



## Kapittel 2

# SNUBLETRÅDER OG SUKSESS-FAKTORER

En analyse av jobbspesialisters erfaringer med Utvidet oppfølging

## SAMMENDRAG

Mange unge voksne erfarer utenforskap ved at de ikke er i jobb eller utdanning. Arbeid har stor betydning for medborgerskap, sosial deltakelse, tilhørighet, verdighet og identitet. I NAV satses det i økende grad på å ta i bruk ordinære arbeidsplasser som opplæringsarena for å få personer med større bistandsbehov ut i ordinært arbeid. Tiltaket Utvidet oppfølging innebærer å ansette jobbspesialister som er organisert i egne team på lokale NAV-kontorer. Jobbspesialistene bruker det vanlige arbeidsmarkedet som arena til å få personer med utvidet oppfølgingsbehov inn i ordinært lønnet arbeid. Jobbspesialistene gis opplæring i en spesifikk metodikk, i form av en femtrinnsmodell, utviklet av European Union of Supported Employment (EUSE). I et følgeforskningsprosjekt har vi fulgt implementering av Utvidet oppfølging ved to NAV-kontorer i Nord-Norge. Over en periode på 18 måneder gjennomførte vi seks fokusgruppeintervjuer med jobbspesialister fra disse to NAV-kontorene. I tillegg gjennomførte vi dybdeintervjuer med jobbspesialistene høsten 2018. I dette kapitlet skal vi se nærmere på snubletråder og suksessfaktorer i arbeidet med å få personer med utvidet oppfølgingsbehov inn i ordinært lønnet arbeid. Avslutningsvis anvender vi et sosiokulturelt perspektiv på læring for å vise at arbeidsinkludering handler om mer enn isolerte arbeidsoppgaver og egenskaper ved arbeidssøker.

## INNLEDNING

NAV tilbyr spesielle arbeidsmarkedstiltak for personer som av ulike årsaker har andre forutsetninger for å møte krav og forventninger som stilles i arbeidslivet (Arbeids- og sosialdepartementet, 2017). Siden våren 2017 har NAV tilbudt oppfølgingstjenester i egen regi, og det pågår nå en stor satsing på tiltaket Utvidet oppfølging.

NAV Troms<sup>1</sup> valgte å implementere Utvidet oppfølging med egne jobbspesialistteam ved NAV Tromsø og NAV Harstad. I samarbeid mellom den daværende NAV-regionen Troms, NAV Tromsø og Harstad, Nasjonal kompetansetjeneste for arbeidsrettet rehabilitering og UiT Norges arktiske universitet ble det utarbeidet et følgeforskningsprosjekt med mål om å undersøke erfaringer og effekter ved implementeringen av denne satsingen. Forskersteamet har fulgt jobbspesialistene siden oppstart vår/sommer 2017 og frem til vår 2019 (Schönfelder, Arntzen, Johansen & Munkejord, 2020). En beskrivelse av undersøkelsenes design og en fullstendig liste med publikasjoner finnes på prosjektets hjemmeside.<sup>2</sup> Prosjektet var finansiert av NAV FoU og UiT Norges arktiske universitet og inngikk som arbeidspakke 2, «Bruk av jobbspesialister i NAV – Erfaringer og effekter», i forskningsprosjektet Arbeidsinkludering, læring og innovasjon i NAV (ALIN). Resultatene fra arbeidspakke 2 er beskrevet i flere kapitler i denne boka. Arbeidssøkernes erfaringer med oppfølging av jobbspesialister er tema for kapittel 3. Effekten av jobbspesialistmodellen, sammenliknet med andre former for brukeroppfølging, er analysert i kapittel 4 i denne antologien. Kapittel 5 inneholder en detaljert analyse av implementering av jobbspesialistmodellen i den daværende NAV-regionen Troms.

Basert på både de individuelle intervjuene og fokusgruppeintervjuene med jobbspesialistene skal vi i dette kapitlet identifisere snubletråder og suksessfaktorer i inkluderingsarbeidet med å få personer med utvidet oppfølgingsbehov inn i ordinært lønnet arbeid. Resultatene vil videre bli drøftet i lys av Lave og Wengers (2003) teori om læring i praksisfellesskaper. Denne teorien er valgt fordi den egner seg godt til å vise hvordan lærings- og endringsprosesser skapes for deltakere som samhandler i konkrete sosiale, kulturelle og praktiske situasjoner.

---

<sup>1</sup> Fra 01.01.2019, altså etter prosjektets oppstart, er Troms og Finnmark slått sammen til en felles NAV-region.

<sup>2</sup> [https://uit.no/prosjekter/prosjekt?p\\_document\\_id=556408](https://uit.no/prosjekter/prosjekt?p_document_id=556408)

## Metodisk grunnlag for jobbspesialistenes arbeid

Overgang til arbeid har lenge vært et formål i arbeidsmarkedsloven, folketrygdloven og sosialtjenesteloven. NAV har hatt ansvar for inkludering i ordinært arbeidsliv for arbeidssøkere med komplekse behov og utfordringer, og i den sammenhengen er bruk av jobbspesialister et sentralt tiltak i NAV (Forskrift om oppfølgingstjenester i Arbeids- og velferdsetatens egen regi, 2019). Den tidligere oppfatningen var at arbeidssøkere med spesielle utfordringer måtte trenes opp til å bli «jobbklare» før de hadde en reell mulighet til å finne seg en arbeidsplass i det ordinære arbeidsmarkedet. Denne forståelsen av hvordan arbeidsinkludering er mulig, kalles gjerne *train-place* (Corrigan & McCracken, 2005). *Train-place* har blitt utfordret av både forskere og praktikere (Frøyland & Spjelkavik, 2014b; Nøkleby, Blaasvær & Berg, 2017; Spjelkavik, 2014, 2016). Studier har vist at motsatt strategi, nemlig *place first, then train*, øker muligheten for arbeidsinkludering for personer med bistandsbehov (Frøyland & Spjelkavik, 2014b), jf. også kapittel 1 i denne antologien. Dette innebærer at kandidaten får nødvendig støtte og veiledning mens man er i jobb innenfor det ordinære arbeidsmarkedet (Corrigan & McCracken, 2005; Frøyland & Spjelkavik, 2014a). «Jobbklar» forstås i dette kapitlet som noe prosessuelt som kandidaten blir gradvis og underveis. *Place-train* danner det ideologiske grunnlaget for Supported Employment-metodikken (SE) som ligger til grunn for jobbspesialistenes arbeid. Denne tilnærmingen har vist seg å ha dokumentert positiv effekt når det gjelder arbeidsinkludering av kandidater med særlige utfordringer relatert til rus og/eller psykiatri (Drake, Bond & Becker, 2012; Nøkleby mfl., 2017), men også for personer med funksjonsnedsettelse (Wehman, 2012).

For å realisere ambisjonen bak *place-train*-ideologien er det utarbeidet en veileder for å styrke inkluderingskompetansen i NAV (Arbeids- og velferdsdirektoratet, u.å.). Inkluderingskompetanse kan, med utgangspunkt i Spjelkavik (2014), defineres som kunnskap, ferdigheter og holdninger som bidrar til å støtte arbeidssøkere og arbeidsgivere slik at personer med bistandsbehov kan delta i det ordinære arbeidslivet. For utdypende lesning om arbeidsinkludering som fler- og tverrprofesjonell kompetanse i NAV foreslås kapittel 10 i denne antologien.

Verdigrunnlaget i Supported Employment (SE) er å få frem ressurser, muligheter og ferdigheter hos den enkelte bruker og matche dette opp mot arbeidsoppgaver hos ordinære arbeidsgivere. Rask overgang til

ordinært arbeid og opplæring på arbeidsplassen er viktig. Med utgangspunkt i en femtrinnsmodell, utarbeidet av European Union of Supported Employment (EUSE) (2010), angis det i veilederen for inkluderingskompetanse i NAV en femtrinnsmodell som beskriver forskjellige faser i jobbspesialistens oppfølging av arbeidssøker:

1. Innledende kontakt og samarbeidsavtale
2. Yrkeskartlegging og karriereplanlegging
3. Finne en passende jobb
4. Samarbeid med arbeidsgiver for å utvikle og vedlikeholde jobber
5. Opplæring og trening på og/eller utenom arbeidsplassen.

(Arbeids- og velferdsdirektoratet, u.å., s. 4)

Vi vil trekke frem tre kriterier fra samme verktøykasse som må være oppfylt for å kunne betegne et oppfølgingstiltak som Supported Employment. Det første kriteriet er at en plassering på arbeidsmarkedet innebærer *lønnet arbeid*, enten heltid eller deltid, med eller uten lønnstilskudd, men i alle tilfeller i samsvar med tariffen som gjelder for det aktuelle arbeidet. Det andre kriteriet er at målet med Supported Employment er *ansettelse i det ordinære arbeidsmarkedet*. Det tredje kriteriet er at *bistand skal ytes så lenge arbeidssøker eller arbeidsgiver mener det er nødvendig* (Frøyland & Spjelkavik, 2014a).

