeg har en frist for å ringe tilbake, og den holder jeg. Og jeg behandler sakene ganske fort når det er noe som haster. Så det har nå gått seg litt til».*

6.9 Krevende saksbehandlingsoppgaver og «tidstyver»

Flere veiledere var også opptatte av at jobbspesialister har få brukere i sin portefølje, og at de slipper å ha mange ulike og krevende saksbehandlingsoppgaver. En veileder sa: *«Jeg skulle*

ønske at hele sosialbiten ble behandlet av noen andre enn meg som veileder. For hvis det er negativt, så går det ofte utover relasjonen. (...) Jeg føler at det i noen tilfeller har vært litt skadelig. Da selvfølgelig når det er negativt svar. Så jeg tenker at den biten der er jobbspesialistene veldig heldige at de slipper å forholde seg til, det med økonomien».

I motsetning til de fleste veilederne som mente at det er viktig å skjerme jobbspesialistene fra veilederoppgaver, uttrykte en veileder det motsatte: *«I min ideelle verden hadde det vært en mye bedre løsning ... at (jobbspesialistene) hadde overtatt alt. (...) Det hadde kanskje vært bedre for meg og bruker, kanskje ikke for jobbspesialisten. Men akkurat som når vi søker inn til andre plasser, tenker jeg det hadde kanskje vært greit om de hadde tatt (alt). (...) Nå sitter jo brukerne mellom to veiledere de skal forholde seg til. (...) Jeg er litt opptatt av at man må se på tidstyver».*

En annen veileder uttrykte noe lignende når vedkommende sa: *«Jeg mener også folk har sagt at det er litt tungvint at du ikke får sluppet taket underveis. (...) At (veiledere) kanskje opplever mer samtaler og samarbeid med jobbspesialisten enn andre. At de føler de må bruke mer tid».* Denne veilederen var svært fornøyd med eksterne aktører, både når det gjaldt innsøkningsrutiner, rapporter og dokumentasjon. Vedkommende var mer usikker på om alle jobbspesialister hadde god nok kjennskap til hvilke saksbehandlings- og dokumentasjonskrav veiledere er underlagt: *«(Jeg tror) nesten du må ha jobbet litt med det for å kjenne helt... Eller satt deg godt inn i det da. Og der tror jeg folk er forskjellige. Noen jobbspesialister kommer kanskje fra andre yrker, har kanskje ikke vært så mye i Nav tidligere eller har jobbet med en liten del av Nav. (...) For de skal jo også skrive rapporter som vi skal kunne bruke videre i saken...».*

6.10 Usikre innsøkningsrutiner

Samme veileder hadde også erfart å få to avslag på kandidater vedkommende hadde søkt til jobbspesialist. Veilederen fortalte: *«Jeg opplever jo at hvis jeg bruker (eksterne) tiltak, så får man dem inn. Så den der litt sånn stengte og det skal vurderes, syns jeg virker tungvint. (...) Først har du kanskje preppet brukeren og funnet ut «Skal vi søke deg inn? Er dette bra for deg?» Og så blir brukeren enig. Og så bruker du tid foran PC, samler papirer, dokumenter, gjør en fin fremstilling. Så setter du av tid til et møte, og etterpå skal (jobbspesialistene) ha møte, og så får du svar. Så det er jo litt usikkert, og det gjør jo kanskje at man velger noe*

annet fordi det er tungvint». Veilederen opplevde også å bruke mindre tid på å søke til eksterne aktører. Vedkommende sa: «Og det har jeg hørt mange si. At andre også har erfaringer med at de synes det er tungvint akkurat den innsøkingen». At innsøking til jobbspesialister ble oppfattet som «tungvint», ble også støttet av flere andre veiledere som uttrykte ønske om enklere innsøkingprosess og mer fleksibilitet knyttet til hvilke brukere som kan søkes til «Utvidet oppfølging».

6.11 «Man går gjerne i kjente spor...»

På spørsmål om hva som avgjorde om veiledere søkte til jobbspesialist eller ekstern aktør, svarte de fleste veilederne at det utslagsgivende var alder (under eller over 30 år) og vurdering knyttet til om kandidatene var «jobbklare». Om bruker var «jobbklar», ble vurdert ut fra brukers egenmotivasjon, historikk, helsemessige tilstand og/eller om vedkommende var «for langt unna arbeidsmarkedet» som følge av komplekse livsutfordringer.

Tre veiledere, som alle var svært positive til samarbeid med jobbspesialister, reflekterte noe annerledes i tilknytning til dette. En sa: *«Men det kan jo være at noen ganger søker man inn til det man er vant til. Hvis man har vært vant å søke til (ekstern aktør), så fortsetter man kanskje med det. At man på en måte ikke setter seg inn i så mye nytt, at det blir litt sånn vanesak». Den andre veilederen reflekterte over om mangel på kunnskap kan ha betydning for hvilken holdning man har til jobbspesialister: «... jeg kjenner kanskje godt til hvordan (jobbspesialistene) jobber. At det kanskje ikke er alle som helt vet hvordan de jobber. (...) Noen har jo aldri søkt noen inn, men (tror) at jobbspesialistene kun tar inn dem som er kjempemotivert for jobb. Mens jeg har tenkt at det er ikke alle som er motivert, motivasjon kan jo både komme og forsvinne. Men så lenge de ønsker jobb, så har det ikke noe å si om ... de er ferdig avklart i forhold til helse. Jeg tenker at det kan være både - og. De har rom for å gå i behandling mens de er hos jobbspesialist. (...) (Men kanskje kan det være) litt vanskelig å omstille seg til å tenke jobbspesialister. For det er jo en helt ny måte å jobbe på i forhold til hvordan vi har tenkt før i Nav». Den tredje stilte spørsmål ved om det dreier seg om tilfeldigheter og vanetenkning: «Jeg tror det er litt tilfeldig, for å være ærlig. (...) Jobbspesialister er relativt nytt, ikke sant. Og jeg merker meg at jobbspesialistene kanskje nødvendigvis ikke ... er det første vi tenker på. (...) La oss si at en sier «Har du tenkt jobbspesialist?». Så er svaret kanskje «Jaaa... Nei, jobbspesialist, jeg tror ikke brukeren er helt der».*

6.12 «Våre brukere er ikke nedslagsfelt til jobbspesialistene»

Ettersom flere fortalte at det var noen veiledere som ikke søkte til jobbspesialister, gjennomførte jeg intervju med en veileder som ikke hadde søkt til «Utvidet oppfølging». Veilederen fortalte at vedkommendes avdeling jobber med brukere med svært utfordrende liv, det vil si mennesker med mye rusvansker, psykiske vansker, kombinasjoner av rus og psykiatri, brukere som har mottatt ytelser fra Nav i veldig mange år, og som ofte ikke føler seg jobbklar selv. «Utvidet oppfølging» passet dermed ikke for deres kandidater fordi de som skulle søkes inn, måtte være jobbklaare. Veilederen brukte derfor eksterne aktører som i større grad bidrar med avklaring av arbeidsevne, der det ble jobbet med å få brukere klare for jobb. Veilederen fortalte at eksterne aktører rapporterer om at det gjerne tar et år før de merker holdningsendring hos kandidatene, der veilederen poengterte at kandidatene ikke kan være et år hos jobbspesialister før de er klare for jobb. *«Så dette jobbklaarkriteriet står og sperrer litt for mine brukere og jobbspesialister».*

På spørsmål om hva veilederen la i begrepet «jobbklaare», svarte vedkommende: *«Det er jo at de må ønske jobb, de må være klar for jobb. De kan ikke ha et rusproblem, de kan ikke.... Jobbspesialistene får jo folk ut i arbeid. Mens mange av mine brukere, de fleste av mine brukere er egentlig ikke der. Vi vet fortsatt ikke om de noen gang kommer i arbeid. Vi er fortsatt der at klarer vi å finne på noe du kan gjøre for at du skal få være en del av et samfunn».*

Ettersom «Utvidet oppfølging» er et forholdsvis nytt internt tiltak, spurte jeg hvilken type informasjon veiledere hadde fått om tilbudet. Veilederen svarte: *«Vi er jo et lite Nav-kontor. Og vi har jo alle jobbet lenge sammen siden de fleste jobbspesialistene har vært tidligere veiledere. Og når stillingene ble opprettet, så snakket vi en del. Så vi har på et vis fulgt hele (prosessen). Og (jobbspesialistene) stikker jo innom og prater, og vi har jo noen som er på oppfølging der. Og mailene går tett. Så jeg føler ikke at det mangler noe informasjon. Det er mer det at akkurat våre brukere kanskje ikke er nedslagsfeltet til jobbspesialistene, tenker jeg. Men det kan hende at andre i avdelinga ikke er enig med meg».*

7 Analyse og diskusjon

7.1 Overordnede mønstre i materialet

Både jobbspesialister og veiledere fortalte om mange jobbsøkerforløp som hadde endt med ordinær jobb og utskriving fra «Utvidet oppfølging». Jeg fikk beskrevet 15 konkrete eksempler der jobbsøkere på intervjudtidspunktet enten var ansatt som vikarer, eller hadde mellom 50-100 % fast jobb, med eller uten lønnstilskudd. Jeg fikk også beskrevet 13 eksempler på forløp som (så langt) ikke ble talt som suksess. Dette dreide seg om forløp der jobbspesialist over tid hadde jobbet med kartlegginger, ulike former for jobbsmak og/eller arbeidstrening, og der jobbsøkere på intervjudtidspunktet fortsatt ikke var kommet i ordinær jobb. Noen kandidater hadde underveis endret ønske der de hadde valgt å flytte eller begynne i utdanning. Utdanning ble på intervjudtidspunktet ikke talt som suksess⁴, selv om kvalifiseringen øker jobbsøkeres muligheter for varig arbeidsinkludering.

Alle jobbspesialister og veiledere uttrykte at de var fornøyde med samarbeidet. Under intervjuene satt jeg likevel med en følelse av at informantene var svært høflige når de omtalte hverandre. Når jeg spurte om negative erfaringer, svarte mange raskt at de ikke hadde spesielt negative opplevelser. Når jeg likevel forfulgte temaet, var det noen som etter lengre tids tenking (noe motvillig) fortalte om hendelser de hadde oppfattet som mindre positivt.

Alle informantene uttrykte også at å jobbe arbeidsrettet med tett individtilpasset oppfølging av brukere og arbeidsgivere, er det som må til for å få flere brukere ut i ordinær jobb. Flere poengterte at dette er spesielt viktig for å hjelpe ungdom ut på arbeidsmarkedet. 7 av de 9 jobbspesialistene hadde kortere eller lengre erfaring som tidligere veiledere, og hadde derfor en form for «dobbelkompetanse» med seg inn i jobbspesialistrollen. De mente alle at SE var den beste metoden for å lykkes med arbeidsinkludering av personer med et utvidet oppfølgingsbehov. I den sammenheng uttalte en jobbspesialist at vedkommende først nå forsto for en dårlig jobb hen tidligere hadde gjort som veileder fordi vedkommende ikke hadde forstått viktigheten av arbeidsmarkedskompetanse. «*Det var mer sånn place and pray*» kommenterte vedkommende med et glimt i øyet. Veiledere ønsket også at det skulle ansettes flere jobbspesialister i Nav, og at tiltaket skulle utvides til å omfatte brukere over 30 år. Begrunnelsen var at arbeidsinkludering er en av Navs kjerneoppgaver, og at det er riktig av

⁴ Dette er etter feltarbeidet endret slik at nå telles både jobb og utdanning som positive måltall.

Nav å ta større eierskap i tiltaksarbeidet. Dette sammenfaller med det Spjelkavik m.fl. (2016) fant i sin evaluering av KIN-forsøket der flertallet av de involverte Nav-ansatte var positive til SE-metodikk, og ønsket at tiltaket skulle videreføres.

Alle veilederne sa videre at de gjerne skulle ha jobbet tettere mot arbeidsmarkedet, men at dette ikke var mulig å få til grunnet høy oppgavebelastning. Flere var derfor fornøyd med at jobbspesialistene avlastet deres dårlige samvittighet over å ikke jobbe godt nok mot arbeidsgivere. Det at jobbspesialistene hadde en spesialisert arbeidsrettet oppgave, gjorde at veiledere i større grad kunne følge opp andre oppgaver, først og fremst saksbehandling, men også samarbeid med helsevesenet. På intervjudispunktet hadde dermed ikke jobbspesialisters arbeidsmarkedskompetanse hatt «smitteeffekt» og ført til styrket inkluderingskompetanse hos veilederne, selv om flere veiledere uttalte at de ønsket større grad av gjensidig læring mellom jobbspesialister og veiledere. Mangel på tid og delingsarenaer ser imidlertid ut til å være et hinder for at dette faktisk kan skje i praksis. I mitt materiale var det bare én veileder som ga et konkret eksempel på hvordan vedkommende anvendte kunnskapen som jobbspesialister opparbeider ved å bruke arbeidsgiveroversikten som jobbspesialistene utarbeider i Navs interne datasystem. Et betimelig spørsmål kan derfor være om det å kurse og ansette jobbspesialister i Nav, kan ha en kontraproduktiv effekt med tanke på tilegnelse og spredning av arbeidsmarkedskompetanse blant Nav-veiledere? Altså at konsekvensen av interne jobbspesialister faktisk kan være at veiledere nedprioriterer arbeidsgiverkontakt, og dermed gradvis bygger ned egen kompetanse knyttet til arbeidsmarkedet?

Et annet fellestrekk i materialet, er at det var jobbspesialistene som hadde de rikeste fortellingene om brukerforløp knyttet til arbeidsinkludering. Dette er naturlig ettersom veilederne generelt deltar lite i direkte jobbing med jobbsøker og arbeidsgiver etter at jobbspesialist er koblet inn. Et kanskje mer interessant poeng i denne sammenheng, er at alle jobbspesialistenes fortellinger om positive og utfordrende brukerforløp, hadde hovedfokus på samarbeid med jobbsøkere og arbeidsgivere som avgjørende faktor for om jobbsøkere kom i arbeid eller ikke. I historiene fokuserte jobbspesialistene lite på samarbeidet mellom jobbspesialister og veiledere. Av alle historiene var det bare én jobbspesialist og én veileder som spesifikt fortalte om deres gode samarbeid som en betydningsfull faktor for å lykkes med å få jobbsøker i arbeid.

Ved begge kontorene ble det brukt en del økonomiske tilskudd som virkemiddel for arbeidsinkludering. Mentortilskudd for tilrettelegging av naturlig bistand på arbeidsplassen,

ble imidlertid brukt i svært liten grad. Dette er et område å se nærmere på fordi forskning viser at faren for frafall og retur er stor dersom det for en del av kandidatene ikke lages bedre rutiner for oppfølging etter utskrivning (Stacy, Stefanovics & Rosenheck, 2017; West, Targett, Wehman, Cifu & Davis, 2015). Å ha en kollega som mentor, kan både bidra til tettere oppfølging på arbeidsplassen, i tillegg til at vedkommende kan gi jobbsøker nødvendig veiledning etter at jobbspesialist avslutter sin oppfølging.

Det siste hovedmønsteret jeg vil trekke frem, er etter mitt syn av mer alvorlig karakter med tanke på rekruttering og kontinuitet i jobbspesialistrollen. Alle jobbspesialistene uttrykte større eller mindre grad av usikkerhet knyttet til hvor lenge de trodde de ville fortsette i jobben. En av jobbspesialistene jeg intervjuet, sluttet like etter intervjuet der begrunnelsen var at vedkommende ikke var ekstrovert nok til å inneha jobben over lengre tid. Alle jobbspesialistene beskrev likevel arbeidet som spennende og lærerikt. Men samtidig oppfattet de rollen som svært krevende der de hele tiden måtte være «påskrudd» i forhold til andre mennesker, samtidig som de skulle levere resultater i samsvar med ambisiøse måltall. Denne problemstillingen er det nødvendig å holde høyt på agendaen for å forebygge stor turn-over i stillingene, noe som vil ha uheldige konsekvenser både organisatorisk og samfunnsøkonomisk. I tillegg vil jobbspesialisters investering i den relasjonelle nettverksbyggingen knyttet til både brukere og arbeidsgivere bli skadelidende ved høy turn-over. Det krever tid og ressurser å bygge både relasjoner og nettverk, der stadig utskifting av jobbspesialister kan føre til at brukere og arbeidsgivere opplever økende grad av mismot og minkende engasjement ved at de stadig må «begynne på nytt». Et spørsmål kan derfor være om det fremover vil være hensiktsmessig å se nærmere på hvordan tiltaksmodellen organiseres? Er det for eksempel meningsfylt å måle jobbspesialistene på individnivå? Er det mulig å organisere jobbspesialistarbeidet mer som et teamarbeid? Har metodeveilederne den nødvendige veiledningskompetansen, og får jobbspesialistene den støtten og veiledningen de trenger i det konkrete oppfølgingsarbeidet? Det er viktig å diskutere disse spørsmålene fordi Nav er en organisasjon som i stor grad styres av resultatmål, regler, plikter og vurderinger, i motsetning til de organisatoriske sammenhenger som SE-metodikkens utvikling tradisjonelt har foregått i. Mine funn tyder på at dagens organisasjonskultur i Nav, preget av regelverk, forvaltning og likebehandlingsprinsipper, ikke tilbyr jobbspesialistene et tilstrekkelig fleksibelt handlingsrom. Det å tilby individuelt tilrettelagt SE-metodisk oppfølgingsarbeid til brukere, blir dermed utfordrende.

7.2 Strukturelle faktorer med betydning for samarbeid

Veiledere og jobbspesialister tilhører gruppen tjenesteytere i førstelinjen som Vike m.fl. (2016a) hevder har fått et desentralisert ansvar for å håndtere nærmest uløselige dilemmaer knyttet til misforholdet mellom mengden oppgaver staten har påtatt seg å løse, og manglende kapasitet til å realisere oppgavene i praksis. Tjenesteyterne skal løse sine oppgaver i et krysspress mellom sentrale føringer, egne faglige idealer og brukere med behov og rettighetsforventninger som førstelinjeansatte verken har ressurser eller muligheter til å imøtekomme. Tjenesteyterne er velferdsstatens «ansikt utad», og deres håndtering av motstridende forventninger får avgjørende konsekvenser for kvaliteten på tjenestene, menneskers opplevde verdighet og befolkningens tillit til velferdspolitikken. I møte med overveldende etterspørsel og økt press ovenfra om tjenestekvalitet, må de skape håndterlige arbeidsforhold for seg selv (Lipsky, 1980). Deres praksisutøvelse styres i høy grad av NPMs effektivitets- og kostnadsfokus med måltall og rapporteringer som kvalitetsindikatorer, samt økende bruk av standardiserte verktøy og metoder, noe som får konsekvenser for tjenesteyternes tilgjengelighet og møter med brukere (Caswell & Innjord, 2011; Skjefstad, 2013).

Det er i denne konteksten preget av politikk, lovverk, organisasjon, maktkamper og økte standardiserings- og dokumentasjonskrav, både veiledere og jobbspesialister praktiserer i. Forståelsesrammen gir mulighet for å se veiledere og jobbspesialisters arbeidsvilkår ut fra et strukturelt perspektiv, der alle mine informanter beskrev høyt arbeidspress og vanskelige dilemmaer knyttet til måltall og rapporteringer, rettighetsforventninger og egne yrkesfaglige idealer. Jobbspesialistene opplevde egen rolle som krevende ved at de skulle innfri mange detaljerte resultatmål, de skulle mestre ulike rolleferdigheter og imøtekomme forventninger fra både brukere og arbeidsgivere. I Nav har likevel jobbspesialistene noen rammefaktorer som bidrar til å gjøre deres hverdag noe enklere sammenlignet med veiledere. «Utvidet oppfølging» er et nasjonalt satsingsområde med mye «goodwill» og tilknyttede ressurser. Tiltaket har vært godt markedsført i store deler av Nav. Jobbspesialistene har fått opplæring i SE-metodikk før oppstart, og de har ukentlig veiledning og/eller metodedrøftinger. Jobbspesialistene har få brukere i porteføljen, og *en* hovedoppgave; å få flest mulig ut i ordinært arbeid. De disponerer fritt sin tid, der blant annet samarbeid med veiledere inngår som del av metoden. Mange jobbspesialister er også tidligere veiledere i Nav, og har derfor god kjennskap til veileders rolle og oppgaver. Spjelkavik m.fl. (2016) finner også indikasjoner på at jobbspesialister lettere oppnår popularitet både internt på Nav-ledernivå og

i samfunnet for øvrig, noe som fører til at jobbspesialister, sammenlignet med veiledere, i større grad utvikler god faglig selvfølelse.

Veilederes situasjon er preget av store brukerporteføljer og mange (ulike) oppgaver. Allerede før oppstart av «Utvidet oppfølging», dreide deres hverdag seg om knappe tidsressurser og prioriteringsvansker (Sæther, 2016, 14. november, 2018, 6. oktober). Så etableres et internt tiltak som innebærer helt ny tenkning og metodikk tilknyttet arbeidsrettet oppfølging.

Veilederne får nye oppgaver og nye kollegaer de skal samarbeide med. De får lite opplæring og veiledning tilknyttet den nye metodikken. Det forventes i stedet at de skal tilegne seg nødvendig kunnskap innenfor samme tidsramme som de har på å følge opp sine øvrige arbeidsoppgaver. Ansvarsoversvømmelse (Vike m.fl., 2016a) kan derfor være et anvendelig begrep for å belyse Nav-ansattes rammevilkår og handlingsmuligheter. Tjenesteyterne må handle i et felt preget av ressursmangel, der de må utøve skjønn i situasjoner kjennetegnet av krysspress og grunnleggende (uløselige) dilemmaer. For mange medfører dette moralsk stress som følge av inkongruens mellom egne idealer og ytre institusjonelle rammer (Haukelien, 2016; Kjølrsrud, 2016). Skjerming fremstår dermed som en nødvendig helsemessig overlevelsestrategi. I dette perspektivet, er det ikke å undres over at stadige omorganiseringer, nye krav og metoder, samt endrede samarbeidskonstellasjoner oppleves belastende fordi alt nytt krever tid og overskudd til å sette seg inn i.

7.2.1 utfordringer knyttet til implementering

Strukturelle betingelser medfører dermed en utfordring for implementering av «Utvidet oppfølging» i Nav. Veiledere er innsøkende instans og fungerer som portvakter, deres kunnskap og holdning til tiltaket er derfor avgjørende. Men knappe tidsressurser kan fungere som hinder for at veiledere får mulighet til å tilegne seg nødvendig kunnskap om SE. Dette illustreres blant annet ved at flere veiledere er usikre på hvilke brukere som er aktuelle for tiltaket, og mange opplever innsøkningsrutinene som arbeidskrevende, der de på intervjuetidspunktet i tillegg risikerte å få avslag. Flere veiledere valgte derfor å søke til eksterne tiltaksarrangører med godt innarbeidede, og dermed tidsbesparende rutiner.

Problemstillingen ser ut til å ha relevans utenfor disse to Nav-kontorene fordi Spjelkavik m.fl. (2016) også fant innvendinger knyttet til merarbeid ved innsøking. Av den grunn vil det være hensiktsmessig å innlemme veiledere mer i tenkningen tilknyttet «Utvidet oppfølging». Dette kan for eksempel gjøres ved at også veiledere får frigitt tid til opplæring og metodedrøfting for å tilegne seg kunnskap om SE. I tillegg bør det sikres at veilederes innspill vedrørende

tiltakets organisering og rutiner fanges opp og får betydning i arbeidet med å videreutvikle tiltaket. Dette støttes også av kvalitetsveilederen der et av kvalitetskriteriene som beskrives er å tilrettelegge for: «...*faste møtepunkter mellom jobbspesialister og NAV-veiledere for å diskutere innsøkinger, felles saker og rutiner.*» (Kathrud m.fl., 2019, 8. februar, s. 4).

En annen faktor som kan skape motstand blant jobbspesialister til deltakelse på interne møter, er kravet om utetid. På intervjuutidspunktet trodde jobbspesialistene ved de to kontorene at måltallet knyttet til utetid var 60 %, noe som ble opplevd som uoppnåelig og svært frustrerende. Jobbspesialistene var svært dedikerte til målet om utetid, og deltok derfor på få interne fagmøter⁵. Dermed fikk jobbspesialister og veiledere få felles arenaer for informasjonsflyt, kunnskapsutveksling og samarbeid. Dette er uheldig, spesielt i en oppstartsfase preget av usikkerhet både blant jobbspesialister og veiledere. Flere jobbspesialister fortalte at de i begynnelsen ble møtt med misnøye fra veiledere fordi de hadde små brukerporteføljer og ikke overtok alle oppgaver tilknyttet jobbsøkere. En jobbspesialist opplevde lignende misnøye når vedkommende skulle samarbeide med nye veiledere som ikke var kjent med SE-metodikken. Usikkerhet illustreres også godt av veilederen som i begynnelsen hadde mange spørsmål knyttet til ansvar og oppgavefordeling, og lurte på om veilederne skulle fungere som sekretærer for jobbspesialistene. Spjelkavik m.fl. (2016) beskriver også utfordringer knyttet til oppstart av KIN-forsøket. De skriver imidlertid: «*Når forsøket etter hvert ble mer konsolidert, rutinene kom på plass og metodikken ble mer synlig i praksis, så ble også uenighetene mindre.*» (Spjelkavik m.fl., 2016, s. 75). Av den grunn, kan det i en oppstartsfase være hensiktsmessig at jobbspesialister i større grad deltar på interne fagmøter. Slike arenaer vil bidra til økt utveksling og gjensidig læring, noe som også kan få betydning for nåværende og fremtidige samarbeidsrelasjoner. Det som kan tale mot økt deltagelse på interne møter, er at dette vil redusere jobbspesialisters utetid og bidra til at tiltaket integreres mer i en «ordinær» Nav-hverdag. En uønsket konsekvens kan da være at jobbspesialister innarbeider en vanemessig inne-tilknytning som kan være utfordrende å endre etter at tiltaket er mer konsolidert.

⁵ Dette er etter feltarbeidet endret, nettopp fordi man gikk glipp av mye ved å delta på få interne møter.

7.3 Vilkår for en likeverdig samarbeidsrelasjon?

Av alle suksesshistoriene jeg fikk fortalt, valgte jeg innledningsvis å gjenfortelle den historien som mest omhandler samarbeid mellom jobbspesialist og veileder. Her fortalte både veileder og jobbspesialist svært begeistret om samarbeidsrelasjonen de hadde i prosessen med å finne en passende jobb til bruker. Forløpet fremstår imidlertid noe uvanlig fordi veileder hadde jobbet med tett oppfølging før bruker ble søkt til jobbspesialist. Mye av den jobben veileder gjorde før innsøking, er en oppfølging som jobbspesialister typisk gjør i innledende faser. Her var derfor arbeidsfordelingen mellom veileder og jobbspesialist uvanlig, med mindre skille mellom oppgavene sammenlignet med det andre informanter fortalte om. Historien er likevel interessant fordi den peker på flere faktorer som de fleste informantene trakk frem som betydningsfulle for utvikling av gode samarbeidsforløp.

7.3.1 Å kjenne hverandre

Å kjenne hverandre fremheves som en viktig faktor når det gjelder samarbeid. Flere hadde jobbet på samme Nav-kontor i lang tid, eller kjente hverandre fra tidligere samarbeidserfaringer. Mange hadde også gode relasjoner i utgangspunktet, noe som var en betydningsfull kapital når de inngikk samarbeid i endrede roller. Betydningen av relasjoner og fysisk nærhet er noe alle informantene betraktet som viktig. Å jobbe i samme bygg ga mulighet for tett og uformell kontakt. Bruk av interne kommunikasjonssystemer for oppdatering, å stikke innom hverandre, å møtes ved kopimaskinen eller på pauserommet, det å ha mulighet for samspill også utenom selve samarbeidsforløpet, alt dette ble fremhevet som betydningsfullt for utvikling av gode relasjoner.

7.3.2 Den gode teamfølelsen

En annen faktor som både jobbspesialister og flere veiledere fremhevet, var viktigheten av å utvikle teamfølelse og jobbe mot felles mål. Kvalitetsveilederen poengterer også viktigheten av samarbeid mellom jobbspesialist og veileder: *«Et tettere samarbeid kan bidra til mer treffsikre bestillinger, og sørge for at flere brukere får et tilbud. Både NAV-veiledere og jobbspesialistene har kunnskap og erfaring som er viktig for at deltakeren skal komme i jobb. ... Erfaring viser at hvis en deltaker opplever tett samarbeid, vil dette bidra positivt til prosessen med å komme i jobb.»* (Kathrud m.fl., 2019, 8. februar, s. 3). Et kvalitetskriterium for samarbeidet beskrives slik: *«Jobbspesialist og NAV-veileder har hyppig kontakt ut fra den enkeltes behov, og diskuterer framgang og veien videre ved naturlige stoppunkter i oppfølgingen.»* (Kathrud m.fl., 2019, 8. februar, s. 4).