## Jobbspesialister i NAV

Jobbspesialistene vi fulgte i NAV, var tilknyttet et team med egen metodeveileder. Ifølge jobbspesialistene fikk de jevnlig intern veiledning og oppfølging for å sikre en kontinuerlig utvikling av fagkompetanse på arbeidsinkluderingsfeltet. Jobbspesialistene beskriver at de i tillegg fikk et innledende kurs over tre dager i en spesifikk metodikk som danner grunnlaget for arbeidet. De ble også tilbudt hospiteringsordninger og oppfølgingskurs.

For oppfølgings- og inkluderingsarbeidet av kandidater med spesielle oppfølgingsbehov har Arbeids- og velferdsdirektoratet utarbeidet et veiledningshefte der det er fremhevet noen metodiske premisser som skal guide jobbspesialistenes arbeid i NAV. Disse handler om å ta utgangspunkt i brukers ønsker og ressurser (brukermedvirkning), viktigheten av kunnskap

om og relasjoner inn i det lokale arbeidsmarkedet og kjennskap til ulike konkrete arbeidsplasser. Viktigheten av å være god på samarbeid samt veiledningskompetanse er også fremhevet som sentralt (Arbeids- og velferdsdirektoratet, u.å., s. 4). Dette heftet var særlig brukt i oppstartfasen av de ulike teamene, mens vi fikk vite at det i det ene teamet i økende grad har mistet sin betydning til fordel for metodiske føringer slik femtrinnsmodellen legger opp til.

Jobbspesialistene skal arbeide tett på både arbeidssøkerne, arbeidsgivere og andre samarbeidspartnere. Saksbehandling er ikke del av jobbspesialistenes arbeid. For å gjøre det mulig å opprettholde tett kontakt med arbeidssøkere og arbeidslivet er antall arbeidssøkere per jobbspesialist i NAV begrenset til mellom 12 og 20 kandidater, i motsetning til veiledere i NAV, som har en brukerportefølje på opptil 120 brukere.

I tillegg til disse metodiske føringene må jobbspesialistene forholde seg til flere måltall for resultatoppnåelse (Arbeids- og velferdsdirektoratet, 2019). Jobbspesialistene skal oppnå 65 prosent overgang til arbeid i løpet av et år for de kandidatene man jobber med, og hver jobbspesialist i full stilling skal i gjennomsnitt skrive ut minst ni personer i jobb per år. Det forventes videre at hver jobbspesialist kontakter seks nye arbeidsgivere per uke, og at minst 40 prosent av arbeidstiden brukes utenfor kontoret.

## METODE

### Følgeforskningsdesign

Analysene baserer seg på data fra et følgeforskningsprosjekt der vi har undersøkt erfaringer av implementeringen av Utvidet oppfølging ved NAV Tromsø og NAV Harstad. Følgeforskning er et velegnet design når hensikten er at forskere aktivt skal bidra inn i implementeringsprosessen for å fremme refleksjon, innsikt og læring hos de som inngår i tiltaket (Sverdrup, 2014, s. 46–50).

### Fokusgruppeintervjuer og individuelle intervjuer

Vi gjennomførte gjentagende fokusgruppeintervjuer for å undersøke jobbspesialistenes erfaringer og hvordan disse endret seg gjennom implementeringsprosessen. I fokusgruppeintervjuer vektlegges dialog og refleksjon

mellom deltakerne slik at problemstillinger kan belyses på en nyansert og mangefasettert måte (Malterud, 2012a). Med unntak av det tredje intervjuet der en av jobbspesialistene fra team 2 var forhindret, deltok samtlige jobbspesialister fra begge NAV-kontorene i alle fokusgrupper. Av de opprinnelige seks jobbspesialistene sluttet noen, mens andre kom til. Begge teamene ble i løpet av perioden utvidet med henholdsvis to og tre nye jobbspesialister. Jobbspesialistene er rekruttert både fra NAVs egne rekker og utenfra, og de fleste hadde sosialfaglig bakgrunn.

Til sammen ble det gjennomført seks fokusgruppeintervjuer. De to første samlingene i (november 2017 og februar 2018) var organisert med hvert team for seg. Etter ønske fra begge teamene ble de to siste samlingene (september 2018 og april 2019) avholdt samlet. Fellessamlingene ga gode muligheter for meningsutveksling mellom deltakere og på tvers av kontorene fra utfordringsbilde, måter å løse oppdraget på og til etablering av lokale kulturer og praksiser.

Forskerteamet utviklet en intervjuguide for å sikre at sentrale temaer ble berørt. Fokusgruppene ble organisert som åpne diskusjoner, hvor intervjuguiden fungerte som stikkord for moderatoren til å holde fokus på sentrale temaområder. For å stimulere gruppediskusjonen brukte moderatoren virkemidler som å sette ting på spissen, påpeke mulige motsetninger eller å gi fortolkende oppsummeringer.

Fokusgruppeintervjuene varte mellom 1 ½ og 2 ½ timer. Rikelig tid ble satt av for å sikre meningsutveksling, diskusjon, utdypinger, konkretisering og presiseringer. Samtlige intervjuer ble det tatt opp og transkribert umiddelbart etter. Moderatoren og observatøren gikk deretter gjennom transkripsjonene for å identifisere aktuelle temaer som jobbspesialistene hadde identifisert som utfordrende eller kritiske. Ett av disse temaene ble etter hver intervjurunde valgt ut og gitt tilbake til hvert team i form av problemstillinger som teamdeltakerne skulle diskutere og finne løsninger på innen den neste fokusgruppediskusjonen. Fokusgruppene startet med en diskusjon av oppgaven og en gjennomgang av tankene som de to teamene hadde gjort seg for å møte denne utfordringen. På denne måten ble kontakten mellom forskerne og jobbspesialistene opprettholdt mellom samlingene. I tillegg bidro denne fremgangsmåten til at teamene, når de møttes, ikke bare diskuterte sin daglige praksis, men også reflekterte over egen utvikling i rollen som jobbspesialist individuelt og på teamnivå.

Høsten 2018 gjennomførte vi i tillegg individuelle dybdeintervjuer med jobbspesialistene. Fokusgruppeintervjuene ga innsikt i endringer og variasjoner i fokus og utfordringsbildet over tid. De individuelle intervjuene ga særlig nyanserte og rike beskrivelser av ulike vellykkede og mindre vellykkede «kandidatforløp». Disse handlet om hele prosessen fra jobbspesialistenes aller første møte med en arbeidssøker og frem til kandidaten enten ble skrevet ut av tiltaket – eller frem til intervjutidspunktet. Jobbspesialistene ble oppmuntret til å fortelle detaljert om sentrale øyeblikk som fant sted i løpet av samarbeidsprosessen.

Stegene beskrevet i tematisk tekstkondensering ble benyttet i analysen for å identifisere temaer relatert til problemstillingen i og på tvers av de individuelle intervjuene og fokusgruppeintervjuene (Malterud, 2012b). Programvaren NVivo12 ble brukt som hjelp til å strukturere og kode datamaterialet.

Prosjektet er anbefalt av og registrert i Norsk senter for forskningsdata, prosjektnummer 54689.

## HVA FANT VI?

I intervjuene med jobbspesialistene ble flere snubletråder og suksessfaktorer identifisert i arbeidet med å få personer med utvidet oppfølgingsbehov inn i ordinert lønnet arbeid. Først fokuserer vi på betydningen av jobbspesialistenes utadrettede virksomhet mot arbeidsgiverne og kompetansen de utvikler, for deretter å gå nærmere inn på kjennetegn ved jobbspesialistenes arbeidsprosess.

### «Tre kopper te»

Jobbspesialistene fremhever betydningen av inngående kunnskap om det lokale arbeidsmarkedet for å kunne matche jobbsøkernes interesser og kvalifikasjoner med riktig arbeidsgiver. De beskriver at det å være jobbspesialister forutsetter at de må ha nok trygghet til å gå inn i ukjente bedrifter, være åpne og frimodige, og evne å stille de rette spørsmålene for på den måten å få kunnskap om type stillinger som finnes i bedriften, arbeidsmåter og arbeidsmiljø. I starten arbeidet jobbspesialistene etter det de kalte «tre kopper-te»-metodikken. De forteller at den «første koppen te» handler om å oppsøke bedrifter, innlede kontakt og avtale nytt møte. I møtet de



beskriver som den «andre koppen te», er målet å bli kjent med bransjen og få detaljkunnskaper om arbeidsoppgaver, ansatte, stillinger, arbeidstider, rekrutteringsplaner, tilretteleggingsmuligheter, arbeidskulturer etc. «Tredje kopp te» handler ifølge jobbspesialistene om drøfting av ledige stillinger, aktuelle kandidater og eventuelt introdusere konkrete arbeidssøkere for bedriften.