Betydningen av teambygging illustreres godt av historien der veileder i starten av samarbeidet ønsket å delta på alt av møter, og jobbspesialisten konkluderte med at dette førte til et samarbeid som gjorde det enkelt å finne løsninger underveis. I suksesshistorien innledningsvis, ble også det gode samarbeidet begrunnet med opplevelsen av å spille på lag, og at de underveis hadde tett dialog med informasjonsutveksling og drøftinger. Det er derfor et interessant poeng at jobbspesialistene, når de forteller om vellykkede eller utfordrende brukerforløp, ikke vektlegger samarbeid med veiledere. Jobbspesialistenes samarbeidsfokus er i historiene rettet mot jobbsøkere og arbeidsgivere. På en måte er dette naturlig siden det jo er jobbsøkere og arbeidsgivere som er jobbspesialistenes primære «oppdragsgivere» og den viktigste forutsetningen for å lykkes med arbeidsinkludering. Men dersom det faktisk er slik at teamarbeid og utvikling av teamfølelse mellom jobbspesialister og veiledere både er et ønsket og prioritert mål, er dette et område å være oppmerksom på. Et spørsmål i denne sammenheng kan derfor være om det i intervju situasjonen var mitt fokus på samarbeid mellom de to rollene som førte til at jobbspesialister muligens uttrykte seg mer positivt om betydningen av teamarbeid enn de kanskje opplevde?

Når det gjelder veiledere, fortalte alle de som kjente til SE-metodikk og var mest aktive på innsøking (og dermed hadde flest samarbeidserfaringer), om gode teamerfaringer. De var opptatt av at jobbspesialister ikke må overta «alt» tilknyttet jobbsøkere fordi jobbspesialistene da vil «spises opp» av forvaltningsoppgaver. En del veiledere erfarte samarbeidet som tidsbesparende ved at jobbspesialister overtok oppgaver som veiledere har i forhold til eksterne aktører; som det å kontakte kandidater som ikke møter, delta på arbeidsgivermøter med informasjon om ulike tilskuddsordninger, forhandle om passende tilskudd og sørge for riktig utfylte skjemaer. Disse veilederne reflekterte også annerledes over hvilke kandidater som kan være aktuelle for «Utvidet oppfølging». De tenkte mer i retning av at kandidater som søkes inn, ikke må være ferdig avklart eller ferdig behandlet. Kandidatene må heller ikke være motiverte for, eller tro at de kan mestre en jobb, *men* de må ha en drøm/ønske om å komme i jobb. Veiledernes kunnskap om og holdning til SE-metodikk, førte dermed til at de aktivt søkte kandidater inn til jobbspesialister. Denne tenkningen er også i tråd med det kvalitetsveilederen gir uttrykk for, at alle med utvidet bistandsbehov som ønsker arbeid, er kvalifisert for «Utvidet oppfølging» (Kathrud m.fl., 2019, 8. februar).

Disse veiledernes utsagn står imidlertid i motsetning til det enkelte andre veiledere med få samarbeidserfaringer uttrykte. Veilederen som ikke hadde søkt inn til jobbspesialister, begrunnet det med at avdelingens kandidater ikke var jobbklare. Veilederen mente at deres

kandidater ikke var i jobbspesialistenes nedslagsfelt, men sa at andre i avdelinga kanskje ikke var enig. Og det så ut til å stemme fordi en av veilederne som aktivt søkte inn sine brukere til jobbspesialister, jobbet i samme avdeling. At veiledere i samme avdeling hadde ulik innsøkningspraksis, virket også å være tilfelle i andre avdelinger ved begge kontorene. Veilederne som ofte søkte inn, uttrykte at de var kjent med at andre i samme avdeling ikke søkte til jobbspesialister. De aktivt innsøkende veilederne trodde den ulike praksisen kunne ha sammenheng med manglende kunnskap om SE. De poengterte også at det krever omstilling å tenke jobbspesialister, og at noen muligens vanemessig søker til eksterne tiltak.

7.3.3 Mer eller mindre arbeid for veiledere med «Utvidet oppfølging»?

Fellestrekk hos veiledere med få samarbeidserfaringer, var at de hadde større fokus på at det var «tungvint» og tidkrevende å samarbeide med jobbspesialister. De var opptatt av at veiledere samlet sett gjerne bruker mer tid på innsøking, samtaler og møter med jobbspesialister sammenlignet med når de søker sine brukere til eksterne aktører. Ved å forstå dette som uttrykk for veilederes opplevelse av ansvarsoversvømmelse, kan en avlastningsstrategi være ønsket om at jobbspesialister skal ta «alt». En veileder uttrykte også eksplisitt at vedkommende mener det beste, både for bruker og veileder, vil være om jobbspesialister overtar all oppfølging av jobbsøkerne. Denne veilederen var opptatt av «tidstyver», og mente det i en presset hverdag også var nødvendig å vurdere slike faktorer.

Utsagn som dette, ble imidlertid imøtegått av andre veiledere (forrige underkapittel) og flere jobbspesialister. De hevdet at jobbspesialister avlaster veiledere i større grad enn eksterne aktører fordi jobbspesialister overtar en del av veilederes tradisjonelle oppgaver. Materialet viser dermed at det blant veiledere er ulike og motstridende oppfatninger av samarbeid med jobbspesialister. Forskjellene ser ut til å henge sammen med om man som veileder har lite eller mye samarbeidserfaringer, og hvilken innsikt man har til SE som metode.

7.3.4 Samhandling kan fremme ny forståelse og nye praksiser

Alle faktorene som informantene fremhevet som betydningsfulle for samarbeid, finner støtte i interaksjonistisk teori som tar utgangspunkt i at relasjoner, forståelser og praksiser vokser frem gjennom interaksjon og samarbeid (Hutchinson & Oltedal, 2017). Goffmans rolle- og samhandlingsteori hevder at samhandling alltid skjer innenfor kjente sammenhenger der vi konstruerer verden i meningsfulle kategorier og utvikler felles forståelse for hvilke roller og handlinger som hører sammen. Vi ikler oss ulike roller, fortolker hverandre, opptrer gjerne lojalt og unngår konflikter for å ikke «tape ansikt» (Goffman, 1959, 1981).

Som nevnt i teorikapittelet, anvender interaksjonistisk teori begrepet *situasjonsdefinisjon* for å vise at måten vi forstår en situasjon på, har konsekvenser for hvordan vi oppfører oss og handler (Hutchinson & Oltedal, 2017). I mitt materiale illustreres dette blant annet ved at alle jobbspesialistene uttrykte forståelse for veilederes tidspress, noe som førte til at de utviste sjenerøsitet i situasjoner der veiledere fremstod som reserverte. Poenget illustreres også godt i historien der en jobbspesialist opplevde et ubehagelig møte med en irritabel veileder, noe som førte til at jobbspesialisten forlot møtet med en dårlig følelse. Jobbspesialisten valgte så «å gå flere runder med seg selv» for å endre fokus fra det emosjonelt negative, til å innta veilederens perspektiv og forstå hendelsen som et uttrykk for en presset arbeidssituasjon. Dette førte til at jobbspesialisten gjennomførte et nytt møte med veileder, som ble starten på et bedre samarbeid.

Ønsket om å være høflig og unngå ubehag, finner også gjenklang i min erfaring når jeg oppfattet at informantene var restriktive med å uttrykke ufordelaktige ting om sine kollegaer. Et av temaene jeg oppfattet utfordret mange informanter på ubehag, var spørsmål knyttet til ulik prestisje mellom rollene. De fleste informantene svarte at de ikke opplevde prestisjeforskjeller, bortsett fra to jobbspesialister og en veileder som reflekterte annerledes omkring tematikken. Likevel var det flere som kom med uttalelser som kan tyde på at det eksisterer opplevelse av, om ikke ulik prestisje, så i alle fall ulik posisjon og definisjonsmakt. Et eksempel er jobbspesialisten som var opptatt av tydelighet i oppstart av samarbeid, der vedkommende poengterte egen suverenitet knyttet til å inngå avtaler med arbeidsgivere. En annen jobbspesialist uttrykte noe lignende ved å hevde at jobbspesialister har full autoritet til å ta alle avgjørelser vedrørende lønnstilskudd. Andre eksempler er veilederen som lurte på om vedkommende skulle fungere som sekretær for jobbspesialister, og veilederen som uttalte at veiledere er arbeidsmaurene i Nav. Sistnevnte veileder hadde også opplevd å bli utfordret på egen rolle og følt seg presset av jobbspesialist, uten å si ifra til andre enn sin leder. En tredje veileder uttalte at vedkommende hadde hørt veiledere som opplevde seg diktert av jobbspesialister. Denne veilederen var opptatt av likeverdige samarbeidsrelasjoner preget av gjensidig læring, der vedkommende presiserte at også jobbspesialister kan lære av veiledere. I tillegg var det flere jobbspesialister som fortalte om veiledere som uttrykte misnøye med at jobbspesialister har liten brukerportefølje og er unntatt saksbehandlingsoppgaver. Utsagnene tyder på at veiledere kan oppleve urettferdighet og at de ikke blir møtt på likeverdige vilkår, noe som naturlig nok vil påvirke samarbeidsrelasjonene. Spjelkavik m.fl. (2016) fant også indikasjon på irritasjon blant veiledere som kunne kommentere på at jobbspesialister har

bedre arbeidsforhold, en lettere jobb der de er mye ute av kontoret, og at de får mer oppmerksomhet og ros både internt og i samfunnet for øvrig.

7.3.5 Språkets betydning for likeverdighet

Et spørsmål er derfor om overveiende positiv omtale av jobbspesialister og bruk av begreper som «Navs spydspiss»⁶, er kloke språklige konstruksjoner fordi kommunikasjonsformen bidrar til å oppheve jobbspesialisters posisjon i Nav-systemet? Professor Tom Andersen (2005) som var inspirert av «den språklige vendingen», var opptatt av språkets virkelighetsskapende funksjon. Han poengterte at språk ikke er nøytralt fordi begreper og måten vi bruker språk på, både har informativ og sterk formativ makt. Han advarte derfor mot å la oss forhekse av språk ved å understreke: «*Udtrykkene er også formative; vi bliver dem, vi bliver, ved å udtrykke os, som vi gør.*» (Andersen, 2005, s. 172). I dette perspektivet kan måten jobbspesialister omtales på, bidra til å skape en felles virkelighet av at jobbspesialister og veiledere har ulike posisjoner, med konsekvenser for opplevd verdi. Det er derfor viktig å være bevisst hvilke språklige konstruksjoner som utvikles både internt i Nav og i samfunnet for øvrig. Økende språklig bevissthet vil gi mulighet for å anvende språk mer konstruktivt, noe som kan bidra til bygging av mer likeverdige posisjoner mellom jobbspesialister og veiledere.

At også jobbspesialister formes av språk og forventninger til rollen, illustreres ved måten enkelte jobbspesialister valgte å håndtere det «å møte motstand» fra veiledere. Et eksempel er jobbspesialisten som møtte på skepsis, og etterlot skjemaer hos veileder med beskjed om at veileder fikk drøfte videre med egen leder. Et annet eksempel er jobbspesialisten som møtte en veileder som var uenig om virkemidler, der jobbspesialisten valgte å selv overta saksbehandlingen for å drive tiltaket igjennom. Fra jobbspesialisters perspektiv er slike handlinger forståelige med tanke på nødvendigheten av tiltak for å sikre kandidater jobb. Men ut fra et veilederperspektiv eller en målsetting om likeverdig samarbeid, er det grunn til å stille spørsmål ved om slike håndteringsstrategier bidrar positivt. Interaksjonistisk teori peker nettopp på at gode samarbeidsrelasjoner fordrer tillit og tro på at andre vil en vel og er til å stole på. I tillegg er det nødvendig å legge til rette for vekst og utvikling for alle parter i

⁶ Som det fremkommer i kapittel 5, hadde en informant inntrykk av at jobbspesialister ble oppfattet som spydspissen til Nav.

relasjonen (Hutchinson & Oltedal, 2017). Måten man snakker sammen og løser uenigheter, har derfor avgjørende betydning for hvilke samarbeidsrelasjoner som utvikles.

7.4 Ulike praksislogikker som utfordrer samarbeid

Som nærmere redegjort for i teorikapittelet, har Caswell (2005) identifisert fire praksislogikker som viser til ulike måter å betrakte, utføre og organisere arbeidet på. Hun betegner de fire praksislogikkene som: «Patologiserende praksislogikk» der problemer forstås som individuelle svakheter og innsatsen rettes mot brukers vilje og motivasjon. «Byråkratisk praksislogikk» der fokus rettes mot regler og administrative logikker. «Sanksjonsorientert praksislogikk» der fokus primært er på motytelsen bruker skal levere for å motta bistand. Og «inklusionsorientert praksislogikk» der fokus er kobling av et arbeidsmarkeds- og sosialfaglig perspektiv, og arbeidsinkludering er det langsiktige målet.

Både Caswell (2005) og Skjefstad (2013) finner at praksislogikkene lever side om side og eksisterer som blandingsformer i feltet, der Skjefstads analyse viser at Nav-konteksten i stor grad legger til rette for en byråkratisk praksislogikk. Det utspilles imidlertid en kamp i feltet der ulike praksislogikker kjemper om plass og dominans (Caswell & Innjord, 2011).

Fra et slikt perspektiv, er det åpenbart at veiledere og jobbspesialister i stor grad styres av ulike praksislogikker som følge av ulike arbeidsoppgaver. Veiledere jobber med saksbehandling og forvaltningsoppgaver sterkt regulert av lovverk basert på rettigheter og likhet som fordelingsprinsipp. De styres i hovedsak av en byråkratisk praksislogikk, der jobben handler om å innfri administrative krav så raskt og korrekt som mulig. I tillegg pålegger lovverk veiledere å kreve motytelser (for eksempel aktivitetsplikt), noe som gjør at de også må anvende sanksjonsorientert praksislogikk.

I mitt materiale finner jeg flere eksempler på byråkratisk praksislogikk. Logikken illustreres av veilederen som var svært fornøyd med eksterne aktørers rapporter som bidro til god dokumentasjon som grunnlag for videre saksbehandling. Eller av veilederen som ikke ville gi tilslutning til et kurs som vedkommende mente Nav ikke skal dekke, til tross for at dette kursbeviset var det som skulle til for å få kandidaten kvalifisert til en aktuell jobb. Et tredje eksempel handler om situasjonen der jobbsøker hadde begynt i utdanning, men fikk tilbud om deltidsjobb dersom Nav ga støtte i opplæringsperioden. Veilederen i dette tilfellet ville ikke gi

opplæringsstøtte fordi jobbsøker ikke lenger kvalifiserte for «Utvidet oppfølging» siden vedkommende hadde begynt på skole.

Når det gjelder sanksjonsorientert praksislogikk, illustreres denne av veilederen som følte seg utfordret av jobbspesialister som uttrykte at det ikke ville få konsekvenser dersom jobbsøkere droppet ut av tiltaket. Veilederen mente at dersom det skjedde, medvirket jobbsøkere ikke lenger til egen plan, noe som ville medføre varsel om stans av ytelse.

I materialet er det også mange eksempler på veiledere preget av patologiserende og inklusjonsorientert praksislogikk, som blant annet fokuserte på viktigheten av sosialfaglige verdier som helhetsorientering, reell brukermedvirkning og individuell tilrettelegging tilknyttet brukeres spesifikke behov og ressurser (Caswell & Innjord, 2011). Flere av veilederne var også svært fornøyde med at jobbspesialistene jobbet på en måte de selv ikke hadde mulighet til grunnet store brukerporteføljer. Skjefstad (2013) finner også at sosialfaglig oppfølgingsarbeid lett taper i konkurranse med mange pålagte administrative arbeids- og kontrolloppgaver. Hun mener derfor en av fordelene med å skille tiltak og forvaltning, er at tiltaksarbeidet, i dette tilfellet det arbeidsrettede oppfølgingsarbeidet, ikke blir nedprioritert.

«Utvidet oppfølging» er nettopp organisert som et tiltak atskilt fra forvaltningsoppgaver, men med sentralstyrte rapporteringskrav og måltall (Kathrud m.fl., 2019, 8. februar; Stø, 2019, 22. februar). Jobbspesialisters SE-metodikk domineres av inklusjonsorientert praksislogikk som kobler et arbeidsmarkeds- og sosialfaglig perspektiv med mål om å sikre kandidater varig arbeidsmarkedsinkludering. Jobbspesialistene jeg intervjuet var alle dedikerte til metodens målsetning. Særlig la de ned mye innsats i å matche jobbsøkere og arbeidsgivere. Deres hovedfokus var videre på oppfølging av jobbsøkere og arbeidsgivere den første tiden etter at jobbsøker hadde begynt i lønnet arbeid. I denne sammenheng var deres dilemma mest knyttet til krysspress mellom faglige vurderinger i forhold til hvor lenge oppfølgingen på arbeidsplassen burde fortsette, og gjennomstrømmingskravet på 9 nye deltagere ut i jobb hvert kalenderår (Stø, 2019, 22. februar). Jobbspesialistene fortalte imidlertid også om spenninger som oppsto mellom dem og veiledere, der de gjerne forklarte dette med veilederes tidspress og manglende forståelse for jobbspesialisters arbeidsoppgaver.

7.4.1 Konsekvenser av ulike praksislogikker

Oppståtte spenninger som følge av ulike praksislogikker, illustreres godt av jobbspesialisten som erfarte å møte veiledere med restriktive holdninger til brukere, og som gjerne var uenige i

hva som ville være hensiktsmessige tiltak for jobbsøkere. For jobbspesialisten fremsto dette som en stor kontrast til jobbspesialisters fleksibilitet knyttet til bruk av virkemidler. Samme jobbspesialist fortalte også om veiledere som uttrykte at jobbspesialister «duller» og tar for mye hensyn, i stedet for å be jobbsøkere skjerpe seg og ta hvilken som helst jobb. Også dette en illustrasjon på ulike praksislogikker. Et interessant spørsmål i denne sammenheng kan være om det lettere oppstår spenninger mellom jobbspesialister og veiledere som begge er dedikerte til egne dominerende praksislogikker? Om det er slik at samarbeid flyter lettere dersom partene enten preges av lignende praksislogikker, eller bestreber seg på å se utover egne dominerende logikker? Hvis så, er det et paradoks at jo mer lojalt en veileder eller en jobbspesialist utfører sine arbeidsoppgaver i henhold til arbeidsinstruks, jo større er sjansene for at det oppstår utfordrende samarbeidssituasjoner og relasjoner.

7.4.2 Ulike løsningsstrategier

Materialet viser også at både jobbspesialister og veiledere hadde ulike strategier for å løse uenigheter eller spenninger som oppsto. Ved oppstart valgte jobbspesialistene ved det ene kontoret en kollektiv strategi for å imøtegå veilederes forventninger om også å overta forvaltningsoppgaver. Som følge av at de var forberedt på problemstillingen, refererte de til beslutningen om å ikke påta seg saksbehandlingsoppgaver som en teamavgjørelse. Av individuelle strategier, var det en jobbspesialist som brukte tydelighet der vedkommende blant annet begrunnet sine vurderinger med å vise til suveren avgjørelsesmyndighet eller at rutinene var slik. En annen jobbspesialist valgte ved en anledning å selv påta seg veilederes jobb, etter å ha klarert det med egen leder. En tredje valgte å «gå noen runder med seg selv», før vedkommende ba om nytt møte med veileder. Og en fjerde valgte å ikke imøtegå veilederes utsagn, men i stedet ta tematikken tilbake til jobbspesialistteamet og drøfte mulige håndteringsmåter der.

Når det gjelder veilederstrategier, tyder denne studien på at de fleste lot være å ta opp uenigheter og spenninger med jobbspesialistene. De snakket i stedet om det med kollegaer på egen avdeling eller med egen leder. En veileder som opplevde seg presset av jobbspesialist, tematiserte ikke opplevelsen, men ga bare beskjed om at vedkommende ville gjennomføre oppgaven når det ble tid. En annen veileder valgte ved flere anledninger å be en jobbspesialist om mer tilbakemeldinger underveis, uten å få gehør for det. Denne veilederen ga ikke jobbspesialisten tilbakemelding på egen frustrasjon knyttet til situasjonen. Det ser dermed ut

til at en hovedtendens blant veiledere var å ikke gi jobbspesialistene tydelige tilbakemeldinger når de erfarte noe som ugreit.

Disse eksemplene viser at samarbeidet også bærer i seg uenigheter og spenninger, noe som i høy grad kan tilskrives forskjellige praksislogikker. Jeg fikk likevel fortalt relativt få spenningshistorier, noe jeg tolker kan ha sammenheng med min erfaring tilknyttet informantenes høflighet og uvilje mot å opptre illojalt overfor hverandre. Jeg antar derfor at det kan eksistere større grad av samarbeidsspenninger i feltet, noe også Spjelkavik m.fl. (2016) fant indikasjoner på i deres evaluering av KIN-forsøket.

7.5 Metasamtaler som virkemiddel for utvikling av likeverdig samarbeid?

Informantene hadde ulike preferanser for samarbeidsform. Noen ønsket tett samarbeid, mens andre foretrakk oppdateringer kun ved behov. Flere poengterte også at samarbeid er personavhengig, der man utvikler forskjellige relasjoner til ulike personer. Dette kommer godt frem i materialet der for eksempel suksesshistorien i innledningen viser en samarbeidsrelasjon preget av to svært fornøyde parter som engasjeres av å jobbe sammen. Disse personene har kanskje mye til felles når det gjelder praksislogikker og forventninger til samarbeid, noe som fører til at stadig flere positive erfaringer bidrar til å gjøre samarbeidsrelasjonen mer robust. Andre eksempler tilsier at noen informanter ønsker tettere samarbeid og mer utveksling, uten å bli møtt på det. Et viktig spørsmål er derfor hva som i større grad kan bidra til å fremme mer likeverdige og utviklende samarbeidsrelasjoner der alle parter kan vokse?

Som redegjort for i teorikapittelet, hevdet Gregory Bateson at metakommunikasjon; å kunne kommunisere om kommunikasjonen, er avgjørende for å lykkes i kommunikasjon (Bateson, 1972). Han var både opptatt av kommunikasjonssituasjonen og relasjonen mellom partene som kommuniserte, der han skilte mellom non-verbal og verbal kommunikasjon. Et av Batesons kjente poenger, er at han betrakter endringsprosesser som «en forskjell som gjør en forskjell». Med dette mener han at det for å skape endring, er nødvendig å tilføre «passe» forskjeller. For hvis man tilfører for små eller for store forskjeller, skjer ingen endring (Andersen, 2005; Bateson, 1972).

Oversatt til samarbeid, kan Batesons metasamtaler fungere som et nyttig verktøy for å skape utviklende og lærende samarbeidsrelasjoner. I mitt materiale er det ingen av informantene

som forteller at de gjennomfører metasamtaler, det vil si snakker sammen om hva de legger i begrepet samarbeid. Slike metasamtaler kunne handlet om tidligere samarbeidserfaringer, hvilke forventninger eller ønsker de har til samarbeid, hvordan de forstår likeverdig samarbeid, hvordan de skal håndtere uenigheter og spenninger, hvordan de konkret skal samarbeide i en travel hverdag og lignende. Det virker i stedet som de «går rett på sak» og snakker om oppgaven de er satt til å løse sammen. Min erfaring fra et langt yrkesliv med samarbeidserfaringer, er at dette er en vanlig måte å gå frem på i samarbeidsrelasjoner. Samarbeid er et så dagligdags fenomen at vi ofte, uten å stille spørsmål ved egne antagelser, forholder oss til samarbeid som om vi alle har lik forståelse og at det er en ferdighet alle mestrer. Min påstand er imidlertid at samarbeidskompetanse innebærer ferdigheter vi aldri blir utlærte i forhold til. Vi kan alltid, i enhver situasjon og relasjon, lære mer og utvikle egen «verktøykasse» ved å nyansere egne handlemåter. Metasamtaler, sammen med felles samarbeidserfaringer, kan bidra til kjennskap og forståelse, til å tilpasse samarbeidsform i henhold til individuelle preferanser, samt til å utvikle adekvate strategier i forhold til ulike situasjoner vi står overfor. Å kjenne hverandre godt gir også trygghet og robusthet til å tåle eventuelle utfordrende samarbeidssituasjoner som oppstår. I tillegg gir trening i metakommunikasjon mulighet for å utvikle en generaliserbar kommunikasjonsferdighet som kan anvendes i alle mellommenneskelige relasjoner.

Et rimelig spørsmål er imidlertid hvordan spesielt veiledere skal finne tid til å prioritere metasamtaler i en travel hverdag? Ved å gjøre det enkelt, trenger det ikke å være spesielt tidkrevende. Man kan for eksempel sette av en ekstra halvtime i forbindelse med trekantsamtalen for å tematisere samarbeidsform når jobbspesialist og veileder skal samarbeide for første gang. Denne halvtimen kan fungere som en god engangsinvestering som senere kan gjøre det enklere å snakke om eventuelle samarbeidsutfordringer som oppstår.

7.6 Betydningen av nærværende ledelse

Sett i lys av at samarbeid foregår innenfor en kontekst av politisk sentralstyrte betingelser, organisatoriske rammer, bygningsmessige og kulturelle forutsetninger, samt kollektive og individuelle ferdighetsfaktorer, er det viktig at ansvar for utforming av samarbeid ikke desentraliseres til enkeltindivider. Jobbspesialister og veiledere er satt til å samarbeide i en kompleks virkelighet der de ulike rollene har forskjellige oppgaver preget av ulike praksislogikker. I en hektisk hverdag, uten særlig rom for refleksjon og metafokus, er det lett

at samarbeidserfaringer på både godt og vondt personifiseres. Dette er spesielt uheldig i arbeidsmiljøer der det ikke er vanlig med direkte tilbakemeldinger. I slike sammenhenger er det fare for å utvikle uheldige samspillmønstre der man snakker mer *om* enn *med* hverandre. I en Nav-kontekst, er det også overhengende fare for at det er veiledere som blir sittende igjen med opplevelsen av både arbeidsbyrde og kritikken fra omverden som ofte rammer Nav.

Det er derfor all grunn til å ta (u)uttalte spenninger på alvor, der en nærværende og tydelig ledelse er viktig. Ledere har den nødvendige posisjonen til å kunne prioritere, til å bistå konstruktivt i vanskelige situasjoner, avstand til å kunne se større sammenhenger og overordnet ansvar for beslutningstaking. I tillegg vil en nærværende ledelse lettere oppnå kunnskap om og forståelse for ansattes hverdag, og dermed fungere som gode talerør oppover i systemet. En nærværende og engasjert Nav-ledelse vurderes derfor som en nødvendig forutsetning for å kunne jobbe konstruktivt med dagens utfordringer knyttet til implementering og intern kunnskapsspredning av SE. Dette poengteres også av kvalitetsveilederen som viser til forskning som hevder at god ledelsesforankring er det mest avgjørende for vellykket implementering av SE (Kathrud m.fl., 2019, 8. februar). Nav-ledere bør i tillegg inneha et spesielt bevissthetsfokus knyttet til veilederrollen for å kunne gi veiledere nødvendig ros og anerkjennelse i deres krevende arbeidshverdag.

Nav-lederes nøkkelrolle poengteres også av Spjelkavik m.fl. (2016) som skriver at det er fare for at SE-metodikkens inkluderingskompetanse ikke blir godt nok forstått på Nav-kontorene uten tydelig prioritering. De oppfordrer ledere til å være oppmerksomme på irritasjon og misnøye for å forebygge konflikter i arbeidsmiljøet. De understreker også at det internt må kommuniseres godt at jobbspesialisters oppgavebelastning ikke nødvendigvis er mindre, men annerledes: «*Det er ingenting som tyder på at jobbspesialisten har en enkel jobb, snarere tvert om.*» (Spjelkavik m.fl., 2016, s. 117). Nødvendige problemstillinger å jobbe med, er hvordan samarbeidsutfordringer, med blant annet opphav i svært ulike praksislogikker, best kan forstås og håndteres i en byråkratisk og regelstyrt organisasjon som Nav. Med andre ord; hvordan bidra til vilkår som gjør det mulig å skape den gode teamfølelsen?

8 Konklusjon

Analysen og diskusjonen i foregående kapittel, viser til faktorer som fremmer samarbeid, og enkelte spenningsfelt og samarbeidsutfordringer. Jeg vil som en oppsummering fremheve tre faktorer som vurderes viktig for utvikling av gode samarbeidsforløp, og fire områder det vurderes nødvendig å jobbe videre med.

8.1 Faktorer som fremmer samarbeid

8.1.1 Relasjoner og fysisk nærhet

Både jobbspesialister og veiledere trekker frem betydningen av relasjoner og fysisk nærhet. Mange har kjent hverandre lenge ettersom de har arbeidet sammen i Nav over flere år. Flere av jobbspesialistene har tidligere veiledererfaring. Dette innebærer at enkelte jobbspesialister og veiledere tidligere har vært kollegaer der de bringer med seg gode samspillserfaringer inn i nye samarbeidsrelasjoner. Positiv relasjonell kapital fungerer både som et fundament for godt samarbeid, og som buffer ved at partene lettere kan løse eventuelle samarbeidsutfordringer på adekvate måter. At alle befinner seg i samme bygg, oppfattes også som en styrke med tanke på utvikling av uformelt samarbeid. Interne kommunikasjonslinjer, fellesarenaer og at det er kort gange for å oppsøke hverandre, fremheves som positivt.