De fleste jobbspesialistene vi fulgte, opplevde at det i starten var utfordrende å arbeide utadrettet og «selge seg inn» hos arbeidsgivere. En jobbspesialist sa:

... den største bøygen er det å være litt sann selger, for det er jo egentlig det du må være og vi har jo alle jobba som veiledere ...  
det å stupe uti en helt ukjent bedrift, du aner ikke hva du går til  
... så det å være litt den her selgeren.

I et av teamene valgte de i oppstartsfasen å besøke en rekke bedrifter i samlet flokk. Jobbspesialistene beskrev at de gjennom disse besøkene vant tillit, og noen ganger ble det starten på en videre relasjon. De erfarte at når de viste interesse, var lyttende og spørrende, så ble arbeidsgiverne også nysgjerrige på dem og opplegget. «Tre kopper te»-besøkene ble videre opplevd som en meningsfull fremgangsmåte for å utvide kontaktnettet og for å få kunnskap om bedriftenes egenart og kultur og innsikt i ulike personligheter blant arbeidsgiverne.

Jobbspesialistene opplevde det noen ganger utfordrende å selge inn et sosialfaglig forankret verdipolitisk tankegods i et markedsstyrt felt preget av næringslivets språk og økonomiske logikk. Jobbspesialistene beskrev hvordan dette krevde utstrakt faglig skjønn, timing og at de ofte ble oversettere mellom et språk og et verdsett som alle parter kunne relatere seg til. Konkret kom dette ofte til uttrykk i måten jobbspesialisten solgte inn kandidaten på, pleide bedriftskontakten, utviste tilbakeholdenhet når det gjaldt å stille krav til arbeidsgiverne, eller fungerte som et bindeledd mellom kandidat og arbeidsgiver. En jobbspesialist snakket om denne balansegangen:

Det jo en balansegang mellom det der å stille krav (til arbeidstaker) og pushe på (arbeidsgiver). Hvis arbeidsgiverne ikke vil ha kontakt med oss, at vi er så pågående og nesten skal presse folk inn som

er vanskelig så ... Det har i hvert fall jeg kjent på. Det handler om å være da konkret og ikke bare pushe på, men få arbeidsgiver motivert til å så se mulighetene. Ja. Det er sånn hårfin balansegang.

Vi finner at det i starten var uvant for jobbspesialistene å arbeide utadrettet mot arbeidsgivere. Samtidig fremhevet flere nytteverdien av å arbeide ut fra det de kalte «tre kopper te»- metodikken.

Om å bli kjent, bygge tillit og få arbeidssøker til å ta eierskap til prosessen

I tråd med EUSEs femtrinnsmodell startet jobbspesialistene med å utforme en samarbeidsavtale sammen med kandidatene. Kandidatenes interesser, erfaringer, ressurser og utfordringer ble avdekket i denne fasen ved hjelp samtaler og ved bruk av ulike kartleggingsverktøy. På ett av lokalkontorene benyttet jobbspesialistene kartleggingsverktøyet VIP24.<sup>3</sup> En av jobbspesialistene beskrev sine erfaringer slik:

(VIP24) har vært veldig bra for å bli godt kjent med dem. Hjulpet oss å få ting veldig sånn konkret. (...) VIP24 er et veldig godt samtaleverktøy på det, fordi at det går ganske detaljert og du får stilt spørsmål og de får sett aspekter så man kan ha samtaler på et helt annet nivå. De kommer på flere ting når de selv får sitte og se på karaktertrekkene som de scorer på, og kan da bruke det som en sånn plattform, for videre samtale. De får aha-opplevelser. «Gud, det hadde jeg ikke tenkt over!»

Kartleggingen hjalp både jobbspesialistene og kandidatene selv til å få øye på hvor kompetanser, interesser og potensialer lå. For å få til et godt kartleggingsarbeid var det viktig å etablere en god relasjon til kandidaten, preget av åpenhet og tillit. En jobbspesialist sa at «nøkkelen er tillitsbygging, det å ta seg tid til å lytte».

Det innledende kartleggingsarbeidet avdekker ofte forhold som kan gjøre veien til jobb både kronglete og vanskelig. Enkelte kandidater hadde

---

<sup>3</sup> <https://vip24.conexus.no/Account/Index?ReturnUrl=%2F>

mer omfattende tilretteleggings- og oppfølgingsbehov enn beskrevet da de ble søkt inn i tiltaket. En jobbspesialist beskriver det slik:

... når de kommer inn, så blir det gjerne spesifisert noen utfordringer fra personen og fra saksbehandleren som søker inn. Og så viser det seg etter hvert at det er jo bare toppen av isfjellet! Det er jo så mye mer under der, sånn at den prosessen du tenkte kunne gå relativt fort, viser seg å ta månedsvis. Sånn at det er helt uforutsigbart det der. Og det eneste vi har lært er at vi konsekvent gjetter feil.

Flere jobbspesialister påpekte at det var vanskelig å forutsi hvor omfattende den enkelte prosessen blir, og hvem en lykkes med å få i jobb. Enkelte hadde for eksempel en rekke begrensende forhold knyttet til sin familiesituasjon, fritid, økonomi, vaner og helse – noe som kunne gjøre det vanskelig å finne en god match mellom jobbsøkernes interesser og ressurser og behov og utfordringer på en bestemt arbeidsplass.

Flere jobbspesialister opplevde at vendepunkter ofte skjedde i de situasjonene der de strakk seg langt og lenger enn det man kunne forvente. En jobbspesialist fortalte om en kandidat som først var kommet ut i jobb, men som deretter uteble – uten å svare på meldinger, hverken fra arbeidsgiver eller fra jobbspesialisten. Jobbspesialisten valgte da å dra hjem til kandidaten for å komme i kontakt med vedkommende. Jobbspesialisten banket på, «i en liten evighet», som vedkommende sa, og fikk til slutt komme inn:

Jeg fikk en lang samtale med vedkommende, og det var på en måte et sånt vendepunkt i vårt samarbeid hvor det virkelig løsna. Den her personen hadde egentlig ikke delt så mye med meg. Jeg visste jo at det var mye der, men det var da det kom.

Etter dette ble kandidaten mye åpnere om sine vansker og utfordringer, noe som gjorde at det var enklere for jobbspesialisten å samarbeide med arbeidsgiver om å gjøre de nødvendige tilpasningene på arbeidsplassen. Den samme jobbspesialisten fortsetter:

Jobben vår krever at vi tør å tenke litt sånt utradisjonelt, og tør å ta litt utradisjonelle valg og være litt kreative. Gjøre det som man

kjenner må gjøres i den situasjonen. Så kan det av og til bli feil, men stort sett så går det bra.

Flere jobbspesialister ga uttrykk for at det kunne være krevende å få kandidaten til å ta ansvar for og eierskap til prosessen rundt det å komme i jobb. En jobbspesialist beskrev problematikken slik:

Når du må gå og dra folk frem fordi at de ikke vil, men *du* vil (ler). Det er jo litt uhensiktsmessig, for å si det sånn. Jeg synes kanskje jeg fortsatt sliter med det å få dem til å ta mer ansvar selv. Jeg kommer litt til kort i forhold til hvordan få dem til å ta eierskap og bidra.

Det å få kandidatene til å ta eierskap er grunnleggende, siden selvbestemmelse og brukermedvirkning er to av kjerneverdiene i EUSEs femtrinnsmodell. I iveren etter ikke å la en jobbmulighet fare, viste det seg at det i noen tilfeller kunne være lett å ta over og gjøre for mye, fordi jobbspesialistene utfordres på tid og tålmodighet. En sa i den forbindelse:

For det er noe med å la dem stå i konsekvensene sine. ... Vi kan godt arbeidsfordele, og jeg gjør min del, men så gjør ikke arbeidssøkeren sin del. Og da blir selvfølgelig prosessen forsinka. Noen ganger kan jeg ikke la arbeidssøkeren stå i konsekvensen sin, for da vil luka lukke seg og så er det for seint ...

En annen årsak til at det kunne være vanskelig for enkelte kandidater å ta eierskap til egen prosess, var at man kunne være søkt inn på feil premisser. En jobbspesialist formulerte dette slik:

Veldig mange (kandidater) er jo godt lært opp i NAV-historikken, at man bør kanskje si ja til det veilederen foreslår. ... Ellers så mister du pengene.

I løpet av den perioden vi fulgte opp jobbspesialistene, registrerte vi en tydelig læringsprosess blant jobbspesialistene. Denne handlet om å utvikle kompetanse på det å finne arbeidsformer som understøtter kandidatens

egenmobilisering og evne til å ta ansvar for den prosessen de står i. Dette illustreres blant annet i følgende sitat i ett av de siste fokusgruppeintervjuene:

Vi er blitt flinkere til å få arbeidssøkeren selv til å gjøre en del av oppgavene. Ikke at jobbspesialisten skal ta seg av alt. Men, «frem til neste gang skal du ha gjort det, det og det». Det er fort gjort å gå i fella at vi tar oss av oppgavene. Nå får vi dem til å sette i gang en prosess. Vi er mer bevisst på ansvarsfordelinga, mer bevisst på å sende ballen tilbake.

På det siste fokusgruppeintervjuet var jobbspesialistene bl.a. inne på hvordan styrket egenmobilisering handler om å ta seg tid til å følge kandidatens prosess, til tross for at jobbspesialistene selv først kan tenke at det er en omvei:

Noen ganger så går du omveien, selv om jeg tenker at «ja, det er en omvei». Man må det. Altså for at folk skal oppdage ting selv, og så kan det hende det skjer ting underveis der. Men, men du finner ikke ut av det før du har gått den veien og så prøvd og prøvd og prøvd.

Intervjuene med jobbspesialistene viser at egenmobiliseringsprosesser er avgjørende for å lykkes, og at det handler om å gi kandidaten tilpassede oppgaver og ansvar, legge til rette for fellesskapsløsninger og følge kandidatens prosess selv om jobbspesialisten tenker det kan være en omvei.

### Om å kjenne bedriftenes egenart og potensial

Jobbspesialistene har i løpet av den perioden vi har fulgt dem, åpenbart utviklet sin kompetanse på å forstå ulike arbeidsplasskulturer og hva ulike bedrifter krever av kompetanser, innsikter og personlighetstyper. En jobbspesialist sier følgende:

Man har kanskje hatt en idé om at «en butikkjobb er en butikkjobb». Men når vi har vært ute, så plutselig så differensierer vi helt klart at utfra funksjonsnivået til de arbeidssøkerne vi har, så vil noen kunne passe på Asko, noen vil passe på COOP og

noen på et eller annet sted, sant? Det er vidt forskjellige jobber. Helt andre krav til tempo og effektivitet, og til type inkludering, ikke sant? Og arbeidsmiljø ... Så det å ha en forestilling om at «en lagerjobb er en lagerjobb», og «hvis du har et truckførerbevis så kan du jobbe på lager», det er bare tull.

Det å finne en passende jobb til en bestemt kandidat forutsetter at jobbspesialisten evner å forstå aspekter som arbeidsplassens krav, indre liv, dynamikk og grad av fleksibilitet. En jobbspesialist forteller i denne forbindelsen:

Altså vi kan ikke pøse folk ut i stillinger og stresse, sant, for at de skal komme i gang, vi må finne en rett match, og det er det som er nøkkelen til suksess.

Flere jobbspesialister beskrev hvordan kandidater som kan være sjenerte og ha lav tro på seg selv, opplevde å blomstre når de kom inn på den rette arbeidsplassen, slik beskrevet i dette eksemplet:

... plutselig fant vi den rette arbeidsplassen. Den rette arbeidsgiveren! Og så var hen et nytt menneske. Når hen kom i en setting hvor hen fikk brukt andre deler av seg selv! Det er jo magisk, men det er jo det som er hemmeligheten bak Supported Employment. Rett match.

I denne sammenhengen påpekte en jobbspesialist hvor avgjørende ikke bare kandidatens, men også lederens egenskaper er:

Lederen er jo fantastisk. Han sier at «det er høyt under taket her og det er det både fysisk og (ler) mentalt, også. Sånn: Her har vi alle noen bokstaver. Det gjør ikke noe». Altså når man finner noen sånne arbeidsplasser så er det gull for oss.

Som vi har vist, handler rett match om riktige koblinger mellom arbeidsplassens egenart, interessefelt, kompetanse, personlighetstyper og romslighet for forskjellighet. Vårt materiale dokumenterer tydelig at jobbspesialistene utviklet sin arbeidslivskompetanse i perioden vi fulgte dem.

Når kommunikasjonen er på plass, er mye gjort

Jobbspesialistene vi har fulgt i prosjektet, gjorde uten tvil en stor jobb med å bistå kandidatene med å bygge opp troen på seg selv, og med å gi dem troen på at jobb er mulig. Men det å holde fast i jobben over tid handler om mer enn egenutvikling og arbeidsformidling. For å lykkes med jobbfastholdelse over tid er samarbeid med arbeidsgiver, oppfølging av kandidaten på arbeidsplassen og tilrettelegging for god kommunikasjon mellom arbeidsgiver og arbeidstaker av avgjørende betydning. En jobbspesialist sa at hen fungerte som «en drahjelp i begynnelsen til å sette ord på litt vanskelige ting». En annen sa at en måtte være sikker på at «alle snakker det samme språket, at alle har skjønnet de samme tingene». En tredje jobbspesialist illustrerer dette poenget på følgende måte:

Ikke alle arbeidsgivere er gode på det med å snakke, kommunikasjon ifra den pedagogiske siden. ... Sånn at det å stille de rette spørsmålene sånn at de får en arena til å si det her som er litt kleint, eller å hjelpe begge partene å løfte det frem så man skjønner det samme.

Tilrettelegging for god dialog handler også om å hjelpe arbeidsgiver og arbeidstaker til å etablere arenaer for å prate om arbeidsoppgaver, hva som fungerer, hva som ikke fungerer så godt, hva kandidaten må øve mer på, samt hva arbeidsgiver og jobbspesialisten kan gjøre bedre for å fremme læring hos kandidaten. Dersom kandidatene har noen spesielle behov, kan det å tilrettelegge for god dialog være helt avgjørende for vellykket og varig arbeidsinkludering. Det følgende eksemplet illustrerer den sentrale betydningen av å være tilrettelegger for god dialog:

Jeg jobber med en (kandidat) med masse diagnoser og tenkte «Det her blir ikke så lett», og «hen er jo veldig spesiell». Og så var det lenge helt umulig å få hen ut til en arbeidsgiver egentlig, så vi begynte med en jobbsmak i en butikk. ... Da jeg kom tilbake, så rev egentlig arbeidsgiver seg i håret og sa «Herregud, jeg takler ikke den her personen! Hen passer ikke hos oss!».

Da satte jobbspesialisten, kandidaten og arbeidsgiveren seg ned og satte ord på det som var arbeidstakerens utfordringer, hvordan de kunne prate sammen, og hva kandidaten trengte av oppfølging og korrigeringer. Ifølge jobbspesialisten gikk arbeidsgiver da fra «å rive seg i håret» til å foreslå arbeidstrening. Etter arbeidstreningen var gjennomført, fikk kandidaten stilling som tilkallingsvikar.

Jobbspesialisten har altså en viktig rolle når det gjelder å sette ord på utfordringene, etablere et felles språk og sammen med kandidat, leder og kollegaer lage en plan for hvordan de sammen kan bidra for å trene på eller tilrettelegge for at kandidaten kan takle jobben med sine utfordringer.

Sannsynligheten for at det blir en god match, kan i noen tilfeller også være et uttrykk for arbeidsgiverens mulighet til å skreddersy stillingen etter kandidatens kapasitet. Blant kandidatene som deltok i vår undersøkelse, kunne det for eksempel handle om fleksibilitet i arbeidsoppgaver, mulighet for skjerming, tilrettelegging eller redusert stillingsprosent. Det kunne også innebære at arbeidsgivere etablerte en ny jobb i den forstand at de, gjennom samtaler med jobbspesialisten og i lys av en konkret arbeidstakers kompetanse, interesser og behov, laget ei stilling som ikke fantes før kandidaten kom inn i bildet. I slike tilfeller ble det gjerne en jobb som er litt forenklet når det gjelder arbeidsoppgaver eller arbeidsprosesser. Når arbeidsgivere etablerte stillinger som ikke fantes i utgangspunktet, var det ikke uvanlig at de mottok lønnstilskudd som kompensasjon for dette. Vår studie tyder på at arbeidsgivere som hadde laget en ny, forenklet stilling, ikke så for seg å ansette den kandidaten det gjelder på ordinære vilkår, uten at lønnstilskuddet ble opprettholdt eller kandidaten utvidet sine ansvars- og kompetanseområder. Imidlertid så vi i en del tilfeller at spørsmål rundt og vilkår for videre ansettelse, ikke ble tematisert. Jobbspesialistene var inne på at de ikke alltid hadde vært like tydelige på målet med den utvidete oppfølgingen. En jobbspesialist sa:

Målet er å få varig løsning. Selv om det ikke er det første du starter med. Men, når man begynner å se at det blir mer og mer fungering, så er det viktig å løfte det som tema. Det blir vår rolle å gjøre det da. For å vite hva som skal til. (...) Jeg tror vi må være mer målretta på de her oppfølgingsmøtene.