8.1.2 Forståelse for hverandres roller og arbeidshverdag

En annen fremmede faktor, er at jobbspesialister og veiledere utvikler forståelse for hverandres roller og arbeidshverdag. Spesielt veilederne fortalte om usikkerhet i forbindelse med oppstart av «Utvidet oppfølging», der de hadde behov for avklaringer knyttet til rolle- og oppgavefordeling. Å utvikle gjensidig forståelse vurderes spesielt viktig begrunnet ut fra ulike oppgaver og til dels motstridende organisatoriske krav, noe som fører til at praksisutøverne domineres av forskjellige praksislogikker. Dersom partene ikke innarbeider bevissthet omkring denne dimensjonen, er det fare for at uenighet og spenninger kan oversettes til individorienterte forklaringer der ansvar for samarbeidsvansker desentraliseres til den enkelte praksisutøver.

8.1.3 «Vi-følelsen»

Den tredje fremmede samarbeidsfaktoren som utpeker seg, er praksisutøverenes opplevelse av å delta i teamarbeid med felles målsetning. I de tilfellene der jobbspesialist og veileder

underveis hadde gode dialoger der de drøftet utfordringer og delte fremganger, ble det rapportert om stor grad av «vi-følelse» med felles begeistring for samarbeidet. Dette gjaldt også i brukerforløp som i stor grad utfordret både jobbspesialist og veileder. «Å stå sammen» ble av begge parter oppfattet som god støtte og avlastning som førte til økende utholdenhet i krevende forløp.

8.2 Samarbeidsområder å jobbe videre med

8.2.1 Alle Nav-ansatte må få god kjennskap til SE som metodikk

«Utvidet oppfølging» befinner seg fremdeles i en tidlig fase der stadig flere Nav-kontor igangsetter tiltaket. Erfaringer fra de første kontorene som startet i Troms, viser at oppstartsfasen preges av usikkerhet og at det tar tid før tiltakets innhold og form tydeliggjøres, både for jobbspesialister og veiledere. Uklarhetene handler både om rolle- og oppgavefordeling, samt spørsmål knyttet til hvilke kandidater som er aktuelle for «Utvidet oppfølging». Veilederne er de mest «sårbare» i denne sammenheng fordi de, i motsetning til jobbspesialistene, ikke er kurset i perspektivendringen knyttet til bruk av ordinære arbeidsplasser som opplærings- og treningsarena. Veiledernes varierende kunnskap om SE representerer en utfordring fordi det er veiledere som er innsøkende instans. Og som datamaterialet viser, er det enkelte veiledere som ikke anser «Utvidet oppfølging» som egnet alternativ for deres kandidater, og derfor fortsetter å anvende eksterne avklaringstiltak. Det vurderes derfor nødvendig at også veilederne innlemmes i SE-diskursen, der det bør legges til rette for større grad av erfaringsutvekslinger mellom veiledere og jobbspesialister.

8.2.2 Viktig med felles møtearenaer for å bygge tillit og utveksle kunnskap

Økende grad av erfaringsutvekslinger, fordrer at jobbspesialister i større grad integreres i Nav-hverdagen og deltar på interne møtearenaer der utveksling og gjensidig læring naturlig kan finne sted. I den sammenheng, er jobbspesialistenes måltall knyttet til utetid muligens en utfordring. I alle fall slik måltallet ble praktisert av jobbspesialistene på intervjutidspunktet der de unnlot å delta på interne møter for å oppfylle krav til utetid. Et spørsmål er derfor om det i oppstartsfasen av «Utvidet oppfølging», som en implementeringsstrategi, bør åpnes for at jobbspesialister i større grad deltar på interne fagmøter? En slik praksis er nå innført ved et

av kontorene som deltok i min undersøkelse. Og rapportene så langt, tyder på at denne organiseringen fungerer hensiktsmessig med tanke på implementering og internt samarbeid.

8.2.3 Skape innsøkningsrutiner som fremmer samarbeid

Et annet område det anbefales å se nærmere på, er innsøkningsrutinene. En veileder hadde erfart å få avslag på to kandidater, etter å ha gjort en tidkrevende jobb knyttet til innsøking. Flere andre veiledere opplevde også innsøkningsprosessen som «tungvint» og arbeidskrevende. Dette førte til at veiledere i stedet søkte til eksterne aktører der de oppfattet innsøkningsrutinene som enklere. Noen veiledere opplevde også at det var mer tidkrevende å samarbeide med jobbspesialister sammenlignet med eksterne aktører. Av den grunn, vurderes det hensiktsmessig at veiledere deltar i drøftinger tilknyttet innsøknings- og samarbeidsrutiner. Dette for å motvirke at rutiner og intern organisering skal fungere som hinder for innsøking til tiltaket. Et forslag i den sammenheng, kan være å gjennomføre trekantsamtalen før skriftlig innsøking til tiltaket. Dette kan redusere risiko for unødvendig forarbeid og avslag på søknaden⁷. Også denne praksisendringen prøves nå ut ved det ene kontoret som deltok i min undersøkelse.

8.2.4 Avklare forventninger gjennom metasamtaler

Det siste området jeg vil trekke frem, handler om viktighet av å avklare forventninger til samarbeid. Flere informanter betraktet samarbeid som personavhengig. I den sammenheng kan det for økende bevissthet være nyttig å reflektere over hva som kjennetegner positive og mindre positive erfaringer. Videre kan det, som en forebyggende strategi, gjennomføres metasamtaler knyttet til deltakeres forventninger til samarbeid. Avklaringer av individuelle ønsker og behov, samt hypotetiske refleksjoner knyttet til mulige samarbeidsutfordringer, gjør det mulig å avtale samarbeidsform tilpasset individuelle preferanser. Forutgående metasamtaler kan også bidra til å gjøre det enklere å ta opp tematikken på senere tidspunkt. Metasamtalen kan for eksempel gjennomføres i for- eller etterkant av trekantsamtalen første gang en jobbspesialist og en veileder samarbeider. Dette som en nyttig engangsinvestering,

⁷ Ved enkelte andre Nav-kontor praktiseres det nå slik at trekantsamtalen gjennomføres etter at kandidaten er godkjent for «Utvidet oppfølging». Nav-veileder og jobbspesialistenes metodeveileder avtaler på forhånd om kandidaten er godkjent og kan søkes inn. Dermed gis det ikke avslag på søknader.

uten å gjøre det for tidkrevende. Mulige gevinster er økt opplevelse av likeverdig samarbeid, og trening i metasamtaler som generaliserbar kompetanse.

8.3 Ledelsesforankring

Avslutningsvis vil jeg understreke viktigheten av at ansvaret for de overfor omtalte samarbeidsområdene ikke delegeres til jobbspesialister og veiledere alene. Arbeid med å implementere «Utvidet oppfølging» bør også handle om å skape gode vilkår for samarbeid mellom jobbspesialister og veiledere. Dette er et ledelsesansvar. Ulike ledelsesnivåer bør derfor være involverte og samkjørte i arbeidet med å implementere og profesjonalisere SE som arbeidsmetodikk i Nav. Dette er avgjørende fordi forskning viser at god ledelsesforankring er det mest avgjørende for vellykket implementering av SE (Kathrud m.fl., 2019, 8. februar).

Litteraturliste

- Andersen, T. (2005). *Reflekterende processer. Samtaler og samtaler om samtalerne* (3. utg.). København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Askeland, G. A. (2011). Teorigrunnlag for kritisk refleksjon. I G. A. Askeland (Red.), *Kritisk refleksjon i sosialt arbeid* (s. 25-41). Oslo: Universitetsforlaget.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of mind*. New York: Ballantine Books.
- Caswell, D. (2005). *Handlemuligheter i sosialt arbeid. Et casestudie om kommunal frontlinjepsykologi på beskæftigelsesområdet*. (Doktoravhandling). Hentet fra https://pure.vive.dk/ws/files/2085909/udgivelser_2005_pdf_handlemuligheder_socialt_arbejde_phddoc.pdf
- Caswell, D. & Innjord, A. K. (2011). Inklusjonsorientert Nav-praksis? *Tidsskrift for velferdsforskning*, vol. 14, no. 1, 2011, 36-48.
- Denscombe, M. (2017). *The good research guide. For small-scale social research projects* (6. utg.). London: Open University Press.
- Evers, J. & de Boer, F. (2017). *The Qualitative Interview: Art and Skill*. Amsterdam: Boom, NL: Eleven International Publishing.
- Fjeldstad, Ø. (2019, 29. april). Krevende hverdag for jobbspesialister i Nav. *Velferd*. Hentet fra <https://velferd.no/arbeidsliv/2019/krevende-hverdag-for-jobbspesialister-i-nav>
- Fossestøl, K., Berg, H., Borg, E., Gleinsvik, A., Maximova-Mentzoni, T. & Pedersen, E. (2016), *Idealer og realiteter i forvaltningen av arbeidsrettede tiltak i NAV* (AFI-rapport 2016:07). Hentet fra file:///C:/Users/Bente/Downloads/r2016-07_IdealerOgRealiteter.pdf
- Frøyland, K., Maximova-Mentzoni, T. & Fossestøl, K. (2016), *Sosialt arbeid og oppfølging av utsatt ungdom i NAV. Tiltak, metoder, samarbeid og samordning i og rundt NAV-kontoret. Sluttrapport fra evaluering av utviklingsarbeid i 15 prosjektområder* (AFI-rapport 2016:01). Hentet fra file:///C:/Users/Bente/Downloads/r2016_01%20Sluttrapport%20utsatt%20ungdom%20AFI.pdf
- Frøyland, K. & Spjelkavik, Ø. (2014a). Inkluderingskompetanse - et integrert perspektiv. I K. Frøyland & Ø. Spjelkavik (Red.), *Inkluderingskompetanse. Ordinært arbeid som mål og middel* (s. 18-32). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Frøyland, K. & Spjelkavik, Ø. (Red.). (2014b). *Inkluderingskompetanse. Ordinært arbeid som mål og middel*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Gilje, N. & Grimen, H. (1993). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger. Innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Goffman, E. (1959). *Presentation of self in Everyday Life*. Harmondsworth: Penguin.
- Goffman, E. (1981). *Forms of talk*. Oxford: Basil Blackwell.
- Haug, E., Nilsen, B. E., Tangnæs, E. & Paulsen, K. M. (2017), *Sluttrapport fra KLAR-prosjektet 2013-2016* (Praksis- og kunnskapsutvikling i NAV-kontor). Hentet fra file:///C:/Users/Bente/Downloads/Sluttrapport%20PKU%20Klarprosjektet,%20Hi%203%98%202017%20(1).pdf
- Haukelien, H. (2016). Faglighet, forpliktelse og mening. I H. Vike, J. Debesay & H. Haukelien (Red.), *Tilbakeblikk på velferdsstaten. Politikk, styring og tjenester* (s. 56-75). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Hegelstad, W. t. V., Heitmann, L., Kydland, R. & Shafft, A. (2014). Psykiske lidelser og arbeidsdeltakelse. I K. Frøyland & Ø. Spjelkavik (Red.), *Inkluderingskompetanse. Ordinært arbeid som mål og middel* (s. 208-222). Oslo: Gyldendal Akademisk.

- Hernes, T. (2014). Arbeidsinkludering - noen historiske spenninger og aktuelle utfordringer. I K. Frøyland & Ø. Spjelkavik (Red.), *Inkluderingskompetanse. Ordinært arbeid som mål og middel* (s. 306-325). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Hutchinson, G. S. & Oltedal, S. (2017). *Praksisteorier i sosialt arbeid*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kathrud, M., Gulbrandsen, T., Harder, E., Andersen, U. & Stø, A. (2019, 8. februar). *Kvalitetsveileder for jobbspesialistteam 2019*. Arbeids- og velferdsdirektoratet.
- Kjølsrud, E. (2016). Sykepleierrollen - fra barmhjertighet og kjærlighet til profesjonsnøytralt samfunnsoppdrag. I H. Vike, J. Debesay & H. Haukelien (Red.), *Tilbakeblikk på velferdsstaten. Politikk, styring og tjenester* (s. 122-149). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russell Sage Foundation.
- NAV. (2016, 23. mai). Supported Employment. Hentet fra <https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Kunnskap/Forsok+i+regi+av+NAV/fors%C3%B8k-med-supported-employment>
- Nøkleby, H., Blaasvær, N. & Berg, R. C. (2017), *Supported Employment for arbeidssøkere med bistandsbehov. En systematisk oversikt* (Folkehelseinstituttet). Hentet fra <https://www.fhi.no/publ/2017/supported-employment-for-arbeidssokere-med-bistandsbehov-en-systematisk-ove/>
- Nøkleby, H. & Hernes, T. (2017). Effekter av Supported Employment. *Arbeid og velferd, Nr. 2/2017*, 65-76.
- Potter, G. (2017). *The Philosophy of Social Science. New Perspectives. Second Edition*. London: Routledge.
- Reme, S. E., Monstad, K., Fyhn, T., Øverland, S., Ludvigsen, K., Sveinsdottir, V., . . . Lie, S. A. (2016), *Effektevaluering av Individuell jobbstøtte (IPS). Sluttrapport* (Uni Research). Hentet fra <http://bora.uib.no/bitstream/handle/1956/15564/Sluttrapport%20IPS.pdf?sequence=1>
- Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, M. C. & Ormston, R. (Red.). (2014). *Qualitative research practice. A guide for social science students and researchers* (2. utg.). London: Sage.
- Skjefstad, N. (2013). Er det rom for sosialt arbeid i NAV? *Fontene forskning, 1/13*, 76-88.
- Spjelkavik, Ø. (2014). Ordinært arbeidsliv som metode og mål. I K. Frøyland & Ø. Spjelkavik (Red.), *Inkluderingskompetanse. Ordinært arbeid som mål og middel* (s. 33-49). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Spjelkavik, Ø., Mamelund, S.-E. & Schafft, A. (2016), *Inkluderingskompetanse i NAV. Evaluering av forsøket Kjerneoppgaver i NAV* (AFI-rapport 2016:05). Hentet fra file:///C:/Users/Bente/Downloads/Inkluderingskompetanse%20i%20NAV,%20AFI%202016.pdf
- Stacy, M. A., Stefanovics, E. & Rosenheck, R. (2017). Reasons for job loss among homeless veterans in supported employment. *American Journal of Psychiatric Rehabilitation, 20*(1), 16-33. Hentet fra <http://dx.doi.org/10.1080/15487768.2016.1267049>
- Stø, A. (2019, 22. februar). *Vedlegg til MD-brev 2019. Faglige føringer for oppfølgingstjenester i egen regi*. Arbeids- og velferdsdirektoratet.
- Sæther, M. (2016, 14. november). Målstyring på NAV-kontor, *Nordlys*. Hentet fra <https://nordnorskdebatt.no/article/malstyring-pa-nav-kontor>
- Sæther, M. (2018, 6. oktober). Kan man gjøre litt av alt samtidig?, *Dagens næringsliv*. Hentet fra <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/14146/article.pdf?sequence=3&isAllowed=y>.