En annen utdyper:

Men det handler litt at du tør å ta frem det her med at «det at du (arbeidsgiver) ansetter dem, det er målet». (...) Jeg tror det handler om å tørre og si til arbeidsgiver: «Men hva skal til?» Sånn, «Nå har han så og så mye jobb, men hva skal til for at han faktisk får mer jobb?» For da kommer det ofte opp at han er ikke klar eller at det er et eller annet som mangler. Men hvordan skal vi jobbe med det?

Jobbspesialistene satte her ord på at selv om de kanskje ikke alltid hadde klart det, så var det viktig å våge å være ærlige med arbeidsgiver både om at målet er varig arbeid i ordinært arbeidsliv. Og videre at jobbspesialisten også etter ansettelsen var tilgjengelig som en støtte og med de virkemidlene som var nødvendige for å gjøre arbeidsforholdet robust. Vårt inntrykk er at det kan være behov for en aktiv bruk av langvarige lønnskudd og langvarig oppfølging på arbeidsplassen for at en del av kandidatene skal få tilbud om og evne til å stå i jobb over tid. Det tar tid å lære seg å stå i jobb og yte det som arbeidsgiver forventer når en har vært så lenge utenfor skole, jobb og samfunnsliv som er tilfellet blant en del av kandidatene i Utvidet oppfølging.

Å være til stede på arbeidsplass, være konkret og finne løsninger

En av suksessfaktorene for at kandidater skal bli oppfattet som aktuelle for en mer varig ansettelse, er at de kommer inn i en god læringsmodus. En av jobbspesialistene påpekte i denne sammenhengen at det var viktig å være konkret i tilbakemeldingene: «Jeg er veldig opptatt av at ting skal være konkret. At man skal kunne forholde seg til det. Sånne generelle tilbakemeldinger og sånn er utrolig vanskelig å gjøre noe med.» Flere av arbeidssøkerne som jobbspesialistene fulgte opp, hadde kognitive, sosiale eller fysiske utfordringer, eller opplevde kulturelle og språklige barrierer i jobbrelasjonen. I møte med arbeidsplassenes egenart og oppgavens karakter ble det avdekket forskjellige utfordringer som krevde tilpasninger og tilrettelegginger. I flere tilfeller påpekte jobbspesialistene selv at egen

tilstedeværelse og oppfølging på arbeidsplassen er avgjørende for å identifisere hvor i relasjonen mellom person, arbeidsoppgavene og miljøet det eventuelt buttrer imot, og hvor løsninger finnes, slik at målet om varig jobb kan nås. En jobbspesialist sa:

Jeg må på en måte se det samme som arbeidsgiveren, og forstå. Og arbeidssøkeren, at vi er tre som ser de samme tingene. Eventuelle utfordringer, eventuelle tilretteleggingsbehov, ikke sant ... Går det ikke like fort som de andre kollegaene? Og så se arbeidssituasjonen. Det er krevende, men utrolig artig.

En jobbspesialist beskrev at hen jobbet med flere kandidater som strevde med å håndtere dødtid, som hadde vanskeligheter med prioritering eller å sette seg selv i gang med nye oppgaver. Det å lage konkrete lister kunne da være en løsning:

Mange kan ha vansker med skjønnsmessige vurderinger hvis det blir stille perioder. Hva skal jeg gjøre? Hva skal jeg bruke tiden til? Og da har jeg erfaring med fra en annen tidligere arbeidsgiver hvor vi da laget lister på akkurat det. Helt konkret, altså i prioritert rekkefølge. For det er og vanskelig å prioritere. «Begynn øverst, sjekk ut det, sant? Og: Ja, det har jeg gjort eller nei, da kan jeg ta det.»

Å komme frem til konkrete løsninger på krevende arbeidsoppgaver eller -situasjoner i fellesskap ble fremhevet av jobbspesialistene som en viktig del av deres bistand. Løsningene kunne være å justere og forenkle arbeidsoppgaver, skjerme, gi innsikt, forståelse og redskaper til arbeidsgiver og kollegaer. Det kunne dreie seg om å bygge opp arbeidssøkers kompetanse gjennom kurs og planmessig jobberfaring, fysiske tilpasninger eller prøve ut ulike mestringsstrategier.

I den perioden vi fulgte tiltaket Utvidet oppfølging, hadde nok jobbspesialistene mest fokus på de første tre trinnene i femtrinnsmodellen – altså den innledende kontakten, kartlegging av ressurser og identifisering av en passende jobb, og mindre fokus på å følge opp kandidatene ute på arbeidsplassen. Dette illustreres i følgende sitat:

Vi har nok arbeidet mest med de første fasene. Oppfølging på arbeidsplass handler mye om å sjekke ut kommunikasjon mellom arbeidssøker og arbeidsgiver, og høre hvordan det går. Oppfølgingen synes å bære mindre preg av observasjon av konkret jobb.

Noen jobbspesialister beskrev det som utfordrende å få tilgang til arbeidsplassen. Det kunne dreie seg om at arbeidstakeren ikke ønsket eller ikke så behovet for oppfølging, eller at jobbspesialisten selv kjente på at det å være ute på arbeidsplassen var nytt og ukjent, og derfor en del av arbeidsoppgavene som ikke ble prioritert.

En jobbspesialist sa for eksempel: «Man må jo kjenne sin besøkestid. En kan ikke ta av den dyrebare tida deres.» En annen pekte på at arbeidsgiverne ikke kan «ha noen som renner ut og inn der».

Flere jobbspesialister var imidlertid bevisste på hva som kunne være uheldige konsekvenser av manglende oppfølging på arbeidsplassen. Flere sa at de hadde opplevd at kandidater har falt ut av et arbeidsforhold etter kun få dager, noe de trodde kunne ha vært unngått dersom de selv hadde fulgt kandidaten på arbeidsplassen:

Nei, du skal være så tett på at du hele tiden har kontroll på den relasjonen. Og det må jeg si at der har jeg nok sikkert svikta i noen situasjoner. Fordi at jobben er så krevende på alle hold, sånn at du står der med masse baller i lufta hele tiden, og så har du kjempetrykk, sant? I en periode så er jeg masse ute hos arbeidsgiverne, for da har jeg alle de her som er i trinn tre prosess som skal finne arbeidsgiver. Det er noen som, altså det tyter litt ut her og der og det har vært svikta. Noen ganger så har jeg liksom tenkt at det går sikkert bra, det gikk bra sist, sant? Og så glemmer jeg litt sånn. Det er ikke sikkert jeg har en plan eller vet når jeg skal dit neste gang, så da er det lett for at tiden går. ... Vi vet jo ikke heller når det brenner nødvendigvis.

Utplassering uten tett oppfølging minner om det Spjelkavik (2016, s. 61) omtaler som «*place-pray*», det vil si når jobbspesialistene utelukkende legger ansvaret for å få jobbrelasjonen til å fungere, i hendene på arbeidsgiver

med bønn eller håp om at det vil lede til jobbfastholdelse. En jobbspesialist påpeker slike erfaringer som del av en viktig læreprosess:

... Jeg fikk de ut i jobb, og så sto de i jobb i 24 dager, og så brøyt dem. ... Hva kunne jeg gjort annerledes? Hva lærer jeg av den her erfaringen? ... Hvor i prosessen var det at det ble knute på tråden?

Vår studie tyder på om dersom en gjennom tiltaket Utvidet oppfølging skal lykkes, så må oppfølging av kandidaten på arbeidsplassen få større fokus.

## DISKUSJON OG AVSLUTNING

Ut fra et sosiokulturelt perspektiv på læring handler veien mot jobbfastholdelse om mer enn egenskaper ved kandidatene eller om det å mestre konkrete, avgrensede og isolerte arbeidsoppgaver. Det handler om å bli tatt opp i og å bli respektert som deltaker i et arbeidsfellesskap, og om å fylle en rolle i arbeidsdelingen. Læring kan i en slik sammenheng forstås som skiftende deltakelse i pågående praksisfellesskaper (Lave & Wenger, 1991). Læring skapes når deltakelsen endres i retning av å trenge dypere, lede til nye innsikter, selvforståelser og endrede handlinger. Forandrende prosesser skapes når kandidaten endrer sin funksjon og posisjon i arbeidsfellesskapet. Kandidat, arbeidsgiver, arbeidskollegaer og jobbspesialist utgjør et slikt praksisfellesskap, hvor læring med dets forskjellige innhold formes og omformes gjennom samhandling og konkrete arbeidsoppgaver. Læringen til kandidaten kan forstås som alle de substansielle, handlings- og identitetsendrende transformasjonene (Dreier, 2008) som leder frem til jobbfastholdelse. En side ved læringen er endring og utvikling av kandidatens personlige forutsetninger for deltakelse, som innebærer å endre handlemåte, oppfatning og vurdering av sin egen kapasitet og se sine muligheter som del av praksisfellesskapet (Lave & Wenger, 1991). På den andre siden handler mulighet for deltakelse om hva andre (arbeidsgiver og kollegaer) gir av spillerom for handling og læring. I et slikt perspektiv henger kandidatens innsikt og kompetanser sammen med hva arbeidsgiver, kollegaer og jobbspesialist kan og vet. Læring skapes når kunnskapen distribueres, koordineres og blir til en samlet innsats. Arbeidsgiver og kollegaer må derfor kjenne godt til kandidatens kapasitet og handleevne og videre ha

innsikt i hvordan de kan bidra til å avgrense, fylle inn, koble seg på og yte i lag for å understøtte arbeidsinkluderingen. Jobbspesialisten spiller her en nøkkelrolle.

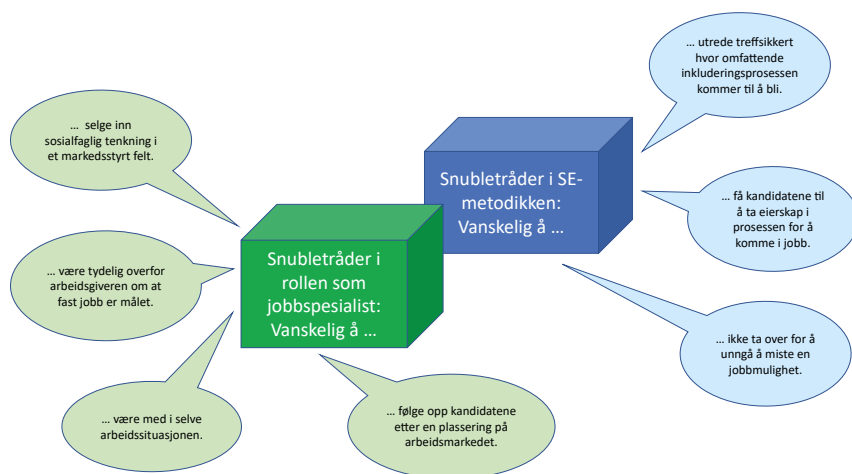
Jobbspesialistenes rolle er beskrevet i Meld. St. 33 (2015–2016) (Arbeids- og sosialdepartementet, 2015, s. 60). Der fremheves god kompetanse på menneskers sosiale og helsemessige utfordringer og behov og godt kjennskap til lokalt arbeidsmarked som sentrale elementer. Vi har i dette kapitlet vist suksessfaktorer og snubletråder for jobbspesialistens inkluderingskompetanse. For å lykkes med å støtte brukerne til jobbmestring kreves god veiledningskompetanse og inngående kunnskap om arbeidsgivers behov samt kompetanse på bransjens og den enkelte bedrifts og egenart og potensial. Med Utvidet oppfølging er tanken at kvalifiseringen skal foregå på arbeidsplassen. Jobbspesialisten skal ikke bare gjøre jobbsøkere klare for arbeidsmarkedet, de skal følge disse med inn på den konkrete arbeidsplassen og bistå i kvalifiseringen mot et fast arbeidsforhold.

Vår analyse har vist at jobbspesialistene i mange tilfeller lykkes med å matche jobbsøker og riktig arbeidsplass i forkant av kandidatens plassering i arbeidsmarkedet. Jobbmatch må imidlertid forstås som et relasjonelt og situert fenomen – noe som konstrueres og rekonstrueres i praksisfellesskapet. I hovedsak skjer dette etter at kandidatene har begynt å være del av praksisfellesskapet på en arbeidsplass. Dette krever at jobbspesialisten er tett på ute på arbeidsplassen, over tid og hjelper med å fremme samarbeidet mellom arbeidssøker, kollegaer og leder i de arbeidsoppgavene som skal utføres og tilrettelegges for. Med utgangspunkt i vår analyse vil vi påpeke at dette med manglende tett oppfølging ute som den største «snubletråden» med mest ødeleggende potensial for jobbspesialistene i NAV. I konkurransen mellom å innfri måltall om å skrive ut et visst antall kandidater til et arbeidsforhold på den ene siden, og behovet for å være problemløser og tilrettelegger på arbeidsplassene på den andre siden, er det det siste som lett må vike. En annen faktor som forsterker faren for å neglisjere fase fire og frem i EUSEs femtrinnsmodell, altså samarbeid med arbeidsgiver for å utvikle og vedlikeholde jobber samt opplæring og trening på og/eller utenom arbeidsplassen, er at dette krever kunnskaper og ferdigheter som mange av de samfunns- eller sosialfaglig utdannede jobbspesialistene ikke har fått dekket gjennom sin utdanning.

Vi har ikke undersøkt hvordan opplæring for jobbspesialistene forbereder dem på utfordringene knyttet til oppfølging av arbeidssøkere i de

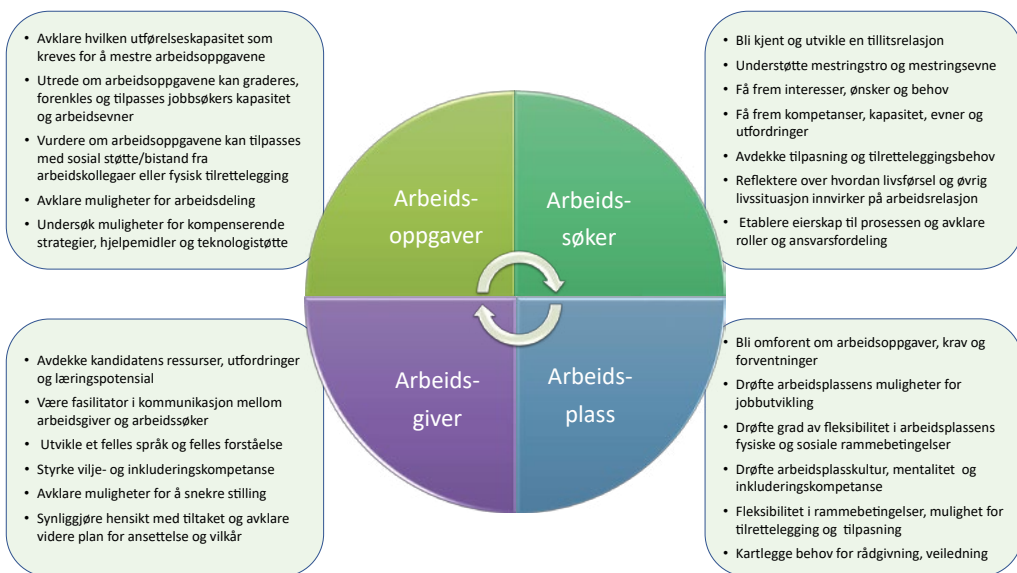
ulike fasene. Vi har heller ikke undersøkt om, og eventuell i hvilken grad, rammebetingelsene som jobbspecialistene arbeider under, er i samsvar med eller kolliderer med prinsippene for SE. Alle disse spørsmålene må bli kritisk besvart for å sikre at SE i NAV og jobbspecialistenes arbeid i tiltaket Utvidet oppfølging blir en effektiv og fast del av oppfølgingstiltakene for brukere med utvidete oppfølgingsbehov. Derfor bør disse spørsmålene være gjenstand for videre undersøkelser.

I figur 1 vil vi illustrere snubletråder for jobbspecialistenes arbeid som vi har identifisert i vår undersøkelse. Vi har i denne illustrasjonen skilt ut snubletråder som vi anser som begrunnet i rollen som jobbspecialist, og slike som vi mener er begrunnet i selve SE-metodikken.



Figur 1. Snubletråder for jobbspecialister i arbeidsinkludering

I figur 2 har vi sammenfattet forhold som omhandler det jobbspecialistene løfter frem som betydningsfullt i sitt arbeid for å fremme arbeidsinkludering. Denne modellen konkretiserer det vi betrakter som suksessfaktorer i arbeidsinkludering fra et jobbspecialistperspektiv. Med bakgrunn i jobbspecialistenes beskrivelser illustreres suksessfaktorene med fokus på forhold knyttet til arbeidsoppgavene, arbeidssøkeren, arbeidsplassen og arbeidsgiverne.