- Thornquist, E. (2003a). Sammenheng: vitenskapsteori og forskningsvirksomhet. I *Vitenskapsfilosofi og vitenskapsteori for helsefag* (s. 197-221). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thornquist, E. (2003b). *Vitenskapsfilosofi og vitenskapsteori. For helsefag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- UiT. (2019, 12. mars). ALIN - Arbeidsinkludering, læring og innovasjon i Nav. Hentet fra https://uit.no/prosjekter/prosjektsub?p_document_id=567842&sub_id=567847
- UiT. (u.å). Universitets-NAV. Hentet fra https://uit.no/prosjekter/prosjekt?p_document_id=567842
- Vike, H., Debesay, J. & Haukelien, H. (2016a). Betingelsene for profesjonsutøvelse i en velferdsstat i endring. I H. Vike, J. Debesay & H. Haukelien (Red.), *Tilbakeblikk på velferdsstaten. Politikk, styring og tjenester* (s. 14-39). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Vike, H., Debesay, J. & Haukelien, H. (Red.). (2016b). *Tilbakeblikk på velferdsstaten. Politikk, styring og tjenester*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- West, M., Targett, P., Wehman, P., Cifu, G. & Davis, J. (2015). Separation from supported employment: a retrospective chart review study. *Disability and Rehabilitation*, 37(12), 1055-1059. Hentet fra <http://dx.doi.org/10.3109/09638288.2014.955133>
- Widerberg, K. (2001). *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget.

Vedlegg 1 – Søknad og vurdering fra NSD

Meldeskjema 597665



Søknad NSD endelig
versjon.pdf

Referansenummer 597665



Vurdering NSD.pdf

Vedlegg 2 – Informasjonsskriv

INVITASJON TIL DELTAKELSE I DELSTUDIEN *En undersøkelse av samarbeid mellom NAV-ansatte jobbspesialister og veiledere*

NAV lokalkontor i Tromsø og Harstad prøver ut en ny form for oppfølging av brukere med bistandsbehov. NAV ønsker å evaluere erfaringer med og effekter av denne modellen, og samarbeider med Uit Norges arktiske universitet, Røkkansenteret, Nasjonal kompetansetjeneste for arbeidsrettet rehabilitering og Helse Sør-Øst om forskningsprosjektet *Bruk av jobbspesialister i arbeid med bistand: erfaringer og effekter*. Som del av hovedprosjektet, er det utarbeidet et masterprosjekt *Hvordan samarbeider NAV-ansatte jobbspesialister og veiledere?* I den sammenheng ønsker jeg å intervju jobbspesialister og veiledere ved NAV Tromsø og NAV Harstad for at deres kompetanse og samarbeidserfaring skal kunne bidra til kunnskapsproduksjon og utvikling av bistandsarbeid i NAV.

Hva innebærer delstudien?

Deltakelse innebærer at du som er jobbspesialist eller veileder som samarbeider med jobbspesialist deltar i et individuelt intervju, ca. 45-60 minutter. Relevante tema vil f.eks. være gjennomføring av trekantsamtaler, hvordan dere samarbeider gjennom «brukerforløpet» og erfaringer med modellen så langt. Jeg ønsker i den sammenheng å høre hva dere oppfatter som relevant og viktig å trekke frem av erfaringer og synspunkter.

Intervjuene vil bli tatt opp på bånd og behandles konfidensielt. Personopplysninger som kjønn og alder vil anonymiseres i oppgaven. Informasjon om utdanning og erfaring kan ha relevans for tolkning av svarene, og vil derfor ikke nødvendigvis utelates i oppgaven. Svarene dine vil sammenfattes med andre svar, og sitater vil brukes på en slik måte at det for utenforstående ikke vil være mulig å kjenne deg igjen. Lyddopptak og utskrift av intervjuer vil slettes etter at masteroppgaven er ferdig, senest februar 2020.

I henhold til den nye personvernloven, har du rett til å få tilsendt utskriften fra ditt intervju. Du har videre rett til å korrigere, slette eller legge til informasjon i etterkant av intervjuet. Dette kan for eksempel skje over telefon eller e-post. Du har videre rett til å klage til Datatilsynet om du opplever at dine erfaringer og synspunkter ikke blir ivare tatt på en skikkelig måte.

Det er frivillig å delta i studien. Du kan når som helst og uten begrunnelse trekke ditt samtykke til å delta.

Tidspunkt for intervjuer

Det er planlagt å gjennomføre intervjuer med jobbspesialister og veiledere ved NAV Harstad i uke 37 (10.-14. sept.18). Ettersom intervju med jobbspesialister representerer en viktig kontekst for min veileder Mai Camilla Munkejords delstudie, er det planlagt at vi sammen skal intervju jobbspesialister mandag 10. og tirsdag 11. sept. Intervju med veiledere vil jeg gjennomføre alene i tiden onsdag 12. – fredag 14. sept.

Intervjuer med jobbspesialister ved NAV Tromsø er planlagt i uke 38, tirsdag 18. og onsdag 19. sept. Også her vil Munkejord og jeg sammen gjennomføre intervjuene. Intervju med veiledere ved NAV Tromsø er planlagt at jeg gjennomfører alene noen dager i uke 41 (8.–12. okt.18).

Kontaktinformasjon

Ansvarlig for delstudien/masterprosjektet er Bente Helen Johansen som er masterstudent i sosialt arbeid ved Uit Norges arktiske universitet. Dersom du vil melde interesse for deltakelse eller ønsker mer informasjon, er jeg glad for å bistå på tlf. 95 08 90 81 eller e-post bentehelenlarsen@hotmail.com

Min veileders kontaktinformasjon er Mai Camilla Munkejord, tlf. 47 31 06 02, e-post mamu@norceresearch.no

Da vil jeg avslutningsvis oppfordre til deltakelse fordi din stemme er viktig!

Takk for hjelpa.

Vedlegg 3 – Intervjuguider

BRUK AV JOBBSEPSIALISTER I ARBEID MED BISTAND – EN UNDERSØKELSE AV SAMARBEID MELLOM NAV-ANSATTE JOBBSPESIALISTER OG VEILEDERE

INTERVJUGUIDE JOBBSPESIALISTER:

Navn (pseudonym)

Kjønn/alder

Utdanningsbakgrunn

Arbeidserfaring (inkl. tid i nåværende stilling)

1. Hvordan foregår samarbeid med veiledere? Hvordan foregår trekantsamtalene? Hva gjør de og hva gjør dere? Hvordan avlaster dere hverandre? Hva er hovedforskjellen mellom din arbeidshverdag versus veileders arbeidshverdag? Opplever du at noen av rollene har høyere prestisje? Er veiledere med dere ut til arbeidsgivere? Om du har «dobbeltkompetanse» som tidligere veileder; hvilke tanker gjør du deg om tidligere praksis kontra nåværende praksis som jobbspesialist?
2. Kan du gi eksempler på «brukerforløp» (både positive og mindre positive forløp) fra første møte med jobbsøker til der dere er i dag (evt. frem til jobbsøker ble skrevet ut av tiltaket)? Lager du oppfølgingsplan for brukeren når tiltaket avsluttes?

BRUK AV JOBBSEPSIALISTER I ARBEID MED BISTAND – EN UNDERSØKELSE AV SAMARBEID MELLOM NAV-ANSATTE JOBBSPESIALISTER OG VEILEDERE

INTERVJUGUIDE VEILEDERE:

Navn (pseudonym)

Kjønn/alder

Utdanningsbakgrunn

Arbeidserfaring (inkl. tid i nåværende stilling)

1. Hvordan foregår samarbeidet med jobbspesialister? Hvordan foregår trekantsamtalene? Hva gjør de og hva gjør dere? Hvordan avlaster dere hverandre? Hva er hovedforskjellen mellom din arbeidshverdag versus jobbspesialistens arbeidshverdag? Opplever du at noen av rollene har høyere prestisje?
2. Kan du gi eksempler på «brukerforløp» (både positive og mindre positive forløp) der du beskriver hvordan du har jobbet med jobbsøker, og hva som førte til at du valgte å søke vedkommende til jobbspesialist? Hvordan samarbeider dere om jobbsøker etter tildelingen av en jobbspesialist? Hvilke økonomiske virkemidler bruker du i forhold til jobbsøkere som får oppfølging av jobbspesialister? Har din arbeidshverdag endret seg etter at du begynte å samarbeide med jobbspesialister?
3. Hva tenker du om arbeidsmarkedskompetanse? Hva legger du i begrepet? Er dette nyttig kompetanse for din arbeidshverdag? Deltar du sammen med jobbspesialister på møter med arbeidsgivere? Vurderer du å jobbe mer utadrettet med arbeidsformidling?

Vedlegg 4 – Samtykkeskjema

Samtykke til deltakelse i masterstudien

**«En undersøkelse av samarbeid mellom NAV-ansatte
jobbspesialister og veiledere»**

**(Delprosjekt i forskningsprosjektet «Bruk av
jobbspesialister i arbeid med bistand: Erfaringer og
effekter»)**

Jeg har fått informasjon om delprosjektet/masterstudien og er villig til å delta.

Jeg er innforstått med at intervjuene vil bli tatt opp på bånd, og at både lydopptak og utskrift av intervjuer vil slettes, senest i februar 2020.

(Dato, navn)

Vedlegg 5 – Kvalitetsveileder

Kvalitetsveileder for jobbspesialistteam 2019

Kvalitetskommisjon:

Marthe Kathrud, Thomas Gulbrandsen, Elisabeth Harder, Unni Andersen og Ane Stø

Revidert 8.februar 2019

Innledning

Denne kvalitetsveilederen er en oppsummering etter observasjonsbesøk ved NAV xx, [dato]. Rapporten gir noen anbefalinger til hele NAV-kontoret og jobbspesialistteamet samlet, mens andre anbefalinger er mer spesifikt for enten jobbspesialistteamet, eller ledergruppa ved NAV-kontoret. Denne rapporten kan danne grunnlaget for en handlingsplan framover.

Rapporten baserer seg på intervju med NAV-leder, avdelingsledere, metodeveileder for jobbspesialistteamet, NAV-veiledere og jobbspesialister, deltakere, og observasjon av et teammøte og møte med arbeidsgiver. Vi har også sett på dokumentasjon som yrkesprofiler, handlingsplaner, jobbstøtteplaner/tilretteleggings- og oppfølgingsavtaler og samtalenotater samt fått oversikt over gjennomsnittlig utetid og arbeidsgiverkontakt fra metodeveileder.

Kvalitetsveilederen er et verktøy for vekst og utvikling, for å understøtte god praksis i Supported Employment-metodikk. Veilederen er delt inn i to deler: organisasjon og tjenester. Hvert kvalitetspunkt blir rangert på en poengsskala, fra 1 = Ingen implementering av SE-metodikk i NAV-kontoret, til 5 = Meget god implementering av Supported Employment i NAV-kontoret.

I rapporten beskriver vi innledningsvis under hvert tema hva som er intensjonen. Dette for å sikre en felles forståelse for tilbakemeldingen som blir gitt. Hvert punkt avsluttes med noen anbefalinger som kan bidra til at jobbspesialistteamet får mulighet til å utøve enda bedre tjenester til sine deltakere.

Rapporten er konfidensiell mellom NAV-kontoret/jobbspesialistteamet og evalueringsteamet, og dere bestemmer selv hvordan den skal følges opp.

Oppsummering

...

Organisasjon

1. Jobbspesialisten

Intensjonen med kvalitetspunktet	
<p>Selv om flere NAV-medarbeidere jobber ut mot arbeidsmarkedet og i tråd med prinsippene for inkluderingskompetanse, vil dette ikke være tilstrekkelig til å kunne kalle seg jobbspesialist. For å kunne bruke denne tittelen er det et krav om at alle kriteriene for rollen må være oppfylt. Jobbspesialisten bygger tillit hos arbeidssøker, og egen kompetanse, gjennom å gjøre alle fasene i oppfølgingen.</p> <p>Hvert jobbspesialistteam skal ha en metodeveileder, som har ansvar for den faglige oppfølgingen av jobbspesialistene, fortrinnsvis i tillegg til egen portefølje hvis det er kapasitet til dette.</p>	
Kvalitetskriterier	
<p>1 = Ingen elementer er til stede, 2 = Ett element er til stede, 3 = To elementer er til stede, 4 = Tre elementer er til stede, 5 = Fire elementer er til stede.</p> <ul style="list-style-type: none">• Deltakerportefølje bestående av 12-20 deltakere• Utelukkende utfører arbeidsrettede oppgaver sammen med deltaker og arbeidsgiver (ikke saksbehandling eller rekrutteringsbistand).• Gjennomfører alle trinnene i femtrinnsprosessen i Supported Employment• Er tilknyttet et jobbspesialistteam og en metodeveileder for å utvikle sin fagkompetanse.	
Beskrivelse	Poeng
Anbefalinger	

2. Jobbspesialist-teamet

Intensjonen med kvalitetspunktet	
<p>Intensjonen med dette punktet er å undersøke om jobbspesialist-teamet bruker Supported Employment-metodikken aktivt i teamarbeidet. Rollen som jobbspesialist kan være vanskelig, og det er vesentlig å ha god støtte fra teamet for å overkomme utfordringer som oppstår underveis. Jobbspesialistenes arbeid skal kontinuerlig forbedres gjennom å hjelpe hverandre med å utarbeide strategier, utveksle jobbmuligheter og sette felles mål for å oppnå gode resultater.</p> <p>Strategi vil i denne sammenhengen si å diskutere og komme fram til aktuelle løsninger og framgangsmåter for å nå deltakernes jobbmål. Strategiske spørsmål er for eksempel: Har det vært oppsøkt nok arbeidsgivere for deltaker? Er jobbsøket for snevert? Er det gjort nok for å bygge opp under deltakers jobbhop? Leter vi etter jobber i feil bransje og burde ta en ny runde med karriereveiledning? Osv.</p> <p>Det er et mål at hele teamet skal kunne brukes for å få hjelp til fremdrift i jobbsøk for arbeidssøkere som har holdt på lenge uten framgang. Det er også et viktig moment at jobbspesialistene dekker opp for hverandres porteføljer ved lenge fravær, for ikke å få uheldig stans i framdriften.</p>	
Kvalitetskriterier	
<p>1 = Ingen elementer er til stede, 2 = Ett element er til stede, 3 = To elementer er til stede, 4 = Tre elementer er til stede, 5 = Fire elementer er til stede.</p>	

<ul style="list-style-type: none"> • Flere jobbspesialister deltar i et fast team • Jobbspesialistene kjenner til hverandres deltakere, og dekker om nødvendig opp for hverandres deltakerporteføljer. • Teamet har ukentlige fagmøter der agendaen er å hjelpe hverandre med fremgang i sakene. • Jobbspesialistene utfordrer hverandre i å følge verdigrunnet i SE og hjelper hverandre med å se muligheter for arbeidssøkerne. 	
Beskrivelse	Poeng
Anbefalinger	