Figur 2. Suksessfaktorer i arbeidsinkludering fra et jobbspesialistperspektiv

Vi vil avslutningsvis rette en oppfordring til de ansvarlige for skoloring av aktive og påtroppende jobbspesialister. Vi har i vår forskning opplevd at jobbspesialistene gjør en imponerende jobb når det gjelder arbeidsinkludering av mennesker som, ofte i lang tid, har vært utenfor arbeidsmarkedet. Vi har imidlertid også registrert at oppfølging på arbeidsplassen av ulike grunner ikke blir prioritert i tilstrekkelig grad. Derfor anbefaler vi å tematisere behovet for og eventuelt hindringer i å disponere tilstrekkelig tid til oppfølging av kandidatene ute på arbeidsplassene. Vi anbefaler også en mer spisset kursing og oppfølging av jobbspesialistene, slik at de kan bli tryggere på det å samarbeide med arbeidsgivere om å tilrettelegge for varig arbeid, samt å følge opp og støtte sine kandidater ute på arbeidsplassen. Med utgangspunkt i EUSEs femtrinnsmodell handler vår anbefaling altså om å sikre at de to siste trinnene ikke nedprioriteres, men derimot blir en naturlig og selvfølgelig del av jobbspesialistenes arbeid, på lik linje med de første tre trinnene.

Til slutt vil vi oppfordre leserne til å lese den påfølgende kommentarartikkelen skrevet av Siv-Linda Andreassen, som er jobbspesialist og metodeveileder i NAV Harstad. Det er en personlig og innsiktsfull tekst om å utvikle seg som jobbspesialist i NAV.

## REFERANSER

- Arbeids- og sosialdepartementet. (2015). *NAV i en ny tid - for arbeid og aktivitet. Meld.St.33 (2015-2016)*. Oslo. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-33-20152016/id2501017>
- Arbeids- og sosialdepartementet. (2017). Arbeidsmarkedstiltak. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmarked-og-sysselsetting/innsikt/arbeidsmarkedstiltak/id86897>
- Arbeids- og velferdsdirektoratet. (2019). *Vedlegg til MD-brev 2019 – faglige føringer for oppfølgingstjenester i egen regi*.
- Arbeids- og velferdsdirektoratet. (u.å.). *Inkluderingskompetanse i NAV. Veileder med drøftingsnotat*. Oslo.
- Corrigan, P. W. & McCracken, S. G. (2005). Place First, Then Train: An Alternative to the Medical Model of Psychiatric Rehabilitation. *Social Work*, 50(1), 31. <https://doi.org/10.1093/sw/50.1.31>
- Drake, R. E., Bond, G. R. & Becker, D. R. (2012). *Individual Placement and Support. An Evidence-Based Approach to Supported Employment*. Oxford: Oxford University Press.
- Dreier, O. (2008). *Psychotherapy in everyday life* (Learning in doing, Social, cognitive, and computational perspectives). Cambridge: Cambridge University Press.
- European Union of Supported Employment (EUSE). (2010). *European Union of Supported Employment - Verktøykasse*. Hentet fra <http://www.euse.org/content/supported-employment-toolkit/EUSE-Toolkit-2010-Norwegian.pdf>
- Forskrift om oppfølgingstjenester i Arbeids- og velferdsetatens egen regi. (2019). (FOR-2019-02-04-65). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2019-02-04-65?q=forskrift%20for%20oppf%C3%B8lgningstjenester%20i%20egen>
- 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. (2014b). *Inkluderingskompetanse: ordinært arbeid som mål og middel*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated learning : legitimate peripheral participation* (Learning in doing). Cambridge: Cambridge University Press.
- Lave, J., Wenger, E. (2003). *Situeret læring - og andre tekster*. København: Reitzel.



- Malterud, K. (2012a). *Fokusgrupper som forskningsmetode for medisin og helsefag*. Oslo: Universitetsforl.
- Malterud, K. (2012b). Systematic text condensation: A strategy for qualitative analysis. *Scandinavian Journal of Public Health*, 40(8), 795-805. <https://doi.org/10.1177/1403494812465030>
- Nøkleby, H., Blaasvær, N. & Berg, R. C. (2017). *Supported Employment for arbeidssøkere med bistandsbehov: en systematisk oversikt*. Oslo: Folkehelseinstituttet.
- Schönfelder, W., Arntzen, C., Johansen, T. & Munkejord, M. C. (2020). *Jobb-spesialister i NAV. Erfaringer og effekter med implementering av oppfølgingstjenester i egenregi. NORCE rapport 1/2020*. Bergen: NORCE Samfunnsforskning. Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/2642486>
- 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. (2016). *Arbeidsrettet brukeropfølging. «Place then train» i kvalifiseringsprogrammet i NAV?* Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet/ Høgskolen i Oslo og Akershus.
- Sverdrup, S. (2014). *Evaluerings- : tilnærminger, modeller og eksempler*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Wehman, P. (2012). Supported Employment: What is it? *Journal of Vocational Rehabilitation*, 37(3), 139-142. <https://doi.org/10.3233/JVR-2012-0607>

## KOMMENTARTEKST FRA NAV-ANSATT

Siv-Linda Andreassen, jobbspesialist og metodeveileder, NAV Harstad

### En jobbspesialists bekjennelser og refleksjoner

Det å bli jobbspesialist i 2017 var stort, det å lære seg Supported Employment var etterlengta og noe vi hadde drømt om i årevis. Jeg hadde lest om dette og hadde vært på flere kurs med Spjelkavik. Så inspirasjonen og gleden var reell og stor da vi skulle få begynne med dette selv. Endelig skulle vi få prøve ordentlig oppfølging! Vi skulle ha tid til å bli kjent med den andre og være til hjelp. Vi dro på kurs etter kurs, hvor alle måltall og alle forventninger ble sirlig informert om, til de var etset inn i ryggmargen. Forventningene til oss føltet skyhøye. Hver uke skulle jobbspesialistene rapportere til meg som metodeleder på hva de hadde prestert. Tallene ble rapportert videre av meg til fylket, og fylket skulle sende disse til direktoratet. Aldri før hadde vi blitt veid og målt på en slik måte og til de grader. Midt i all lærdom kom deltakerne inn, og vi skulle forsøke å jobbe som utlærte jobbspesialister og være klar til å oppfylle alle drømmer.

«Jobbspesialist». Smak på ordet. Spesialist i arbeid. Det er vi, nemlig. Selve ordet bærer forventninger om kunnskap og alt jeg kan ordne for deg. Jeg er jo spesialist! Alle kurs var tatt, så nå var det ingen unnskyldninger. Bare forventninger!

Men vi, alle i teamet mitt, kom fra andre stillinger i NAV. Jeg hadde jo jobbet på NAV i altfor lang tid – og hadde kommet til at det var lurt å skifte arbeidsplass. Vi var ukjent med de fleste andre arbeidsplasser og de fleste arbeidskulturer der ute i verden. På den annen side, siden vi alle var rekruttert internt i begynnelsen, var vi øvet på det å ha samtaler med deltakerne, samtalen kunne vi alle sammen, *inne på kontoret*. Men nå skulle vi ha utetid, arbeidsgiverkontakter, matching og relasjonkunnskaper nok til alle våre deltakere og til alle nye situasjoner. Men i det skjulte lurte nok flere av oss på: Hvem er disse arbeidsgiverne egentlig? Hvordan vil de ta imot oss? Hva vil de tenke? Er vi gode nok? Hva skal vi si? Skal vi selge oss inn med twist og smiger? Eller skal vi snakke varmt om samfunnsoppdraget og mer eller mindre true dem til inkludering? Hva kan *jeg* egentlig hjelpe denne arbeidssøkeren med?

Selvsagt gjemte vi så godt som mulig egen usikkerhet og krummet ryggen til kamp. Måltall måtte gjennomføres. Men ingen problem, for vi var gode – vi kunne jo alt! Spesialist har sin egen klang. Vi pakket ned indre uro og lot spørsmålene ligge der og ulme mens vi gikk ut og ble kjent med mange ulike arbeidsgivere og mange ulike arbeidssøkere.

Og midt i kampen mellom tall og vår indre uro tronet forskerne inn. Jeg vil, i all beskjedenhet, påstå de kom inn litt for tidlig. I den helt spede begynnelsen. Jeg ser i ettertid at for vår del hadde det vært fint om de kom litt senere. Jeg ante nemlig ikke hvor jeg var, og knapt nok hvem jeg var. De stilte spørsmål jeg ikke hadde tenkt på, og til tider hørtes det ut som at de hadde pugget detaljene i Supported Employment-metoden bedre enn meg. Herrefred! Selvbildet måtte justeres nok en gang, men jeg tror vi alle strammet oss opp og lot som, så godt vi kunne. Vi svarte på spørsmål ut fra de forutsetningene et nyfødt barn har til å svare. Vi svarte så godt vi kunne, og det måtte holde. Det følte som at det holdt akkurat, men kanskje skulle vi sett at der og da var vi allerede bra nok?