3. Metodeveileder

Intensjonen med kvalitetspunktet	
<p>Intensjonen med dette punktet er å undersøke hvordan Supported Employment-metodikken er implementert i metodeveilederrollen. Metodeveileder er svært viktig for å støtte opp under jobbspesialistenes arbeid, og rollen må sikres nødvendig handlingsrom for å kunne bygge et sterkt team. Jobbspesialistteamet ledes av en teamleder/metodeveileder. Jobbspesialistenes kompetanse utvikles og styrkes, blant annet gjennom resultatbasert oppfølging.</p> <p>Vi vil understreke at resultatet som fremkommer på dette punktet ikke er en poengsum som viser om metodeveileder er en god eller dårlig leder, men hvilke funksjoner som er lagt til metodeveilederrollen av organisasjonen</p>	
Kvalitetskriterier	
<p>1 = Ett element er til stede, 2 = To elementer er til stede, 3 = Tre elementer er til stede, 4 = Fire elementer er til stede, 5 = Fem elementer er til stede.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Én heltidsengasjert metodeveileder har ansvaret for maksimalt 10 jobbspesialister. (Metodeveiledere med ansvar for færre enn ti jobbspesialister bør om mulig bruke en tilsvarende andel av sin tid på egen portefølje). • Metodeveileder har faste møtepunkter med NAV-leder og avdelingsledere, for å sikre god integrering i kontoret. • Metodeveileder gjennomfører ukentlige fagmøter og sørger for at diskusjonene knyttes opp til SE-metodikken for å finne fram til nye strategier og ideer for å støtte deltakerne i arbeidslivet. • Metodeveileder blir med jobbspesialistene ut i felten hver måned, for å styrke kompetansen ved å observere, finne den beste praksis og gi tilbakemelding på ferdigheter, f.eks. under møter med arbeidsgivere i forbindelse med jobbutvikling. • Metodeveileder har porteføljegjennomgang med hver enkelt jobbspesialist hver måned for å revidere framdriftsplaner for alle deltakerne og gi individuell veiledning i enkeltsaker. 	
Beskrivelse	Poeng
Anbefalinger	

4. Samarbeid mellom jobbspesialist og NAV-veileder

Intensjonen med kvalitetspunktet	
<p>Dette punktet er med på å presisere at Supported Employment er noe mer enn en jobbspesialist som bidrar til å få personer i jobb. SE er en koordinert tjeneste og NAV-veileder er en viktig samarbeidspartner for jobbspesialisten. Det er NAV-veileder som står for innsøking til tjenesten, og i visse tilfeller følger opp bruker etter at tjenesten er avsluttet.</p> <p>Et tettere samarbeid kan bidra til mer treffsikre bestillinger, og sørge for at flere brukere får et tilbud. Både NAV-veiledere og jobbspesialistene har kunnskap og erfaring som er viktig for at deltakeren skal komme i jobb. Begge roller bør derfor involveres i planleggingen sammen med deltaker. Erfaring viser at hvis deltaker opplever et tett samarbeid, vil dette bidra positivt til prosessen med å komme i jobb.</p>	
Kvalitetskriterier	
<p>1 = Ingen elementer er til stede, 2 = Ett element er til stede, 3 = To elementer er til stede, 4 = Tre elementer er til stede, 5 = Fire elementer er til stede.</p> <ul style="list-style-type: none">• Trekantsamtalen ved oppstart brukes også til å etablere samarbeid mellom jobbspesialist og NAV-veileder i den aktuelle saken.• Jobbspesialist og NAV-veileder har hyppig kontakt ut fra den enkeltes behov, og diskuterer framgang og veien videre ved naturlige stoppunkter i oppfølgingen.• Jobbspesialisten legger tydelige spor i fagsystemer, også om arbeidsgiverkontakt, for at andre roller i NAV er informert og bidra til godt samarbeid.• Det finnes faste møtepunkter mellom jobbspesialister og NAV-veiledere for å diskutere innsøking, felles saker og rutiner.	
Beskrivelse	Poeng
Anbefalinger	

5. Lederforankring

Intensjonen med kvalitetspunktet	
<p>NAV-kontorets ledergruppe bidrar til å implementere og utvikle jobbspesialistteamet. Formålet med dette punktet er at ansvaret for implementeringen og drift av jobbspesialistteamet ikke hviler utelukkende på jobbspesialistene og metodeveileder. Forskning viser at god ledelsesforankring er det som er mest avgjørende for en vellykket implementering av Supported Employment.</p>	
Kvalitetskriterier	
<p>1 = Ingen elementer er til stede, 2 = Ett element er til stede, 3 = To elementer er til stede, 4 = Tre elementer er til stede, 5 = Fire elementer er til stede.</p> <ul style="list-style-type: none">• NAV-leder, avdelingsledere og NAV-veiledere viser at de har kunnskap om prinsippene i Supported Employment og inkluderingskompetanse.• NAV-kontorets ledergruppe bruker kvalitetsveiledningen til å utarbeide planer for å forbedre implementeringen i kontoret og kvaliteten på tjenesten.• Ledergruppa hjelper metodeveileder med tiltak for å løse flaskehals, samarbeidsproblemer og andre metodiske utfordringer.• Ledergruppa deler resultater på overgang til arbeid månedlig, og synliggjør samarbeid i kontoret.	
Beskrivelse	Poeng
Anbefalinger	

--

6. Ingen eksklusjon

Intensjonen med kvalitetspunktet	
Alle i målgruppa som har lyst til å jobbe får tilbud om jobbspesialist, uavhengig av om de er definert som ferdig avklart eller ikke. Faktorer som rusmisbruk, symptomer, fortid med voldelig atferd, kognitiv svikt, behandlingsavbrekk, personlig fremtoning eller lignende, hindrer ikke deltakelse. Deltakere screenes ikke formelt eller uformelt.	
Kvalitetskriterier	
1 = Innsøkningsrutinene ved NAV-kontoret ekskluderer mange i målgruppa fra tilbudet, fordi de ikke anses for å være ferdig avklart til arbeid eller ha for liten arbeidsevne.	
2 = Selv om det ikke finnes formelle rutiner for dette, får de fleste i målgruppa ikke tilbud om tjenester fra jobbspesialist, fordi de ikke anses for å være ferdig avklart eller ha for liten arbeidsevne.	
3 = Enkelte i målgruppa får ikke tilbud om jobbspesialist, fordi de ikke anses for å være ferdig avklart eller ha for liten arbeidsevne.	
4 = Ingenting tyder på eksklusjon, verken formelt eller uformelt.	
5 = Alle i målgruppa som har behov for individuell oppfølging for å få og beholde en jobb, får tilbud om oppfølging fra jobbspesialist. Jobbspesialistene tilbyr seg å hjelpe til med å finne en ny jobb når et arbeidsforhold er opphørt, uansett årsak til at arbeidsforholdet opphørte eller antall jobber man har hatt. Uføretrygdede som ønsker individuell bistand til å komme i jobb blir også inkludert.	
Beskrivelse	Poeng
Anbefalinger	

Tjenester

7. Tilgjengelighet

Intensjonen med kvalitetspunktet	
Tjenester avsluttes ikke på grunn av brutte avtaler eller tidsbegrensninger. Systematisk dokumentasjon av forsøk på oppsøkende arbeid. Engasjement og oppsøkende arbeid fra NAV-kontoret.	
Jobbspesialistene skal avdekke og veilede når det gjelder økonomiske bekymringer og bekymringer knyttet til hvor mye av helse og tilretteleggingsbehov som skal formidles til arbeidsgiver og kolleger. Disse utfordringene må ikke komme i veien for arbeidssøkers ønske om å komme i jobb.	
Kvalitetskriterier	
1 = Ingen elementer er til stede, 2 = Ett element er til stede, 3 = To elementer er til stede, 4 = Tre elementer er til stede, 5 = Fire elementer er til stede.	
<ul style="list-style-type: none">Spørsmål om gjeldsproblematikk og behov for økonomisk veiledning tas opp i innledende kontakt og samarbeid (Trinn 1).Tjenesten avsluttes ikke på grunn av manglende oppmøte og motivasjon. Arbeidssøkere som ikke møter får ny avtale. Ved uteblivelse benyttes flere strategier, for eksempel møter utenfor NAV-kontoret.	

<ul style="list-style-type: none"> • Jobbspesialistene fortsetter oppfølging selv om arbeidsforholdet avsluttes, uansett årsak eller antall forsøk, hvis arbeidssøkeren fortsatt ønsker å komme i jobb. • Jobbspesialistene gir arbeidssøkerne informasjon og hjelp med å fatte gjennomtenkte beslutninger om hva som skal formidles til arbeidsgiveren om utfordringer eller tilretteleggingsbehov. Jobbspesialistene diskuterer åpenhet ved mer enn én anledning (f.eks. ved hver kontakt med ny arbeidsgiver eller arbeidssøker forteller om problemer på jobben). 	
Beskrivelse	Poeng
Anbefalinger	

8. Fortløpende karriereveiledning

Intensjonen med kvalitetspunktet	
<p>Balansere og tilpasse bistanden til den enkelte. Sikre at arbeidssøker ikke må gjennomgå tester og kurs før de regnes som klare til å møte arbeidslivet, men samtidig sikre at jobbsøket tar utgangspunkt i interesser og erfaringer. Sikre at arbeidssøker tar informerte valg om karrierevei.</p> <p>En innledende karriereveiledning bør ideelt sett foregå over 2–3 møter, og oppdateres jevnlig med ny informasjon, ettersom arbeidssøkeren treffer arbeidsgivere, skaffer seg mer informasjon om arbeidsoppgaver, ny arbeidserfaring og eventuell ny kompetanse.</p>	
Kvalitetskriterier	
<p>1 = Karriereveiledning gjennomføres i forkant av kontakt med arbeidsgivere, med vekt på kontorbaserte vurderinger, standardiserte tester og arbeidsprøver.</p> <p>2 = Karriereveiledning utføres ved å gå igjennom CVen, for å finne fram til interesser og kompetanse fra tidligere jobberfaring, kurs/utdanning, tiltaksplasser eller frivillig arbeid.</p> <p>3 = Jobbspesialister hjelper arbeidssøkerne med å finne vanlige jobber direkte, uten systematisk vurdering av interesser, erfaringer, sterke sider osv.</p> <p>4 = Innledende karriereveiledning gjennomføres over flere møter og kontakt med arbeidsgivere. Det utarbeides en yrkesprofil med ønskede arbeidsoppgaver, stillingsprosent og arbeidsmiljø.</p> <p>5 = Innledende karriereveiledning gjennomføres over flere møter og kontakt med arbeidsgivere. Det utarbeides en yrkesprofil med ønskede arbeidsoppgaver, stillingsprosent og arbeidsmiljø. Yrkesprofilen oppdateres etter all ny yrkeserfaring. Jobbspesialister hjelper arbeidssøkerne med å lære av hver yrkeserfaring, og analysere tap av jobb, problemer på jobben og vellykkede yrkeserfaringer.</p>	
Beskrivelse	Poeng
Anbefalinger	

9. Rask oppstart av jobbsøk

Intensjonen med kvalitetspunktet	
<p>Formålet med dette punktet er å sikre at deltakerne får hjelp med å kontakte arbeidsgivere direkte i forbindelse med jobber, i stedet for å bli ledet inn i avklaring, gruppeveiledning eller lignende.</p>	

Sikre at deltakere kommer i gang med jobbsøk så raskt som mulig etter oppstart, i samarbeid med jobbspesialist. Rask kontakt med arbeidsgivere kan bidra til at deltakeren får økt tro på egne muligheter.

Jobbspesialisten og/eller arbeidssøkeren oppsøker personlig arbeidsgivere for å undersøke mulighetene i arbeidsmarkedet. Hvis en jobbspesialist tar med seg en person ut for å søke på en jobb og de snakker med personalsjefen, vil denne samtalen regnes som et personlig møte.

Kvalitetskriterier

1 = Medianen for arbeidssøkeren eller jobbspesialistens første personlige kontakt med en arbeidsgiver i forbindelse med en vanlig jobb er 271 dager eller mer (> 9 md.) etter oppstart.

2 = Medianen for arbeidssøkeren eller jobbspesialistens første personlige kontakt med en arbeidsgiver i forbindelse med en vanlig jobb er mellom 151 og 270 dager (5–9 md.) etter oppstart.

3 = Medianen for arbeidssøkeren eller jobbspesialistens første personlige kontakt med en arbeidsgiver i forbindelse med en vanlig jobb er mellom 61 og 150 dager (2–5 md.) etter oppstart.

4 = Medianen for arbeidssøkeren eller jobbspesialistens første personlige kontakt med en arbeidsgiver i forbindelse med en vanlig jobb er mellom 31 og 60 dager (1–2 md.) etter oppstart.

5 = Medianen for arbeidssøkeren eller jobbspesialistens første personlige kontakt med en arbeidsgiver er 30 dager (én måned) eller mindre etter oppstart.

Beskrivelse

Poeng

Anbefalinger

10. Individuelt tilpasset jobbsøk

Intensjonen med kvalitetspunktet

Sikre at arbeidssøkerne får mulighet til å søke på jobber som er tilpasset den enkeltes muligheter og preferanser, og ikke det jobbspesialisten mener er best eller der de har kontakter fra før. De jobbene som søkes skal samsvare med yrkesprofilen. Jobbsøkene tar utgangspunkt i jobbmatch og ikke nødvendigvis utlyste stillinger.

Preferansene trenger ikke å være relatert bare til jobbtype, noen har sterkere preferanser med hensyn til geografi, arbeidstid, lønn eller arbeidsmiljø.

Kvalitetskriterier

1 = Ingen elementer er til stede, 2 = Ett element er til stede, 3 = To elementer er til stede, 4 = Tre elementer er til stede, 5 = Fire elementer er til stede.

- Det utarbeides en yrkesprofil som kartlegger hvordan arbeidssøkeren kan utnytte sine sterke sider optimalt, og hjelper med å overveie hvilke jobber som egner seg på grunnlag av sterke sider, erfaring fra tidligere jobber, helseutfordringer, misbruksproblematikk osv.
- Handlingsplanen inneholder konkrete beskrivelser av hvilke(t) yrke som skal oppnås, og hvilke delmål som må oppnås for å komme fram til yrkesmålet.
- Det framgår av notater fra samtaler hvilke jobber som har vært vurdert, og hvordan disse henger sammen med yrkesprofil og arbeidssøkerens ønsker.
- Jobbspesialisten leter ikke bare etter ledige stillinger, men kontakter arbeidsgivere for å utvikle en jobb med utgangspunkt i arbeidssøkerens interesser, ressurser og støttebehov.

Beskrivelse

Poeng

Anbefalinger

11. Hyppig arbeidsgiverkontakt

Intensjonen med kvalitetspunktet

Sikre at jobbspesialistene har tilstrekkelig med arbeidsgiverkontakt for å knytte kontakter og etablere nye arbeidsplasser. Sjansen for å lykkes med å finne jobber til arbeidssøkerne øker med antall arbeidsgiverkontakter. Arbeidssøkerne skal oppmuntres til å bruke så mye tid som mulig på jobbsøking.