Vi fikk arbeidssøkere i alle fasonger, med alle diagnoser og i alle kategorier. De hadde jobbløst, men veldig ulike forutsetninger for å begynne i en jobb. Jobbklaare var de godt spredt på en skala fra 1 til ti, hvor 1 er absolutt ikke jobbklaare, angsten kommer bare med tanken, og 10 er ja, jeg er klar og vet at jeg klarer det! Vi skjønnte etter hvert at fremgangsmåten måtte tilpasses den enkelte.

Å bygge deltakernes motivasjon og selvbilde, altså det å gjøre noen jobbklaare, kan være en møysommelig prosess. Er du på begynnelsen av jobbklaarskalaen, krever det sin jobbspesialist! Du må ta tak i problemer, og det krever både forskertrang, ydmykhet og kompetanse for å få dette til. Arbeidssøker kan for eksempel være «skrekkslagen» med tanke på jobb og alt det innebærer av kontaktpunkt med kollegaer, arbeidsoppgaver, egne helseutfordringer m.m. Hen kan være redd for alt det ukjente, og dette kan overskygge all glede med et arbeidsforhold i den grad at du kanskje uteblir fra hele jobben om det presses på for hardt. Jobbspesialisten må vise deg at du duger når du ikke ser det selv, for det er viktig at arbeidssøker bygger mot til alt dette nye.

På den andre siden har du de arbeidssøkerne som er jobbklaare og vil ha jobb, helst i går. De vet hva de vil og ønsker ikke å bruke tiden på prat og mas. Hva skal dette pratet være godt for? Og en ting er sikkert, og det er at disse gir blanke i at vi har våre krav om handlingsplaner, yrkesprofiler,

jobbstøtteplaner o.l. Dersom vi går for sakte, kan de til og med begynne å tvile på seg selv. Tror ikke jobbspesialisten at jeg klarer det?

Det skal sies at vi har møtt mange utfordringer som er vanskelige, diverse diagnoser som er vanskelige å forstå seg på. For hva betyr disse egentlig i praksis? Hva betyr disse i akkurat denne jobben på akkurat denne arbeidsplassen? Få vet. Jobbspesialisten må observere og finne ut av det selv.

I tunge og komplekse saker har jobbspesialistene erfart at man blir redd for å gjøre feil. Kanskje man gjør et feilsteg som gjør arbeidssøkerens jobbløst mindre og helseutfordringene større. Det kan være fort gjort! Man visste ikke bedre. Man forstod ikke bedre. Teammøtene er da en god arena for å diskutere: Hvordan skal jeg tilrettelegge best mulig? Hvordan forstå den andre bedre? I hvilket arbeid kan arbeidssøker finne arbeidsglede? Hvordan kan jeg sikre inntekt? Hva skal jeg se etter? Og vet noen hva jeg ikke ser i akkurat denne saken?

Forskerne ga tilbakemelding underveis om at vi jobbet for lite side ved side. Det var helt sant. Vi tok det inn i ukerapporten og jobbet mer med det, snakket om det. Vi har nok blitt vesentlig bedre på akkurat det. Vi har gjort oss erfaringer, og vår trygghet «der ute i verden» er blitt mye større. På denne måten kommer vi oss fortere til målet, vi ser arbeidssøker mye bedre og vet mer om hvordan vi kan gå videre. Et viktig resultat av dette er at flere blir sett, endelig sett, etter år i NAV eller andre tiltak hvor ingen har forstått dem gjennom å observere deres konkrete utfordringer i konkrete arbeidssituasjoner. Avklaringen skjer best der ute. Først da kan vi se de reelle utfordringene. Alt annet kan være kun antakelse og tro. En del av våre arbeidssøkere er utredet, de har fått rett ytelse, rett forståelse for sine begrensninger, andre er blitt uføre, og atter andre står i arbeid til tross for enorme utfordringer. Og det, det er fantastisk!

Dette med *jobbfastholdelse* ble etter hvert et tydeligere mål som ga mening med en gang vi hørte om det. Vi forstod at vi måtte bli mer tydelige på at det er jobbfastholdelse vi ønsker. Målet hadde vært der hele tiden, det er ikke det, men kanskje ikke tydelig nok. Vi måtte være bevisst på å ikke sitte med «lua i hånden og en vær så snill-holdning», men heller en «her, se på hva du får»-holdning. I oppfølgingen hos arbeidsgiver ble vi etter hvert bedre på å gi jobbstøtte. Rett jobbstøtte. Vi tør nå å lage planene mer konkrete, og vi tør å spørre arbeidsgivere om hva som må til for at en gitt kandidat skal kunne få ansettelse. Da får vi gjerne noen punkter

som må forbedres, og det er gull. Disse målene kan så evalueres. Det blir mindre overraskelser på den måten. Dermed gjorde vi rammene tryggere for begge parter.

I hverdagen til jobbspesialisten må vedkommende være «på» i alle samtaler både med arbeidssøker og arbeidsgiver, hen må være bevisst på å fange opp det som det snakkes om, og det som det ikke snakkes om. Stille gode spørsmål og trykke på knappen akkurat på rett tidspunkt. Vi må lete etter tvilen og ta tak i den, og ikke minst trygge tvilen hos den andre. Vi må si at arbeidssøkeren er helt ok, spesielt når de ikke vet det selv. Vi må si det flere ganger, også til arbeidsgiver. Og vi må alle også tro det, og til tider jobbe med det, ellers nytter det ikke. Det er dette usynlige fine og sammensatte relasjonsarbeidet som noen ganger er vanskelig å sette fingeren på, som kan gjøre om du lykkes eller ei. Fikk du tak i tvilen? Ble jobbstøtten helt rett? Var det noe du ikke så? Selv om man følger metoden, alle fem stegene og har laget alle planer, så kan du fortsatt plages med motstand, ingen jobb, ingen jobbklarhet, lite jobblust og ingen jobbfastholdelse.

Som jobbspesialist møter du nye situasjoner hele tiden, nye utfordringer, nye arbeidsgivere, nye kollegaer. I alle møter skal du være klok nok, til stede akkurat nok, usynlig nok, bra nok, smile nok og være plutselig tydelig nok. Du skal være personlig, varm, interessert nok, trygg nok, alt skal du være selv om du koker på innsiden, og om konflikten er stor eller liten. Du må ALLTID være tøff nok. Akkurat tøff nok, ikke mer enn akkurat nok – da vil det fort bli oppfattet feil, og konsekvensene kan bli store. Så av og til er vi ikke gode nok, og av og til er vi magiske – og det må være godt nok!

## Avslutning

Vi har i løpet av den tiden forskerne har fulgt oss, jobbet stadig mer ute på arbeidsplassene. Vi har ikke lenger hatten i fanget (om vi noen ganger har hatt det) når vi besøker arbeidsgivere, men forteller åpent om hvorfor vi er der. Vi tør å si hvem arbeidssøker er, hva vi tror kan bli utfordrende, og hva som kan funke bra. Vi skaper trygghet slik. Og om det kommer overraskelser, så gjør det det. En avklaring rikere. Vi tør å tro på det. Vi synes ikke arbeidsgivere er skumle lenger, bare en eller to. De fleste er fantastiske mennesker som ønsker alt godt for både oss og sine ansatte. De ønsker å gi mennesker muligheter. Sånn helt genuint.

Livet som jobbspesialist er ikke enkelt. Men hvilke jobber er egentlig det? Måltallene er fortsatt der, og de kan til tider tære altfor mye på både selvfølelsen og egenverdien. Men vi tør å ha noen dårlige dager eller uker. I alle fall sier vi det høyt mens vi øver på det. Livet er litt mer levelig slik.

Og helt på tampen, for å ha det sagt: Supported Employment står i konflikt med NAV sine rammer. Helt klart. Du skal i prinsippet gå i den andres tempo, og oppfølgingen skal skje uansett hvor langvarig oppfølging som trengs. I realiteten innvilges tiltaket for et halvt år av gangen og gis i maksimalt tre år. Videre er det er knapphetstiltak, så det er alltid slik at flere burde få tilbudet. Dermed blir det i praksis litt sånn «Skynd deg, oppnå resultater raskt og ta inn flere!». Dette vil fort oppfattes som stressende. Særlig når arbeidssøker ikke er klar for et høyt tempo. I Supported Employment, Utvidet oppfølging i egenregi, bør det være rom for at jobbspesialistene skal kunne skynde seg sakte og ha tid til den oppfølgingen som trengs for å sikre arbeidsglede, mestring og jobbfastholdelse.