Jobbsøking og jobbutvikling skal alltid utføres sammen med arbeidssøker. Selv når arbeidssøker ikke ønsker at jobbspesialisten skal kontakte arbeidsgivere direkte på deres vegne, skal jobbspesialisten kjenne til hvilke krav som stilles i ulike jobber, hvilke arbeidsgivere som finnes i nærmiljøet og hvilke behov de har.

Kvalitetskriterier

- 1 = Jobbspesialistene har i gjennomsnitt færre enn to deltakerspesifikke personlige kontakter med arbeidsgivere per uke.
2 = Jobbspesialistene har i gjennomsnitt tre deltakerspesifikke personlige kontakter med arbeidsgivere per uke.
3 = Jobbspesialistene har i gjennomsnitt fire deltakerspesifikke personlige kontakter med arbeidsgivere per uke. Jobbspesialistene dokumenterer antall arbeidsgiverkontakter per uke.
4 = Jobbspesialistene har i gjennomsnitt fem deltakerspesifikke personlige kontakter med arbeidsgivere per uke. Jobbspesialistene dokumenterer antall arbeidsgiverkontakter per uke.
5 = Jobbspesialistene har i gjennomsnitt seks eller flere deltakerspesifikke personlige kontakter med arbeidsgivere per uke. Jobbspesialistene dokumenterer antall arbeidsgiverkontakter per uke.

Beskrivelse

Poeng

Anbefalinger

12. Kvalitet i arbeidsgiverkontakt

Intensjonen med kvalitetspunktet

Sikre at jobbspesialistene bygger relasjoner med arbeidsgivere over tid, slik at en gjennom god kjennskap til virksomhetens behov, oppgaver og rekrutteringsprosesser kan sikre jobbmatch før en stilling evt. blir utlyst. Dette for å kunne selge inn sin kandidat til jobber som ikke blir utlyst men rekrutteres til på andre måter.

Kvalitetskriterier

- 1 = Jobbspesialistene møter arbeidsgivere når de hjelper arbeidssøkeren med å levere jobbsøknaden ELLER jobbspesialistene møter sjelden arbeidsgivere.
2 = Jobbspesialistene kontakter arbeidsgivere for å spørre om ledige jobber og formidler deretter disse mulighetene til arbeidssøkeren.
3 = Jobbspesialistene følger opp stillingsannonser ved å presentere seg, beskrive programmet og be arbeidsgiveren om å intervju arbeidssøkeren.
4 = Jobbspesialistene møter personlig arbeidsgivere, enten det er annonsert ledige jobber eller ikke, fremhever arbeidssøkeren ved å beskrive deres sterke sider og ber arbeidsgiveren om å intervju arbeidssøkeren.
5 = Jobbspesialistene bygger relasjoner med arbeidsgivere gjennom flere personlige besøk for å kartlegge arbeidsgiverens behov, formidler hva jobbspesialistteamet kan tilby arbeidsgiveren og beskriver sterke sider hos arbeidssøkeren som kan samsvare med arbeidsgiverens behov.

Beskrivelse

Poeng

Anbefalinger

13. Bredde i type jobber

Intensjon med kvalitetspunktet	
Sikre at jobbsøk for den enkelte arbeidssøker er individuelt tilpasset, og at en ikke kun arbeider mot bransjer der jobbspesialistene har kontakter eller særlig god kunnskap om stillinger og arbeidsoppgaver. Ved individuell tilpasning skal en forvente at deltakere som er i jobb har ulike typer jobber, og at ikke alle er ansatt for eksempel som butikkmedarbeider.	
Kvalitetskriterier	
1 = Jobbspesialistene hjelper arbeidssøkerne med å finne ulike typer jobber i mindre enn 50 prosent av tilfellene. 2 = Jobbspesialistene hjelper arbeidssøkerne med å finne ulike typer jobber i 50–59 prosent av tilfellene. 3 = Jobbspesialistene hjelper arbeidssøkerne med å finne ulike typer jobber i 60–69 prosent av tilfellene. 4 = Jobbspesialistene hjelper arbeidssøkerne med å finne ulike typer jobber i 70–84 prosent av tilfellene. 5 = Jobbspesialistene hjelper arbeidssøkerne med å finne ulike typer jobber i 85–100 prosent av tilfellene.	
Beskrivelse	Poeng
Anbefalinger	

14. Individuell bruk av arbeidstrening

Intensjon med kvalitetspunktet
Jobbspesialistene hjelper til med å finne vanlige jobber. Arbeidstrening er ikke et mål i seg selv og skal ikke brukes som aktivisering av arbeidssøkerne. Arbeidstrening er en del av NAVs tiltaksportefølje og skal kunne brukes individuelt ved behov. Ved bruk av arbeidstrening skal det brukes som verktøy for å oppnå et bestemt mål, det kan være ansettelse hos akkurat denne arbeidsgiveren, få en bestemt opplæring som kan brukes i senere jobbsøk, trygge arbeidssøkeren på hvordan det fungerer å være i arbeid osv.
Kvalitetskriterier
1 = Jobbspesialistene kontakter arbeidsgivere utelukkende for å spørre om arbeidstrening for alle arbeidssøkerne. 2 = Jobbspesialistene kontakter arbeidsgivere primært for å spørre om arbeidstrening, men også om vanlige jobber. Avtalene gjøres oftest for tre måneder om gangen. Formålet er uklart for arbeidssøker og/eller arbeidsgiver. 3 = Jobbspesialistene kontakter arbeidsgivere både for å spørre om vanlige jobber og arbeidstrening. Når arbeidstrening benyttes er formålet avklart med arbeidssøker og arbeidsgiver på forhånd. Avtalene om arbeidstrening inngås for mindre tre måneder om gangen, og forlenges ikke uten at det er et behov hos arbeidssøker. 4 = Jobbspesialistene kontakter arbeidsgivere både for å spørre om vanlige jobber og arbeidstrening. Når arbeidstrening benyttes er formålet avklart med arbeidssøker og arbeidsgiver på forhånd. Avtalene om arbeidstrening inngås for noen uker om gangen, og forlenges ikke uten at det er et behov hos arbeidssøker. Jobbspesialistene tilbyr tett oppfølging av både arbeidssøker og arbeidsgiver for å bidra med tilrettelegging og opplæring for å styrke arbeidsrelasjonen. 5 = Jobbspesialistene hjelper til med vanlige ansettelser uten å gå veien om arbeidstrening i de fleste tilfeller , og undersøker alltid denne muligheten før arbeidstrening benyttes. Når arbeidstrening benyttes er formålet avklart med både arbeidssøker og arbeidsgiver på forhånd. Avtalene om arbeidstrening inngås for noen uker

om gangen, og forlenges ikke uten at det er et behov hos arbeidssøker. Jobbspesialistene tilbyr tett oppfølging av både arbeidssøker og arbeidsgiver for å bidra med tilrettelegging og opplæring for å styrke arbeidsrelasjonen.

Beskrivelse	Poeng
Anbefalinger	

15. Individuelt tilpasset oppfølging på arbeidsplass

Intensjon med kvalitetspunktet	
<p>Støtte, oppfølging og tilrettelegging på arbeidsplassen er et viktig element i Supported Employment, og er for mange avgjørende for å klare å stå i jobben over tid. Oppfølging skal gis så lenge det er behov fra arbeidstaker eller arbeidsgivers side, og må balanseres av idealet om å ikke gi verken for mye eller for lite støtte.</p> <p>Individuelt tilpasset oppfølging skal gjøres på bakgrunn av den kunnskapen man har fått av tidligere erfaringer og arbeidssøkers preferanser og behov. Det er viktig å utforske hva som kan være hensiktsmessig oppfølging for den enkelte arbeidssøker, heller enn å legge opp til standardiserte oppfølgingsmetoder. Jobbspesialistene støtter også arbeidsgiveren, og lærer opp en kollega til å gi naturlig bistand hvis det er nødvendig med tett daglig oppfølging. Jobbspesialisten sikrer stabilisering av arbeidsforholdet og legger planer for nedtrapping av støtten.</p>	
Kvalitetskriterier	
<p>1 = Ingen elementer er til stede, 2 = Ett element er til stede, 3 = To elementer er til stede, 4 = Tre elementer er til stede, 5 = Fire elementer er til stede.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jobbspesialisten har hyppig kontakt med arbeidssøker via telefon, sms eller personlig møte i perioden før og etter jobbstart. • Jobbspesialisten har oppfølging med de fleste av arbeidssøkerne i 6 måneder eller mer etter at de har kommet i jobb, før de skrives ut av tiltaket. • Det framgår klart av aktivtetskortet i Modia hvilken type støtte arbeidssøkeren kan ha behov for i jobbsituasjon og hvem som skal gi denne støtten (jobbspesialist, veileder, hjelpemiddelsentralen, arbeidsgiver, kollega, behandler osv.) • Jobbspesialisten jobber tett med bedriften for å justere arbeidsoppgaver for å sikre at både arbeidstakers og arbeidsgivers behov blir møtt (jobbsnekring/-utvikling og jobbstripping/-berikelse). • Jobbspesialisten har også fokus på den sosiale integreringen på arbeidsplassen, og bistår om nødvendig med dette. 	
Beskrivelse	Poeng
Anbefalinger	

16. Tjenester utført utenfor NAV-kontoret

Intensjon med kvalitetspunktet
<p>Omfanget av tid brukt utenfor kontoret gir mer kontakt med arbeidsgivere og flere innspill på hvilke jobber som finnes og hva som kreves i ulike jobber. For mange arbeidssøkere kan det også være et behov å få snakke i mer naturlige omgivelser enn NAV-kontoret.</p>

Kvalitetskriterier	
Arbeidsrettede tjenester som forpliktende samarbeid, jobbsøk og oppfølging ytes i naturlige arbeidsmiljøer fra alle jobbspesialister.	
1 = Jobbspesialistene bruker under 10 prosent av sin arbeidstid utenfor kontoret.	
2 = Jobbspesialistene bruker 10 – 20 prosent av sin arbeidstid utenfor kontoret.	
3 = Jobbspesialistene bruker 21 – 30 prosent av sin arbeidstid utenfor kontoret.	
4 = Jobbspesialistene bruker 31 – 40 prosent av sin arbeidstid utenfor kontoret.	
5 = Jobbspesialistene bruker mer enn 40 prosent av sin arbeidstid utenfor kontoret.	
Beskrivelse	Poeng
Anbefalinger	

POENGSKJEMA

Organisasjon		Poeng
1	Jobbspesialisten	
2	Jobbspesialistteamet	
3	Metodeveileder	
4	Samarbeid mellom jobbspesialister og NAV-veiledere	
5	Støtte til Jobbspesialistteamet fra ledergruppa	
6	Ingen eksklusjon	
Tjenester		Poeng
7	Tilgjengelighet	
8	Fortløpende karriereveiledning	
9	Rask oppstart av jobbsøk	
10	Individuelt tilpasset jobbsøking	
11	Jobbutvikling – hyppig arbeidsgiverkontakt	
12	Jobbutvikling – kvalitet i kontakt med arbeidsgivere	
13	Bredde i type jobber	
14	Individuell bruk av arbeidstrening	
15	Individuelt tilpasset oppfølging	
16	Tjenester utført utenfor NAV-kontoret	

	Sum	
--	-----	--

- 73 og over = Meget god implementering av Supported Employment i NAV-kontoret
61 – 72 = God implementering av Supported Employment i NAV-kontoret
49 – 60 = Godkjent implementering av Supported Employment i NAV-kontoret
48 og mindre = Lite implementering av Supported Employment i NAV-kontoret

Vedlegg 6 – Selvvalgt pensum

- Caswell, D. (2005). *Handlemuligheter i sosialt arbeid. Et casestudie om kommunal frontlinjepsykis på beskæftigelsesområdet* (Doktoravhandling). Institut for Samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi, København: Roskilde Universitet og Akf-forlaget. (293 sider)
- Caswell, D. & Innjord, A. K. (2011). Inklusjonsorientert Nav-praksis? *Tidsskrift for velferdsforskning, vol. 14, no. 1, 2011*, 36-48. (13 sider)
- Fossestøl, K., Berg, H., Borg, E., Gleinsvik, A., Maximova-Mentzoni, T. & Pedersen, E. (2016). *Idealer og realiteter i forvaltningen av arbeidsrettede tiltak i NAV* (AFI-rapport 2016:07). (145 sider)
- Frøyland, K., Maximova-Mentzoni, T. & Fossestøl, K. (2016). *Sosialt arbeid og oppfølging av utsatt ungdom i NAV. Tiltak, metoder, samarbeid og samordning i og rundt NAV-kontoret. Sluttrapport fra evaluering av utviklingsarbeid i 15 prosjektområder* (AFI-rapport 2016:01). (164 sider)
- Frøyland, K. & Spjelkavik, Ø. (Red.). (2014). *Inkluderingskompetanse. Ordinært arbeid som mål og middel*. Oslo: Gyldendal Akademisk. (365 sider)
- Haug, E., Nilsen, B. E., Tangnæs, E. & Paulsen, K. M. (2017). *Sluttrapport fra KLAR-prosjektet 2013-2016* (Praksis- og kunnskapsutvikling i NAV-kontor). (86 sider)
- Hutchinson, G. S. & Oltedal, S. (2017). *Praksisteorier i sosialt arbeid*. Oslo: Universitetsforlaget. (229 sider)
- Nøkleby, H., Blaasvær, N. & Berg, R. C. (2017). *Supported Employment for arbeidssøkere med bistandsbehov. En systematisk oversikt* (Folkehelseinstituttet). (143 sider)
- Nøkleby, H. & Hernes, T. (2017). Effekter av Supported Employment. *Arbeid og velferd, Nr. 2/2017*, 65-76. (12 sider)
- Skjefstad, N. (2013). Er det rom for sosialt arbeid i NAV? *Fontene forskning, 1/13*, 76-88. (13 sider)
- Spjelkavik, Ø., Mamelund, S.-E. & Schafft, A. (2016). *Inkluderingskompetanse i NAV. Evaluering av forsøket Kjerneoppgaver i NAV* (AFI-rapport 2016:05). (169 sider)
- Reme, S. E., Monstad, K., Fyhn, T., Øverland, S., Ludvigsen, K., Sveinsdottir, V., Løvik, C. & Lie, S. A. (2016). *Effektevaluering av Individuell jobbstøtte (IPS)*. Sluttrapport (UNI Research). (109 sider)
- Vike, H., Debesay, J. & Haukelien, H. (Red.). (2016). *Tilbakeblikk på velferdsstaten. Politikk, styring og tjenester*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag. (224 sider)